

# Die Alternative: Strategiepapier dnwe von Paul Gregory

## I.

### *Wiederherstellung und Ausbau des Netzwerkes*

Ursprünglich haben wir uns – wie der Name "Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik" es sagt – als Netzwerk konzipiert. In den ersten Jahren wurde der Netzwerkgedanke in einer Zeit, in der das Internet noch nicht ganz groß aufgekommen war, auch einigermaßen umgesetzt. In den letzten Jahren war aber wenig von dem Netzwerkprinzip zu spüren, obwohl gerade jetzt die Möglichkeiten des Vernetzens stark gestiegen sind. Es ist sicherlich der Fall, dass dies zum Teil an dem fehlenden Engagement vieler Mitglieder liegt; aber auch daran, dass von den Führungsgremien die Weichen hierfür nicht gestellt wurden.

Insbesondere wirkt die Setzung von festen Themen für die Jahrestagungen und für das *Forum Wirtschaftsethik* gegen eine Meldung von Einzelmitgliedern zu abweichenden oder auch aktuell aufkommenden Themen. Die gewählten Themen sind zudem wenig wenn überhaupt aus einer demokratischen Diskussion hervorgegangen; stattdessen wurden sie von den Führungsgremien anscheinend in Klausursitzungen beschlossen.

Damit die Erfahrungen und die Gedanken der Mitglieder untereinander tatsächlich unproblematisch ausgetauscht werden, brauchen wir ein eigenes Intranet mit Diskussionsforen, zu denen somit nur Mitglieder Zugang haben. Ein Mehrwert der Mitgliedschaft besteht dann überhaupt in der Möglichkeit, Diskussionen anzuregen, mitzuerleben und mitzugestalten.

## II.

### *Stellungnahme gegen den Missbrauch des Ethik-Gedankens*

Ursprünglich als sachliches Netzwerk konzipiert, haben wir in den ersten Jahren bewusst davon abgesehen, populistische Stellungnahmen zu beschließen. Wir sind keine politische Partei, Gewerkschaft, unternehmerische Vereinigung oder Aktionsgruppe. Außerdem gibt es inzwischen zahlreiche und mitunter große Organisationen, die den – allmählich universellen – Missmut mit der bestehenden Wirtschaftsordnung anzapfen. Wir sollten uns etwas anders positionieren: Vor allem, weil wir uns bestimmt nicht sonderlich einig sind, sobald es konkret wird.

Dafür müssen wir langsam aber doch auf ein paar Grundsätzen insistieren. So dürfen wir nicht weiter tatenlos zusehen, wie der Ethik-Gedanke – wie schon längst der CSR-Gedanke – von offensichtlich inkompetenten, unqualifizierten Mitspielern missbraucht und untergraben wird. So ist z.B. Ethik nicht deckungsgleich mit Recht: Eine Handlung kann rechtmäßig und trotzdem unmoralisch, sie kann ebenfalls rechtswidrig aber sittlich geboten sein. Ethische Fortschritte werden außerdem nicht allein dadurch erzielt, dass rechtsähnliche Vorschriften umgesetzt werden: u.U. kann diese Umsetzung gegen die Sache der Ethik wirken. Ethik unterscheidet sich seit eh und je vom Recht: das Rechtssystem (und dies gilt genauso für firmen- und brancheninterne Kodizes, Compliance-Programme und dergleichen) sollte sich schon im Rahmen seiner Möglichkeiten einem ethischen Konsens annähern, es kann sich aber grundsätzlich nur um eine grobe Annäherung handeln, zumal immer Platz für den individuellen Ermessensspielraum gelassen werden muss. Auf meiner Website [www.corporatehypocrisy.de](http://www.corporatehypocrisy.de) bringe ich Beispiele, wie bedeutende Unternehmen sich einbilden, ein Rechtsanwalt – als Anwalt – müsse grundsätzlich ein Expertenverständnis der Ethik besitzen. Natürlich kann dies mal bei einem Anwalt

zufällig zutreffen, genauso wie es bei einem Tischler oder einem Bankier zutreffen kann. Mit dem Beruf hat es nichts zu tun. Oder doch, aber umgekehrt: Es besteht nämlich landläufig die Vermutung, dass Handwerker eher als Anwälte etwas von Ethik verstehen. Bestimmte Berufe (z.B. Priester, Polizisten) ziehen bekanntlich nicht nur Menschen an, die sich aufrichtig um den Schutz und Wohl ihrer Mitmenschen kümmern, sondern auch solche, die Vertrauenspositionen aus üblen Motiven anstreben.

An diese Stelle gehört auch eine unmissverständliche Distanzierung von jedem Vertriebe der Ethik für Zwecke der Öffentlichkeitsarbeit. Dieses Thema haben wir im Verein (und auch sonst in der business ethics movement) schon abgehandelt, das war aber im letzten Jahrhundert: Diesem Beobachter kommt es so vor, als ob alle Erkenntnisse, die damals mühsam errungen wurden, nach und nach aufgegeben, vergessen, verdrängt werden. Es ist hier nicht der Anlass, das Thema erschöpfend zu behandeln, aber ein Vergleich dürfte reichen: Die Lufthansa sieht besonnen davon ab, mit ihrer Unfallfreiheit zu werben.

### *III.*

#### *Die Bekämpfung der Ideologien*

Unsere Bejahung des Prinzips der (sozialen) Marktwirtschaft muss mit einer kritischen Ablehnung von bestimmten ethisch (und logisch) unhaltbaren Denkgewohnheiten verbunden sein. Aus der Befürwortung des Gewinnprinzips als Anreiz für unternehmerische Leistung leitet sich beispielsweise eben nicht ab, dass die ständige Maximierung dieses Gewinns geboten ist (und wenn überhaupt, die Maximierung der steuerpflichtigen Gewinne). Da gilt es auf Unterscheidungen zu insistieren und bestimmte faule Denkweisen unmissverständlich als Entgleisungen zu kennzeichnen.

Soweit der Leser diese meine Ausführungen für überflüssig hält: In Berlin durfte vor kurzem ein angeblicher CSR-Experte in einer öffentlichen Runde an guter Adresse mit Vertretern von Großfirmen (darunter "Experten" von PwC) und einem katholischen Mönch unwidersprochen die Selbstverständlichkeit äußern, die CSR diene schließlich doch dem Zweck der Gewinnmaximierung.

Es gibt viele andere Ideologien, die es zu entlarven gilt. Darunter auch die Vorstellung, dass schließlich der freie Markt alles regelt oder im Prinzip regeln kann. Eine andere wäre die Behauptung, dass Werbung (steuerlich absetzbar versteht sich) Informationen (und nicht vorwiegend Desinformationen) vermittelt und somit für eine funktionierende Marktwirtschaft unabdingbar ist. Teilweise könnte man auch von Mythen sprechen: so von den Mythen, dass Qualität und Leistung, ja sogar Treue und Einsatzbereitschaft sich arbeitsmarkt- oder auftragsmäßig auszahlen.

Wie weit wir bei dieser kritischen Überprüfung im Rahmen des dnwe gehen wollen oder sollen, ist ein anderes Thema, aber die Bekämpfung von Ideologien sollte mit auf die ständige Tagesordnung.

*IV.*

*Auf Distanz gehen zum Wissenschaftsbetrieb*

An die Stelle des Heiligen Geistes ist in unserer Zeit die Wissenschaft getreten, so sehr wird dieser unkritisch gehuldigt. Ich wage mich wohl nicht zu weit mit der Behauptung aus dem Fenster, dass ein Großteil von dem, was sich in unserem Bereich als wissenschaftliche Literatur ausgibt, weder Literatur noch wissenschaftlich ist. Wie viele Menschen haben sie mit Gewinn gelesen, was für Hilfen für die Praxis, was für Orientierungen werden da geboten? Wie viele haben sie überhaupt gelesen?

Die meisten Probleme, mit denen wir es in der Wirtschafts- und Unternehmensethik praktisch zu tun haben, sind an und für sich intellektuell nicht sonderlich anspruchsvoll. Es ist öfters auf einen Blick klar, dass ein bestimmtes Verhalten verwerflich, ein anderes anständig ist. Dass bestimmte Menschen keine Einsicht zeigen wollen oder sich jedem angeblichen Sachzwang beugen, aus Eitelkeit, Arroganz, Egoismus, Bequemlichkeit, oder auch aus Angst, falsch verstandener Pflicht, Ermüdung: das wissen wir auch so, und da bietet die allermeiste Fachliteratur keine Abhilfe und keinen Trost. Gebraucht werden Lösungen, die nicht vom ersten Opportunisten untergraben werden; und gelegentlich Erzählungen, die Mut machen.

Bei ihrer Behandlung von wirtschaftsethischen Themen redet die hiesige Wissenschaft regelmäßig um den heißen Brei herum. So wird weitestgehend beobachtet und beschrieben, ohne allerdings die Grundzüge der Problematik anzugehen. Es wird z.B. vorausgesetzt, dass wir alle schon wissen bzw. uns einig sind, was nun Wirtschaftsethik ist, bloß muss dieses Wissen noch einigen Managern und dergleichen – etwa im Rahmen eines Compliance-Trainings oder von Workshops – vermittelt werden.

Ein ernstzunehmender Wissenschaftsbetrieb in unserem Bereich hätte sich längst mit der Frage befasst, wie man in den Chefetagen Psychopathen und Opportunisten identifiziert. Wie therapiert man diejenigen, die bloß unreife Mitläufer sind? Wie hilft man deren Opfer in den Büros und den Betrieben? Wie müssen die Hierarchien gestaltet sein, damit Korrekturen zu Machtkonzentrationen geschaffen werden?

Zu Beginn des dnwe herrschte der Gedanke einer paritätischen Besetzung mit Wissenschaftlern und Praktikern. Dieses Modell

ist nicht nur deswegen am Ende, weil die Praktiker uns fehlen. Die Wissenschaftler betreiben ihrerseits ein eigenes Geschäft, dessen Produktivität anhand der Zahl der Veröffentlichungen und zitierten Stellen gemessen wird. Letztere sollen – verkehrte Welt des Inzestes – die Qualität der ersten belegen. Der eigentliche Wert (Umsetzungsmöglichkeiten, Verständlichkeit nach pädagogischen Gesichtspunkten) wird außer Acht gelassen. Häufig werden alte Erkenntnisse in einer neuen (und undurchdringlichen) Sprache umformuliert, und somit merkt niemand, dass doch nur Altes (und teilweise Widerlegtes) aufgelegt wird. Da mag einem ein altmodisches kopierwürdiges Plagiat lieber sein.

So lassen nicht nur bei den Wirtschaftsunternehmen die Maßstäbe einiges zu wünschen über.

V.

*Guter Journalismus statt schlechter Wissenschaft*

Schwieriger noch als kompliziert formulierte Wissenschaftstexte zu schreiben ist die Verfassung von leicht zugänglichen und stilistisch ausgereiften Erzähltexten, die keine Fakten verdrehen und doch eine Botschaft mit Schuss vermitteln: kleine und große Reportagen über große und kleine Unternehmen und was da alles ethisch schief läuft, vorerst anonymisiert oder auch nicht, je nachdem. Die Fallbeispiele sind für uns und erstmals vielleicht unter uns, damit wir nach und nach die ganze Breite der ethisch relevanten Vorgänge in der Wirtschaftswelt wahrnehmen. Wenn die eine oder andere Geschichte doch für die Medien geeignet ist, dann – bitte sehr: Wir sollten uns aber nicht von vornherein die große Öffentlichkeit vornehmen, sondern uns zunächst auf eine Bestandsaufnahme beschränken.

Zu dem Themenbereich gehört auch *Ethik im Alltag: Wie man auch als Bürger und Konsument unkonventionell aber ethisch selbstbewusst auftritt.*

## VI.

### *Einzelberatung bei Ethikfragen: Ansprechpartner aus dem Kreis der dnwe-Mitgliedschaft*

Wenn Ethik da beginnt, wo die Regelwerke keinen Halt mehr bieten, so versteht es sich, dass die beste Beratung wie maßgeschneidert auf die spezifische Situation und die Bedürfnisse der einzelnen Akteure abgestimmt sein muss. Mit Verallgemeinerungen und Pauschalempfehlungen, mit Training und Workshops, kommt man nicht weit. Ein Austausch auf Augenhöhe kann dem Entscheidungsträger wesentlich helfen, Durchblick zu erhalten und bei der sich ständig ändernden Gewichtung der Überlegungen das Gleichgewicht zu behalten.

Mitglieder, die es sich zutrauen und auch eine gewisse Lebens- und Geschäftserfahrung vorweisen können, sollten als mögliche Ansprechpartner aufgeführt werden für andere Mitglieder, die sich im beruflichen und geschäftlichen Kontext vor ethischen Konflikten gestellt sehen. Ein kleiner Kodex oder Leitfaden wäre dafür nicht abwegig. Eine erste Konsultation sollte auch unentgeltlich erfolgen. Je nach den Besonderheiten des Einzelfalls wäre ein transparentes Honorar bei Folgekonsultationen angebracht.

## VII.

### *Unabhängige Ressource für NGOs*

Viele Schäden entstehen aus falsch verstandener Ethik. Die Menschen klammern sich an die eine Regel, respektieren das eine Recht, und vergreifen sich, weil die Ethik doch viel filigraner ist als man je gedacht hätte (ganz abgesehen von den Umständen). Mit einem kategorischen Imperativ ist es nicht getan, und auch nicht mit drei davon. Man muss nicht nur den

eigenen Denk- und Gefühlsschwächen entgegensteuern: Man muss auch ständig auf der Hut sein vor den halbklugen Ethikverdrehern, die eigentlich nur auf die Durchsetzung ihres Standpunktes aus sind. Nach meiner Beobachtung leiden viele Mitglieder der NGOs darunter, dass sie meinen, mit Dialogbereitschaft und Aufklärung durchkommen zu können. Sogar mit guten Argumenten und Kompromissfähigkeit. Der Fluch der Diskursethik ist noch nicht ausgestanden. Bei dnwe wohl auch nicht.

Trotzdem könnten etwa im internen Bereich in den *threads* (Diskussionsbeiträgen) Fragen aufgeworfen und von verschiedenen Mitgliedern beantwortet werden. Somit hätten auch NGOs von einer Mitgliedschaft einen Mehrwert, den sie sonst nicht erhalten.

Zugegeben: Ich habe durchaus meine Zweifel an der Kompetenz einiger Mitglieder, das tut aber dem Konzept keinen Abbruch, denn es zeigt sich in der Debatte, wer nun die besseren Analysen darbietet.

### VIII.

#### *Praktiker anwerben mit soliden Argumenten*

Bei den Praktikern muss unsere Zielgruppe nicht nur Inhaber von kleinen und mittleren Unternehmen umfassen, dazu gehören auch einzelne Manager und leitende Angestellte, die sich u.U. im eigenen Betrieb isoliert fühlen oder aber dort Veränderungen anregen wollen.

Eine Mitgliedschaft bietet keine PR-Vorteile (oder wenn schon, dann ohne Gewähr), und der Markt ist auch keine zuverlässige Magd, die die Aufrichtigen belohnt und die Bösen bestraft.

Ethik ist generell auf lange Sicht fixiert, sie versucht, die Gegenwart und die ferne Zukunft in Einklang zu bringen da, wo



andere Sichtweisen die Zukunft ausklammern. Vergessen wir dabei aber nicht das Wort von John Maynard Keynes: Auf lange Sicht sind wir alle tot. Trotzdem gehört auch zu unserem heutigen Selbstbewusstsein der Gedanke, dass es auch nach unserem Ableben eine menschliche Welt geben wird, und diese soll auch möglichst menschlich sein.)

Die moralischen Entgleisungen der Konkurrenz, der Druck, der mal von den Großkonzernen oben und mal von den Kleinkarierten unten kommt, gehen eine Verschwörung ein, um anständige Geschäftsleute, kleine und mittlere Unternehmer, bescheidene Freiberufliche, wenig selbständige Selbständige von einem gewissenhaften Geschäftsgebaren abzuhalten und zu niederträchtigen Handlungsweisen zu drängen. Es heißt immer, der Druck sei systemimmanent, oder der böse Kapitalismus sei an allem schuld. Schuld daran sind immer Menschen, mal mehr mal weniger. Und auch viele, die gern eine augenblickliche Überlegenheit ausnutzen, um ein überflüssiges Mehr für sich zu ergattern.

Längerfristig brauchen wir Mechanismen, um diese aus dem Verkehr zu ziehen. Wie das in einer freiheitlichen, rechtsstaatlichen Ordnung erreicht werden kann, ist nicht das Thema im Augenblick: Aber mit sanfter Reden und frommer Hoffnung auf Einsicht wird es nie gelingen.

Unser Wort und unsere Einladung an diejenigen, die sich danach sehnen, mit einem aufrichtigen Gebaren normale Gewinne für gute Arbeit im alltäglichen Geschäftsgang zu erwirtschaften, lautet nicht utopisch, dass alle in der Gesellschaft an einem Strang ziehen sollen und dann wird es besser; sondern, dass wir nach und nach einen Kulturwandel so herbeiführen, dass die Opportunisten und die Besessenen (Arbeitssüchtigen, Geldgierigen, Egoisten u.a.) ausgegrenzt werden. Erst dann kann Konkurrenz auch soweit fair (*on a level*)

*playing field*) gestaltet werden, dass der Gang zum Arbeitsplatz nicht mit der Vorahnung von Stress begleitet wird, da man darauf gefasst sein muss, vor unlösbaren Dilemmas zu stehen. Erst dann wird erreicht, dass man den Umgang mit jedem Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten auf Augenhöhe pflegen kann.