

Wie „Wirtschaftsethik“ dem ethischen Bewusstsein entgegenwirkt

I.

Vorweg und ohne Kontroverse: Bei der Ethik handelt es sich im weitesten Sinne darum, wie man sein Leben führen sollte und insbesondere darum, wie man sich als Einzelne seinen Mitmenschen gegenüber verhalten soll. Es handelt sich um ein Schlüsselwort der abendlichen Kulturgeschichte mit einem zweieinhalbtausendjährigen Hergang. Das Wort steht somit nicht zur Disposition für die Zweckentfremdung für Öffentlichkeitsarbeit und dergleichen. Wenn dies trotzdem geschieht, so obliegt es denjenigen von uns insbesondere, die eine universitäre Ausbildung in der Philosophie und der Ethik genossen haben, die Verfechter dieses Missbrauchs als Scharlatane zu enttarnen.

Man sollte ein paar grundsätzliche Abgrenzungen machen. So geht es bei der Ethik vorrangig um unsere Beziehungen zu den Mitmenschen. Dafür zum Beispiel, wie man allein für sich gesund oder ausgeglichen lebt, wird das Wort nicht benutzt; und ebenso sollte man das Wort Ethik nicht gleich mit der Sorge um verwandte Ideen setzen wie etwa die Gerechtigkeit im gesamtgesellschaftlichen Sinne, die Rechtmäßigkeit oder die Politik im Sinne der guten Gesellschaftordnung. Der

gelegentlich auftretende Begriff Individualethik ist somit überflüssig: Ethik ist in erster Linie immer individuell.

Diese Überlegungen sind wichtig, da die Worte Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, und auch *business ethics* in letzter Zeit einseitig belangt wurden. Der Vorwurf, der auf dieser Website gebracht wird, geht dahin, dass manche Mitwirkende, die sich gern als Wissenschaftler und Berater ausgeben, die Bedeutung des Wortes Ethik im eigenen Interesse stillschweigend verdreht haben. Sie vertreten eine bestimmte Auffassung der Ethik, die sehr anfechtbar ist, wollen aber die Problematik ihrer Position nicht zur Diskussion freigeben. Darüber hinaus stellen Sie sich gerne als "Experten" dar, als ob sich diese Redeweise bei einer so grundsätzlich menschlichen – existentiellen – Sorge nicht vollkommen fehl am Platze wäre.

So zeigt sich bei ihren Veröffentlichungen in deutscher Sprache, dass sie sich fast ausschließlich mit der Erstellung von Regelsystemen und deren Einhaltung befassen. Das hat für sie den Vorteil, dass man die Erstellung solcher Regelsystem den Firmen als Dienstleistung in Rechnung stellen und sich als Prüfer der Einhaltung der Regel („Compliance“) feilbieten kann. Die Geschäftsleute

sollten sich wohl darüber freuen, dass die Gestaltung der Regelwerke bei den Firmen verbleibt und nicht von unsachkundigen und lobbyanfälligen Politikern und Beamten fremdbestimmt wird.

Man mag sich wundern über die masochistisch anmutende Mentalität einiger Geschäftsführer, die sich nach neuen Regelwerken sehnen. Sie lässt sich trotzdem erklären. Will man sein Geschäft – ob groß oder klein – halbwegs anständig betreiben, das heißt im Einklang mit dem eigenen Gewissen beziehungsweise seiner Moralvorstellung oder auch entsprechend der guten Sitten im Sinne der weiteren Gesellschaft, so ist mit das größte Hindernis dazu das Verhalten der unmittelbaren oder der mittelbaren Konkurrenz. Über die Herstellung und Wahrung fairer Spielregeln kann man mit Konkurrenten sprechen und bei einigen kann man darauf hinwirken, dass die Spielregeln sich im Sinne der weiteren Gesellschaft ändern. Es bietet es sich an, die Spielregeln im Sinne von Normen durchzusetzen, deren Einhaltung dann auch kontrolliert werden muss. Dazu kann es sich anbieten, Öffentlichkeitsarbeit in der einen oder anderen Form zu betreiben. Ähnliche Überlegungen gelten in Bezug auf branchenübergreifende Belange.

So – vermutlich – die Denkweise hinter der Fixierung auf Regelwerke. Sie greift aber zu kurz, man kann sie hinterfragen. Es gibt eine alternative Strategie, die an der Hand liegt, die aber mit dem Geschäftskonzept der Berater und Schulungsanbieter – auch mit deren Selbstverständnis – wenig verträglich ist. Meine Versuche, diese Alternative zu Rede zu stellen, sind auffallenderweise von dem Deutschen Netzwerk für Wirtschaftsethik unterdrückt worden.

II.

Eine Anmerkung zwischendurch zum sonstigen Gebrauch des Wortes Ethik in den Medien: Nicht selten wird damit allein auf die Situation Bezug genommen, in der ein Akteur in einen Interessenkonflikt gerät. Es kann sich zum Beispiel darum handeln, dass die Trennung der Zuständigkeiten unzureichend beachtet wird und der Akteur gesellschaftliche Entscheidungen treffen soll (oder betroffen hat), bei denen er ein (im Kontext unzulässiges) Eigeninteresse hat. Es kann sich auch um die Spannung handeln, die zwischen althergebrachten moralischen Geboten und den Sachzwängen des betrieblichen Alltags entsteht. Der Gebrauch des Wortes Ethik in diesen Zusammenhängen ist nicht unrichtig, häufig aber kommt damit die erforderliche Diskussion zu kurz:

das Wort wird leichtfertig gebraucht, um eine Rüge zu erteilen, und dies eben meistens von Menschen, die sich nur oberflächlich oder dogmatisch mit der Sache Ethik befasst haben.

III.

Ich schlage eine präzisere Abgrenzung der Ethik vor. Man könnte zunächst von einem Grenzgebiet zwischen dem Bereich des Konsenses (Recht, Umgangsformen/Sitten) und dem Bereich der persönlichen Wertehierarchien sprechen. Dieses Grenzgebiet ist ständig umkämpft und zwar mit der Ausgliederung von manchen Bereichen und der Eingliederung anderer. Das Ringen um diese Themen (z.B. Rauchen im Beisein von Nichtrauchern, Sexualverhalten, Aufdrängen von Werbebotschaften, fehlende Treue und Treue an falscher Stelle, Vollständigkeit der Angaben bei einem Verkaufsgespräch oder einer Geschäftsverhandlung) geht in die Zuständigkeit der Politik und des Rechts über.

Das Kerngebiet der Ethik ist aber ein anderes: Bei der Ethik geht es vornehmlich darum, was sich alles mit schlichten Regeln eben nicht oder nur schwer regeln lässt. Damit richtet sich der Blick erst einmal auf die Besonderheit der jeweiligen Situation. Die oft fundamentalistischen Verallgemeinerungen – die Hervorhebung der

Prinzipien, das Festhalten daran – sind mit diesem Ansatz wenig vereinbar. Ethik unterscheidet sich eben von Recht, auch wenn es mit diesem ein Spannungsfeld bildet: ein Spannungsfeld, denn in jeder Generation findet erneut eine Debatte darüber, was im Rechtswesen (oder auch – hier – bei den Umgangsformen des Geschäftslebens) geregelt werden soll und somit gegebenenfalls nicht mehr dem Ermessensspielraum der Einzelnen zugerechnet wird, und dem, was dann doch zukünftig aus den Regelwerken ausgegliedert und somit der Überzeugung oder der Präferenzen der Einzelpersonen überlassen werden kann.

IV.

Wir müssen die Rolle der Regeln überlegen: diese sind nicht als Selbstzweck da. (Die Botschaft stammt aus Palästina Anno dreißig.) Im Prinzip decken sie das ab, worüber wir (vorläufig) Einigkeit erreicht haben. Sie dienen aber auch dazu, den tradierten Konsens an eine neue Generation (hier: an heranwachsende Professionelle und Führungskräfte) zu vermitteln bzw. für erfahrene Eingesessene als Kontrollinstanz. Im Zweifelsfalle: sich an die Regeln halten. Der Meister aber versteht sehr wohl, dass es Ausnahmen gibt, und Neuland auch, wo man die Regeln (soweit fassbar) von Grund auf frisch erfinden und vertreten muss.

Zu Sozialisation gehört, die Regeln kennenzulernen und diese so zu verinnerlichen, dass es einem seelisch weh tut, von ihnen abzuweichen. Es bleibt aber nicht dabei. Die Regeln nehmen zahlenmäßig überhand, ihre Rangfolge ändert sich mit jeder neuen Situation, sie widersprechen sich, sie sind auslegungsbedürftig, sie tun auch dann weh, wenn man sich nichts vorzuwerfen hat. Es muss somit die Kunst des Urteilens hinzukommen, des Abwägens und Abschätzens, des Ermessens, des Maßhaltens. Dafür bedarf es einen ausgereiften Charakter. Es gehört dazu ein Mensch, der in sich ruht und doch viel von seinen Mitmenschen weiß. Er kommt nicht dahin, ohne dass er viele Regeln und auch ein Übermaß an Regeln erfahren hat. Und diese sind nun so unübersichtlich, dass er irgendwann nur noch auf seine – gut ausgebildete – Intuition angewiesen ist: Die Regeln stößt er ab, wie eine Leiter, die ihn emporgeholfen hat.

V.

Meine Zielgruppe bei der Wirtschaftsethik – oder Unternehmensethik – besteht aus kleinen und mittelgroßen Geschäftsleute und den vielen Akteuren in den Unternehmen, die hin und wieder an einer Schaltstelle stehen. Diesen Menschen – soweit sie keine halben Kinder sind – wird mit

Regelwerken wenig geholfen, so behaupte ich. Ihr Drang, sich anständig und verantwortungsbewusst zu verhalten, wird womöglich gerade von den Compliancevorschriften der selbsternannten „Ethikern“ gedämpft oder sogar erstickt, ihr Handhabe jedenfalls beschnitten.

Meine Feindgruppe bei der Wirtschaftsethik – ja, Feindbilder gehören dazu – schließt ein: nicht nur die etlichen Psychopathen, die in den Chefetagen mancher Großunternehmen gestiegen sind; nicht nur die Propagandisten der Halbwahrheiten, die in der sogenannten Kommunikation arbeiten (und sich gelegentlich auch der Worte CSR und Ethik bedienen); nicht nur die Wachstumsfetischisten; sondern vornehmlich die zahllosen Charakterlose, die durch die Schlupflöcher der Regeln hindurchkriechen.

Die Probleme, mit denen sich der anständige Geschäftsmensch konfrontiert sieht, stammen von diesen und ähnlichen Gruppen her. Mit neuen Regeln und Gesetzen, mit Complianceprogrammen und Audits, ist diesen Schurken letztlich nicht beizukommen, zumal die Ausführenden bei den Kontrollen teils ähnlich gestrikt sind.. Es gibt auch die Geschäftsführer, die es sich leicht machen und mit der Einhaltung von maßgeschneiderten Regelwerken aus der eigentlichen Verantwortung

ziehen wollen. Der einzige Ausweg aus dem Impasse ist die maßvolle Anprangerung und der schrittweise Ausschluss von Menschen, deren Auslegung der Regeln einseitig eigensüchtig läuft; das heißt, von Menschen, deren Charakter nicht den Anforderungen ihrer Rolle entspricht. Und darüber sollen nicht Richter, und auch nicht Wissenschaftler, entscheiden, sondern Menschen, die sich im Leben – will sagen, mit echten Leistungen – bewiesen haben.

Somit stellt sich diese meine Sichtweise gegen die Ausrede, jeder sei den Sachzwängen ausgeliefert; gegen die Behauptung, nicht die Menschen sondern das System sei schuld. Das Rechtsprinzip, es werden nur rechtswidrige (und leicht nachweisbare) Handlungen geahndet und nicht die Gesinnung dahinter, soll – nach mir – abgewandelt werden. Natürlich ist hier bedacht vorzugehen, und es gilt jeweils ein ordentliches Verfahren mit entsprechenden Berufungsmöglichkeiten einzuhalten. So radikal ist der Vorstoß aber auch nicht: Man denke z.B. an die Aufzeichnung von kleineren Vergehen im Verkehrswesen, die jeder von uns begeht, die aber, wenn sie sich summieren, auf eine charakterlich gefährliche Fahrweise hindeuten mit als Folge der Entzug der Fahrerlaubnis. Beispiele / Fallstudien für unethisches Verhalten bringe ich auf der

Website www.corporatehypocrisy.de , sind aber auch in jeder guten Zeitung zu finden.

VI.

Mein Plädoyer für eine andere Wirtschaftsethik dürfte bei dem Drittel der Wirtschaftsleute, die weder Schurken noch Angepasste sind, Anklang finden. Wenn auch viele Vorschriften notwendig, wenn auch unabhängige Überprüfungen (audits) zuweilen sinnvoll sind, so bleibt es dabei, dass die Fülle der Normen überhand genommen hat. Der Blick richtet sich bald nicht mehr auf den Sinn der Einhaltung der Regeln, sondern auf deren Unterwanderung mittels einer Auslegung im Sinne der Akteure. Bei den Audits gilt bald nur noch der Schein der Einhaltung oder sonst die Profilierung der Prüfer. Wirtschaftsethiker, die sich mit komplizierter Sprache als Experten ausgeben, spielen diese Täuschung mit, anstatt ihr entgegen zu wirken.

Besser als tausend Vorschriften, lieber als die Compliance-Aufsicht, wären Menschen an allerlei Schaltstellen, deren Charakter, Bildung und Einfühlungsvermögen es ihnen gerade aufdrängen, maßvolle Entscheidungen im Sinne ihres Unternehmens im gesellschaftlichen Kontext zu treffen. Schlimmer als die Fülle der Vorschriften sind die Akteure, die auf die Manipulation sowohl

der Regeln als auch ihrer Mitmenschen setzen. Eine aggressive Wirtschaftsethik würde die Schurken bloßstellen und auf deren Ausschluss aus dem Geschäftsleben hinarbeiten. Damit hätten die verbleibenden Geschäftsleute, d.h. diejenige mit Gewissen und Weitblick, den Freiraum, unbehelligt von Falschmünzern eine ordentliche und verantwortungsvolle Geschäftspolitik zu betreiben. Mehr noch: Es würden sich ähnliche gesinnte Unternehmer dazu gesellen, die bisher aus lauter Ekel sich lieber anderen Lebenswegen zugewandt haben.