
Global Values Alliance Discussion Paper Series I/2014

Klaus M. Leisinger

Wie handeln wir zwischen
Ethik und Ökonomie?

Leisinger, Klaus M.: Wie handeln wir zwischen Ethik und Ökonomie? Global Values Alliance Discussion Paper Series 1/2014.

Wie handeln wir zwischen Ethik und Ökonomie?

Dieses Diskussionspapier entstand als Beitrag zur Veranstaltungsreihe der Karl Schlecht Stiftung in Kooperation mit der ZEIT Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius im Rahmen des Studium generale der Bucerius Law School, Hamburg, den 4. Juni 2014.

Klaus Leisinger ist Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz, forscht und lehrt Unternehmensethik und Corporate Responsibility an der Universität Basel und dient den Vereinten Nationen als Senior Advisor.

Von der ethischen Theorie zur unternehmerischen Lebenswirklichkeit

Man muss die Dinge so einfach wie möglich machen – aber nicht einfacher.

Albert Einstein

Man kann das Thema „Moral in der Wirtschaft“ aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten und daher auf sehr verschiedene Weise angehen. Je nach dem, welchem Weltbild man anhängt, welche Werte-Überzeugungen man seiner Analyse zugrunde legt und welcher moralphilosophischen Denkschule man folgt, kommt man zu verblüffend unterschiedlichen Aussagen über das, was in einer spezifischen Situation „gutes“ Handeln sei.

Durch unternehmerisches Handeln findet überall auf der Welt eine immense Wertschöpfung statt, die heute im unternehmensethischen Diskurs kaum noch gewürdigt bzw. als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Es ist maßgeblich das erfolgreiche unternehmerische Engagement, das im ordnungspolitischen Rahmen der Marktwirtschaft und bei guter Regierungsführung in vielen Ländern zu einem historisch einmaligen Wohlstand – und damit

zur Erweiterung der Wahlfreiheiten für die Lebensgestaltung ihrer Menschen – geführt hat.

Dennoch ist die Reputation insbesondere großer, international arbeitender Unternehmen und ihrer Führungspersonen nicht gut. Als Folge krimineller Handlungen¹ und menschenverachtender Praktiken einzelner Firmen bzw. einzelner ihrer Verantwortungsträger haben viele Menschen in Industrieländern das Vertrauen in die Integrität der Unternehmen und ihr Führungspersonal verloren.² Mangel an Vertrauen verursacht gesellschaftliche und wirtschaftliche Transaktionskosten und vermindert die Anzahl von Handlungsmöglichkeiten.³ Vertrauensdefizite sind „Sand im Getriebe“ von Wirtschaft und Gesellschaft und verursachen hohe Absicherungskosten.

Ich habe mein ganzes Erwerbsleben auf hohem Verantwortungsniveau in einem multinationalen Pharmaunternehmen gearbeitet. Zusätzlich forschte und lehrte ich 30 Jahre an international renommierten Universitäten in den Fachgebieten Unternehmensethik und Gesellschaftliche Verant-

wortung von Unternehmen. In beiden Arbeitssphären diskutierte ich oft mit Vertretern von Nichtregierungsorganisationen, UNO-Institutionen, Universitäten und Kirchen zu unternehmensethischen Themen. Solche Diskussionen verliefen meist kontrovers. Grundlegend für den Dissens waren divergierende Lebenswelten, Werte-Überzeugungen und daher unterschiedliche Wirklichkeitswahrnehmungen.⁴ Unterschiedliche Wirklichkeitswahrnehmungen sorgen für unterschiedliche Beurteilungen über „gutes“ bzw. „schlechtes“ wirtschaftliches Handeln. Hinzu kommen geteilte Meinungen über Gerechtigkeit, insbesondere die Gerechtigkeit bei der gesellschaftlichen Arbeitsteilung: Was soll der Staat, was kann der Markt, was müssen Unternehmen tun? Unterschiedlich sind auch Weltbilder (z.B. anthropozentrisch versus biozentrisch) und Präferenzen bei konkurrierenden Zielen (z.B. Zugang zu Arzneimitteln versus Schutz intellektuellen Eigentums). Alle Menschen neigen dazu, die eigene Sicht der Dinge für die eigentliche zu halten. Was den einen ökonomisch sachfremd erscheint, ist für andere gesellschaftlich angemessen. Dass es in pluralistischen Gesellschaften auch Menschen gibt, denen schon die betriebliche Notwendigkeit, möglichst hohe Gewinne zu erzielen, als moralisch fragwürdiger Denkwang profitgieriger Autisten⁵ erscheint, gehört zur

Comédie humaine, die nur auf hohem Wohlstandsniveau amüsanter wirkt. Das gleiche gilt für die Abnahme der Akzeptanz für marktwirtschaftliche Prinzipien und die „stille Liebe zur Planwirtschaft“⁶ – dies wohl gemerkt nur zwei Jahrzehnte nach dem offenkundigen Scheitern planwirtschaftlich organisierter Volkswirtschaften.

Wer mit Menschen arbeitet, die unterschiedliche Arten des Wissens haben, andere Werte-Überzeugungen, Weltbilder und Lebenserfahrungen, lernt viel über die Vielfalt menschlicher Blickwinkel. Wer nicht ideologisch verhärtet ist, kommt zu neuen Einsichten und breiteren Perspektiven. Damit ändern sich auch eigene Denkmuster. Sie unterscheiden sich dann sowohl von dem, was für manche im akademischen Elfenbeinturm der philosophischen Fakultäten als adäquater Blickwinkel gilt, und von dem, was an Management Schulen als „reine“ betriebswirtschaftliche Lehre angeboten und von Finanzanalysten erwartet wird. Neue Perspektiven können festgefahrenen Diskursen frische Dynamik verleihen. Sie bieten aber auch Angriffsziele für diejenigen, die auf ihrem jeweiligen Standpunkt verharren möchten. Tragfähige Konzepte sind immer das Ergebnis der Abwägung verschiedener Argumente aus unterschiedlichen Perspektiven.

Ich möchte auf dem Hintergrund meiner Erfahrungen helfen, den unternehmensethischen Diskurs aus dem ‚Reduit‘ theoretischer Idealvorstellungen zu lösen und das vorhandene Wissen praxiswirksamer zu machen. Ich möchte einen Beitrag dazu leisten, dass das gegenseitige Verständnis besser wird und sich das Verhältnis zwischen Unternehmensethikern und Unternehmenspraktikern entspannt. Beides würde Hindernisse abbauen, die heute der Bildung von großen Koalitionen zur Gestaltung einer Globalisierung mit menschlichem Antlitz im Wege stehen.

1. Siehe z.B.
http://community.corpwatch.org/adm/pages/corporate_crime.php.
2. Siehe dazu
<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014-edelman-trust-barometer/about-trust/executive-summary/> .
3. Für eine umfassende Abhandlung dazu siehe Fukuyama, F.: Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Free Press, New York 1996.
4. Zur Beantwortung der Frage „Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“ und zur Einführung in den Konstruktivismus siehe Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Piper, München 1985; sowie Watzlawick, P. (Hrsg.): Die Erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. Piper, München 1985. Dort sind insbesondere die Beiträge von Ernst von Glasersfeld und Heinz von Foerster erhellend.
5. Autismus ist eine unheilbare Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsstörung des Gehirns, die sich – auch bei Stärken in der Intelligenz – durch Schwächen in der sozialen Interaktion ausdrückt.
6. Siehe dazu
http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_reportsndocs/November_Planwirtschaft.pdf.

Begriffliche Klarheit erleichtert das gegenseitige Verständnis

Wer sich mit komplexen sozialwissenschaftlichen oder politischen Themen beschäftigt, weiß, dass wichtige Begriffe sehr unterschiedlich besetzt und daher mehrdeutig verwendet werden. Otfried Höffe macht in seiner kleinen, aber feinen Einführung in das Thema Ethik auf die „verwirrende Situation“ aufmerksam, dass der griechische Ausdruck *ēthikē* in der deutschen Sprache sowohl für die Begriffe Sitten, Moral und Ethik benutzt wird und dass „die drei Ausdrücke in etwa dasselbe bedeuten und (...) von den verschiedenen Abgrenzungsversuchen keiner absolut zwingend ist.“⁷ Um bei der Erörterung diffiziler Sachverhalte richtig verstanden zu werden, bedarf es eindeutiger definitiver Festlegungen. Daher erfolgt hier eine kurze Klarstellung über die Inhalte, die ich mit den Begriffen Moral, Ethik, Unternehmensethik, Verantwortung sowie Integrität verbinde.

Moral

„Moral“ (von lateinisch „*mores*“ = Sitten) ist einerseits ein beschreibender, andererseits ein wertender Begriff. Als beschreibender Begriff resümiert er die Gesamt-

heit sittlicher Normen, Leitbilder und Werte, die in einer Gruppe oder Gesellschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt als verbindlich akzeptiert werden und das zwischenmenschliche Verhalten regeln. Diese kommen über die Zeit durch fortschreitende Konsensfindung zustande. Menschen, die zu einer bestimmten Gesellschaft oder Gruppe gehören, wissen oder spüren unbewusst, wie sie in einer bestimmten Situation zu handeln und sich zu verhalten haben. Die französische Sprache hat dafür den Ausdruck „*comme il faut*“. Wer gegen eine spezifische Moral verstößt, handelt gegen entsprechende Konventionen – begeht einen *Fauxpas*.

Moral ist also gruppenspezifisch und somit kulturell determiniert. Es gibt so viele Moralen wie kulturelle Selbstverständnisse, Sitten und Gebräuche verschiedener Gemeinschaften. Der Begriff Moral ist in funktional ausdifferenzierten Gesellschaften auch auf verschiedene gesellschaftliche Subsysteme anwendbar. In Wirtschaft, Politik oder im kirchlichen Milieu sind unterschiedliche Sitten und Gebräuche akzeptiert. Ein Unternehmen stellt für erbrachte

Dienstleistungen eine Rechnung. Niemand stört sich daran, weil dies als geschäftliche Normalität akzeptiert ist. Für ein seelsorgerisches Gespräch oder die Abnahme einer Beichte wird dagegen von kirchlichen Institutionen in der Regel kein Geld verlangt (höchstens eine Spende erwartet). In der Wissenschaft werden Arbeitsergebnisse publiziert, weil damit akademische Reputation und wissenschaftlicher Status gewonnen werden kann. In Unternehmen werden Forschungsergebnisse als Geschäftsgeheimnisse behandelt oder patentiert, um einen kommerziellen Wettbewerbsvorteil zu erringen.

Die Unterschiedlichkeit der Gebräuche ist eine Folge der funktionalen Ausdifferenzierung, es ist kein Symptom einer niedrigeren oder höheren Moral. Die Zusammenarbeit mit Individuen und Gruppen aus anderen Kulturen verlangt Respekt, Offenheit und Sensibilität für deren Anderssein. Die Versuchung, Normen, Werte und Handlungsleitlinien anderer ausschließlich an den Maßstäben der eigenen Kultur zu messen und in diesem Lichte gar als defizitär zu beurteilen, ist zwar menschlich, aber unangebracht. „Anderssein“ bedeutet erst einmal nur das, was das Wort aussagt. Damit wird a priori kein moralisches Gefälle beschrieben.

Bei allem gebotenen Respekt vor kultureller Vielfalt gibt es einen Kern normativer Grundsätze und unveräußerlicher Standards, die in allen Kulturen und zu allen Zeiten Geltung haben. Zu diesem moralischen Grundkonsens gehören z.B. die „Goldene Regel“ oder die Ehrfurcht vor dem (menschlichen) Leben. Dieser Grundkonsens darf unter keinen Umständen preisgegeben werden.

Wo eine spezifische Gemeinschaft die bei ihr geltenden Sitten und Gebräuche verabsolutiert, wird Moral zum wertenden Begriff. Unkonventionelles Handeln wird dann als unmoralisches Handeln angesehen. Eine solche Einstellung findet man z.B. bei fundamentalistischen religiösen oder politischen Gruppen. Sie schreiben mit Bezug auf die aus ihrer Sicht irrtumslose Richtigkeit religiöser oder anderer Dogmen zwingende Denk-, Handlungs- und Verhaltensweisen für ein ethisch akzeptables Leben aller vor. Toleranz muss dort ihre Grenzen finden, wo dogmatische Intoleranz zur Verletzung der Würde und Rechte anderer Menschen führt.

Ethik

Ethik ist Moralphilosophie. Sie forscht nach Kriterien, gemäß derer Handlungen als gut oder böse charakterisierbar sind. Philosophische Ethik sucht, „von der Idee eines guten und gerechten Lebens geleitet,

auf methodischem Weg und ohne letzte Berufung auf politische oder religiöse Autoritäten allgemein gültige Aussagen.“⁸ Es geht also nicht um das, was für ein Individuum oder eine Gesellschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt nützlich ist oder als Konvention gilt, sondern es geht um Aussagen in Bezug auf „das Gute schlechthin“. Dabei kommt die philosophische Ethik zu voraussetzungsfreien Wertmaßstäben sowie Handlungs- und Verhaltensnormen, die im langfristigen wohlverstandenen Eigeninteresse für ein gelungenes menschliches Leben und dem nachhaltigen Wohl der ganzen Gesellschaft liegen. Der Anspruch auf Anerkennung geht also über eine spezifische Gruppe hinaus – er ist der individuellen oder kollektiven Willkür entzogen.

Eine „allgemein gültige Aussage“ für universalisierbares *Sollen* ist beispielsweise der kategorische Imperativ Immanuel Kants: Menschen sollen ausschließlich nach denjenigen Regeln handeln, von denen sie wollen können, dass sie allgemeines Gesetz werden. Sie sollen auch so handeln, dass sie die Menschheit sowohl in der eigenen Person als auch in der Person eines jeden anderen jederzeit als Zweck und niemals als Mittel benutzen. Es besteht keine „wenn – dann“-Beziehung für den kategorischen Imperativ (denn dann wäre er ein hypothetischer Imperativ).

Unternehmensethik

Unternehmensethik ist angewandte Ethik; sie soll philosophisches Orientierungswissen auf konkretes unternehmerisches Handeln anwenden. Unternehmensethik führt Diskurse über Kriterien, nach denen Aktionen im Kontext des geschäftlichen Alltags als „gut“, „fair“ oder „gerecht“ beurteilt werden können und nicht nur hinsichtlich ihres Beitrags zum Gewinn einer Firma. Ziel unternehmensethischer Diskurse ist, sich auf universalisierbare Wertmaßstäbe (Firmen-Grundwerte), inhaltliche Normen (Handlungs- sowie Verhaltensrichtlinien) und Umsetzungsprozesse (Werte-Management) zu verständigen. Diese sollen Unternehmen über die gesetzlich vorgeschriebenen Minima hinaus freiwillig, aber nachprüfbar, in Kraft setzen, um ihrem Handeln Legitimität zu verleihen. Der wichtige verbleibende Vorbehalt: Alle Bemühungen, mit ethischen Argumentationen auf die Gestaltung der Wirtschaft und das Handeln der in ihr tätigen Menschen einzuwirken, müssen das ökonomisch Sachgemäße beachten. Es kann, daran erinnert der Schweizer Sozialethiker Arthur Rich, „im wirtschaftlichen Geschehen ethisch nie vertretbar sein, was dem Sachgemäßen schlechthin widerspricht.“⁹

Da hier über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen reflektiert

wird, bedarf auch dieser Begriff einer Klärung:

Verantwortung

Der Begriff Verantwortung bezeichnet die mit einer übernommenen Aufgabe einhergehende Pflicht, individuelle oder kollektive Handlungen in Übereinstimmung mit bestimmten rechtlichen, gesellschaftlichen, moralischen, kulturellen oder religiösen Standards auszuführen. Verantwortung kann demnach wirtschaftlicher, technischer, juristischer oder anderer Natur sein. Moralische Verantwortung ist die anspruchsvollste Kategorie; sie ist in hohem Maße Selbstverantwortung vor dem eigenen Gewissen. Verantwortungsübernahme verlangt Wissen über die Handlungsfolgen für einen absehbaren Zeitraum. Verantwortung zu übernehmen, setzt die freie Willensentscheidung voraus, so oder eben auch anders zu handeln.

Im moralphilosophischen Diskurs über Verantwortung von Unternehmen geht es um die Beschaffenheit und Ausgestaltung von Pflichten. Die Forderung ist, nicht nur möglichst profitabel zu sein, sondern auch alle dazu erforderlichen betrieblichen und geschäftlichen Handlungen ethischen Kriterien (gut, fair, gerecht) entsprechend zu gestalten. Im Minimum soll Schaden für Menschen, die Gesellschaft sowie für die Umwelt vermieden werden. Für die Einhal-

tung dieser Pflichten sind Verantwortungsträger je nach Orientierungsinstanz rechenschaftspflichtig vor einem irdischen Gericht, vor ihrem Gewissen, den Konventionen ihrer Gemeinschaft oder vor Gott.

Eine eindeutige Zuweisung individueller Verantwortung ist in komplexen, ausdifferenziert arbeitsteiligen Organisationen schwierig, weil es zu einer Aufsplitterung von Abläufen sowie zu Interdependenzen mit anderen Handlungen kommt. Somit kann eine Einzelhandlung ethisch völlig unproblematisch sein, das Gesamtergebnis aller Einzelhandlungen aber unverantwortlich. Um solchen Fällen gerecht zu werden, wird die Verantwortung einem Kollektiv, also z.B. dem Unternehmen, zugeschrieben.

Integrität

Der Begriff Integrität bedeutet „Ganzheit“, „Authentizität“. Integres Handeln ist (privates oder geschäftliches) Handeln in Übereinstimmung mit den eigenen Werte-Überzeugungen und normativen Maßstäben. Zu den interkulturell und interreligiös anerkannten Maßstäben gehören u.a. Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit. Integres Handeln ist daher Handeln in Übereinstimmung mit dem (zumutbaren) Wissen um die (sozialen, ökologischen und anderen) Konsequenzen eigenen Handelns und Verhaltens. Dies betrifft allerdings nicht nur

Unternehmen, sondern uns alle: Wir alle wissen oder können z.B. wissen, was heute einer nachhaltigen Entwicklung¹⁰ weltweit im Wege steht. Ein Handeln wider dieses Wissen bedeutet ein Mangel an Integrität. Im Lichte des leicht zugänglichen Wissens kann jeder für sich selbst beantworten, wie es um seine Integrität aus dieser Perspektive steht. *Matthäus 7.1* ist ein hilfreicher Leitsatz für den Umgang mit eigenen Inkonsistenzen zwischen Wissen und Handeln.

7. Höffe, O.: ETHIK. Eine Einführung. C.H. Beck, München 2013, S. 10.
8. Ebenda, S. 23.
9. Rich, A.: Wirtschaftsethik II. Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialemethischer Sicht. Mohn, Gütersloh 1990, S. 16.
10. Siehe hierzu www.unsdsn.org und <http://sustainabledevelopment.un.org/owg.html>.

Gesellschaftliche Verantwortungs- und Arbeitsteilung

Das Thema „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ kann nicht befriedigend erörtert werden, ohne die Frage nach einer fairen gesellschaftlichen Verteilung der Verantwortungen, Rechte und Pflichten zu beantworten. Die Erfahrung zeigt, dass ein Land wirtschaftlich und gesellschaftlich dann am erfolgreichsten ist, wenn es für eine vernünftige Arbeitsteilung unter den verschiedenen Mitgliedern der Gesellschaft sorgt. Das verbindende Element in einer arbeitsteiligen Gesellschaft sind gemeinsame Werte und ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der übergeordneten gesellschaftlichen Ziele. Niemand ist für alles verantwortlich, und niemand kann alle Rechte für sich in Anspruch nehmen.

Moderne Gesellschaften zeichnen sich durch funktionale Differenzierung aus, d.h. es gibt innerhalb des „Gesamtsystems Gesellschaft“ eine Vielzahl relativ autonomer Teilsysteme, die alle jeweils bestimmte Funktionen für das Gesamtsystem haben.¹¹ Die Teilsysteme erledigen spezielle Aufgaben, erfüllen bestimmte Pflichten, erreichen bestimmte Ziele – und entwickeln da-

für unterschiedliche Denkart und Verhaltensweisen (Rationalitäten). Religionsgemeinschaften entwickeln andere Rationalitäten als Wissenschaftsbetriebe, Politik hat andere Ziele als das Rechtswesen und bedient sich zur Zielerreichung anderer Mittel als die Kunst. Schließlich hält die Wirtschaft zur Erreichung ihrer ökonomischen Ziele andere Vorgehensweisen für vernünftig als kirchliche Sozialwerke. Damit das gesellschaftliche Ganze einen möglichst großen Nutzen hat, müssen alle Akteure in einem durch Recht und Moral definierten Korridor von Handlungsweisen bleiben und synergistisch zusammenwirken. Das faire Ringen in Sachfragen gehört zur Professionalität der Handelnden.

In einer effizienten gesellschaftlichen Arbeitsteilung liegt es in der Verantwortung der Wirtschaftsunternehmen, den gesellschaftlichen Bedarf an Gütern und Dienstleistungen zu decken, und dies zu konkurrenzfähigen Preisen, in guter Qualität sowie im besten Interesse der Kunden und des Unternehmens. Dabei haben sie die Pflicht, sich an die Gesetze und Vorschriften zu halten. Diese Aufgabe wird weder

vom Staat noch von einer Nichtregierungsorganisation (NGO) noch von einer sonstigen Institution wahrgenommen. Die von Unternehmen erzielten Gewinne dienen der Verzinsung des eingesetzten Kapitals, der Finanzierung von Expansion und Innovation, der Vorsorge für zukünftige Risiken und als Anreiz für Konkurrenten, in diesen Markt einzutreten.

Das heutige Verständnis der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

Unternehmerisches Handeln ist kein Selbstzweck, es soll dem Gemeinwohl dienen. Auf diese Aussage kann man sich leicht einigen – darüber aber, was das konkret heißt, gehen die Ansichten auseinander. Unternehmen sind nicht für alle Aspekte des Gemeinwohls zuständig – es hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. Die ökonomische Dimension ist wichtig, aber lediglich eine von mehreren.¹²

Dies gilt erst recht für das Gefühl, glücklich zu sein.¹³ Geld allein macht zwar nicht glücklich, materielle Not aber auch nicht. Der Beitrag, den Unternehmen durch erfolgreiches Arbeiten in ihrer Kernkompetenz erbringen, ist grundlegend für den Wohlstand in einer Gesellschaft. Weder höchste Regierungskunst noch menschenfreundliche Leistungen kirchlicher Gemeinschaften, noch die Arbeit multilatera-

ler Institutionen können diesen Beitrag substituieren. Das ist aus sozialemethischer Perspektive von größter – und in unternehmerischen Erörterungen oft ausgeblendet – Bedeutung.

Unternehmerische Wertschöpfung

Das Ausmaß und die Komplexität der unternehmerischen Wertschöpfung für die Gesellschaft – der *public value*¹⁴ – wird heute in reifen Industrieländern als selbstverständlich wahrgenommen und kaum mehr explizit gewürdigt. Da aber gesellschaftliche Wertschöpfung subjektiv nur zustande kommt, wenn die Menschen den Wert und Nutzen der erbrachten Leistungen auch anerkennen („Public value is what the public values“¹⁵), sei in Erinnerung gerufen, was durch nachhaltigen Erfolg in der Kernkompetenz an positiven externen Effekten für die Gesellschaft anfällt. Erfolgreiche Unternehmen

- schaffen produktive, sichere und fair bezahlte Arbeitsplätze,
- bezahlen Beiträge an Versicherungen und Pensionskassen,
- bezahlen Steuern zur Finanzierung der Staats- und Gemeindeaufgaben,
- erbringen Aus- und Weiterbildungsleistungen zur Qualifizierung ihrer Ange-

stellten und tragen damit für den Fall eines Firmenwechsels zur Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt (employability) bei, und

- lösen durch Investitionen, Aufträge an Dritte sowie Zukäufe in der Lieferkette weitere wirtschaftliche und soziale Multiplikationseffekte aus.

Darüber hinaus kommt im Normalfall durch die Nutzung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen zusätzlicher Mehrwert zustande. Dieser ist bei einem Lippenstift oder Softdrink anders als z.B. bei innovativen Medikamenten, welche Todesfälle durch bis anhin unheilbare Krankheiten vermeiden und chronisch erkrankten Menschen ein fast normales Privat- und Berufsleben ermöglichen. Durch Erfindungsgeist und daraus resultierende technische Innovation werden Menschen von sinnleeren und kräfteaubenden Arbeiten entbunden. Sie gewinnen Zeit für anspruchsvollere Beschäftigungen, Weiterbildung, Investitionen in das Sozialkapital oder für Muße.

Moderne Kommunikationstechnologien erleichtern den Zugang zu Bildung, Ausbildung und Marktinformationen und ermöglichen die Wahrnehmung von Bürgerrechten wie nie zuvor. Nicht zuletzt kommen bei vielen Unternehmen freiwillige Zusatzleistungen wie die Unterstützung wissen-

schaftlicher Institutionen, das Sponsoring von Kunst oder philanthropisches Engagement hinzu. Philanthropische Leistungen und soziales Engagement sind niemals Ersatz für integriertes Handeln, sie erhöhen jedoch den Beitrag an die Gesellschaft und runden ihn ab.¹⁶

Man muss Niklas Luhmanns Systemtheorie nicht in allen Verästelungen folgen, um zur Einsicht zu kommen, dass das wirtschaftliche Subsystem auf seine Weise und mit seiner ihm eigenen Rationalität einen wesentlichen und durch andere Subsysteme nicht ersetzbaren Beitrag an das Allgemeinwohl erbringt. Unternehmen dienen der Gesellschaft am besten durch wirtschaftlichen Erfolg im Rahmen ihrer Kernkompetenz.

Dieser Erfolg hat immense sozialethische Bedeutung. Dass er auf legale Weise und unter Vermeidung von Schäden für die heute und zukünftigen Menschen zustande kommen soll, bedarf keiner besonderen Erläuterung. Aber das reicht heute in den meisten Industrieländern für öffentliche Wertschätzung nicht mehr aus – und schon gar nicht die Anerkennung durch Unternehmensethiker.

Zusätzliche Verantwortungen wofür und für wen?

Für welche Leistungen an die Gesellschaft über das rechtlich Vorgeschriebene hinaus sind Unternehmen wem gegenüber und mit welcher Begründung verantwortlich? Darüber wurden schon unzählige wissenschaftliche, politische und polemische Essays und Bücher geschrieben. Je nach ideologischer, idealistischer oder pragmatischer Gesinnung, je nach ganzheitlichem oder partikulär betriebswirtschaftlichem Denken und immer als Folge meist unausgesprochener Werte und Interessen sind die Aussagen wie zu erwarten verschieden.

Überall dort, wo der Analyse ein dem marktwirtschaftlichen System immanenter Gegensatz von Moral und Ökonomie als axiomatische Annahme vorgeschaltet ist, werden nicht nur staatliche Interventionen zur Korrektur der Marktergebnisse verlangt, sondern auch Unternehmen Verantwortungen zugemutet, die selbst mit der großzügigsten Definition einer betrieblichen Produktionsfunktion¹⁷ nichts mehr zu tun haben.

Wie bei vielen Dingen im Leben kann man es sich auch mit der Definition von unternehmerischer Verantwortung leicht machen – oder eben nicht. Für viele integre Manager sind die relevanten Referenzgrößen einerseits das Gesetz und anderer-

seits die Interessen der Aktionäre und Kunden; darüber hinaus fühlen sie sich in ihrer Rolle als Firmenchefs nicht in der Verantwortung. Sie erachten es als ihre Pflicht, auf legale Weise mit den ihnen anvertrauten Kapitalressourcen eine möglichst hohe Rentabilität zu erzielen.

Auf der anderen Seite der Gauß-Verteilung sind Hans Jonas und Karl Jaspers angesiedelt. Hans Jonas fordert eine neue Verantwortungsethik, weil sich die Natur menschlichen Handelns qualitativ völlig verändert habe. In einer Zeit, in der die Wissenschaft nie gekannte Kräfte und die Wirtschaft rastlosen, globalen Antrieb hat, stelle die überlieferte Ethik keinen adäquaten Kompass mehr zur Verfügung.¹⁸ Angesichts der Herausforderungen, die durch die Wirksamkeit und Reichweite neuer Technologien entstehen, angesichts der schieren Größenordnung der Fernwirkungen und manchmal deren Unumkehrbarkeit sowie der neuen Zeit- und Raumhorizonte menschlichen Handelns, sei eine „Heuristik der Furcht“ erforderlich – eine Mobilisierung der Vorstellungskraft, was sich an Üblem ereignen könnte und nicht nur an Verheißungsvollem. Der sich seiner Verantwortung Bewusste, so Hans Jonas, müsse immer darauf gefasst sein, später einmal wünschen zu müssen, er hätte nicht oder anders gehandelt.¹⁹

Noch komplexer geht Karl Jaspers die Verantwortungsfrage an. In seinem berühmten Essay über „Die Schuldfrage“ (der Deutschen in der Nazi-Zeit) nennt Jaspers neben der kriminellen, der politischen und der moralischen Schuld eine metaphysische Schuld.²⁰ „Metaphysische Schuld ist der Mangel an der absoluten Solidarität mit dem Menschen als Menschen. Sie bleibt noch ein unauslöschlicher Anspruch, wo die moralisch sinnvolle Forderung schon aufgehört hat. Diese Solidarität ist verletzt, wenn ich dabei bin, wo Unrecht und Verbrechen geschehen.“²¹ Natürlich sind die Verbrechen des Dritten Reichs in einer anderen Liga angesiedelt, aber heute

- leben noch immer etwa eine Milliarde Menschen in absoluter Armut,
- hungern Hunderte von Millionen Menschen und ist die zukünftige Nahrungsmittelsicherheit durch völlig neue Probleme noch stärker gefährdet, da durch Klimawandel und Produktion von Biosprit neue Herausforderungen entstehen, und
- sterben noch immer Millionen Mütter und Kinder an Krankheiten, an denen in Deutschland oder der Schweiz niemand sterben muss.

- Werden noch immer Mengen an klimaschädlichen Gasen in die Atmosphäre ausgestoßen, die in absehbarer Zeit die Existenzgrundlage ganzer Völker gefährden.

Könnte man diese Tatsachen nicht auch im Kontext unserer metaphysischen Schuld sehen? Wird nicht auch heute menschliche Solidarität verletzt, und sind wir Menschen in den reichen Ländern nicht irgendwie „dabei“, während woanders auf der Welt Unrecht geschieht? Wird nicht auch hier weggesehen anstatt eingegriffen? Es ist offensichtlich, dass zwischen einem Verständnis von Verantwortung, das auf das „legale Minimum“ abstellt und dem Verständnis von Jonas oder Jaspers Welten liegen. Und es ist zu erwarten, dass über die Zumutbarkeit einer solchermaßen erweiterten Verantwortung Philosophen und Manager unterschiedlicher Meinung sind.

Genau wie Privatpersonen sind Unternehmen nicht für *alle* Übel der Welt verantwortlich und können ihre Ressourcen nicht zur Linderung *aller* gesellschaftlichen Nöte einsetzen. Aber jedes einzelne Mitglied des Top-Managements hat zumindest die moralische Verantwortung, in seinem *direkten Einflussbereich* darauf hinzuwirken, dass unter Bedingungen gearbeitet wird, die es in vergleichbarer Situation auch für sich selbst akzeptieren könnte. Mitglieder

des Top-Managements, die dieser Verantwortung gerecht werden wollen, können ihr Handlungsportfolio im Lichte von drei Normen-Kategorien reflektieren: a) der Rechtslage, b) den Erwartungen der Gesellschaft und c) dem Geist international akzeptierter Normen.

a) Kodifiziertes Recht, Gewohnheitsrecht, Richterrecht

Über die Pflicht, das in Verfassung, Gesetzen und Verordnungen artikulierte Recht einzuhalten, kann man nicht unterschiedlicher Meinung sein. Das Recht ist ein nicht verhandelbarer Maßstab, an den sich alle Bürger eines Landes halten müssen, auch die korporativen Bürger. Was durch kodifiziertes Recht, Gewohnheitsrecht und Richterrecht reguliert ist, deckt in den meisten Industrieländern bereits den größten Teil des hier zur Debatte stehenden Verantwortungsspektrums ab. Viele der in der Unternehmensethik-Literatur angeprangerten Handlungsweisen sind schlicht illegal. Legal zu arbeiten ist jedoch für aufgeklärte Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft weniger eine Frage anspruchsvoller Ethik, als der einer ganz kommunen Moral, des Anstands und der Intelligenz. Wo mit krimineller Energie gehandelt wird, verkommen gesellschaftliche Werte, Normen oder Unternehmensrichtlinien zur Maskerade und lösen Zynismus aus. Das dies nicht zu

dulden ist, bedarf keiner vertieften Analyse.

Als „global corporate citizen“ werden multinationale Unternehmen allerdings mit sehr unterschiedlichen Gesetzes- und Regulierungsqualitäten konfrontiert. Der Umgang mit unterschiedlichen legalen Anforderungen bedarf intellektueller Reflexion und Feingefühl. Zum einen hat bei weitem nicht alles, was in „reifen“ Industrieländern mit hoher Regulierungsdichte in Gesetze gegossen wurde, Anspruch auf globale Geltung.²² Andererseits gibt es in Teilen der Welt gravierende Gesetzeslücken oder qualitativ defizitäre Regelungen, beispielsweise bei den Umwelt- und Arbeitsnormen. Schlechte Gesetze sind keine Entschuldigung für Defizite bei Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung. Aufgeklärte Manager üben sich bei zweifelhafter Gesetzeslage in kluger Selbstbeschränkung, vermeiden moralisch ambivalente Geschäftssituationen und stellen die erforderlichen Mittel für die aus dieser Perspektive notwendigen Investitionen, Ausbildungs- und Kontrollmaßnahmen für die Einhaltung höherer Standards bereit.

Gerade für international tätige Unternehmen gilt, dass (lokale) Legalität höchstens das ethische Minimum ist. Lokale *Legalität* reicht in vielen Fällen nicht aus, *Legitimität* im Geiste internationaler Normen zu ge-

nießen. Falls ein Unternehmen als Teil der Lösung Anerkennung finden, anstatt als Teil des Problems kritisiert werden will, muss es nach internationalen Normen arbeiten.

b) Gesellschaftliche Erwartungen als Maßstab für unternehmerische Verantwortung

In modernen Gesellschaften wird die Verantwortung eines Unternehmens immer öfter daran gemessen, inwiefern das Unternehmen mit seinem Handlungsportfolio über wirtschaftliche und rechtliche Anforderungen hinaus auch erweiterten gesellschaftlichen Erwartungen entspricht. Dies stellt selbst das aufgeklärteste Unternehmen vor fast unüberwindbare Schwierigkeiten.

Moderne Gesellschaften bestehen aus einer Vielzahl politischer, wirtschaftlicher, sozialer, ökologischer und anderer Interessengruppen. Alle haben ihre Wünsche und Forderungen, und die meisten projizieren ihre Ansichten und Wünsche auf Unternehmen. Viele dieser Forderungen und Erwartungen liegen außerhalb dessen, was ein Unternehmen im Kontext seiner Kernkompetenz leisten kann und will. Andere Ansprüche sind inhaltlich nicht miteinander vereinbar oder widersprechen sich gar. Da es *die eine* richtige Lösung nicht gibt, wird jedes Management gewisse Anspruchsgruppen enttäuschen und frustrie-

ren müssen. Machen diese ihre Frustrationen öffentlich, wird der Eindruck erweckt, das Unternehmen komme seiner gesellschaftlichen Verantwortung nicht nach oder handle gar unmoralisch.

Die Erfüllung von Forderungen spezifischer Interessengruppen oder allgemeinen gesellschaftlichen Erwartungen als Kriterium für die ethische Qualität geschäftlichen Handelns ist ein zweiseitiges Schwert. Einerseits sind die Anspruchsgruppen Bestandteil der Gesellschaft und gehören somit auch zum Kreis der tatsächlichen oder potentiellen Kunden. Deren Wünsche, Interessen, Erwartungen und Bedürfnisse sind Teil der Märkte, auf denen Unternehmen erfolgreich sein wollen – sie sind daher nicht völlig zu vernachlässigen.

Hinzu kommt, dass Anspruchsgruppen in ihrer Gesamtheit einen substantiellen Teil des Meinungsmarktes beeinflussen und somit erhebliche politische Bedeutung haben. Vieles von dem, was vor 10-20 Jahren als vermeintliche Nischeninteressen artikuliert wurde, ist mittlerweile Bestandteil von Wahlprogrammen und wird bei entsprechenden Wahlergebnissen in Gesetzen kodifiziert. Das Fühlen am Puls der Gesellschaft, die Auseinandersetzung mit Stakeholder-Forderungen ist in diesem Sinne pro-aktives strategisches Handeln.

Das Eingehen auf Forderungen spezifischer Interessengruppen oder auf allgemeine gesellschaftliche Erwartungen hat allerdings auch eine Reihe bedenkenswerter Nachteile. Wo die qualitative Beurteilung der unternehmerischen Verantwortung mit gesellschaftlichen Interessengruppen ausgehandelt werden muss, mag das Ergebnis zwar „politisch korrekt“ sein – das macht es jedoch noch lange nicht normativ präskriptiv.

Unternehmen sind oft mit Forderungen konfrontiert, die zwar als „ethische“ Anliegen deklariert werden, jedoch lediglich partikuläre Interessen und nischenhafte Wertperspektiven spezialisierter Gruppen darstellen. Solche haben aber keinen Anspruch auf allgemeine Gültigkeit. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach der Legitimation der Anspruchssteller, präskriptive Forderungen für den Rest der Gesellschaft zu stellen. Von den vielen Ansprüchen, die im ethischen Gewande an Unternehmen gestellt werden, sind längst nicht alle legitim. Sie sind Ergebnis einer anderen Handlungslogik und durch situative Umstände oder politische Mechanismen bestimmt. Angelegenheiten derart politischer Natur sollten über die politische Meinungs- und Mehrheitsbildung entschieden werden und nicht vom Management großer Unternehmen.

Nicht zuletzt führt politische Korrektheit als Maßstab für die qualitative Beurteilung der unternehmerischen Verantwortung dann in die Irre, wenn das, was in „reifen“ Industrieländern als Ergebnis jahrzehntelanger wirtschaftlicher, sozialer und politischer Entwicklung zur Messlatte für Forderungen in Entwicklungsländern wird. Es wäre wenig einleuchtend, wenn z.B. ein gesellschaftstypischer Zeitgeist, welcher der Erhaltung des Furfisches (Schlammpeitzger/Misgurnus fossilis)²³ oder des Juchtenkäfers²⁴ Priorität vor infrastrukturellen oder anderen Großbau-Projekten geben will, zum Maßstab für ökologisch adäquates Handeln in einem Schwellenland mit hoher Arbeitslosigkeit gemacht würde.

c) Globale Werte und Normen als Kompass für Verantwortung

Erfolgreiche international arbeitende Unternehmen sollen ihre Verantwortungsphilosophie über die Forderungen nationalen Rechts und das Spektrum lokaler gesellschaftlicher Erwartungen hinaus an globalen Normen ausrichten. Bei der Suche nach kulturübergreifenden, gemeinsamen Werte-Überzeugungen und moralischen Imperativen müssen sie nicht bei Null beginnen: Bemühungen, verbindliche ethische Normen für das friedliche Zusammenleben in menschlichen Gemeinschaften festzulegen, gab es vermutlich in allen

Hochkulturen. Daraus abgeleitete „Gebote“ (Du sollst) und „Verbote“ (Du sollst nicht) finden sich in allen wesentlichen religiösen Texten der großen Glaubensgemeinschaften²⁵ und bei den Philosophen der europäischen und asiatischen Antike. Der Grund dafür ist einfach: Menschliche Gemeinschaften können auf Dauer nur gedeihen, wenn ihre Mitglieder Leitplanken verträglichen Zusammenlebens anerkennen, d.h. auf Gewalt, Zwang und Betrug zur Erreichung ihrer Ziele verzichten und ein Mindestmaß an Fairness, Gerechtigkeit und gegenseitiger Wertschätzung walten lassen.

Die neue Qualität der globalen Verflochtenheit aller Völker, die gestiegene gegenseitige Abhängigkeit und das Bewusstsein, dass nach innen gerichtete Normenkataloge einzelner Gemeinschaften nicht mehr ausreichen, um eine friedliche Koexistenz zwischen den Gemeinschaften zu garantieren, stellt politische und wirtschaftliche Verantwortungsträger vor Herausforderungen neuer Art. Der Zusammenbruch des Kommunismus, der Fall der Berliner Mauer sowie die rasch expandierende wirtschaftliche Globalisierung löste einen neuen Schub an Arbeiten zur Definition global verbindlicher Normen aus. Auf vielen UNO Konferenzen²⁶, in zahllosen politischen und akademischen Kommissionen, religiösen und zivilgesellschaftlichen Ar-

beitsgruppen sowie durch hervorragende Einzelkämpfer²⁷ begann in den späten achtziger Jahren ein intensives Jahrzehnt von Bemühungen um einen globalen „moral common ground“. Zu den wichtigsten Bemühungen gehören die Dokumente

- *Declaration Toward a Global Ethic* und das Gedankengut des von Hans Küng formulierten Weltethos²⁸,
- *A Common Framework for the Ethics of the 21st Century*²⁹,
- *Our Creative Diversity*: Bericht der World Commission on Culture and Development³⁰, sowie der
- Bericht der Commission on Global Governance: *Our Global Neighborhood*.³¹

Alle aus den verschiedensten Perspektiven entworfenen „Ethik-Kataloge“ stellen – bei aller politischen, religiösen und kulturellen Vielfalt – große Gemeinsamkeit in grundlegenden ethischen Normen und Werten in den Vordergrund. Differenzen im Detail und kontext-bedingte Unterschiede werden nicht ignoriert, die Sicht auf die prinzipiellen Gemeinsamkeiten dadurch jedoch auch nicht verstellt. Die Lösung globaler Probleme, so der gemeinsame Tenor, erfordere gemeinsam vertretene Antworten und koordinierte Reaktionen jenseits kultureller Differenzen und nationaler Grenzen

auf einer gemeinsamen Werte-Basis und eines „collaborative ethos“.³²

Alle der jeweils aufgelisteten normativen Imperative umfassen das Einhalten der „Goldenen Regel“³³, also die einfache aber prinzipielle Aufforderung, sich bei allen Handlungen in die Lage der davon Betroffenen zu versetzen und nur das zu tun, was man bei umgekehrter Rollenverteilung auch für sich akzeptieren könnte. Weitere wesentliche gemeinsame Pfeiler moralischer Forderungen und geschätzter Tugenden sind die Ehrfurcht vor dem Leben und die Respektierung der menschlichen Würde, der Verzicht auf Gewalt zur Lösung von Konflikten, die Bewahrung der Schöpfung, das Recht auf bürgerliche Freiheiten, Gerechtigkeit und Fairness, Liebe, Toleranz und gegenseitiger Respekt vor dem jeweiligen Anderssein, sowie Wahrhaftigkeit, Achtsamkeit, Sorgsamkeit und Integrität.

Eine weitere Gemeinsamkeit der Resultate der verschiedenen Arbeiten ist, dass alle Individuen in allen Subsystemen der Gesellschaft, also Wirtschaft, Recht, Wissenschaft, Politik, Religion, Erziehung, überall auf der Welt in die Pflicht genommen sind, diese moralischen Forderungen mit Leben zu erfüllen.

Natürlich wäre naiv, anzunehmen, die Anerkennung der Gemeinsamkeiten brächten ab sofort alle Interessenkonflikte und Be-

wertungsunterschiede zum Verschwinden. Angesichts der weiterhin bestehenden unterschiedlichen kulturellen, sozialen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen wird es weiterhin in verschiedenen Kulturen, zu verschiedenen Zeiten und zwischen den dort handelnden Menschen unterschiedliche Prioritäten, Werte- und Normenkonflikte geben. Auch hier gilt: *context matters*. Wichtig bleibt daher der Rat Hans Küngs, sich angesichts pluralistischer Werte-Auffassungen nicht an unlösbaren Problemen und ideologischen Differenzen abzuarbeiten (und im Streit zu scheitern), sondern sich auf der Basis gemeinsamer Werte pragmatisch an die Lösung dringender und konkreter Probleme zu machen. Die Achtung der Verschiedenheit ist heute Teil der global verbindenden Gemeinsamkeit.

Für das Erreichen einer ethisch nachhaltigen Weltwirtschaft ist es allerdings erforderlich, dass neben den Rechten, die aufgrund der global anerkannten Normen allen Menschen zustehen, auch über die dazu gehörenden Pflichten gesprochen wird. Rechte und Pflichten sind die beiden Seiten der „Münze“ Verantwortung. Alle Akteure in Wirtschaft, Recht, Wissenschaft, Politik, Religion, Bildung und Erziehung überall auf der Welt sind in der Pflicht, die normativ als richtig empfundenen Denk-, Handlungs- und Verhaltensweisen in ihrer

Einfluss-Sphäre praktisch vorzuleben und zu fördern.³⁴ Wenn kluge Menschen in dieser Hinsicht nicht beispielhaft vorgehen, bleiben alle Arbeiten für eine globale Ethik Papiertiger.

Die in diesem Zusammenhang dem Management internationaler Unternehmen gestellte Verantwortungsaufgabe ist, kulturhistorisch konditionierte „Spielzüge“ in lokalen Kontexten innerhalb der „Spielregeln“ internationaler Normen zu konzipieren. Metaphorisch ausgedrückt: Viele Wege führen nach Rom, und jeder einzelne Kulturkreis hat das Recht, seinen eigenen Weg selbst zu bestimmen. Das *Ziel* eines verantwortungsvollen Geschäftsverhaltens ist nicht verhandelbar, der *Weg* jedoch schon.

11. Siehe dazu Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1984; ebenso ders.: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1997.
12. Stiglitz, J.E., A. Sen und J.-P. Fitoussi: Report of the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Paris 2009 (<http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/en/index.htm>).
13. The World Happiness Report 2013. Earth Institute, New York (Earth Institute) 2013. (http://unsdsn.org/files/2013/09/WorldHappinessReport2013_online.pdf).
14. Die Diskussion um den „öffentlichen Wert“ einer Institution wurde Mitte der neunziger Jahre von Mark Moore als analogem Wertschöpfungsbegriff des öffentlichen Sektors zum „Shareholder Value“ des Privatsektors begonnen. Das Konzept wird heute auch auf den gesellschaftlichen Nutzen von Unternehmen angewendet. Moore, M.: Creating Public Value. Strategic Management in Government. Harvard University Press, Cambridge 1995; ebenso Bozeman, B.: Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism. Georgetown University Press, Washington, D.C. 2007.
15. Meynhardt, T., P. Gomez und M. Schweizer: Die Firma muss der Gesellschaft nutzen. In Frankfurter Allgemeine Zeitung, 3. Februar 2014, S. 18.
16. Siehe dazu Leisinger, K.M. und K. Schmitt: Corporate Responsibility and Corporate Philanthropy. UN ECO-SOC New York 2012: http://www.un.org/en/ecosoc/newfunc/pdf/leisingerschmitt_corporate_responsibility_and_corporate_philanthropy.pdf.
17. Für Nicht-Ökonomen: die Produktionsfunktion beschreibt den Zusammenhang zwischen dem Einsatz der verschiedenen Produktionsfaktoren (Kapital, Arbeit, technischer Fortschritt aber auch gesellschaftliche Akzeptanz) und der betrieblichen Gesamterstellung: siehe <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/produktionsfunktion.html>
18. Jonas, H.: Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Suhrkamp, Berlin 2003.
19. Ebenda, S. 391; dazu ein Zitat aus der Rubrik „Streiflicht“ der Süddeutschen Zeitung vom 26. September 2000: „Die Menschen lassen sich grundsätzlich in zwei Typen einteilen: Optimisten und Pessimisten. Optimisten glauben, es liege noch alles vor ihnen und das, was sie schon hinter sich gebracht haben, sei gar nicht so schlecht gewesen. Pessimisten dagegen wundern sich, dass sie angesichts dessen, was sie schon hinter sich gebracht haben, überhaupt noch leben. Dass nichts, jedenfalls nichts Gutes, vor ihnen liegt, glauben sie nicht, sondern sie wissen es. Optimisten streben nach Glück und Zufriedenheit. Beim Versuch, diese Gemütszustände zu erreichen, entwickeln sie die erstaunlichsten Energien, um ihre kleine, private Welt, aber auch die große Welt, in der wir alle leben, zu verändern ... Optimisten leiden, wenn sie es denn tun, unter den Umständen; Pessimisten unter sich selbst.“
20. Jaspers, K.: Die Schuldfrage. Einleitung zu einer Vorlesung über die geistige Situation in Deutschland. Lambert Schneider, Heidelberg, April 1946 (Erstausgabe), S. 47 f.
21. Ebenda, S. 64.
22. Als Hinweis soll die Regulierungswut europäischer Gremien genügen, wonach beispielsweise versucht wurde, den Krümmungsgrad von Gurken oder Bananen sowie den Durchmesser von Äpfeln festzulegen. Auch kann das, was an sozialen Leistungen z.B. in der Bundesrepublik oder der Schweiz als Ergebnis von 100 Jahren wirtschaftlicher und politischer Entwicklung festgeschrieben ist, nicht einfach auf Länder mit

- einem völlig anderen Stand der Entwicklung übertragen werden.
23. <http://www.spiegel.de/video/hamburg-furzfisch-verzoe-gert-bau-von-logistikpark-video-1316677.html>
 24. <http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/stopp-fuer-stuttgart-21-ein-kaefer-sie-zu-knechten-a-804266.html>
 25. Siehe dazu die Arbeit von Hans Küng und die Publikationen der Stiftung Weltethos
<http://www.weltethos.org/>
 26. Z.B. Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (Rio 1992), Weltmensenrechts-Konferenz (Wien 1993), Weltgipfel für soziale Entwicklung (Kopenhagen 1995) und UNO Weltfrauenkonferenz (Peking 1995), aber auch Rio+20 und die verschiedenen Klima-Konferenzen.
 27. Hans Küng ist, was Umfang und Einfluss seiner Arbeit angeht, hier zweifellos der Bedeutendste; siehe dazu Küng, H.: Erlebte Menschlichkeit. Erinnerungen. Band 3, Piper, München 2013.
 28. Als Einstieg und Übersicht über den gesamten Opus siehe Küng, H.: Handbuch Weltethos. Eine Vision und ihre Umsetzung. Piper, München 2012, sowie <http://www.weltethos.org/data-ge/c-10-stiftung/13-deklaration.php>, http://www.parliamentofreligions.org/_includes/FCKContent/File/TowardsAGlobalEthic.pdf
 29. <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117622e0.pdf>
 30. World Commission on Culture and Development: Our Creative Diversity. Paris, July 1996.
(<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001055/105586e.pdf>)
 31. Commission on Global Governance: Our Global Neighbourhood
(<http://www.gdrc.org/u-gov/global-neighbourhood/>).
 32. Commission on Global Governance: Our Global Neighbourhood
(<http://www.gdrc.org/u-gov/global-neighbourhood/>), Chapter Two: Values for the Global Neighbourhood, S. 3.
 33. Kurz gesagt: die Einforderung der Reziprozität im individuellen Handeln und sozialen Verhalten: in der passiven Form in allen Religionen und schon bei Konfuzius als „Was Du selbst nichts wünschst, das tue auch anderen nicht an“ (Gespräche XII.2) und in der populär gereimten Form als „Was Du nicht willst, dass man Dir tu, das füg‘ auch keinem anderen zu“; die anspruchsvollere, aktive Form ist als wörtliche Aussage von Jesus im Neuen Testaments so formuliert „Wie ihr wollt, dass Euch die anderen Leute tun sollen, so tut auch ihnen“ (Lukas 6,31).
 34. Die „Allgemeine Erklärung der menschlichen Verantwortungen“ des InterAction Councils früherer Staats-

und Regierungschefs artikuliert konkrete „Ausführungsbestimmungen“ der Weltethos-Erklärung. Siehe Küng, H.: Handbuch Weltethos. Eine Vision und ihre Umsetzung. Piper, München 2012, S. 195 ff.

Theorie, Praxis und Kontext unternehmerischer Verantwortung

Es ist hier nicht der Ort, mich den Diskussionen³⁵ über die „richtige“ Definition für *Corporate Responsibility* anzuschließen. Stattdessen verwende ich den „Wegweiser“ der Europäischen Kommission vom 25. Oktober 2011. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, so die Mitteilung der Kommission, sollten Unternehmen „auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische und ethische Belange sowie Menschenrechtsfragen in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden“.³⁶ Auf diese Weise sollen positive Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeit verstärkt werden – beispielsweise durch neue Produkte und Dienstleistungen, die der Gesellschaft und den Unternehmen selbst zugute kommen – und negative Auswirkungen minimiert und verhindert werden.

Zur Sicherstellung eines ethischen Kriterien entsprechenden unternehmerischen Leistungskatalogs für die Gesellschaft sind Bemühungen auf drei Ebenen erforderlich:

- a) auf der Ordnungsebene der Wirtschaftsverfassung und -politik,
- b) der institutionellen Ebene (Unternehmens- und Gouvernanz-Ethik) sowie
- c) der persönlichen Ebene (Tugendethik der Manager).

a) Ordnungsethik

Ordnungsethik ist die Reflexion über die staatlich gesetzte Rahmenordnung und die von ihr gesetzten „Spielregeln“ in Bezug auf ihre Tauglichkeit, „Gutes“ zu bewirken. Im gesetzten Rahmen können Unternehmen den Freiraum nutzen, mit kreativen „Spielzügen“ im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Die „Spielregeln“ werden von allen Marktteilnehmern als verbindlich akzeptiert – Verstöße werden mit Sanktionen bestraft. Für Details der ordnungsethischen Argumentation verweise ich auf die zahlreich vorhandene Literatur.³⁷

Ein meines Erachtens wesentliches Axiom der „Ordnungsethiker“ möchte ich hier übernehmen: Moralisches Handeln und Verhalten kann im unternehmerischen Kontext nachhaltig nicht (oder höchstens

temporär und punktuell) durch moralische Appelle realisiert werden, wenn die Handlungsanreize des Marktes und die Struktur der Gesetze völlig andere Signale senden. Es darf keine systematische Dichotomie zwischen ethisch adäquatem und betriebswirtschaftlich richtigem Handeln geben; vielmehr muss nach Lösungen gesucht werden, wie im Konfliktfall ethische Normen und (wohlverstandenes) Eigeninteresse kompatibel gemacht werden können.

Im internationalen Wettbewerb darf ethisch adäquates Arbeiten nicht moralischen Heroismus voraussetzen – die Folgen könnten existenzgefährdend sein, ohne mehr als punktuellen Nutzen zu bewirken. Schlimmer noch: Die „Guten“ wären die „Dummen“, und unter solchen Fehlansätzen sind nachhaltige Breitenwirkungen nicht zu erwarten.

Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass für den Erfolg im Wettbewerb „Kollateralschäden“ in Form von Menschenrechtsverletzungen oder Ausbeutung von Mensch und Umwelt in Kauf genommen werden dürfen. Menschenverachtendes Handeln wird nicht dadurch legitimiert, dass entsprechende „Spielregeln“ fehlen. Aufgeklärte Manager füllen krasse Defizite in der Rechtsordnung und Gesetzgebung im Rahmen ihres moralischen Spielraums (*moral free-space*) verantwortungsvoll aus.

Langfristig gibt es jedoch keine sinnvolle Alternative zu fairen Wettbewerbsbedingungen (*level playing field*) durch sanktionsbewehrte Regeln, an die sich alle halten müssen.

b) Die institutionelle Ebene: Unternehmen als kollektive moralische Akteure

Unternehmen sind, wie Thomas Donaldson einmal treffend bemerkte, moralisch gesehen ungewöhnliche Gebilde: Sie haben keine Hintern, in die man treten und keine Seelen, die man verdammen könnte. Sie haben kein Gewissen, das sie nicht schlafen lässt, und keinen Körper, der ins Gefängnis gesteckt werden könnte.³⁸ Dennoch steht für eine Mehrheit der Menschen in Industrie- und Schwellenländern heute fest, dass Unternehmen als juristische Personen Träger von Rechten und Pflichten sind, auch von moralischen.

Aufgrund ihrer Fähigkeit, menschliche, wirtschaftliche, wissenschaftliche und technische Ressourcen zu mobilisieren, zusammen zu führen, zu entwickeln und für das Erreichen klar definierter Ziele einzusetzen, müssen sich Unternehmen heute sogar an einem anspruchsvolleren Zurechnungs- und Beurteilungsraster messen lassen als Einzelpersonen. Begründbar ist dies damit, dass Unternehmen aufgrund ihrer akkumulierten und verknüpften Kompetenz eine viel höher entwickelte Kapazität

zum Ausführen komplexer Handlungen haben. Die Mehrzahl der Menschen in modernen Gesellschaften erwartet insbesondere von großen und international arbeitenden Unternehmen, diese Kompetenzen dynamisch aufrechtzuerhalten und im Lichte neuen Wissens zu erweitern.

So wie der Körper eines Menschen letztlich zwar aus der Vielzahl seiner Zellen zusammengesetzt ist und doch der Mensch unendlich viel mehr darstellt als die Summe der Eigenschaften seiner Körperzellen, verhält es sich auch mit Unternehmen und seinen Mitarbeitenden. Organisationen sind besser als Individuen in der Lage, simultan Verschiedenes mit gleicher Aufmerksamkeit zu tun, so z.B. neben ihrem operativen Handeln sich auch an der Konstituierung und Implementierung handlungsleitender Normen zu beteiligen. Ein wichtiger Aspekt der Moralität von Unternehmen liegt aus dieser Perspektive darin, alle nur denkbaren institutionellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass neben den Variablen für wirtschaftlichen Erfolg Kriterien wie soziale Verträglichkeit, ökologische Zukunftsfähigkeit und menschenrechtliche Aspekte in das unternehmerische Entscheidungs- und Handlungsraster eingehen.

Zu den wichtigsten Elementen für den Aufbau einer entsprechenden Unternehmens-

kultur und Organisationsstruktur gehört in erster Linie die Reflexion des Top-Managements über die Rolle und Aufgabe des Unternehmens in der Gesellschaft sowie über den Katalog der Werte, auf die das Management Mitarbeitende im betrieblichen Alltag verpflichten will. Hier werden die prinzipiellen Weichen gestellt; nur wenn hier Klarheit herrscht, kann mit der Formulierung entsprechender Prinzipien und Richtlinien begonnen werden. Danach müssen ethisch angereicherte und verantwortungssensitive Kriterien für betriebliche Zielsetzungen, Personalbeurteilungen und Beförderungen entwickelt und implementiert werden. So werden aus der Vielzahl theoretisch möglicher Handlungsweisen jene herausgefiltert und vorgeschrieben, die im Unternehmen als erwünscht betrachtet werden. Für die Definition der firmeninternen Gesetzgebung ist das Top-Management verantwortlich – für die Einhaltung der Regeln sind alle Mitarbeitenden rechenschaftspflichtig. Auch für Unternehmen gilt die Aussage von Aristoteles, wonach der Anfang die Hälfte des Ganzen ist³⁹; die Definition der Mission und Verantwortungsphilosophie stellt die Weichen für alle anderen Aspekte der Corporate Responsibility. Wo eine Unternehmenskultur besteht, in der die Mitarbeitenden ihre eigenen Werte-Überzeugungen in die Arbeit einer Werte-Gemeinschaft einbringen

können, wo man weiß, was „sich gehört“ und was nicht, wird aus innerer Überzeugung integer gehandelt und nicht aus Furcht vor dem Compliance Management. Die Umsetzung des theoretisch als richtig Erkannten in nachhaltiges praktisches Alltagshandeln auf allen Ebenen des Unternehmens ist sehr anspruchsvoll. Wie in jeder anderen Institution arbeiten auch in Unternehmen „ganz normale“ Menschen.⁴⁰ Das bringt uns zu den individuellen Menschen und ihrer „ethischen Musikalität“.

c) Die personale Ebene:

Menschen sind moralische Akteure

Kein Unternehmen handelt nur als abstrakte juristische und wirtschaftliche Einheit, es agiert immer durch die Vielzahl seiner auf verschiedenen hierarchischen Ebenen arbeitenden Menschen. Deshalb können soziale Systeme wie Unternehmen für sich allein gesehen nur begrenzt moralisch oder unmoralisch sein. Moralität und gelebte Verantwortung werden von Menschen, ihren Werten, ihrer Integrität und ihrem konsistenten und kohärenten Handeln in soziale Systeme hineingebracht. Natürlich entwickelt jede Art von Organisation ihr institutionelles Eigenleben und ihre spezifische Kultur. Daher wohnt jeder Entscheidung innerhalb einer Institution auch ein bedeutendes Element der Fremdbestimmung in-

ne – aber das verringert die persönliche Verantwortung nicht.

Jeder Mensch ist ein moralisches Subjekt; jeder Mensch hat Freiräume, innerhalb derer er oder sie ethische Imperative umsetzen kann. Die letzte Entscheidung über ein spezifisches Handeln oder Unterlassen ist stets eine individuelle. Individuelle Verantwortungsethik gepaart mit Zivilcourage eröffnet die Chance, in einem indifferenten Umfeld „richtige“ Handlungsweisen durchzusetzen. Die konkreten Situationen dafür mögen unterschiedlich hohe Hindernisse bieten – aber nur in despotischen Ausnahmefällen gibt es gar keinen moralischen Handlungsspielraum.

Zwar sind Menschen auf allen Ebenen der Hierarchie einer Institution moralische Akteure, die Mitglieder des Top-Managements haben jedoch kraft ihrer Autorität und Wirkungsmacht den größten Einfluss auf die im Unternehmen gelebten Werte und Verantwortungskultur. Die Mitglieder des Top-Managements haben die nicht delegierbare Verantwortung für die Beantwortung von Fragen wie folgenden:

- Auf welche Werte verpflichten wir uns und unsere Mitarbeiter im Unternehmensalltag? Woran wollen wir gemessen werden?

- Wie umfassend definieren wir unsere Mission und Philosophie? Wofür fühlen wir uns rechenschaftspflichtig? Verpflichten wir die Mitarbeitenden lediglich auf die betriebswirtschaftliche Sphäre oder messen wir auch anderen Anliegen Bedeutung zu?
- Welche Aktionsfelder decken unsere Unternehmensrichtlinien ab und wie wird ihre Einhaltung überprüft?
- Welche Standards erwarten wir von den Mitarbeitenden bei der Erledigung ihrer Aufgaben? Haben wir entsprechende Richtlinien formuliert und kontrollieren wir deren Einhaltung?
- Auf welche uns kritisch gegenüberstehenden gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und deren Anliegen gehen wir ein, weil sie unsere Werte teilen, über relevantes Sachwissen verfügen und wir sie als strategisch bedeutsam erachten?
- Wie gehen wir mit Zielkonflikten um? Mit welchen Vorzugsregeln lösen Dilemmata?
- Sind unsere Zielsetzungs-, Personalbeurteilungs- und Beförderungsprozesse so konzipiert, dass neben den wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und technischen auch normative Kriterien eine ernsthafte Rolle spielen?

Die gegebenen Antworten sind die Elemente der dreifachen Helix der organisatorischen DNA: *People, Planet, Profit*. Die Führungsetage hat entscheidenden Einfluss auf die Schaffung einer kohärenten moralischen Gemeinschaft. Deshalb formuliert sie die Unternehmenswerte nicht nur, sondern lebt sie beispielhaft vor, setzt den richtigen „Ton“ und inspiriert als „Rollen-Modelle“. Wird „von oben“ nicht vorgelebt, was gepredigt wird, entsteht lähmender Zynismus und Demotivation der Belegschaft. Vorgesetzte in allen Institutionen sollten sich immer wieder fragen, ob sie sich an Mahatma Gandhis Worten orientieren: *Be the change you want to see in others*.

La Comédie humaine

Otto von Bismarck wird die Feststellung zugeschrieben, dass man mit schlechten Gesetzen und guten Beamten zur Not noch regieren könne, mit schlechten Beamten jedoch die besten Gesetze nichts nützen. Diese Diagnose trifft natürlich auch auf Mitarbeitende in Unternehmen zu. Das schwächste – konkret das unmoralischste – Glied einer Belegschaft hat einen überproportionalen Einfluss auf das öffentliche Erscheinungsbild eines Unternehmens.

Die Forderung, nur „gute“ Menschen mit Führungsverantwortung zu betrauen oder durch moralische Schulung aus gewöhnlichen Menschen mit ihren Unvollkommenheiten „moralische Leistungsträger“ zu machen, führt nur in Ausnahmefällen weiter. Menschen treten lange nach ihrer primären und sekundären Sozialisation ins Berufsleben ein. Das bedeutet, dass sich die gesamtgesellschaftliche moralische Gauß-Verteilung auch in der Belegschaft von Unternehmen widerspiegelt. Dies wiederum bedeutet, dass auch in Unternehmen am einen Ende der Normalverteilung ein paar „Heilige“ und „Genies“ anzutreffen sind und am anderen Ende ein paar „Schurken“ und „Idioten“. Dazwischen treffen wir auf all jene „Durchschnittsmenschen“, die unsere Gesellschaft als Ganzes prägen. Daher tut man gut daran, „mit den durchschnittlichen Defekten der Menschen“ zu rechnen, wie es Max Weber in seinem Aufsatz „Politik als Beruf“ riet, und entsprechende Vorsichtsmaßnahmen zu ergreifen.

Unternehmen, die Wert auf integre Mitarbeitende und eine motivierende, weil verantwortungsvolle und menschenfreundliche Unternehmenskultur legen, werden die Kriterien für die Anstellung und Entwicklung Personals sowie die Beförderungspraxis so gestalten, dass Führungsverantwortliche vom „richtigen“ Ende der Gaußschen Normalverteilung rekrutiert werden.

Die Anforderungen an Menschen, von denen Entscheidungen verlangt werden, die das Leben anderer betreffen, sind aus der klassischen Literatur seit Jahrtausenden bekannt: Es werden reife, charakterfeste Persönlichkeiten gesucht und nicht bloße Fachspezialisten – Menschen, die sich in Bezug auf ihre Wesensart positiv vom „Durchschnittsmenschen“ abheben. Zur Selbstprüfung rät der Schwäbische Unternehmer und Stifter Karl Schlecht, sich in Entscheidungssituationen 5 Fragen zu beantworten: Ist es wahr? Bin ich ehrlich – aufrichtig – offen? Ist es fair für alle Beteiligten? Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

Henry Kissinger machte vor vielen Jahren über sein Metier einmal folgende Bemerkung: „Reine Realpolitik steht immer in der Gefahr, von den Ereignissen gehetzt zu werden und in totale Beliebigkeit auszuarbeiten. Ohne starke moralische Überzeugung ist es sehr schwierig, Realpolitik zu betreiben.“ Dem ist in Bezug auf Firmenpolitik nichts hinzuzufügen.

Ethisch ‚musikalische‘ Top-Manager werden auch bei den Führungsinstrumenten moralische Akzente setzen. Sie werden bei der Weiterbildung der Mitarbeitenden mit Fallstudien und Wissensvermittlung persönlichkeitsstärkende Lehr- und Lernhalte

einbauen und den Umgang mit ethischen Dilemmata schulen. Mit anderen Worten, sie werden die Ergebnisse ihrer ethischen Reflexion in allen Aspekten ihrer Unternehmenskultur widerspiegeln und konsistent und kohärent in alle betrieblichen Handlungsabläufe einbringen. Sie werden aber auch in Bezug auf ihre Märkte alles tun, was in innovativer, kundenfreundlicher und qualitativer Hinsicht sowie beim Preis-Leistungs-Verhältnis erforderlich ist, Spitzenpositionen zu erreichen und zu erhalten. „Ethisch gerechtfertigt arbeiten“ ist kein Ersatz für Exzellenz im Management – es ist eine *Zusatzanforderung* für *nachhaltigen Erfolg*.

Bei verantwortungsvollem Ausfüllen des Freiraums zwischen Legalität und Legitimität unterscheidet man zwischen der nicht verhandelbaren Pflicht (must-have) und einer wünschenswerten Kür (nice-to-have).

Die Pflicht ...

Definitiv für das Prädikat „verantwortungsvoll“ ist die nicht verhandelbare Pflicht, bei der Arbeit in der Kernkompetenz keinen Schaden anzurichten (*primum non nocere*). Auch im geschäftlichen Kontext gilt, was Wilhelm Busch die fromme Helene sagen lässt: „Das Gute, dieser Satz steht fest, ist stets das Böse, das man

lässt.“ Menschen können noch so unterschiedliche Weltbilder haben und Lebensziele verfolgen – in Bezug auf das, was als gefährlich, unerwünscht und es daher zu vermeiden gilt, besteht große Übereinstimmung: Die menschliche Würde darf nicht verletzt, das Leben und die Gesundheit von Menschen nicht gefährdet sowie die Umwelt nicht irreparabel geschädigt werden.

Kenneth Goodpaster hat den diesbezüglichen *moral common sense* schon vor vierzig Jahren in den folgenden neun Geboten zusammengefasst:

1. Füge anderen keinen Schaden zu.
2. Respektiere die Rechte anderer.
3. Lüge und betrüge nicht.
4. Halte Versprechen und Verträge ein.
5. Befolge das Gesetz.
6. Halte Schaden vor anderen ab.
7. Hilf denen, die in Not sind.
8. Sei fair.
9. Bekräftige diese Imperative bei anderen.

... und die Kür

Eine Unternehmenskultur, die auf moralischer Reife und Zivilcourage aufgeklärter Manager aufbaut, kann sich mit der Pflicht, „Füge anderen keinen Schaden zu“, nicht zufrieden geben. Das Manage-

ment solcher Unternehmen wird Wilhelm Buschs Diktum leicht variieren und „das Gute, das man unterlässt“ als Mangel an praktizierter Verantwortung ansehen. Verantwortungsvolles Handeln im Geiste der LEAD Initiative des Global Compact geht daher über die „Do no harm“-Pflicht hinaus. Was „das Gute“ ist, unterscheidet sich von Branche zu Branche, kann aber im spezifischen Fall oft durch Dialoge mit strategisch wichtigen Anspruchsgruppen angenähert werden. In der Rationalität unternehmerischen Handelns sollten auch „Kür“-Leistungen einen Bezug zur Kernkompetenz des Unternehmens haben. Das kann durch die höhere Motivation oder das „Wir-Gefühl“ der Mitarbeitenden geschehen, durch Leistungen an die Gemeinden der betrieblichen Standorte oder durch anderes.

Die Globalisierung macht den Diskurs die Ausgestaltung einer erweiterten unternehmerischen Verantwortung noch eine Dimension komplexer: Gesucht wird ein Gleichgewicht zwischen dem Respekt vor den Sitten und Gebräuchen anderer Kulturen und der Pflicht, international akzeptierte Normen einzuhalten.

Andere Länder, andere Sitten: Die Globalisierung bringt neue Herausforderungen.

Das Management international arbeitender Unternehmen ist mit einer Vielzahl von politischen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen, legalen und normativen Vorschriften sowie gesellschaftlichen Erwartungen konfrontiert. Um in einem Land wirtschaftlich erfolgreich zu sein, darf ein ausländisches Unternehmen nicht „Fremdkörper“ bleiben, sondern muss sich bemühen, Teil der lokalen Gesellschaft und ihres normativen Gefüges zu werden. Die Anpassung an die lokalen Sitten und Gebräuche hat allerdings Grenzen. Sie sind dort zu ziehen, wo universelle Werte und Prinzipien verletzt werden könnten. Würde diese Grenze überschritten, verstieße eine Firma gegen das Selbstverständnis der Moderne und setzte ihren Ruf als integer und legitim arbeitender Akteur aufs Spiel.

Die Herausforderung für das lokale Management einer international tätigen Firma liegt also darin, in unterschiedlichen politischen, legalen und normativen Kulturen „zuhause“ zu sein, jedoch eine als legitim bewertete globale *corporate identity* zu bewahren und eine globale Reputation zu erhalten. Die hohe Kunst ist, einen akzeptablen Ausgleich zwischen kulturbedingt divergierenden Werten und Interessen zu fin-

den und trotz der Vielfalt der Normen eine Werte-Gemeinschaft zu bilden, die internationale Akzeptanz verdient.⁴²

Schon der Umgang mit unterschiedlichen rechtlichen, politischen, sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen ist für ein Unternehmen nicht einfach. Die größte Herausforderung für das Management internationaler Unternehmen liegt jedoch im Umgang mit unterschiedlichen normativen Geboten, die ihren Ursprung in verschiedenen kultur-historischen Prägungen haben. 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 und gefährden den Unternehmenserfolg.

Wie oben aufgezeigt, liegen die Ergebnisse der Bemühungen, Grundpfeiler einer „Globalen Ethik“ zu erarbeiten, bereits vor. 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 Compact⁴³ entwickelt. Diese Arbeiten für einen globalen ethischen Grundkonsens sind äußerst wertvoll. Nicht nur wird die Aufmerksamkeit auf die Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Kulturen und Religionen gelenkt, anstatt sich über Trennen-

des zu ereifern, auch ist der globale *moral common sense* so formuliert, dass sich überall auf der Welt Menschen guten Willens mühelos damit identifizieren können.

Zustimmung im Generellen und Ablehnung im Konkreten

Die Stärke des hohen Abstraktionsgrades ist eine große Schwäche für die Operationalisierung im unternehmerischen Alltag: Die Zustimmung zur abstrakten Norm bedeutet wenig, wenn es darum geht, einen ethischen Imperativ auf einen spezifischen Sachverhalt in einem konkreten politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Kontext anzuwenden. Der US-amerikanische Philosoph Michael Walzer führte in diesem Kontext eine wichtige Differenzierung ein. Er unterschied „dünne“ und „dicke“ moralische Konzepte⁴⁴ – im deutschen Sprachgebrauch verständlicher als „abstrakt“ und „konkret“ interpretiert. Menschen guten Willens können sich in kurzer Zeit darauf verständigen, dass „Gerechtigkeit“, „Fairness“, „Freiheit“ oder „Respektierung der Menschenrechte“ erstrebenswerte normative Handlungsmaximen sind. Meinungsdivergenzen oder Konflikte brechen jedoch auf, wenn man z.B. die Gerechtigkeitsmaxime konkret auf Löhne, Gewinne, Steuern, zukünftige Generationen oder auf den fairen Umgang mit dem „Erbe der Menschheit“ anwendet.

In allen Kulturkreisen verhalten sich Menschen gemäß ihrer spezifischen „mentalen Programmierung“⁴⁵. Diese kommt zustande durch die kulturhistorischen Rahmenbedingungen sowie durch die entsprechende Sozialisation in der Familie, im Freundeskreis, während der Ausbildung, im Beruf und durch Vorbilder. Die unterschiedliche kulturelle Prägung hat zur Folge, dass integre Menschen sich zwar mit einem globalen *moral common sense* identifizieren können, aber in der konkreten Situation anderen Werten, Normen und Konventionen folgen. Hinzu kommt, dass Menschen dazu neigen, durch selbstreferenzielle Einschätzungen einer Situation zu Schlussfolgerungen zu gelangen, die zwar als „gerecht“ deklariert werden, aber in erster Linie den eigenen Vorteil bedenken.⁴⁶

Das unter diesen Umständen zu leistende *diversity management* stellt Führungskräfte vor die Herausforderung, dass „zu Hause“ völlig andere Anstands- und Integritätsregeln als im Gastland gelten oder dort völlig anders interpretiert werden. Eine Kultur, in der sich z.B. die Achtung vor einem Geschäftspartner oder Staatsdiener durch ein wertvolles Geschenk ausdrückt, kollidiert mit dem *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA)⁴⁷ der USA oder dem *British Bribery Act*⁴⁸. Was der eine als Anstandsbezeugung erwartet, löst beim anderen Assoziationen zu kriminellen Handeln aus.

Andere potentiell sensible Sachverhalte sind Anstellungs- und Beschäftigungsbedingungen, die in einem Land als völlig normal, in einem anderen als diskriminierend oder ausbeuterisch beurteilt werden. Unterschiedliche Rangfolgen der Loyalität gegenüber Firma, Staat und Familie oder abweichende hierarchische Beziehungen und Status-Verhältnisse sind weitere Felder für kulturell bedingte Missverständnisse. Nicht zuletzt gibt es unterschiedliche Zeitverständnisse, die zu empfundener Respektlosigkeit führen können, obwohl sie nicht so gemeint sind.⁴⁹

Überall wo Menschen verschiedener Kulturen miteinander arbeiten, sollten vorschnelle, ethnozentrisch geprägte Verurteilungen vermieden werden. Der „ethische Imperativ“ des Konstruktivisten Heinz von Foerster, nämlich im Urteilsprozess perspektivischen Pluralismus zu berücksichtigen, ist in solchen Situationen besonders wertvoll.⁵⁰

Toleranz statt Ignoranz oder Arroganz

Nicht alles, was sich in westlichen Industrieländern im Laufe der Jahrhunderte als kulturelle Weisheit entwickelt hat, ist dem überlegen, was sich unter anderen kulturell-historischen Gegebenheiten als „gut“ verfestigt hat. Und umgekehrt: Nicht alles, was uns beispielsweise als fernöstliche Weisheit präsentiert wird, kann den Anfor-

derungen universeller Normen genügen. Jede Kultur hat ihre eigene Rationalität und ihre eigene Logik als Folge und in Übereinstimmung mit der von in ihr empfundenen Wirklichkeit und den für sie gültigen moralischen Imperativen.

Allgemeine Politikempfehlungen für den richtigen Umgang mit kulturellem Pluralismus gibt es nicht. Es gibt zwar gut gemeinte Aufforderungen zur „Toleranz der Diversität“ oder gar „das Anderssein der Anderen als Bereicherung zu empfinden“ (Rupert Lay) – praktisches Leben können solche Empfehlungen jedoch nur in spezifischen Situationen und konkreten Kontexten entfalten.

Erfahrungsgemäß können schon ordnungspolitische Vorstellungen und soziale Regulierungen nicht von einem Land auf ein anderes übertragen werden; noch viel weniger ist das Überstülpen von kulturellen Systemen von einem Kulturkreis auf einen anderen möglich: „*institutions that are admired and functional in one country are not necessarily so in other countries*“⁵¹. Hinzu kommt, dass es kulturell geprägte Handlungsweisen gibt, die zwar in einem Land respektiert oder zumindest geduldet werden, jedoch aus der übergeordneten Perspektive international anerkannter Normen inakzeptabel sind. Beispiele sind die gesellschaftliche und rechtliche Diskriminierung von

Frauen, von ethnischen oder religiösen Minderheiten sowie andere gegen Menschenrechte und -würde verstoßende Gebräuche. Würden alle kulturell determinierten Werte gleichermaßen respektiert, verlore der Begriff „Respekt“ seine Bedeutung.⁵²

Verantwortungsträger internationaler Unternehmen müssen sich daher zur Güterabwägung fragen:

- 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, sozialen 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 Gastlandes Toleranz angezeigt ist?

Otfried Höffe empfiehlt in diesem Zusammenhang, Unternehmensethik-Diskurse auf mehreren Ebenen zu führen:

- a) „In der Moral- und Rechtsgeschichte sucht man einen den anderen Kulturen eigentümlichen, oft älteren Ursprung von Moral und Recht auf.
- b) Im Kulturvergleich hebt man auf das gemeinsame moralische Erbe der Menschheit ab, etwa auf die Goldene Regel und die Hochschätzung von Rechtschaffenheit, Tapferkeit und Hilfsbereitschaft.
- c) In der Moralbegründung schließlich greife man nicht auf kulturspezifische, sondern auf jene kulturübergreifend gültigen Prämissen zurück, die in der allgemeinen Menschenvernunft und in allgemeinmenschlichen Erfahrungen gründen. Ein interkultureller Ethikdiskurs hält nur das für gültig, was dem Einspruch und Widerspruch aller Kulturen standhält – dank der basalen Unterscheidung in Universalität und Uniformität verteidigt er zwar universale Prinzipien, die aber bewusst so formal bleiben, dass sie im Widerspruch zur Uniformität für die Eigenart anderer Kulturen offen bleiben.
- d) Für die Moralpraxis schließlich verlange man, die Prinzipien so behutsam zu verwirklichen, dass die anderen Kulturen dasselbe Recht auf einen Lernprozess erhalten, das sich etwa bei den

Menschenrechten Europa und Nordamerika genommen haben.“⁵³

Ein solchermaßen anspruchsvoller Abwägungs- und Bewertungsprozess sollte nicht ohne die Unterstützung entsprechender Experten unternommen werden. Das bringt uns zur Rolle und Aufgabe der unternehmensethischer Fachleute.

35. Siehe dazu Crane, A. et alia (Eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. OUP, Oxford 2012. Ebenso Carroll, A. et alia (Eds.): *Corporate Responsibility. The American Experience*. Cambridge University Press, Cambridge 2012.
36. European Commission: *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. COM (2011) 681 final, Brüssel 2011.
37. Siehe dazu u.a. Homann K. und F. Blome-Drees: *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen 1992; Homann, K.: *Vorteile und Anreize. Zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft*. Tübingen 2002. Ders.: *Ethik in der Marktwirtschaft*. Roman Herzog Institut, München 2007. Suchanek, A.: *Ökonomische Ethik*. Mohr, Siebeck, 2. Aufl. Tübingen 2007.
38. Donaldson, Th.: *Corporations and Morality*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1982.
39. Dieser Satz wird Aristoteles im Zusammenhang in seinen politischen Schriften zugeschrieben. Er gilt auch für Unternehmenspolitik.
40. Wieland, J.: *Die Ethik der Gouvernanz*. Metropolis, Marburg 2007.
41. Goodpaster, K.E.: *Ethics in Management*. Harvard Business School, Boston 1984, S. 6.
42. Dazu schon früh Thomas Donaldson: *Values in Tension. Ethics Away from Home*. In: *Harvard Business Review* September-October 1996, S. 48-62:
43. <http://www.unglobalcompact.org>
44. Walzer, M.: *Thick and Thin. Moral Argument at Home and Abroad*. University of Notre Dame Press, Notre Dame 1994.
45. Siehe dazu Hofstede G.: *Culture's Consequences*. 2nd ed., Sage Publication, London 2001.

-
46. 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 solche, die dem widersprechen; und wir sind Meister im Abwälzen von Schuld. Vgl. Bazerman, M.K. und A.E. Tenbrunsel: Blind Spots. Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It. Princeton University Press, Princeton/Oxford 2011, S. 73.
 47. Dieser gilt für alle Personen und Unternehmen, die ihren Sitz in den USA haben oder an der amerikanischen Börse kotiert sind.
 48. Dieser gilt weltweit für alle, die mit Großbritannien in irgendeiner Weise in Verbindung stehen.
 49. Dazu ein Beispiel aus Indien: Das Wort „kal“ bedeutet nicht nur „gestern“, sondern auch „morgen“. Im interkulturellen Zusammenarbeiten wird es am besten als „nicht jetzt“ übersetzt. Eine freundliche Nachfrage, bis wann etwas erwartet werden kann, ist daher empfehlenswert. So oder so sollten deutsche oder Schweizer Manager mit eng getakteter Agenda bei der Antwort „kal“ nicht davon ausgehen, dass dies kalendarrisch morgen bedeutet. Siehe dazu manager magazin online <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-595892-4.html>
 50. “Act always so as to increase the number of choices”. In: von Foerster, H.: Understanding understanding. Springer, New York 2003, S. 227.
 51. See Eric X. Li
http://www.ted.com/talks/eric_x_li_a_tale_of_two_political_systems.html
 52. UNESCO: World Culture Report 2000. Cultural Diversity, Conflict and Pluralism. Paris 2000, S. 33.
 53. Höffe, O.: Ethik. Eine Einführung. C.H. Beck, München 2013, S. 24 f.

Aufgabe der Unternehmensethik

Wenn wir die Ethik-Definition von Otfried Höffe als Ausgangspunkt nehmen, hat Unternehmens- bzw. Geschäftsethik (*business ethics*) die Aufgabe, dort, wo überrkommene Geschäftsgebaren und Handelsbräuche ihre Geltung verlieren – von der Idee eines sinnvollen menschlichen Lebens geleitet, auf methodischem Weg und ohne letzte Berufung auf politische und religiöse Autoritäten oder auf das von alters her Gewohnte und Bewährte, allgemein gültige Aussagen über gutes und gerechtes menschliches sowie institutionelles Handeln im geschäftlichen Kontext zu suchen.⁵⁴ Welche und wessen Maßstäbe sollen für international arbeitende Unternehmen gelten?

Hierfür stehen verschiedene ethische Denkschulen als Bezugsquellen zur Verfügung. Maßgebend für die Legitimierung einer Handlung als „gut“ und „gerecht“ können sein das größte Glück der größten Anzahl der von einer Geschäftstätigkeit betroffenen Menschen, die Gewährung unveräußerlicher Rechte, wie beispielsweise der Menschenrechte, aber auch die Gerechtigkeit bzw. Fairness einer Handlung in Bezug auf alle von ihr Betroffenen. Weitere Quel-

len empfehlen das Befolgen vorgegebener Pflichten oder das Vorleben geschätzter Tugenden. Wer sich am Utilitarismus eines Jeremy Bentham oder John Stuart Mill orientiert, wird anders handeln als jemand, für den John Rawls Theorie der Gerechtigkeit von 1971 gilt; jemand der sich einer Pflichten- bzw. Gesinnungsethik verbunden fühlt, wird anders handeln als jemand, für den die Folgen seines Handelns die Grundlage ethischen Urteils bilden.

Während die generelle Forderung nach „gutem“ und „gerechtem“ Handeln vernunftbegabten Menschen rasch einleuchtet, ist das Verlangen nach „allgemeiner Anerkennung“ der Sittlichkeit von Handlungen internationaler Unternehmen nicht so leicht zu befriedigen. Jenseits plumper Verbrechen und kruder Straftaten gibt es immense Meinungsverschiedenheiten bei der Beurteilung von Handlungen bezüglich ihrer moralischen Qualität.

Expertinnen⁵⁵ und Experten der Moralphilosophie können Führungsverantwortlichen beim Management schwieriger ethischer Probleme helfen. Wie alle intellektuell begabten Menschen können auch Mana-

ger wichtige Impulse und Anregungen für „richtiges“ Handeln finden. Natürlich gibt es auch Verantwortliche in der Wirtschaft, die sich aus persönlichem Interesse intensiv mit moralphilosophischen Fragen beschäftigen. Dennoch kämen nur wenige auf die Idee, sich bei akuten geschäftlichen Entscheidungen explizit auf große antike Denker oder Denkerinnen zu beziehen – dies könnte das Umfeld irritieren und das Sachargument schwächen.

Die Moralphilosophie hat ihren unersetzlichen Platz im Lehrangebot der Universitäten. Die Vermittlung ethischen Wissens kann interessierte Menschen für moralische Themen sensibilisieren und ihnen beim Umgang mit Dilemmata helfen. Moralphilosophisches Argumentieren hat darüber hinaus eine wichtige Funktion für die persönliche, professionelle und öffentliche Meinungsbildung: Sie hinterfragt vermeintliche „Selbstverständlichkeiten“ und übt bei Bedarf mit guten Argumenten Reformdruck aus. Aufgabe von Moralphilosophie bleibt, genau hinzusehen und den Status quo im Hinblick auf ethische Kriterien zu hinterfragen. „Alles Nachdenken über Ethik (hat) eine Hebung und Belebung der ethischen Gesinnung zur Folge“, wie Albert Schweitzer⁵⁶ sagte. Es ist daher sinnvoll, business-übliche „Selbstverständlichkeiten“ auch nach anderen Kriterien zu hinterfragen, als es eine ausschließliche

„profitabel versus nicht-profitabel“-Linse nahe legt.

Allerdings hört der Anspruch an die Unternehmensethik dort nicht auf; aus meiner Perspektive fängt er da erst an: „Von der Warte guter Gesinnung und untadeliger Absicht, der Bekundung, dass man auf Seiten der Engel steht und gegen die Sünde ist, für Gedeihen und gegen Verderben, gibt es in der ethischen Reflexion unserer Tage genug.“⁵⁷ Eine *rein theoretisch* geführte und auf Unternehmen übertragene Moralphilosophie und Werte-Proklamation trägt wenig dazu bei, Verantwortungsträger in der Wirtschaft bei der Lösung konkreter Probleme zu helfen.

Manager haben andere Aufgaben als Pfarrer, Professoren, Politiker oder Umweltaktivisten. Und dies ist keineswegs ein Indiz für intellektuelle oder moralische Inferiorität bzw. Superiorität. Es gehört vermutlich „zum Handwerk“, dass – wie Niklas Luhmann einmal bemerkte – Nichtregierungsorganisationen (oder auch kirchliche Verantwortungsträger) mit einer „erhöhten moralischen Oktanzahl“ laufen. Mir sind jedoch keine empirischen Befunde bekannt, dass sich die „moralische Gauß-Verteilung“ in Unternehmen von der in Gewerkschaften, Kirchen, Parteien oder Universitäten unterscheidet.

Manager brauchen weder akademische Nachhilfestunden über moralische Grundwerte, noch besteht Bedarf an moralisierenden Vorhaltungen ohne ein Minimum an Sachwissen. Sie sollten sich auch nicht damit abfinden müssen, dass Akteure der „Zivilgesellschaft“ die Deutungshoheit über die moralische Qualität wirtschaftlichen Handelns für sich beanspruchen. Vernünftige Menschen aus allen Lebensbereichen sind sich über einen Kern moralischer Grundwerte mehr oder weniger einig. Hilfreich für Menschen, die ethisches Grundwissen in konkrete Praxis umsetzen müssen, wäre Rat im Sinne eines Herunterbrechens genereller Handlungsimperative vom hohen Abstraktionsniveau auf einen konkreten Sachverhalt in einem spezifischen Kontext; es geht um den „Sitz im Leben“.

Sollen, Wollen, Können

Oft wissen die meisten von uns, dass wir etwas tun oder unterlassen sollen, es aber aus welchen Gründen auch immer nicht wollen. Hier stellt sich *ein* Bündel von Fragen. Ein *anderes* Bündel an Fragen stellt sich dort, wo Menschen das Gesollte auch tatsächlich wollen, es aber unter den spezifischen Umständen trotz guten Willens nicht können.

Von guten Juristen erwarten Führungskräfte in Unternehmen keine Vorlesungen über Arbeitsrecht oder Umweltrecht – geschweige denn über Römisches Recht. Sie erwarten auch nur in den seltensten Fällen ein handlungsverhinderndes „Nein“ (nämlich nur dann, wenn eine komplexe Handlungskette auch mit aufgeklärtestem juristischen Sachverstand und umfassendsten flankierenden Maßnahmen nicht legitim gestaltet werden kann). In gleicher Weise beschränkt sich praxiswirksame Unternehmensethik nicht darauf, vor geschäftlichen Verantwortungsträgern lediglich über das „Sollen“ zu dozieren. Zusätzlich zum moralphilosophisch erarbeiteten „Sollen“ müssen die Umstände und Anreize für das individuelle persönliche „Wollen“ der Handelnden erörtert werden.

Schließlich muss eine praxisrelevante Unternehmensethik auf die Determinanten des „Könnens“ in spezifischen Kontexten eingehen. Unternehmensethiker sollten daher nur bei qualifizierten Abweichungen von universellen Normen ein begründetes „Nein“ artikulieren. In allen anderen Fällen sollte der Rat einen aus ethischer Perspektive qualitätsverbessernden Alternativweg aufzeigen. Zusätzlich zu dem, was philosophische Fakultäten normalerweise ihren Dozenten über die Stellenbeschreibung abverlangen, sollten Unternehmensethiker in der Lage sein, Verantwortungs-

trägern bei konkreten unternehmensrelevanten Entscheidungen argumentativ zu helfen, die ethische Qualität ihres Handelns zu verbessern und Konflikte zwischen ökonomischen und ethischen Ansprüchen zu lösen oder den ethischen Konflikt zu entschärfen.

Die „technische Zivilisation“ und die globalisierungsbedingten Rahmenbedingungen internationalen Wirtschaftens bilden einen komplett anderen Kontext, setzen völlig andere Grenzen und eröffnen ganz und gar andere Chancen und Risiken als in der Welt der „alten“ Philosophen vorstellbar war. Grundverschiedene Kontexte erfordern daher moralische Argumentationsweisen, die den veränderten Umständen Rechnung tragen.⁵⁸ Gernot Böhme kritisierte die „akademische Ethik“ auf eine Weise, die auch für weite Teile der Unternehmensethik zutrifft:⁵⁹ Sie

- erreiche nicht die Ebene der konkreten Probleme;
- zeige keine Möglichkeiten zur Überbrückung der Differenz zwischen moralischem Urteilen und kohärentem Handeln auf;
- nähre die Illusion über eine stets positive Beziehung von Tugend und Glück; dies negiere die Tatsache, dass es sich im Geschäftsalltag materiell kurz- und

mittelfristig keineswegs lohnen kann, ethisch zu handeln;

- berücksichtige nicht den kultur-historischen, zivilisatorischen und gesellschaftlichen Kontext, innerhalb dessen Ethik wirksam werden soll.

Eine rein universalistische Moral, so Böhme, „kann nicht die Wahrheit sein. Vielmehr gilt es immer, sich auch des historischen und sozialen Kontexts zu versichern, in dem moralische Fragen gestellt und moralische Konventionen ausgehandelt werden.“⁶⁰ Eine im „Elfenbeinturm der reinen Theorie“ verbleibende akademische Philosophie der unternehmerischen Moral, die ihre Ressourcen in die 56. Neuinterpretation alter Philosophen investiert und sich nicht auf den konkreten sozialen, ökonomischen, politischen und kulturellen Kontext wirtschaftlicher Entscheidungssituationen einlässt, gerät in Gefahr, jener „ins Leere verlaufende Romantik des intellektuell Interessanten“ zu verfallen, die Max Weber als „sterile Aufgeregtheit“ kritisierte.⁶¹

Ein einseitig im Fach Moralphilosophie verbleibendes Herangehen an komplexe unternehmerische Sachverhalte leidet unter den Nebeneffekten der Überspezialisierung und dem Ausschluss anderer Disziplinen. Anerkannt wird so lediglich das jeweils eigene Fach, die jeweils im eigenen Fach kul-

tivierten Wert- und Vorurteile und die eigene Rationalität als Richtschnur für das Handeln. Auf diese Weise kommen abstrakte Ergebnisse zustande, die für das „wirkliche Geschäftsleben“ mit seinen komplexen Gemengelagen weitgehend irrelevant sind. Praxiswirksame Unternehmensethik, die im konkreten Geschäftsalltag zu moralisch höherwertigen Handlungsweisen führen will, muss daher

- die Bedingungen nachhaltig erfolgreichen Wirtschaftens kennen und anerkennen; sie darf die ökonomische Rationalität nicht in einen systematischen Gegensatz zu den normativen Geboten der Ethik setzen;
- die sich geschäftlichen Verantwortungsträgern stellenden spezifischen moralischen Probleme und Dilemmata in den konkreten Kontext z.B. schlechter Regierungsführung oder divergierender kultureller Normen stellen und nach akzeptablen Lösungen suchen. Ein Beharren auf einer Adornoschen Sichtweise, wonach es „kein richtiges Leben im falschen“⁶² gebe, müsste überall, wo gute Gouvernanz eine Utopie ist, zwangsläufig zu einem Ausstieg führen und dadurch u.U. letztlich zu einer schlechteren Lösung für die betroffenen Menschen. Auch im Geschäftsbetrieb und nicht nur in der Politik ist pragmatische Realpolitik geboten. Kleine Schritt-

te sind besser als große Worte. Unternehmen sollten das tun, was unter den konkreten Bedingungen möglich ist, und nicht idealistische Desiderata aufstellen und abwarten, bis diese erfüllt sind;⁶³

- mit einem Auseinanderfallen von ethisch gebotenen Handeln und zumindest kurzfristigen positiven Geschäftsergebnissen rechnen, und sich Gedanken machen, unter welchen Anreizstrukturen, in Koalitionen mit welchen Stakeholdern ein Prozess eingeleitet werden kann, der längerfristig zu einem „*business case*“ führt;
- sich intensiv mit der Problematik moralischer Kompromisse beschäftigen: Komplexe Probleme haben keine einfachen Lösungen. Es kommt in der Praxis immer wieder zu ethischen Dilemmata, bei denen nicht „das Gute schlechthin“ versus „das Böse schlechthin“ zur Debatte steht, sondern unterschiedliche Lösungen mit verschiedenen moralischen Abwägungen zur Verfügung stehen. In solchen Situationen sind moralische Güterabwägungen notwendig. Und diese können einen moralischen Kompromiss nahe legen. Unter Berücksichtigung aller Gesichtspunkte („*all things considered*“) kann dann eine Problemlösung akzeptabel werden, die unter partikulären ethischen Gesichts-

punkten und spezifischen normativen Imperativen nicht zulässig wäre.

Wo Unternehmensethikerinnen Führungsverantwortlichen der Wirtschaft bei konkreten Problemstellungen Denkanstöße für alternative Vorgehensweisen oder flankierende Maßnahmen geben, leisten sie im sokratischen Sinne „Hebammen“-Arbeit: Sie helfen Managern mit Orientierungswissen, bei komplexen Problemlagen in unübersichtlichem Terrain Entscheidungen höherer moralischer Qualität „auf die Welt zu bringen“.

Ethisches Fachwissen ersetzt jedoch nicht ökonomisches Fachwissen und Management-Kunst, und letzteres macht moralphilosophisches Fachwissen nicht überflüssig. Beide Arten des Wissens und Könnens ergänzen sich. Denn gerade in der heutigen Spielart der globalen Weltwirtschaft und im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung kommt es, wie das Karl Marx in seiner II. Feuerbach These so treffend formulierte, darauf an, die Welt zu verändern und sie nicht nur unterschiedlich zu interpretieren.

von Ioanna Kuçuradi, Martha Nussbaum, Annemarie Pieper oder Patricia Werhane zeigen, auch bis heute gibt. Hannah Ahrendt machte in einem Interview mit Günter Gaus im Jahre 1964 in dieser Hinsicht den Punkt, dass Philosophie keineswegs eine männliche Beschäftigung bleiben müsse:

http://www.rbbonline.de/zurperson/interview_archiv/ahrendt_hannah.html.

54. Höffe, O.: ETHIK. Eine Einführung. C.H. Beck, München 2013, S. 24 f.
55. Da die Geschichte der Philosophie „phallozentrisch“ ist, wie Jacques Derrida bemerkte, und Männer seit der Antike zum Androzentrismus neigen, sei explizit darauf hingewiesen, dass es stets große Denkerinnen wie beispielsweise Hildegard von Bingen, Hannah Ahrendt oder Jeanne Hersch gab und, wie die Beispiele

56. Schweitzer A.: Kultur und Ethik, C.H. Beck, München 1960, S. 17.
57. Jonas, H.: Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Suhrkamp, Berlin 2003, S. 9 f.
58. Siehe dazu auch Jonas, H.: Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technische Zivilisation. Suhrkamp, Frankfurt a.M. 1984.
59. So in anderem Zusammenhang Böhme, G.: Ethik im Kontext. edition suhrkamp, Frankfurt a.M. 1997, S. 11 ff.
60. Böhme, G.: Ethik im Kontext. edition suhrkamp, Frankfurt a.M. 1997, S. 37.
61. So Max Weber, Georg Simmel zitierend, in „Politik als Beruf“, siehe Weber, M.: Soziologie. Universalgeschichtliche Analysen – Politik. Alfred Kröner Verlag, 5. überarb. Aufl., Stuttgart 1973, S.167 f.
62. Adorno, Th.: Minima Moralia. Suhrkamp, Frankfurt a.M., 22. Aufl. 1994, S. 42.
63. Siehe dazu Bahr, E.: Das musst Du erzählen. Erinnerungen an Willy Brandt. Propyläen, Berlin, 6. Aufl. 2013; ebenso <http://www.40-jahre-ostpolitik.de/pages/de/dokumentation/interview-mit-egon-bahr-ausstellung.php>

Lohnt sich die Übernahme zusätzlicher Verantwortung?

Die Diskussion über den „*business case*“ verantwortungsvollen Handelns versucht, ein Stück Zweckrationalität in eine überwiegend wertrational geführte Debatte einzubringen. Dies ist ein Anliegen, das von verschiedenen Unternehmensethikern mit Bezug auf Immanuel Kant – nur der gute Wille zähle – als Verrat an der edlen Sache verurteilt wird. Dennoch ist die zweckrationale Erörterung verantwortungsvollen Handelns nicht nur notwendig und wünschbar, sondern für das richtige Verständnis und die Praxiswirksamkeit ethisch akzeptablen Handelns geradezu erforderlich.

Viele gutmeinende Protagonisten argumentieren verkürzt, dass sich verantwortungsvolles Handeln und ethisches Verhalten im Geschäftsalltag in jedem Fall rentieren und daher „*good ethics*“ quasi automatisch mit „*good business*“ gleichzusetzen sei. Ich bin zwar auch davon überzeugt, dass gelebte Werte die Grundlage *nachhaltiger* Wertschöpfung sind und sich deshalb integrires Handeln aus einer *langfristigen* Perspektive lohnt. Ich kann jedoch nicht erkennen, dass dieses „sich lohnen“ kurz- oder mittelfristig – also in dem Zeitraum, in dem Ent-

scheidungen unter Zeit- und Ressourcen- druck fallen – betriebswirtschaftlich messbar ist.

Auch in Bezug auf den *business case* gilt, dass komplexe Probleme keine einfachen Lösungen haben. Eine verkürzte Rationalität führt bei der Analyse der ökonomischen Auswirkungen integren Handelns genauso in die Irre wie Eindimensionalität in der entgegen gesetzten Betrachtungsweise. Zum einen simplifiziert eine verkürzte Argumentation den Sachverhalt „verantwortliches und erfolgreiches Wirtschaften“ und führt so zur Unterschätzung der bestehenden Komplexität. Falschen Erwartungen und Enttäuschungen werden so nicht ausbleiben. Wenn es so einfach wäre, dass *good ethics* automatisch *good business* wäre, müsste nicht so große Überzeugungsarbeit für eine ethisch akzeptable Geschäftstätigkeit geleistet werden. Fern jeder Wertrationalität würden sich aus rein zweckrationalen Gründen alle Akteure (möglichst) verantwortungsvoll verhalten. Einstein lag richtig, wenn er anmahnte, man solle alles so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher.

Die Sache mit dem *business case* mag zwar *retrospektiv* eindeutig sein, wenn ein Unternehmen durch unverantwortliches Handeln öffentlich unter Beschuss kommt, von Gerichten zu hohen Strafen verurteilt wird, Reputationsschäden hinnehmen muss, exzellente Manager an die Konkurrenz verliert und mit demotivierten Mitarbeitenden konfrontiert ist. Es nützt jedoch nicht viel, im Nachhinein klüger zu sein. Die Übernahme von Verantwortung über das legal Geforderte hinaus hat ebenfalls kostenträchtige Auswirkungen, die in einem Wettbewerbsumfeld, das sich nur der lokalen Legalität verpflichtet sieht, zu Nachteilen führen kann. Antworten zu Entscheidungsfragen wie den folgenden entscheiden auch über die Kostenstruktur des Unternehmens:

- *Wie hoch* sollen z.B. die Investitionsbudgets für Umwelt, Ausbildungs- und Weiterbildung sein?
- *Wie tief* soll z.B. in der Zulieferkette Compliance Management betrieben werden?
- *Wie breit* sollen z.B. soziale Leistungen aufgestellt und an welchen Standards ausgerichtet werden?
- *Wie umfassend* soll man sich welchen Stakeholdern rechenschaftspflichtig fühlen?

Hinzu kommt, dass Fortschritt im Hinblick auf eine nachhaltige Verantwortungskultur nicht in kurzfristig sichtbaren Quantensprüngen erzielt wird, sondern in kleinen, leisen Schritten. Die stetigen kleinen Fortschritte über viele Jahre verändern ein Unternehmen. Kleine Schritte sind aber definitionsgemäß wenig spektakulär und erhalten daher kaum öffentliche Anerkennung: Aus- und Weiterbildung für Umweltschutz, Veränderungen beim Ressourcenverbrauch, Sensibilisierung von Mitarbeitern, Zulieferern und Kunden, Maßnahmen gegen Korruption – alle solche Maßnahmen haben Prozesscharakter. Es sind keine Projekte, die man bei Gelegenheit anfängt und nach relativ kurzer Zeit abschließt.

Reformprozesse für eine bessere Verantwortungsperformanz gelingen letztlich nur durch die Veränderung reformierter Denk- und Handlungsweisen. Die entsprechenden Botschaften müssen „einsickern“, verinnerlicht werden. Etwas sagen bedeutet nicht, dass es gehört wird; hören bedeutet nicht verstehen, und verstehen resultiert nicht notwendigerweise in entsprechendem Handeln. Ohne langen Atem und tiefer Überzeugung geht das nicht.

Dennoch, es gibt für verantwortungsvolles Handeln eine Vielzahl guter Gründe. Das fängt bei den Entscheidungsträgern an: Wenn sie ihre eigene Würde auf eine Wei-

se definieren, dass sie die Würde anderer mit einschließt, wenn sie bei ihrer Arbeit mit sich selbst im Reinen sind, weil sie auch gegenüber ihren eigenen Kindern erklären können, was sie warum und auf welche Weise tun, sind sie vermutlich unbeschwerter und daher glücklichere Menschen.

Zusätzlich zu solchen Erwägungen werden folgende positive Auswirkungen für die Attraktivität, die Kostenstruktur und das Risiko-Management des Unternehmens ins Feld geführt:

- Unternehmen, welche die Qualität ihrer Handlungsstandards ethisch reflektieren und im Lichte der zehn Prinzipien des Global Compact kritisch hinterfragen, betreiben im umfassenden Sinne pro-aktives *Issue Management*. Sie reduzieren ihre legalen, finanziellen und Ansehensrisiken und die Wahrscheinlichkeit von Boykottaufrufen oder *Shaming*-Kampagnen.
- Unternehmen, die Interessenkonflikte auf eine verantwortungsvolle Weise und diskursiv mit den von der Entscheidung Betroffenen lösen, vermindern Friktionen mit der Gesellschaft. Sie verstehen die Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse „von denen da draußen“ besser, und sie werden außerhalb des „Firmen-Silos“ besser verstanden,

weil sie sich argumentativ auf vorgebrachte Anliegen einlassen. Sie werden eher als „Teil der Lösung“ denn als „Teil des Problems“ angesehen. Dies wiederum kann die Identifikation der Mitarbeitenden und die Zufriedenheit der Kunden steigern und trägt dazu bei, die „gesellschaftliche Betriebslizenz“ eines Unternehmen zu erhalten.

- Integre Unternehmen haben eine positiv besetzte *corporate identity* und deshalb motivierte Mitarbeitende, weil diese mit Stolz auf ihr Unternehmen blicken und sich mit dessen Zielen identifizieren. Das Unternehmen wird als Arbeitgeber für begabte, sensible und hoch qualifizierte Nachwuchskräfte attraktiver. Beides erhöht die Produktivität und Innovationsfähigkeit der Firma. Integer arbeitende Unternehmen werden auch von den sie umgebenden Nachbargemeinden mit Stolz betrachtet und unterstützt – das vermindert Friktionen bei eventuellen Genehmigungsprozessen.
- Unternehmen, deren Verantwortungsleistung als mustergültig betrachtet wird, werden (unter sonst gleich bleibenden wirtschaftlichen Bedingungen) von ethisch orientierten Investmentberatern und moralsensiblen Kunden tendenziell bevorzugt. Immer mehr Kun-

den sagen heute nicht mehr nur „ja“ zum Produkt, sie wollen auch den Bedingungen der Produktion zustimmen können. Aufgrund der ethischen Unterscheidbarkeit führt dies mit der Zeit zu Vorteilen bei der Unternehmensbewertung und auf etablierten Märkten im Wettbewerb – insbesondere bei vergleichbaren (me too) und nicht-patentierten Produkten.

- Nachhaltig verantwortungsvolles Handeln schafft für alle potenziellen Kooperationspartner (z.B. *joint ventures*, Akquisitionen und Fusionen) höhere Erwartungssicherheit und damit bessere Kooperationschancen.
- Die glaubwürdige, weil überprüfbare Übernahme von Eigenverantwortung ist das beste Argument gegen zusätzliche politische Regulierungsforderungen. Freiheit, auch unternehmerische, ist immer rückgebunden an Verantwortung für das Gemeinwohl. Ohne Billigung durch die Öffentlichkeit, ohne Anerkennung und Unterstützung durch die Gesellschaft wird längerfristig erfolgreiches unternehmerisches Engagement unmöglich.

Diese Vorteile ethisch reflektierten Handelns sind realistisch – allerdings: Außer der größeren Attraktivität des Unternehmens für hoch qualifiziertes Personal und

der höheren Motivation der eigenen Mitarbeitenden sind diese Auswirkungen für das Unternehmen auf kurze und mittlere Frist kaum messbar. Die entstehenden Kosten von Investitionen gehen hingegen sofort und für alle sichtbar in die Kostenrechnung ein. Jede Situation – auch jede geschäftliche – kann moralisch bewertet werden. Dies besagt jedoch nicht, dass jede Situation *nur* moralisch zu bewerten ist oder andere Bewertungsoptiken irrelevant für das Gesamturteil („*all things considered*“) sind.⁶⁴

Wer den hier entstehenden Interessenkonflikt ausblendet, macht es sich zu einfach. Wer im globalen Wettbewerb durch Zusatzleistungen die Kostenlast eines Unternehmens erhöht, ohne dafür mehr als ein „*warm nice feeling*“ für einzelne Mitglieder des Managements zu erhalten, verschlechtert die Konkurrenzfähigkeit und erhöht die Gefahr, dass das Unternehmen seine Eigenständigkeit verliert. Die Argumentation, man solle die eventuell entstehenden Mehrkosten als „Versicherungsprämie“ gegen das Eintreten finanzieller oder Reputationsrisiken betrachten, ist richtig, appelliert jedoch an das wohlverstandene langfristige Eigeninteresse und nicht an das Quartalsergebnis.

Aus diesen Gründen darf der *business case* nicht an einzelnen herausragenden „ethi-

schen Verantwortungsmaßnahmen“ festgemacht werden. Was ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich macht, ist das Gesamtpaket „guter Management-Praktiken“. Diese schließen betriebswirtschaftliche Exzellenz und verantwortungsethische Rechenschaftspflicht ein. Eine solche Analyse dämpft die Dichotomie zwischen kurzfristigen Rentabilitäts- und langfristigen Sicherungszielen etwas ab. Gute Managementpraktiken schließen alles ein, was zur Sicherung des Unternehmenserfolgs auf kurze und lange Frist getan werden muss:

- die richtige Strategie zur optimalen Positionierung des Unternehmens;
- attraktive Produkte bzw. Dienstleistungen zu marktfähigen Preisen, wobei „attraktiv“ die umfassende Befriedigung der Kundenwünsche bedeutet und somit auch soziale Präferenzen einschließen kann;
- gutes Finanzmanagement und alles andere, was Management-Gurus wie Peter Drucker⁶⁶ lehren, und
- eine auf Werte-Management beruhende Unternehmenskultur, in der sich alle Mitarbeitenden in einer moralischen Gemeinschaft aufgehoben fühlen, weil sie die ihnen wichtigen Werte in ihre Arbeit einbringen können und dadurch motivierter und besser arbeiten.

Es geht bei der ethischen Reflexion der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen um werte-orientiertes, zukunftsicherndes Management. Ein Unternehmen soll im Kontext seiner Kernkompetenz so arbeiten, dass es im Wettbewerb erfolgreich bestehen kann und dabei einen Beitrag an eine gemeinsame globale Zukunft⁶⁶ erbringt, die man sich für die eigenen Kinder und Enkel wünscht.

64. Luhmann, N.: Die Moral der Gesellschaft. Suhrkamp, Frankfurt a.M. 2008, S. 116.

65. Siehe dazu Drucker P.F.: The Essential Drucker. The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. Harper Business, New York 2003.

66. Siehe <http://www.uncsd2012.org/content/documents/727The%20Future%20We%20Want%2019%20June%201230pm.pdf> und <http://www.worldwewant2015.org>

Die „Nachhaltigen Entwicklungsziele“ der globalen Gemeinschaft

Im September 2015 sollen von der UNO Generalversammlung 10-14 „nachhaltige Entwicklungsziele“ beschlossen werden, die die internationale Gemeinschaft bis zum Jahr 2030 erreichen will.⁶⁷ Seit etwa zwei Jahren laufen in allen Ländern und auf allen Ebenen Diskussionen über deren Inhalt und den zeitlichen Rahmen, innerhalb dessen diese Ziele erreicht werden sollen. Im Juli 2014 wird die „Open Working Group“⁶⁸ dem UNO Generalsekretär Ban Ki-moon einen ersten Vorschlag für die Entwicklungsziele nach dem Jahr 2015 vorlegen. Dieses Dokument wird die Grundlage für die Verhandlungen bilden, die an der Generalversammlung im September 2014 beginnen und bis zur Generalversammlung im September 2015 abgeschlossen sein sollen. Mit größter Wahrscheinlichkeit werden die Ziele etwa folgendes umfassen:

1. *End extreme poverty including hunger.*
2. *Promote economic growth and decent jobs within planetary boundaries.*
3. *Ensure effective learning for all children and youth for life and livelihood.*

4. *Achieve gender equality, social inclusion, and human rights.*
5. *Achieve health and wellbeing at all ages.*
6. *Improve agriculture systems and raise rural prosperity.*
7. *Empower inclusive, productive and resilient cities.*
8. *Curb human-induced climate change and ensure sustainable energy.*
9. *Secure biodiversity, and ensure good management of water, oceans, forests and natural resources.*
10. *Transform governance and technologies for sustainable development.*

Auch über die Indikatoren zur Messung der „Nachhaltigen Entwicklungsziele“ besteht weitest gehender wissenschaftlicher Konsens.⁶⁹ Die zur Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung notwendigen Veränderungen sind enorm, sei es in Bezug auf die heute für „normal“ gehaltenen Konsum- und Abfallmuster, im Hinblick auf den Ausstoß von Treibhausgasen, den Verbrauch an nicht erneuerbaren Ressourcen

oder in anderer Hinsicht. Geht man von den Annahmen des *Intergovernmental Panel on Climate Change*⁷⁰ aus, so müssten – um eine globale Erwärmung um mehr als 2 Grad zu verhindern – bis 2050 die Treibhausgas-Emissionen weltweit um zwischen 40% und 70% unter das Niveau von 2010 gesenkt werden und bis Ende des Jahrhunderts nahezu auf null sinken.

Den Industrieländern wird zu recht in vielerlei Hinsicht eine größere Verantwortung für den heutigen Zustand der globalen Umwelt zugemessen als Schwellenländern wie Indien, China oder Brasilien. Aus diesem Blickwinkel wird auch international arbeitenden Unternehmen eine substantielle Verantwortung für nachhaltige Entwicklung abverlangt.

Die Erfordernisse für eine nachhaltige Entwicklung sind jedoch so umfassend, dass sie einem neuen Leitbild für globale Entwicklung gleichkommen: Andere Werte, andere Vorbilder, veränderte Denk- und Handlungsweisen, ja eine andere Definition von „Entwicklung“ werden sich in den nächsten 35 Jahren durchsetzen müssen, wenn die dann fast 10 Milliarden Menschen ihre Bedürfnisse in Würde befriedigen können sollen. Damit sind natürlich *alle* Länder der Erde und *alle* dort lebenden Menschen gefordert – die reichen mehr als die armen, die in den Industrieländern an-

ders als die in den Entwicklungsländern. Ein solch umfassender entwicklungspolitischer Paradigmenwechsel muss von allen gesellschaftlichen Akteuren in allen Ländern der Welt getragen werden, auch von Unternehmen aus der OECD. Von Unternehmen wird gar ein besonderer Beitrag erwartet, da diesen die Lösung komplexer Probleme durch Innovation und Organisation zugetraut wird.

Hier stellt sich schon heute die bereits angesprochene Frage einer neuen Interpretation von Integrität. Die unter Experten unstrittigen Ergebnisse der Forschungsarbeiten über die Bedingungen einer globalen Nachhaltigkeit legen nahe, dass ein „Weiter so“ mit einer nachhaltigen globalen Entwicklung unvereinbar ist. Das Problem für Unternehmensverantwortliche und Politiker ist jedoch, dass für die Einleitung der erforderlichen Kurskorrekturen heute Kosten, Anpassungen, und Unbequemlichkeiten anfallen werden. Der *return on investment* wird erst in ferner Zukunft und vermutlich an anderen Orten der Erde messbar sein. Misst man den ökologischen Gewinn heute reduzierter CO₂ Emissionen daran, dass nach heutigem Wissen in 25 Jahren die Erhöhung des Meeresspiegels geringer ausfällt, so wäre dies sehr hilfreich für zukünftig auf den Malediven oder im Mündungsgebiet des Brahmaputra in Bangladesch lebende Menschen. Aus der Perspek-

tive der betrieblichen Gewinn- und Verlustrechnung jedoch sind die dazu erforderlichen Investitionen und Verhaltensänderungen nur als Kosten erfassbar. Aus der vergleichenden finanztechnischen Analyse verschlechtert global-ökologisch aufgeklärtes Handeln eines einzelnen Unternehmens dessen Kostenperformanz.

Der *business case* für aufgeklärtes, verantwortungsvolles und in diesem Sinne integriertes Handeln hängt daher nur teilweise von den Entscheidungen aufgeklärter Unternehmensführer ab. Für Breitenwirkungen sind mindestens zwei zusätzliche Bedingungen notwendig:

- 1) ein verändertes entwicklungspolitisches Paradigma („Spielverständnis“) und entsprechende ordnungspolitische „Spielregeln“⁷¹, die langfristig umweltschädliches bzw. sozialunverträgliches Handeln verbieten oder verteuern (z.B. über maßgeschneiderte Steuern, deren Ertrag ausschließlich für die Forschung nach erneuerbaren Energien verwendet wird); oder
- 2) gesellschaftspolitische Wertschätzung und Anerkennung für aufgeklärte *Leadership*: Ethisch reflektierende, nachhaltig handelnde Unternehmen werden von informierten Verbrauchern bevorzugt, erhalten Wertschätzung von Medien, werden bei Kooperationen präfe-

riert und am Kapitalmarkt (wegen proaktiver Risikoverminderung) höher bewertet.

Wo politische Entscheidungsträger, Konsumenten, Medien, und Organisationen der Zivilgesellschaft Anreize (z.B. Steuervorteile oder Reputationskapital) für ethisch motivierte Zusatzleistungen über das gesetzlich Vorgeschriebene hinaus verweigern, entstehen nur betriebliche Kostennachteile. Eine aufgeklärte „geschäftliche Handlungsmoral“ für nachhaltige Entwicklung findet dann unter Bedingungen des Marktversagens statt und muss als moralischer Heroismus scheitern.

Es gibt viele Hinweise für die Richtigkeit der Vermutung Niklas Luhmanns, wonach Menschen auf zunehmende Unsicherheit und Risiken mit der Forderung nach mehr Moral reagieren.⁷² Dynamische strukturelle Veränderungsprozesse, wie sie mit einem Referenzrahmen für nachhaltige Entwicklung verbunden sind und mit der Globalisierung und technologischer Innovation einhergehen, schaffen Gefühle der Unsicherheit und des diffusen Unbehagens. Ethisch reflektiertes Geschäftsgebahren einschließlich der Investitionen in die Schaffung nachhaltiger Entwicklungsbedingungen könnte in wachsendem Maße zu einer neuen Wettbewerbsebene werden, welche die Grenzen klassischer Märkte überschrei-

tet. Für Unternehmen, welche die moralischen Aspekte ihrer Tätigkeit ignorieren, wird dies zum Problem. Denjenigen Unternehmen dagegen, die sich nachhaltig und ernsthaft darum bemühen, ihren Kampf um Profitabilität mit moralischem Führungsanspruch, gelebter sozialer Verantwortung sowie dem Schutz der Umwelt zu verbinden, werden sich neue Dimensionen unternehmerischen Erfolgs eröffnen.

Einfach wird das nicht. Eine entsprechende Unternehmenskultur zu schaffen und zu erhalten, erfordert charakterfeste, mutige Persönlichkeiten, *Leadership* und Durchhaltevermögen. Erleichtert wird diese Aufgabe durch eine dieselben Ziele anstrebende globale Gouvernanz-, Ordnungs- und Wirtschaftspolitik. Mit anderen Worten, Arbeit im Sinne von „starkem langsamem Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich“⁷³ ist an vielen Baustellen erforderlich.

geschichtliche Erfahrung bestätigt es, dass man das Mögliche nicht erreichte, wenn nicht immer wieder in der Welt nach dem Unmöglichen gegriffen worden wäre. Aber der, der das tun kann, muss ein Führer und nicht nur das, sondern auch – in einem sehr schlichten Wortsinn – ein Held sein. Und auch die, welches beides nicht sind, müssen sich wappnen mit jener Festigkeit des Herzens, die auch dem Scheitern aller Hoffnungen gewachsen ist, jetzt schon, sonst werden sie nicht imstande sein, auch nur durchzusetzen, was heute möglich ist. Nur wer sicher ist, dass er daran nicht zerbricht, wenn die Welt, von seinem Standpunkt aus gesehen, zu dumm oder zu gemein ist für das, was er ihr bieten will, dass er all dem gegenüber: „dennoch“ zu sagen vermag, nur der hat den „Beruf“ zur Politik“.

67. <http://sustainabledevelopment.un.org/focussdgs.html>

68. <http://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1561>

69. www.unsdsn.org/resources/publications/indicators/

70. <http://www.ipcc.ch>

71. Siehe dazu von Brook, M.: Spielzüge – Spielregeln – Spielverständnis. Eine Investitionsheuristik für die Soziale Ordnung. Metropolis, Marburg 2012.

72. Luhmann, N.: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Suhrkamp. Frankfurt a. M., 2. Aufl. 1999, S. 396 ff.

73. Weber, M.: Politik als Beruf. In Gesammelte Politische Schriften. Mohr, Siebeck, Tübingen 1980, S. 560. Die meisten, die dieses Zitat verwenden, wissen nicht, dass es weitergeht: „Es ist ja durchaus richtig, und alle