

## **Muss, Muss, Muss**

Als man mich 1996 bat, im Kuratorium des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik mitzuarbeiten, sagte ich sogleich freudig zu. Ich wollte Teil einer Gemeinschaft kluger Leute werden, die sich wissenschaftlich mit einem Thema befasst, das auch mich sehr interessiert. Ich arbeitete einerseits für ein multinationales Unternehmen, andererseits widmete ich mich im Rahmen meiner akademischen Tätigkeit an der Universität Basel wissenschaftlich unternehmensethischen Sachverhalten. Außerhalb des Unternehmens wurde ich von vielen als Zirkusartist wahrgenommen, der auf dem Hochseil Spagatte übt und in steter Gefahr ist, „abzustürzen“; unternehmensintern genoss ich zwar Unterstützung vom Topmanagement, wurde aber von manchem Kollegen als Paradiesvogel betrachtet, der sich „sachfremden“ Dingen widmet. Da sich Menschen in ihrem Urteil oft früh festlegen und danach neue Informationen so einordnen, dass sie in ihre selbst konstruierte Realität passen, sah ich im wissenschaftlichen Austausch die Chance, so etwas wie die philosophische Mitte zu finden, metaphorisch den ‚goldenen‘ Schnitt zwischen Praxis und Theorie.

Ich arbeitete in einem Unternehmen, dessen Handlungsportfolio ich als verantwortungsvoll und dessen Topmanagement ich als „ethisch musikalisch“ und entwicklungspolitisch neue Maßstäbe setzend empfand. Ich kannte die Vielzahl ideologisch gefärbter Pauschalkritiken gegen die „Multis“ und hatte viel darüber nachgedacht, was eine aufgeklärte Definition der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen sei. Dabei war mir die im deutschen Sprachbereich bahnbrechende Arbeit von Horst Steinmann sehr hilfreich, hatte sein und Albert Löhrs Buch „Grundlagen der Unternehmensethik“ gelesen und mich mit den Publikationen von Peter Ulrich, Peter Koslowski, Karl Homann und Josef Wieland auseinandergesetzt. Ich fühlte mich also für die Kuratoriumsarbeit gerüstet.

Bei der Gründung des DNWE im Jahre 1993 gab es noch keine REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (2001), noch nicht das GRÜNBUCH DER EUROPÄISCHEN UNION ZUR GESELLSCHAFTLICHEN VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN (2001); Auslandsbestechung war in Deutschland noch nicht straf-, sondern absetzbar, und „compliance“ war noch nicht im Sprachgebrauch von Unternehmensethikern (Ärzte verstanden darunter die Therapietreue der Patienten). Der GLOBAL COMPACT DER VEREINTEN NATIONEN war noch nicht gegründet (2000) und die im CAUX ROUNDTABLE zusammenarbeitenden Geschäftsleute hatten eben erst mit ihren Konsultationen zu den *Principles for Responsible Business* begonnen. Andererseits gab es noch keine „dot.com“ Welt, in der Hoffnungen verkauft wurden, kein Fall ENRON mit seinen unglaublichen Verfehlungen, und die meisten Banken standen noch immer in hohem Ansehen. Da man die Zuschreibung „verantwortlichen Handelns“ immer am Orientierungswert der gesellschaftlichen Erwartungen messen sollte, ist auch von Bedeutung, dass das Forderungspaket aus der Zivilgesellschaft an Unternehmen noch nicht so diversifiziert, die Anspruchsgruppen noch nicht so professionalisiert und das Management der meisten Unternehmen noch nicht so internationalisiert waren wie heute. Schließlich war die Intensität und Tiefe der Globalisierung verglichen mit heute viel geringer.

Betrachtet man die Themen der Jahrestagungen des DNWE der letzten 20 Jahre, so findet man alle heute relevanten Themen nicht nur abgedeckt, sondern dies zu einem sehr frühen Zeitpunkt. Das DNWE zeichnete sich immer aus durch Themenführerschaft und nicht durch Nachvollzug.

Natürlich gab es in diesen vielen Jahren auch Konflikte, Richtungskämpfe und das Ringen um Deutungshoheiten. Das gibt es überall, wo gescheite und engagierte Menschen zusammenarbeiten; das zeichnet pluralistische Gesellschaften aus. Die Frage nach „dem Guten“ sowie den daraus abzuleitenden Tugenden und Pflichten für Individuen und Unternehmen bewegt kluge Menschen seit mehr als 2500 Jahren. Die Antworten auf diese Fragen sind nur auf der höchsten abstrakten Ebene vergleichbar; sie sind im Sinne Michael Walzers „thin“.<sup>1</sup> Wo aber generelle ethische Prinzipien in einen Kontext gebracht werden, ziehen Menschen mit ihren unterschiedlichen Werturteilen und erst recht ihrer unterschiedlichen kulturellen Sozialisation unterschiedliche Schlussfolgerungen. Sie tun dies auf dem Hintergrund ihrer spezifischen „thick morality“, und das ist völlig in Ordnung. Allerdings: Da ein jedes dieser individuellen Urteile eingebettet ist in ganz spezifische persönliche Erfahrungs-, Werte- und Kontextgeflechte sowie in die kulturhistorische Entwicklung, sind sie nur subjektiv richtig, d.h. verbindlich für diejenigen, die sie vorbringen und nicht für alle anderen.

Verantwortungsträger in der Wirtschaft, deren Entscheidungen Auswirkungen auf andere Menschen haben, brauchen meiner Meinung nach Unterstützung durch das Einbringen der *Essenz* ethischen Wissens in firmeninterne Entscheidungsprozesse. Langfristige Nützlichkeits- und kurzfristige Profiterwartungen werden für Unternehmen immer eine große Rolle spielen; Unternehmensethik soll diese Erwägungen jedoch in Zusammenhang mit anderen, nicht-ökonomischen Entscheidungskriterien bringen und, wo nötig, ergänzen. Es braucht die Tiefe des Sachwissens, aber darüber gelegt ein „Balken“ von Orientierungswissen.

Moralischer Realismus und Pragmatismus sind wesentliche und von philosophischen Akademikern oft unterschätzte Voraussetzungen, um unter komplexen Bedingungen in Wirtschaft und Politik überhaupt zu Lösungen zu kommen. Ohne in ein normenloses, beliebiges „everything goes“ und ethischen Relativismus zu verfallen, muss sich ein Entscheidungsträger im Wissen um bekannte normative Prinzipien unter den spezifischen, praktischen Gegebenheiten zu einer Lösung durchringen, die vielleicht unter den Aspekten der reinen Theorie unzureichend ist, aber im Rahmen des Machbaren das *geringste Übel* oder einen stufenweisen Fortschritt in der Sache darstellt.

Auch was die Rolle der Unternehmensethik angeht, können integre Menschen durchaus konträre Vorstellungen haben. Meine Vorstellung von unternehmensethischer Arbeit, die in der Praxis und nicht nur in akademischen Kreisen ernst genommen wird, nimmt als Ausgangspunkt konkrete Problemstellungen aus der Praxis. Sie forscht im Hinblick auf die Lösung konkreter Probleme und bietet Lösungen an, die Führungsverantwortlichen helfen, zu Entscheidungen höherer moralischer Qualität zu kommen. So wie man von juristischen Beratern nur in den seltensten Fällen ein handlungsverhinderndes „Nein“ erwartet (nämlich nur dann, wenn eine Handlungsweise auch mit aufgeklärtem juristischen Sachverstand als nicht legitim beurteilt werden kann), sollten sich auch „Ethik-Berater“ nur bei qualifizierten Abweichungen von durch universelle Normen legitimierten

---

<sup>1</sup> Walzer M.: Thick and Thin. Moral Argument at Home and Abroad. Notre Dame University Press 1994.

Handlungspfaden mit einem begründeten „Nein“ einmischen. In allen anderen Fällen erwarte ich, dass es zu einem „so nicht, aber so“ kommt und ein normativ akzeptabler und praktisch gangbarer Weg mit den dafür erforderlichen Rahmenbedingungen aufgezeigt wird.

Die Beantwortung von Fragen wie den folgenden sind kein Ausverkauf an die Wirtschaft oder der Aufruf zur Aufgabe akademischer Freiheit :

- Welches sind die „ethischen“ Fragen im Kontext praktischer unternehmensinitiierten Handlungen und Verhaltensweisen – im Gegensatz zu technischen, ökonomischen, juristischen und politischen Fragen?
- Mit welchem Geltungsanspruch welcher ethischen Denkschule wird über die „moralische Richtigkeit“ geurteilt und mit welcher Begründung? Und für welchen Zeithorizont gilt diese Richtigkeit?
- Welche Präferenzregelungen sind bei Güterabwägungen in einer konkreten unternehmerischen Situation moralisch akzeptabel, ohne einerseits universelle Normen zu verletzen, andererseits aber auch die Existenz eines Unternehmens in einem schwierigen Marktumfeld nicht zu gefährden?
- Welche pragmatischen Kompromisse oder sachlichen und zeitlichen Vorzugsregelungen, die von der „reinen Theorie“ abweichen und daher aus der Perspektive der „reinen“ Theorie kritisierbar sind, sind situationsethisch im Kontext anderer kultureller Rahmenbedingungen „gerade noch“ hinnehmbar – und welche „gerade nicht mehr“, und wie soll das begründet werden? Ist es überhaupt legitim, „moralische Kompromisse“ einzugehen?
- Welche Forderungen von welchen Anspruchsgruppen sind legitim und welche nicht, und warum?
- Wo hört die Verantwortung der Unternehmen auf, wo sollten andere gesellschaftliche Akteure in die Pflicht genommen werden?

Mir wurde in den vielen Jahren meiner Kuratoriumsarbeit immer wieder bewusst, dass es viele unternehmensethisch engagierte Menschen gibt, die der Arbeit an solchen Fragen skeptisch entgegenstehen, weil sie eine Legitimation des Nicht-Legitimierbaren befürchten und somit einen Verlust der Glaubwürdigkeit des DNWE. Meine Überzeugung war und ist, dass sich Unternehmensethik nicht darauf beschränken darf, Verantwortungsträgern lediglich das „Wissen um das Sollen“ zu lehren. Zusätzlich zum „Sollen“ müssen die Umstände bzw. Anreize für das individuelle persönliche „Wollen“ der Handelnden erörtert werden und die Determinanten des „Könnens“. Praxiswirksame unternehmensethische Arbeit muss dazu beitragen, das normativ Geforderte klar zu machen *und* die Diskrepanz zwischen dem „persönlichen Wollen in der konkreten Situation“ und dem „Können im gegebenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext“ zu überbrücken. Gerade in der heutigen Spielart der globalisierten Weltwirtschaft und im Hinblick auf eine nachhaltige Entwick-

lung kommt es vorrangig darauf an, die Welt zu verändern, und sie nicht lediglich zu interpretieren, wie Karl Marx in seiner 11ten Feuerbach-These so treffend formulierte.

Darüber und über anderes wird wohl auch in Zukunft in guten Treuen debattiert werden – und ich freue mich darauf. Auch für die Unternehmensethik gilt, was Bert Brecht (hier etwas umformuliert) im Zusammenhang des guten Menschen von Sezuan sagte. Der Vorhang ist zwar nicht zu, und längst nicht *alle* Fragen sind offen, aber, was eine Verbesserung der ethischen Performanz von Unternehmen angeht, stehen die guten Menschen des DNWE vor derselben Herausforderung.

*Was könnte die Lösung sein?  
Soll es ein anderer Mensch sein? Oder eine andre Welt?  
Vielleicht nur andre Götter? Oder keine?  
Wir sind zerschmettert und nicht nur zum Scheine!  
Der einzige Ausweg wär aus diesem Ungemach:  
Sie selber dächten auf der Stelle nach  
Auf welche Weis' dem guten Menschen man  
Zu einem guten Ende helfen kann.  
Verehrtes Publikum, los such Dir selbst den Schluss!  
Es muss ein guter da sein, muss, muss, muss.*

Klaus M. Leisinger  
Basel, 3. März 2014