

Die verfängliche Ethik in der Unternehmensethik

Zusammenfassung

Der Essay richtet sich im ersten Teil gegen jedes fundamentalistische Verständnis der Ethik und plädiert stattdessen, das Abwägen und Beurteilen in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei wird auch die begrenzte Rolle der Regeln angesprochen, wobei diese dem Rechtssystem gegenübergestellt werden. Vor diesem Hintergrund werden die Aufgaben einer Unternehmensethik im Spannungsfeld zwischen formalem Regelwerk und subjektivem Ermessen angesiedelt. Nicht behandelt dagegen ist das Thema der Abgrenzung der unternehmerischen Aufgaben selber, d.h. womit sich ein Unternehmen zu befassen und was außerhalb dieses Bereichs zu liegen hat.

Anschließend wird der Begriff "Ethik" als ein Diskurs (ein weiterführendes, umfassendes Gespräch) analysiert, der sich mit einer Überprüfung der Sitten und der Verteilung sowie auch der formellen Ordnung befaßt, die diese Sitten und Verteilung regelt. Demnach sollte die moralisierende Benutzung des Wortes Ethik vermieden werden. Ethik ist vielmehr selbst keine ethische Kategorie, ähnlich wie das Wissen keine wissenschaftliche Kategorie sein kann. (Es ist dies eine meta-ethische Diskussion.) Dabei kann zwar nicht geleugnet werden, daß im normalen Gebrauch das Wort Ethik eine Verwirrung stiftende Ambiguität aufweist; das ist ein Grund, dem Wort (nicht der Sache) möglichst aus dem Weg zu gehen.

Der Essay spricht durchaus unternehmensethische Belange an, hat aber im Grunde genommen zum Thema Ethik im allgemeinen. Ein Verständnis der Unternehmensethik kann man auch m.E. nur über den Umweg über die allgemeine Ethik erreichen.

Keine Ethik an falscher Stelle

Es fragt sich, rhetorisch, wo der größere Schaden insgesamt letztlich herrührt: von den wenigen, die sich den eigenen Belangen hingeben, ohne sich um andere zu scheren, oder doch von denen, die grundsätzlich und dogmatisch moralische Perspektiven in den Mittelpunkt rücken.

Gelegentlich wird von einem moralischen Gesetz gesprochen; als ob die Ethik eine Art Schattenrecht darstellen würde, wo feste, wenn auch halbwegs freiwillig angenommene, Gesetze das Verhalten bestimmen sollten. Es ist aber nicht so, daß es wünschenswert wäre, wenn alle Menschen gleich handeln würden. Gerade die unterschiedlichen Verhaltensweisen machen den Reichtum und den Sinn der Gesellschaft aus. Ohne die Teilung nicht nur der Arbeit, sondern auch der Gemüter und Lebenswege, hätte Gesellschaft gar keinen Sinn: Wir könnten alle Einsiedler sein.

Nichtsdestoweniger brauchen wir natürlich einige Grundregeln, bei denen wir gleichgestellt sind, wenn auch nur aus Bequemlichkeit oder um uns zu verständigen.

Nun, eine Regel ist – in der Regel – kein Gesetz, nicht einmal ein informelles Gesetz. In der Ethik – wie in einigen anderen Bereichen auch – sind Regeln vielmehr ein Hilfsmittel, um ein Urteilsvermögen erst auszubilden. Ist dieses einmal ausgebildet, so dienen Regeln später nur noch als gelegentliche Orientierungshilfen.

Mit einer einzigen Regel ist es nämlich nicht getan, und auch nicht mit vier oder fünf Regeln. Irgendwann muß man bei der Vielfalt der Regeln Prioritäten setzen: das heißt, die eine Regel einer anderen unterordnen. Aber manchmal erfordert die Situation, daß genau eine umgekehrte Priorität gesetzt wird. Und so braucht man auf einmal nicht nur Regeln, die die Priorität der Regeln bestimmen, sondern auch noch übergeordnete Regeln, die diese Prioritäten ihrerseits aufheben. Und das alles bei Regeln, die – im Bereich der Ethik – nicht einmal ausformuliert sind.

An dieser Stelle wird gern nach einem Grundsatz gerufen. Aber ein Grundsatz ist auch wie eine Regel, wenn auch breiter und somit weniger präzise, also noch auslegungsträchtiger, gefaßt. Auch der Grundsatz muß interpretiert werden. Etwa anhand von Regeln?

In der Tat: Im Bereich der Ethik insbesondere stößt das Denken nach Regeln und Grundsätzen – nach Geboten und Verallgemeinerungen – sehr schnell an Grenzen. Für Kinder, deren Urteilskraft ja erst auszubilden ist, sowie für Menschen, deren moralischer Sinn zurückgeblieben ist, mag der Ansatz sinnvoll sein. Für andere stiftet diese verbreitete Sicht auf die Ethik womöglich lange Zeit noch Verwirrung und Verunsicherung.

Anders steht es im Bereich des Rechts. Hier heißen die allgemeinen Regeln Gesetze, und zu ihnen hat die Rechtsprechung im Laufe der Zeit ein Regelwerk der Prioritäten ausgearbeitet. Im Bereich des Rechts sind Mindestnormen eingebettet, über die ein großes Maß an Einstimmigkeit and Allgemeingültigkeit herrscht.

Grenzziehung

Zwischen der Welt der Ethik im weiteren Sinne und derjenigen des Rechts gibt es einen Grenzbereich. Im Laufe der Zeit wandeln sich die Sitten, und so kommt es, daß eine gesetzliche Regelung beendet oder eingeführt wird. Denn eine Aufgabe des staatlichen Rechts besteht darin, diejenigen Umgangsformen zu festigen und sanktionieren, denen ein sehr hohes Maß an Anerkennung zukommt. Umgekehrt kann es zu einer Aberkennung kommen.

Eben aufgrund der Tatsache, daß es diesen Grenzbereich zwischen Ethik und staatlichem Recht gibt, ist man immer wieder geneigt, die innere Logik der Ethik zu vereinfachen und diese als ein informelles Regelwerk, als eine Schatten-Gesetzgebung, aufzufassen.

Die Wildwuchswiese befolgt andere Gesetzmäßigkeiten als die gepflegte landwirtschaftliche Fläche, von der sie durch einen schmalen Kräutergarten getrennt ist.

In einem Unternehmen, also in einer Gesellschaft im wirtschaftlichen Sinne, gibt es ebenfalls einen Grenzbereich zwischen den vielen, teilweise ethisch beladenen Entscheidungen, die im Ermessensbereich der einzelnen Mitarbeiter liegen müssen, und dem Geltungsbereich der Unternehmensleitlinien.

Es gibt – aber nur dem Anschein nach – einen zweiten Grenzbereich im Unternehmen, wo ethische Gesichtspunkte mit im Spiel sein könnten. Und zwar ist es nicht immer klar, ob ein Sachverhalt auch aus ethischer Sicht betrachtet werden kann oder soll. Denn die meisten Entscheidungen dürften (immer im rechtlichen Rahmen) ausschließlich betriebswirtschaftlicher Natur sein.

Demgegenüber kann man einwenden, daß Werte immer im Spiel sind, wenn auch versteckt; was zwar richtig, aber im Tagesgeschäft ohne Konsequenzen ist. Denn es geht darum, ob die betreffenden Werte sich in Bewegung befinden (damit ist gemeint, ob nun ein Konsens über die Werte brüchig ist oder die Wertsetzungen sich ständig – also je nach dem Umfeld – verschieben). Genauer gesagt, geht es darum, ob die Werte in nennenswertem Ausmaß im Verhältnis zueinander beweglich oder doch fixiert sind.

Die Frage der tiefen Verwurzelung der gemeinsamen menschlichen Werte und deren Vielschichtigkeit ist ein Thema für sich. Unserer politischen Gesellschaftsform liegt zugrunde eine Trennung der Funktionen dergestalt, daß wirtschaftliche Unternehmungen sich mit dem Wirtschaften befassen. Ähnlicherweise befassen sich Sportvereine vorrangig mit dem Sport, Gesangsvereine mit Gesang und Kirchen mit den religiösen Riten. In Ausnahmesituationen, z.B. wenn die politischen Instanzen massiv versagt haben, kann es angebracht oder erforderlich sein, die Trennung der Funktionen zu durchbrechen. Dies muß aber nicht in der Form geschehen, daß Unternehmen nach und nach die Rolle des Staates übernehmen: Sie können auch sich dafür stark machen, daß die Politik in den Stand versetzt wird, ihre ureigenen Aufgaben selber in die Hand zu nehmen. Insoweit wäre hier, kurzgefaßt, der sogenannten Corporate Social Responsibility enge Grenzen zu setzen. (Wenn schon, dann Corporate Citizenship: also die Mitwirkung in der öffentlichen Meinungsbildung. Dann aber nicht im Sinne einer Öffentlichkeitsarbeit – PR –, sondern durch die konstruktive Teilnahme an Ausbau und Belebung demokratischer Institutionen.)

Im übrigen handelt es sich immer um das Umfeld, in dem man sich befindet. Hier meldet sich schnell die fundamentalistische Denkweise zu Wort mit dem absoluten Festhalten an Werten, vielleicht beigemischt mit einem kategorischen Imperativ und auf jeden Fall mit Berichten von vorbildlichen Menschen, die keine Kompromisse eingegangen sind und dafür teuer bezahlt haben. Leider nicht immer sinnvoll.

Wenn man sich zu weit vom Umfeld entfernt, läuft das Opfer ins Leere. Es müssen zumindest einige Zeugen zurückbleiben, denen Mut gemacht wird. Das meiste wird üblicherweise erreicht, wenn man sich konsequent ein wenig besser als das Umfeld verhält, und nicht, wenn man so weit davongelaufen ist, daß man kaum noch wahrgenommen wird. Man kann sein Umfeld nach und nach verbessern oder sonst sich ein anderes aussuchen, aber es gelingt nicht, viel besser als der Schnitt sein zu wollen (man hat dann kein Umfeld mehr).

Wie viel Ethik gehört sich?

Was versteckt sich hinter dem Ruf nach Ethik?

Anders gefragt: Wie viel Ethik gehört sich? Diese Frage hört sich an, als ob sie eine ethische wäre, ist sie aber nicht.

Im Grunde genommen muß jeder selbst entscheiden (wenn nicht alle Tage neu, dann an einem Wendepunkt), wie er (je nach seinen Möglichkeiten) leben möchte oder soll. Und eine Gesellschaft oder eine Kultur überlegt sich ebenfalls, eventuell in der Form von Unterlassungen, die eine Richtung oder eben eine andere einzuschlagen. (Auch sich treiben lassen ist eine Art Entscheidung.)

Damit ist erstmals nur eine grundsätzliche Freiheit angesprochen. Man könnte bereits hier die Ethik ansiedeln, das Wort brauchen wir an dieser Stelle aber noch nicht. Die Ethik (als Wort, als Begriff) brauchen wir – falls wir sie überhaupt brauchen – erst, wenn wir uns Gedanken über die Gerechtigkeit (d.h. die Verteilung) und die Sitten machen. Die Natur kennt bekanntlich keine Gerechtigkeit, und auch in der menschlichen Welt gelingt es nur bruchstückhaft, sie herzustellen, wie immer sie sich im einzelnen auch gestalten mag.

Die Sitten sind die Gepflogenheiten der Menschen miteinander innerhalb einer bestimmten Kultur, ähnlich wie eine Sprache. Es müssen nicht sonderlich gute Sitten sein. An dieser Stelle – bei Gedanken zur Gerechtigkeit und über die Sitten – setzt Ethik (als Prinzip oder als Diskurs) an.

Wie häufig und intensiv dieser Diskurs (dieses Gespräch) verfolgt wird, hängt nicht zuletzt von dem Konsens ab, der in Bezug auf die Gerechtigkeit und die Sitten besteht, und das wiederum ist mit dem mehr oder weniger guten Funktionieren der Gesellschaft und dem Gelingen der einzelnen Menschenleben verbunden.

Also wäre die Frage: "Wieviel Ethik wollen wir, brauchen wir, schulden wir?" eine Frage über Konsens und Zufriedenheit. Sie ist selber keine ethische Frage, sondern eine praktische und eine faktische.

Diese Analyse dürfte uns weiterbringen. Sie besagt auch, daß der Ruf nach Ethik selbst kein ethischer Appel ist, sondern erstmals nur der Ausdruck des fehlenden Konsens und der Unzufriedenheit. Natürlich wird der Hörer (der Angesprochene) dabei eingeladen (aufgerufen), diese Ablehnung des Konsens und diese Unzufriedenheit zu teilen.

Das wäre aber nur der Anfang. Praktisch müßte dem eine alternative Vorstellung über eine Neuordnung der Sitten und zugunsten der Gerechtigkeit folgen. Und das sind politische und kulturelle Belange. Hinter dem Ruf nach Ethik versteckt sich demzufolge der Wunsch nach einer anderen Politik im weitesten Sinne und einer anderen Kultur.

Richtiger wäre es also, von einer angestrebten Veränderung der (unternehmerischen) Kultur und der politischen bzw. wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu sprechen und dazu die Detailarbeit anzugehen. Viele sehnen sich nach einer derartigen Veränderung. Man braucht aber diese Sehnsucht nicht "ethisch" zu rechtfertigen; man muß sie nur aussprechen, die Hintergründe genau beschreiben und Handlungsmöglichkeiten entwerfen. Dabei dürfte es zum guten Stil gehören, die großen Worte wie Ethik und Moral an den Rand zu drängen. Diese Worte deuten üblicherweise nur darauf, daß die Dinge in einem größeren Rahmen oder auf lange Sicht gesehen werden (sollen). Es kann also bei der Beschwörung der Ethik z.B. darum gehen, aus dem alleinigen Diskurs der Macht oder des Rechts oder auch der Persönlichkeiten auszubrechen. Dies bedeutet aber nicht, daß Ethik in Widerspruch zu Macht oder Recht überhaupt steht, nur in Widerspruch zu bestimmten Ausgestaltungen derselben.

Der Ruf nach einer anderen Kultur oder (nach einer alternativen) Politik hört sich anders an als der Ruf nach Ethik. Wer nach Ethik ruft, unterstellt, daß diese in der angesprochenen Situation zu Unrecht fehlt. Es kann aber umgekehrt vorkommen, daß ethische Perspektiven dort angewendet werden, wo sie nicht hingehören. Das wäre dann ein Ruf nach einer anderen – einer bescheidenen, aber wirkungsvollen – Ethik.

Man kann dieses leidige Wort Ethik anders handhaben, indem man es je nach dem Zusammenhang mit anderen Begriffen ersetzt. Man kann von einer gerechten Verteilung der Güter und der Arbeit sprechen und davon, was unter "gerecht" verstanden wird; von einem Wandel der Sitten sprechen und davon, wie sie sich im Detail verbessern oder verschlechtern. Man kann von Besitzständen und Ausgrenzung sprechen und davon, wie die Besitzstände zustande gekommen sind. Von Verantwortung, von Nachhaltigkeit. Davon, ob Habgier, Neid und Angeberei gepflegt werden oder ob doch andere Werte zu Wort kommen. Von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung. Davon auch, daß der Blick für das richtige Handeln nur dadurch ausgebildet werden kann, indem Fehleinschätzungen gemacht und die Konsequenzen getragen werden.