

Peter Fonk

Das ganz normale Böse

Schuldbewusstsein und Verantwortung
in einer Welt der Sachzwänge

♦ Die Begriffe Schuld und Verantwortung haben von der christlichen und philosophischen Tradition eine starke personale Ausrichtung erhalten. Doch trägt diese Sicht auch noch in Handlungsbereichen, Organisationen und Institutionen, wo ein scheinbar unübersichtliches Netz an Verantwortlichkeiten und Kompetenzen geknüpft ist? Inwieweit lösen „Sachzwänge“ tatsächlich eindeutig schuldhaftes Verhalten auf, inwieweit dienen sie als „Feigenblatt“ für verantwortungsloses Handeln, als „Strukturen der Sünde“? Der Moralthologe Peter Fonk geht in seinem Beitrag diesen Fragen auf den Grund. (Redaktion)

1. Der Fall FlowTex

Das Unternehmen FlowTex Technologie GmbH & Co. KG steht für den bisher schwersten Fall von Wirtschaftskriminalität in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Die Firma im badischen Ettlingen hatte sich in den Jahren zwischen 1994 und 1999 auf das unterirdische Verlegen von Leitungen und den Handel mit entsprechenden Horizontalbohrmaschinen spezialisiert. Diese Bohrmaschinen machten, im Gegensatz zu den bisher im Handel befindlichen Modellen, das Verlegen von Strom-, Gas-, Wasser- und Telekommunikationsleitungen ohne Öffnung der Oberfläche möglich. Diese Methode wäre nicht nur schnell und Kosten sparend gewesen, sie hätte auch die sonst unvermeidlichen Beeinträchtigungen des Umfeldes – etwa verkehrsbehindernde Straßensperrungen – vermeiden können.

Angesichts der zu erwartenden hohen Nachfrage nach diesem neuen Produkt verwundert es auf den ersten Blick nicht, dass FlowTex 3000 dieser Bohrmaschinen zu einem Stückpreis von 1,5 Millionen DM in wenigen Jahren verkaufen konnte. Diese zunächst beeindruckende Bilanz wies allerdings einen kleinen „Schönheitsfehler“ auf: die angeblich verkauften Bohrmaschinen existierten zu rund 90 % nur auf dem Papier!¹

Die Vorgehensweise der Firmenleitung, die auf diese Weise über 85 Millionen DM erwirtschaftet haben soll, war ebenso einfach wie raffiniert: FlowTex verkaufte zunächst fingierte Bohrsysteme an Leasinggesellschaften und Banken, leaste sie aber im nächsten Schritt selbst wieder zurück, um den für die Leasinggesellschaften notwendigen Marktbedarf für eine Kreditfinanzierung bei den Banken sicherzustellen. Die Kredite, welche

¹ Vgl. M. Heck, Der FlowTex-Skandal. Wie Politik und Fiskus jahrelang von einem gigantischen Wirtschaftsbetrug profitieren, Frankfurt a. M. ²2006.

die Leasinggesellschaften für den Kauf der nicht vorhandenen Bohrmaschinen erhielten, waren der monetäre Gewinn aus dem Betrug. Um den Umstand zu vertuschen, dass nur ein Zehntel der verkauften Bohrsysteme tatsächlich existierte, stellte FlowTex nicht nur im großen Stil fingierte Rechnungen aus, sondern die Gesellschafter von FlowTex fälschten vor Betriebsprüfungen unter anderem auch die Zulassungsschilder der Bohrgeräte, indem immer neue Zulassungsplaketten mit neuen Seriennummern auf denselben Geräten angebracht wurden. Kurz: FlowTex hatte ein System des Kreditbetrugs entwickelt, das wie ein Schneeballsystem funktionierte. Um die Zahlung der Leasingraten sicher zu stellen, wurden immer neue Verkäufe nicht vorhandener Maschinen an jene Leasinggesellschaften getätigt. Der auf betrügerische Weise erlangte Gewinn belief sich am Ende auf ca. 1,6 Milliarden DM, der verursachte Schaden gar auf rund 2,9 Milliarden DM.²

Die Höhe des Schadens, soweit er von einem einzigen Unternehmen verursacht wurde, ist in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland bisher einzigartig; zugleich ist aber die Zurechnung sowohl der moralischen als auch der juristischen Verantwortung und somit auch die Schuldzuweisung klar und eindeutig. Hier sind allein der Geschäftsführer und einige seiner engsten Mitarbeiter, darunter auch Familienangehörige, verantwortlich, die mit dem Ziel der persönlichen Bereicherung ein groß angelegtes Betrugsmanöver über fünf Jahre hinweg unentdeckt durchführen konnten.

2. Vom klassischen zum modernen Begriff der Verantwortung

Im Fall FlowTex greifen die klassischen ethischen Kategorien von Verantwortung und Schuld.³ Diese bezieht sich in formaler Betrachtung auf die Relation zwischen einem Subjekt, einem Objekt und einer Instanz, in materialer Hinsicht auf die Art und Weise, wie Aufgaben wahrgenommen und erfüllt werden. Somit rückt auch die Zurechnung der Handlungsfolgen an den Akteur in den Fokus des ethischen Interesses. Der *klassische* Verantwortungsbegriff bezieht sich auf Kontexte, die sozial übersichtlich und von eindeutigen Zurechenbarkeiten und Aufgabenstellungen geprägt sind. Aus dieser Sachverhaltslage gewinnen alle weiteren sich dem Phänomen Verantwortung zuordnenden Begriffe wie Pflicht und Schuld ihre spezifische, doch – wohl-gemerkt – *personbezogene* Anwendung. Anders gesagt: Die klassische Rede von Verantwortung und Schuld setzt immer schon Handlungssubjekte voraus, die Personstatus besitzen, namentlich identifizierbar sind und sich entschieden haben, so und nicht anders zu handeln. Diese Voraussetzung liegt im Fall FlowTex zweifellos vor.

Davon zu unterscheiden ist jedoch der *moderne* Verantwortungsbegriff, der insbesondere auf den tief greifenden Wandel der gesellschaftlichen Bedingungen im Zuge der politischen, technologischen und industriellen Evolution reagiert. Der moderne Verantwortungsbegriff setzt einen weit aus anspruchsvolleren gesellschaftlichen Komplexitätsgrad als Kontext voraus.⁴ Als

² Vgl. Manager-Magazin vom 1.6.2003 [<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,159227,00.html>; Zugriff vom 17. 4. 2007].

³ Vgl. W. Korff/G. Wilhelms, Art. Verantwortung, in: LThK³ X, 597–600.

⁴ Vgl. H. Jonas, Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt a. M. 1984, 54–60; F.-X. Kaufmann, Der Ruf nach Verantwortung. Risiko und Ethik in einer unüberschaubaren Welt, Freiburg–Basel–Wien 1992.

wichtigstes Unterscheidungsmerkmal im Vergleich zum klassischen Verständnis gilt hierfür, dass er eine veränderte Form von Verantwortung reflektiert, die durch einen Verlust zwischenmenschlicher Unmittelbarkeit in wichtigen Handlungs- und Entscheidungsbereichen der Wirtschaft, Technik und Politik bedingt ist. Das lässt nicht den Schluss auf eine Verabschiedung der Ethik aus den sich verselbständigenden Kontexten zu, zumal die neuen Kommunikationstechnologien auch neue, bis dahin unbekannte Möglichkeiten menschlicher Interaktion schaffen. Allerdings sieht sich menschliches Handeln in komplexen Systemen auch mit einer Vieldimensionalität der Handlungs- und Entscheidungsprozesse konfrontiert, die nicht nur neue Möglichkeiten, sondern auch neue Risiken und Unsicherheiten schafft.⁵ Ethik darf sich, wenn es um die Feststellung von Verantwortlichkeiten geht, nicht erst nachträglich zu Wort melden, um Schäden im Umwelt- oder Sozialbereich aufzuarbeiten und Schuldige zu identifizieren. Sie käme dann, einem Wort Hegels in seiner Rechtsphilosophie zufolge, immer schon „zu spät“.⁶ Das ethische Fragen nach der Verantwortung stellt sich heute, im Zeitalter der Globalisierung, in ganz neuen Dimensionen – nicht mehr allein als Fragen nach individueller Zurechenbarkeit, sondern zunehmend als Fragen nach gerechten oder ungerechten Strukturen.

Massenarbeitslosigkeit, ein wachsendes Gefälle zwischen reichen und armen Bevölkerungsschichten oder Ländern, weltweite Klimaveränderung und Migration haben wesentlich strukturelle Ursachen. Sie sind ursächlich nicht durch fehlendes

individuelles Verantwortungsbewusstsein bedingt, sondern in ein dichtes und wenig transparentes Netz sozio-ökonomischer Bedingungen, gesellschaftlicher Wertepreferenzen und rechtlich-politischer Ordnungsvorgaben verflochten. Die Enzyklika „Sollicitudo rei socialis“ spricht in diesem Zusammenhang erstmals von „Strukturen der Sünde“ (n. 36), die zu überwinden Aufgabe des sozialen Handelns der Kirche ist. Zur Beschreibung der in diesem Begriff angesprochenen Phänomene redet eine eher säkular orientierte (Wirtschafts-) Ethik nicht selten von so genannten „Sachzwängen“. Dadurch wird zunächst zwar die Perspektive einer weltanschaulich und religiös neutralen Betrachtung suggeriert, zugleich aber ein Entschuldigungsmechanismus in Gang gesetzt, der die Akteure in Politik und Wirtschaft von jeder Schuld an der Ausbeutung von Arbeitskräften bzw. Mitarbeitern ebenso wie von jeder Verantwortung für das Vorkommen von Korruption in ihrem Geschäftsbereich freispricht. Vor diesen allzu oft zitierten Sachzwängen scheint jede ethische Frage verstummen zu müssen. Scheinbar bedürfen sie keiner Rechtfertigung mehr.

Das gilt dann in demselben Umfang für jene, die diesen Sachzwängen ausgesetzt sind und sich ihnen gar nicht entziehen können, ob sie es nun wollen oder nicht. Allerdings gibt es nicht wenige Wirtschaftsethiker, die solchen Legitimationsversuchen des moralischen Eskapismus misstrauen und sich weigern, die Berufung auf Sachzwänge als Alibi für Geschäftspraktiken zu akzeptieren, in denen die Würde des Menschen mit Füßen getreten oder als deren Folge das Vertrauen in den Rechts-

⁵ Vgl. J. Römel, Vom Sinn moralischer Verantwortung. Zu den Grundlagen christlicher Ethik in komplexer Gesellschaft, Regensburg 1996, 126.

⁶ G. W. F. Hegel, Grundlinien der Philosophie des Rechts, in: *ders.*, Werke in zwanzig Bdn., hrsg. v. E. Moldenhauer/K. Michel, Frankfurt a. M. 1970, Bd. 7, 28.

staat fortschreitend ausgehöhlt wird.⁷ Beispiele für solche Menschenrechtsverletzungen, die man durch die Berufung auf die durch Globalisierung und Wettbewerb erzeugten „Sachzwänge“ zu erklären und damit gegen ethische Nachfragen zu immunisieren versucht, gibt es leider zur Genüge.

3. Lohnsklavinnen und Job-Hopper

Fußball ist heute zu einem im globalen Maßstab betriebenen Geschäft geworden, das sowohl Reichtum als auch Armut produziert. Es ist symptomatisch für die ökonomische Verwertung des Sports geworden. Das wird am Beispiel der Sportbekleidungsindustrie deutlich: Die Spieler der internationalen Spitzenclubs wie Real Madrid, Manchester United oder Bayern München bekommen astronomische Sponsoringgehälter von den multinationalen Markenfirmen. Dieselben Sportbekleidungsfirmen aber zahlen den Näherinnen der Mannschaftstrikots Hungerlöhne. Ein nüchterner Zahlenvergleich macht das Ausmaß der Ungleichbehandlung deutlich. Der Fußballstar Zinedine Zidane erhielt im Jahr 2006 rund 2,3 Millionen Schweizer Franken von Adidas. Für diese Summe müsste die Näherin in El Salvador, die sein Trikot hergestellt hat, ziemlich genau tausend Jahre lang jeden Tag zum gesetzlichen Mindestlohn in der Fabrik arbeiten – und zwar 24 Stunden am Tag.⁸

Doch kein Geschäft ist so lukrativ wie die Fußballweltmeisterschaft. Wer das Emblem des Weltfußballverbandes FIFA oder das WM-Logo auf seinen T-Shirts

und Sportartikeln vermarkten will, muss nicht nur erhebliche Lizenzgebühren an die FIFA bezahlen, sondern auch ein üppiges Werbebudget für die mediale Vermarktung einplanen. Der Sportbekleidungs-gigant Nike bringt jährlich ein Werbebudget von fast zwei Milliarden US-Dollar auf und dürfte damit der Spitzenreiter in dieser Sparte sein.

Dieses Geld muss aber am anderen Ende wieder eingespart werden. Um für die Arbeitsbedingungen in den Fabriken nicht zur Verantwortung gezogen werden zu können, haben Firmen wie Nike die gesamte Produktion ins Ausland verlegt. Nike-Artikel werden von 650.000 Beschäftigten auf allen Kontinenten hergestellt. Gleichzeitig stehen alle Lieferanten, ganz gleich, ob sie in China, Honduras, Indonesien oder Vietnam produzieren, in direkter Konkurrenz miteinander. Aufträge erhält nur, wer am schnellsten und billigsten produziert. Die Messlatte aber wird ständig höher gelegt.

Die Näherinnen am unteren Ende der Produktionspyramide sind diesem Druck nahezu schutzlos ausgeliefert. Für die billigen Produktionskosten bezahlen sie im Gegenzug einen sehr hohen Preis – mit ihrer Gesundheit und ihrem Privatleben. In oft unerträglicher Hitze und bei hohem Lärmpegel müssen sie viele Stunden ununterbrochen arbeiten und dürfen ihren Platz nicht verlassen. Selbst das Trinken von Wasser ist ihnen während der Arbeit verboten, damit die Zahl der Toilettenbesuche, soweit diese ihnen gestattet sind, möglichst gering gehalten wird. Um unter diesen Bedingungen ihr Arbeitstempo auf höchstem Niveau zu halten, werden sie

⁷ Vgl. P. Ulrich, Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern–Stuttgart–Wien ³2001, 148–163.

⁸ Vgl. Erklärung von Bern e.V. (Hg.), Fussball WM 2006 – Lehrstück der Globalisierung [<http://www.evb.ch/p25011209.html>; Zugriff am 17.04.2007].

oft wie Galeerensklaven durch Beschimpfungen, Drohungen und sogar Schläge angetrieben. Häufig wird den Beschäftigten ein regulärer Arbeitsvertrag vorenthalten, um die gesetzlichen Sozialversicherungen zu umgehen. Gleichzeitig aber sind die Löhne so niedrig, dass eine alleinerziehende Mutter von vier Kindern nur mit ihrem Einkommen die Familie nicht ernähren kann, sondern nach dem Ende ihrer regulären Arbeitszeit in der Fabrik noch einem „Zweitberuf“ als Prostituierte nachgehen muss, damit es für die Familie zum Überleben reicht. Dass Gewerkschaftsrechte selbst in den Ländern missachtet werden, in denen sie grundsätzlich anerkannt sind, überrascht in diesem Zusammenhang nicht; ebenso wenig die Tatsache, dass Gewerkschaftsmitglieder zu den bevorzugten Opfern von Belästigungen, gewaltsamen Einschüchterungen und Entlassungen gehören. Da Frauen in den Sportartikel-fabriken über achtzig Prozent der Belegschaften stellen, sind sie von Menschenrechtsverletzungen dieser Art besonders betroffen.

Ein grundsätzliches Umdenken der international aufgestellten Sportartikelproduzenten ist bisher wohl erst in Ansätzen erkennbar. Es sind bisher nur wenige Firmen, die sich glaubhaft des Themas Arbeitsbedingungen angenommen haben. Diese haben begonnen, ihre Lieferanten genauer zu kontrollieren und Auflagen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen zum Bestandteil der Kooperationsverträge gemacht. Reebok hat ernsthafte Bemühungen unternommen, auch in den Ländern, in denen Gewerkschaftsrechte gesetzlich eingeschränkt sind, demokratische Vertretungen in den Betrieben aufzubauen. Doch es bleibt fraglich, ob selbst das Engagement der „Klassenbesten“ genügt oder es nicht manches Mal bei Lippenbekenntnissen bleibt. Solange Firmen wie Adidas und

Nike zögern, allen Angestellten einen existenzsichernden Lohn zu garantieren, kann dieser Zweifel nicht ausgeräumt werden. Der bereits erwähnte Preis- und Zeitdruck bei den Lieferanten ist für eine effektive Verbesserung der Arbeitsbedingungen gewiss nicht förderlich.

Ein Negativbeispiel ganz anderer Art bietet die Deutsche Telekom. In einem offenen Brief an die Chefetage, der am 22. März 2007 im Handelsblatt veröffentlicht wurde, hat ein T-Com-Mitarbeiter für viel Gesprächsstoff gesorgt. Die Vorwürfe, die er an die Adresse der Führungsriege richtet, wiegen schwer. Sie lassen sich auf die Begriffe Zynismus, Arroganz, fachliche Unkenntnis und Verantwortungslosigkeit bringen. Als zynisch empfindet jener Mitarbeiter die Appelle der jungen, häufig rasch wechselnden Führungskräfte nach einer größeren Unternehmensbindung auf Seiten der Mitarbeiter. Alle so genannten Innovationen, die von der Chefetage ausgehen, seien im Gegenteil nur geeignet, die Unternehmensbindung selbst bei jenen treuen Mitarbeitern zu zerstören, die ihre berufliche Laufbahn noch bei der Post begonnen haben und nun bei der Telekom erleben, wie intern erzeugter Wettbewerbsdruck aus Kollegen Konkurrenten und aus Mitarbeitern Humankapital gemacht hat.

Um von den eigenen Fehlern und den Fehlern ihrer Vorgänger abzulenken, geben die jungen Chefs die Entwicklung von flächendeckenden Abbau- und Auslagerungsplänen bei externen „Beratern“ in Auftrag. Diese wiederum finden heraus, was wohl auch ihr eigentlicher Auftrag war: Sie decken auf, dass Mitarbeiter auch in großem Umfang Kostenfaktoren sind, von denen man sich – um am Markt wettbewerbsfähig zu sein – so schnell wie möglich trennen muss. Mit Hinweis auf das „marktübliche Lohnniveau“, das als Vergleichsgröße und als Alibi für radi-

kalen Stellenabbau gern herangezogen wird, sollen sie auch den Nachweis erbringen, dass Mitarbeiter schlichtweg zu teuer sind. Doch nicht nur das: Die Behauptung der Berater, man könne die Arbeitsabläufe weitaus schneller, effizienter und vor allem Personal und Kosten sparender als bisher gestalten, vermittelt implizit auch die Botschaft, die Mitarbeiter seien bisher zu schlecht, zu teuer, nicht genügend motiviert und zu unproduktiv gewesen. Ob auf diese Weise eine angeblich fehlende Unternehmensbindung jemals aufgebaut werden kann, erscheint von der Sache her mehr als fraglich, wenn sie den solchermaßen diffamierten Mitarbeitern abverlangt wird, in der Tat nur noch als zynisch.

Mit dem Zynismus der oft allzu forsch auftretenden jungen Chefs geht Hand in Hand deren Arroganz und Unkenntnis einher. So zumindest sieht es der ungenannt bleibende Mitarbeiter, der die Liste der Kritikpunkte noch fortführt. Würde die Unternehmensleitung mit den Mitarbeitern ins Gespräch treten, wüsste sie, welche Veränderungen zielführend wären, um den Service und die Kundenfreundlichkeit zu verbessern. Die erfahrenen Mitarbeiter könnten die Unternehmenslenker auf der Chefetage aus erster Hand darüber informieren, was die Kunden wollen und was die Telekom ihnen bieten kann. Denn die Mitarbeiter kennen die Kunden und die Firma am besten und können kompetent analysieren, wo zuviel Geld verschwendet und Personal falsch eingesetzt wird; sie können überblicken, wo Wissen sinnlos verpufft und Prozesse angepasst werden müssten. Das Know-how der Mitarbeiter könnte rasch und erfolgreich Wege eröffnen, die

Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, neue Geschäftsfelder zu eröffnen und damit eine Steigerung der Einnahmen und Sicherung der Arbeitsplätze zu bewirken. Der Führungsmannschaft aber ist entweder nicht bekannt, welche internen Ressourcen in der Telekom brachliegen, oder aber es interessiert sie gar nicht. Nur so ist es zu erklären, dass sie, anstatt das Gespräch mit den erfahrenen Mitarbeitern zu suchen, externe Berater wie z. B. McKinsey engagiert, die zumindest in der Wahrnehmung der Mitarbeiter nicht das geringste Interesse an der Telekom haben und jeder Firma den gleichen Mix aus Zerteilung und Personalabbau überstülpen. Zurück bleiben nur frustrierte und entlassene Mitarbeiter, die sich in den beruflichen, sozialen und finanziellen Abgrund getrieben fühlen.

Die Führungskräfte hingegen – besser gesagt wohl: die pervertierten Darsteller derselben – haben ein Standesethos ganz eigener Art entwickelt, um für die Folgen ihres Handelns keine Verantwortung übernehmen zu müssen. Nach einem Wort des amerikanischen Ethikers Tristram Engelhardt folgen sie konsequent der Cowboy-moral⁹: „Wir ziehen weiter.“ Vorstandsmitglieder kommen und gehen heute meist in rascher Folge. Sie geben einander die Klinke in die Hand, so dass selten jemand von ihnen lange genug bleibt, um für seine Fehler geradestehen zu müssen und zur Verantwortung gezogen werden zu können. Bevor es dazu kommt, ziehen sie mit voll gestopften Taschen zum nächsten Unternehmen weiter, um dort ihr „segenreiches“ Tun nach bewährter Methode fortzusetzen, denn es gibt zumindest eine Gruppe, die davon profitiert: sie selber.

⁹ Vgl. D. Mieth, Was wollen wir können? Ethik im Zeitalter der Biotechnik, Freiburg–Basel–Wien 2002, 4.

4. Denkanstöße

Die in diesem Beitrag unter Punkt 1 und 3 vorgestellten Fallbeispiele liegen auf unterschiedlichen Ebenen der jeweiligen ethischen Diskussion.

Der Fall FlowTex betrifft eindeutig individuelles Fehlverhalten und ist mit der klassischen Interpretation von Verantwortung, Schuld und Zurechenbarkeit zureichend erfasst. Es handelt sich hier um einen klaren Verstoß gegen das Standesethos des Unternehmers, mit dem aus juristischer Sicht die einschlägigen Paragraphen des Strafgesetzes korrelieren.

Dazu gibt es schon in Thomas Manns weltbekanntem Roman „Die Buddenbrooks“ eine Szene, die diese Sicht sehr gut zum Ausdruck bringt. Darin wird erzählt, wie der bisherige Prinzipal seinen Nachfolger auf die Übernahme der Leitung des alteingesessenen Familienunternehmens mit den folgenden Worten vorbereitet: „Mein Sohn, sei mit Lust bei den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, daß wir bei Nacht ruhig schlafen können.“¹⁰ Der ehrbare Kaufmann der Hanse erscheint heute – zumindest in dieser Begrifflichkeit – vielleicht manchem als Relikt aus vergangenen Zeiten. Tatsache aber ist, dass wir auch heute noch beim Arzt, beim Wirtschaftsprüfer, beim Bankier und bei vielen anderen – jenseits von rechtlichen Regelungen – ein bestimmtes Berufsethos voraussetzen. Der ehrbare Kaufmann diente im 19. Jahrhundert als Leitbild für das, was ein Unternehmer in Ausübung seiner wirtschaftlichen

Freiheitsrechte tun durfte und was er zu unterlassen hatte, d.h. was gegen gute Sitte und Moral verstieß. Darunter kann man in heutiger Sprache das Nichtwahrnehmen so genannter „goldener Gelegenheiten“ verstehen, d.h. den Verzicht auf betrügerische Maßnahmen besonders in jenen Fällen, wo die Gelegenheit, erwischt zu werden, eher gering ist.¹¹ Das Ideal des ehrbaren Kaufmanns wird auch durch das schlechte Beispiel der FlowTex keineswegs obsolet. Unehrlische und unseriöse Menschen gibt es in jedem Beruf und zu allen Zeiten.

Wirklich brisant wird die Sache dann, wenn die Schäden so groß werden, dass eine ganze Branche in Verruf gerät. Das betrifft Unternehmen, die ihre Produktion in Billiglohnländer mit teilweise menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen verlagern, genauso wie jene Manager, die mit dem Bild der Heuschrecke zwar nicht sehr schmeichelhaft, aber absolut zutreffend charakterisiert sind.

Die Ethik des Unternehmens ist Inhalt einer Debatte, die zwar in den 1970er Jahren in den USA ihren Ausgangspunkt genommen hat, inzwischen aber für eine globalisierte Weltwirtschaft, in der Warenströme, Dienstleistungen und Informationen grenzüberschreitend fließen, ebenso brisant geworden ist. Es ist aus ethischer Sicht absolut geboten, dass jedes einzelne sowohl regional als auch national wie global agierende Unternehmen einen Verhaltenskodex aufstellt oder ratifiziert, indem es sich zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bekennt. Daraus lassen

¹⁰ Th. Mann, Die Buddenbrooks, zit. nach H. Müller, Ethik und Management – Spannungsverhältnis ohne Ende?, in: Ethik und Management – Spannungsverhältnis ohne Ende? Hrsg. v. Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie (Reihe Tagungsberichte, Bd. 27) 195–197, dort: 195.

¹¹ Vgl. Chr. Watrin, Zur Ethik wirtschaftspolitischen Handelns. Der ethische Aspekt wirtschaftspolitischer Fragestellungen, in: Ethik und Management – Spannungsverhältnis ohne Ende? (s. Anm. 10), 103–116, dort: 113.

sich einige wichtige Einsichten und Handlungsstrategien ableiten:

Erstens: Ein Unternehmen hat die Aufgabe, Gewinne zu erzielen. Ohne dieses Ziel wäre es ein Verschwender gesellschaftlicher Ressourcen und würde auch seiner Verantwortung für die Mitarbeiter nicht gerecht, deren Arbeitsplatz und möglicherweise gesamte Existenz vom wirtschaftlichen Erfolg abhängen.¹² Schon vor nahezu zwanzig Jahren schrieb deshalb Peter Zürn, seinerzeit Geschäftsführer einer Personalberatungsagentur in Frankfurt a. M.: „Mit den Worten des Altbankiers Hermann Josef Abs ist der Gewinn für ein Unternehmen so wichtig wie die Luft zum Atmen für den Menschen. Er fügt aber auch hinzu, dass der Mensch nicht nur lebt, um zu atmen – und so existiert auch ein Wirtschaftsunternehmen nicht nur, um Gewinn zu machen. Daneben steht deutlich und eindeutig die gesellschaftliche und soziale Verantwortung für die Mitarbeiter.“¹³

Es geht nach einem Wort des St. Galler Wirtschaftsethikers Peter Ulrich also darum, das republikanische Konzept des einzelnen Wirtschaftsbürgers auch auf große Unternehmen zu übertragen und sie als Corporate Citizens in die Pflicht zu nehmen.¹⁴ Hinter diesem Begriff, der sich überraschend schnell ausgebreitet hat, steht die Einsicht, dass das Handeln und Wirken der Unternehmen maßgebliche Folgen für die Gestaltung der Gesellschaft hat. Dem Selbstverständnis des Unternehmens als *Good Corporate Citizen* zufolge gehören Geschäftserfolg und gesellschaftliches Handeln daher zusammen und sind im Zeitalter der Globalisierung eng mit-

einander verwoben. Überall dort, wo es unternehmerisch aktiv wird, ist das Unternehmen zugleich Mitglied der jeweiligen Gesellschaft und trifft in der Interaktion mit den jeweiligen relevanten Umwelten auf höchst unterschiedliche Erwartungen. Deshalb verpflichtet es sich, seine unternehmerischen Handlungsspielräume zu nutzen, gesellschaftliche Aktivitäten zu entfalten, sich für eine humane Welt zu engagieren und Mitverantwortung zu übernehmen für die Gestaltung einer Gesellschaft, von deren Fortschritt und Integrationskraft alle profitieren.¹⁵

Zweitens: Ohne Zweifel ist Wirtschaftlichkeit der primäre Sachzwang, dem sich jede Betriebs- und Unternehmensführung stellen muss. Ohne ein positives Ergebnis, ohne Gewinn, Rendite, Profit oder wie immer man den geschäftlichen Erfolg bezeichnen mag, ist nicht nur der Kredit bei Banken und Geschäftspartnern bald verspielt, sondern auf Dauer auch das gesamte Vermögen. Der Weg zum Konkursgericht oder die Selbstauflösung sind dann absehbar. Aber das Sachzwangargument kann auch missbraucht und überdehnt werden. Das Negativbeispiel der Sportartikelproduzenten, die ihre Mitarbeiterinnen wie Sklavinnen schuften lassen und nicht einmal angemessen entlohnen, macht das ebenso deutlich wie der zunehmend in Mode kommende hemdsärmelig-menschenverachtende Stil, den junge Senkrechtstarter auf der Karriereleiter gegenüber ihren Mitarbeitern praktizieren. Besonders in großen Konzernen scheint dieser Stil zunehmend in Mode zu kommen. Doch würden sich die Beteiligten, an die sich diese Kritik

¹² Vgl. H. Müller, Ethik und Management – Spannungsverhältnis ohne Ende?, in: Ethik und Management – Spannungsverhältnis ohne Ende? (s. Anm. 10), 195–197, dort: 196.

¹³ P. Zürn, Ethik im Management. Antworten auf Fragen der Zeit, Frankfurt a. M. 1989, 42.

¹⁴ Vgl. P. Ulrich, Der entzauberte Markt (s. Anm. 14), 138.

¹⁵ Ebd., 134.

richtet, vermutlich recht schnell auf angeblich unüberwindbare Sachzwänge herausreden, gegen die sowieso niemand etwas ausrichten könne.

Nach welchen Argumentationsmustern und -strategien solche Rechtfertigungsversuche gewöhnlich verlaufen, hat in einem anderem Zusammenhang der Tübinger Sozialethiker Dietmar Mieth aufgezeigt und auf den Begriff der von ihm so benannten „Stammtischmoral“ gebracht. Drei ihrer wichtigsten Gebote lauten: „Erstens: das ist jetzt der Standard; zweitens, die anderen tun es auch; wenn ich es nicht tue, dann tut es ein anderer ...“¹⁶ Das letzte Argument solcher Stammtischmoral ließe sich im Zusammenhang dieses Beitrags noch fortführen durch den Zusatz: „... und er beherrscht am Ende den Markt und hat mich verdrängt.“

Bei Wirtschaftsfragen wird oft der Eindruck erweckt, dass es angesichts von Sachzwängen keinen Raum für ethische Entscheidungen gibt. Eine solche Position wäre aber wohl erst dann akzeptabel, wenn es tatsächlich keine Alternativen gäbe. Das ist aber äußerst selten der Fall, denn tatsächlich lässt sich fast immer eine Alternative finden. Sie mag vielleicht kostspieliger sein als die Billiglösung; aber das ist kein Grund, sie deshalb prinzipiell zu verwerfen. Der bereits erwähnte St. Galler Wirtschaftsethiker Peter Ulrich hat überzeugend nachgewiesen, dass so behauptete Sachzwänge in fast allen Fällen Denkwänge sind. Der Markt allein zwingt uns zu gar nichts. Er ist nicht jene metaphysische Größe, auf die sich die Akteure des Wirtschaftsgeschehens zur Rechtfertigung ih-

rer fragwürdigen Praktiken gern berufen. Doch der Grund dafür, dass wir uns unter Erfolgszwang fühlen, ist nicht der Markt, es sind bei genauerem Hinsehen unsere je eigenen Einkommens- und Gewinninteressen. Ulrich schreibt dazu: „Es herrscht also am Markt weniger ein Zwang zur Gewinnmaximierung als vielmehr der wechselseitige Zwang der Wirtschaftssubjekte durch ihr je privates Einkommens- oder Gewinnstreben. Erst unter der ideologischen Voraussetzung der strikten Einkommens- bzw. Gewinnmaximierung wird es für die Subjekte gänzlich ‚unmöglich‘, auf andere normative Gesichtspunkte, etwa solche der Human-, Sozial- und Umweltverträglichkeit ihres Handelns Rücksicht zu nehmen. Aus wirtschaftsethischer Sicht gilt es jedoch gerade diese Einkommens- und Gewinninteressen ethisch-kritisch dahingehend zu reflektieren, wie weit sie im Lichte der Rechte anderer legitim sind und wo diese den Vorrang verdienen. Man geht ja auch im Wirtschaftsleben nicht einfach über Leichen – außer in den Mafia Economics.“¹⁷

Wohin solche chronische Berufung auf scheinbar unveränderbare Determinanten führen kann, wusste schon vor mehr als dreißig Jahren das zu Recht viel beachtete Synodenpapier „Unsere Hoffnung“ zu benennen. Sie leistet der Ausbreitung eines „heimlichen Unschuldswahns“¹⁸ Vorschub, der wiederum einen unheimlichen Entschuldigungsmechanismus in Gang setzt: Schuld haben am Ende immer nur die Anderen – die Natur, die Gesellschaft, die eigene Biographie. Auf diese Weise wird versucht, das Böse in der

¹⁶ D. Mieth, Was wollen wir können? (s. Anm. 9), 8.

¹⁷ P. Ulrich, Der entzauberte Markt (s. Anm. 14), 37.

¹⁸ Unsere Hoffnung. Ein Beschluss der Gemeinsamen Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. Sekretär der Deutschen Bischofskonferenz, Dr. Josef Homeyer, Bonn 1975, 25.

Welt scheinbar rationalistisch wegzuerklären. Jene Unrechtszustände, die eigentlich zum moralischen Protest herausfordern müssten, werden damit zum gesellschaftlichen Normalfall – zum ganz normalen Bösen – nivelliert. Doch dieser heimliche Unschuldswahn, der auf die Unschuld eines naturhaften Egoismus pocht, gefährdet immer mehr den verantwortlichen Umgang mit anderen Menschen. Die Ausführungen des Synodenpapiers zu diesen Überlegungen gipfeln in den folgenden Sätzen: „Die christliche Rede von Schuld und Umkehr muss jene geradezu strukturelle Schuldverstrickung ansprechen, in die wir heute, durch die weltweiten Verflechtungen und Abhängigkeiten, angesichts des Elends und der Unterdrückung ferner, fremder Völker und Gruppen geraten. Sie muss darauf bestehen, dass wir nicht nur durch das schuldig werden können, was wir anderen unmittelbar tun oder nicht tun, sondern auch durch das, was wir zulassen, dass es anderen geschehe.“¹⁹

Doch es geht auch anders. Ethik und Ökonomie müssen keine Gegensätze sein, die einander ausschließen. Denn langsam aber stetig wächst eine ganze Branche, die ihre Produkte unter dem „Fair Trade“-Label vermarktet: Kaffee, Tee, Orangensaft, Textilien, selbst handgenähte Fußbälle sind mittlerweile im Handel erhältlich.²⁰ Diese Kennzeichnung signalisiert und garantiert dem Käufer, dass die Erzeuger bzw. Fertigungskräfte einen fairen Preis für ihr Produkt erhalten und dieses darüber hinaus unter Beachtung ökologisch gebotener Nachhaltigkeit angebaut worden ist. Spit-

zenreiter in dieser Gruppe ist derzeit unangefochten der Hamburger Kaffeeröster Arthur J. Darboven, dessen mittlerweile breit gefächertes Sortiment fair gehandelter Kaffeesorten eben nicht nur in den Randbereichen so genannter Dritte-Welt- oder Eine-Welt-Läden zu finden sind, sondern sich längst einen festen Platz im kommerziellen Handel erobert hat. Aber nicht nur konventionelle Supermärkte, sondern auch eine Berliner Fluglinie und eine große Bäckereikette haben sich ganz darauf verlegt, ihren Kunden bzw. Gästen nur noch fair gehandelten Kaffee anzubieten. Darauf machen sie ihre Kunden durch Informationsbroschüren bzw. über Filme, die während des Flugs gezeigt werden, ganz gezielt aufmerksam. Der Erfolg gibt Arthur J. Darboven Recht. Es ist möglich, den fairen Handel auszubauen und am Markt zu bestehen, wenn das Kaufverhalten der Kunden durch gezielte Aufklärung und Information beeinflusst wird. Fair gehandelte Produkte müssen übrigens – entgegen einer immer noch weit verbreiteten Meinung – nicht teurer sein als beispielsweise jene Kaffeesorten, bei deren Herstellung die Pflücker nicht einmal einen existenzsichernden Mindestlohn bekommen haben.

Man sollte in diesem Zusammenhang ruhig einmal darüber nachdenken, welche Sogwirkung wohl von einem Entschluss der FIFA ausginge, bei zukünftigen Weltmeisterschaften nur noch Produkte jener Sportartikelfirmen zu kaufen, die nach SA8000²¹ oder den Standards der *Clean Clothes Campaign* zertifiziert bzw. mit dem „Fair

¹⁹ Ebd., 26.

²⁰ Beispiele dazu im Transfair-Jahresbericht 2006 des Vereins zur Förderung des Fairen Handels mit der „Dritten Welt“ e.V., Köln.

²¹ Ein Qualitätsstandard, der durch Selbstverpflichtung der Unternehmen und deren Auditierung den Schutz der Menschenrechte und eine faire Entlohnung für alle an der Wertschöpfung beteiligten Personen garantiert.

Trade“-Siegel versehen sind. Oder welche Vorbildfunktion gerade für junge Käufer die Entscheidung der Fußballsportvereine hätte, wenn insbesondere prominente Spieler öffentlich dafür werben würden, nur noch Sportbekleidung zu tragen, die auf die Human- und Sozialverträglichkeit ihrer Herstellung nachweislich getestet wurde.

Wenn man über Alternativen zu den angeblich unausweichlichen Sachzwängen ernsthaft nachzudenken beginnt, scheint auch das Problem, das jener T-Com Mitarbeiter im Handelsblatt so öffentlichkeitswirksam angeprangert hat, nicht unlösbar. Fredmund Malik, Mitbegründer und Verwaltungsratspräsident des ebenfalls in St. Gallen ansässigen, weltweit bekannten „Malik Managementzentrums St. Gallen“, wüsste einen Weg. Der führt nur über kompetente Personalchefs, die sich von den Bewerbern auf eine Führungsposition nicht täuschen lassen. Denn leider wurden in den Jahren des Wirtschaftsbooms die Menschen geradezu zum Bluffen erzogen. Auf diese Weise ist nicht selten ein bestimmter Typ des Managers, der die Kunst der Ich-Inszenierung und Effekt-

hascherei beherrscht, in hohe und höchste Führungspositionen gelangt. Dieser Typus wird in der Fachsprache als *Job-Hopper* bezeichnet. Das sind Leute, die Positionen sammeln, anstatt Ergebnisse nachzuweisen. Ihre Lebensläufe wirken auf den ersten Blick beeindruckend. Sie hatten innerhalb kürzester Zeit zahlreiche Stellen auf der Chefetage inne, deren Bezeichnung in englischer Sprache selbstverständlich besonders eindrucksvoll klingt. Malik hingegen spricht über diese jungen Karrieristen und ihre aufgepeppten Lebensläufe ein vernichtendes Urteil: „Bei genauerer Analyse findet man allerdings zwei Dinge meistens nicht, nämlich Verantwortung und Ergebnisse [...] Leute mit langen Listen von Positionen sind in aller Regel keine wirksamen Manager, sondern häufig Karrieristen. In ihren Lebensläufen findet man vieles; in ihrem Leben allerdings nur eines: nämlich einen untrüglichen Instinkt dafür, wann sie gehen müssen. Und sie gehen immer genau ein halbes Jahr, bevor die Ergebnislosigkeit zu sehen ist, manchmal auch der ‚Mist‘ zu riechen beginnt, den sie hinterlassen werden.“²² Der Unsitte des Job-Hopping wirksam Einhalt gebieten kann am ehesten einer – ein kompetenter Personalchef: „Der wird ihn fragen: Was haben Sie bisher gemacht? Welche Resultate haben Sie erzielt? Wie hat jede Stelle ausgesehen, als Sie sie angetreten haben, und wie hat sie ausgesehen, als Sie sie verlassen haben? Worauf sind Sie wirklich stolz? Und warum?“²³

Drittens: Maßnahmen der Gegensteuerung. – Eine weitere Frage stellt sich am Schluss: Was kann man außerdem noch tun, um die bereits enttarnten Ausreden auf Sachzwänge zur Kaschierung ethisch inakzeptablen Verhaltens in der Wirtschaft

Weiterführende Literatur:

Joachim Fetzer, Die Verantwortung der Unternehmung, Gütersloh 2004.

Peter Ulrich, Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg–Basel–Wien 2002.

Theo Weber, Das Denken in Sachzwängen. Unternehmer im Spannungsfeld von gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischen Notwendigkeiten, Bern–Stuttgart–Wien 1999.

²² F. Malik, Gefährliche Managementwörter. Und warum man sie vermeiden sollte, Frankfurt a. M. 2005, 89.

²³ Ebd., 91.

zu verhindern? Gibt es weitere Maßnahmen der Prävention?

Eine präventive Gegensteuerung durch Maßnahmen der ethischen Aus-, Fort- und Weiterbildung für Führungskräfte ist vielleicht nicht so vergeblich, wie Skeptiker vermuten mögen. Sie sollte sich allerdings nicht des grobschlächtigen Mittels der Moralpredigt bedienen.

Es ist sicher richtig, dass Diskussionen über Finanz- und Rechtsfragen in der Wirtschaft den Sachverstand von Ökonomen, Juristen und Politikern erfordern. Doch auch Ethiker und Theologen können durchaus zur Aufhellung der Diskussion beitragen, indem sie auf die Wirklichkeits- und Wertannahmen aufmerksam machen, die implizit oder explizit in den ökonomischen Handlungsoptionen enthalten oder eben nicht enthalten sind.

Das Problem der meisten Menschen heute liegt nicht in der theoretischen Auseinandersetzung mit der eher akademischen Frage, ob wir die Ethik in der Wirtschaft oder für die Wirtschaft brauchen, sondern in der Bewältigung ihres ganz praktischen Lebenskonflikts. In der Sicht des einzelnen Geschäftsmanns oder Managers in einem großen, international aufgestellten Unternehmen stellt sich das wohl wie folgt dar: Warum soll ich und wie kann ich moralisch handeln und anständig bleiben, wenn andere – vielleicht sogar die meisten – sich unmoralisch verhalten und dabei sogar noch Erfolg haben?

Diese durchaus nicht unrichtige Wahrnehmung liegt nicht zuletzt darin begründet, dass viele Menschen ihr Handeln nur unter kurzfristiger und egoistischer,

weitaus seltener aber unter einer langfristigen und gesellschaftlichen Perspektive beurteilen. Im Blick auf die drei Stufen ethischen Argumentierens²⁴ agieren sie auf der untersten: *Moral nach Vorschrift*. Deren Maxime lautet: Halte dich an den Buchstaben des Gesetzes und lass dich im Übrigen nicht erwischen. Auf dieser Stufe haben der Geschäftsführer von FlowTex und seine Helfershelfer agiert.

Auf der zweiten Stufe herrscht eine *Moral der Gegenseitigkeit*. Es handelt sich um eine klare Form der *Gruppenmoral*: gut ist, was den Mitgliedern der eigenen Gruppe bzw. was dem eigenen Unternehmen nutzt. Die Interessen der anderen bleiben außen vor. In diese Kategorie gehören die vorgestellten Beispiele aus der Sportartikelindustrie sowie die so genannten Job-Hopper.

Erst auf der dritten Stufe, dem höchsten Niveau moralischen Argumentierens, hat sich eine *Moral in Verantwortung* herausgebildet. Wer sich auf diesem Niveau befindet, durchschaut auch die langfristig schädlichen Folgen der Sachzwangdoktrin: dass wirtschaftliche und politische Macht sich in den Händen einiger weniger vereinen, die Ungleichverteilung von Vermögen und Einkommen wächst, die Benachteiligung der unteren Einkommensklassen steigen wird und gesellschaftliche Instabilität zunimmt.

In einer Welt zunehmender internationaler Verflechtung, welche die Menschen stärker als je zuvor aufeinander verweist und aneinander bindet, ist es unabdingbar, auf diese dritte Stufe hinarbeiten – weg von der egoistischen und provinziellen

²⁴ Eine Adaption der klassischen Stufentheorie der Moralentwicklung nach Piaget und Kohlberg für die Unternehmensethik; vgl. P. Fonk, Sind wir alle käuflich? Oder: Was eine christliche Ethik bewegt, ihre Stimme gegen Korruption und Betrug zu erheben, in: *Rektor der Universität Passau* (Hg.), Verhaltenskodex für Wirtschaft und Politik – sind Manipulation und Korruption noch zu stoppen? Passau 2004, 65–70, dort: 69f.

Kleingruppenmoral und hin zum universellen ethischen Denken.

Deshalb ist es unbedingt nötig, das ethische Einsichtsniveau der dritten Stufe anzustreben. So etwas kann man lernen, etwa durch interne Ethikschulen, Einführung von Ethik-Management-Systemen im Sinne eines Branchenkodex und auf dem Weg der Entwicklung weiterer Maßnahmenkomplexe, welche insbesondere die Unternehmen mit ins Boot holen helfen. Auch die Universitäten müssen Möglichkeiten entwickeln, durch geeignete Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung in ethisch relevanten sensiblen Bereichen des wirtschaftlichen Lebens entsprechendes Wissen und notwendige Handlungskompetenz zu erwerben. Ein wichtiger Schritt

auf dem Weg zu einer human-, sozial- und umweltverträglichen Wirtschaft wäre damit schon getan.

Der Autor: *Peter Fonk, geb. 1955, studierte Theologie, Philosophie und Slawistik in Münster und Würzburg (Dr. phil 1983; Dr. theol. 1989) und ist seit 1994 Professor für Moralthologie an der Universität Passau. Seit 2004 ist er zugleich Leiter des Instituts für angewandte Ethik in Wirtschaft, Aus- und Weiterbildung an der Universität Passau. Aktuelle Veröffentlichungen: Das Gewissen. Was es ist – wie es wirkt – wie weit es bindet, Kevelaer 2004; Abwägbare Menschenrechte – antastbare Menschenwürde, in: ETHICA 13 (2005), 3–12.*



**2006. XIV, 215
Seiten. ISBN 978-
3-16-149031-6
fadengeheftete
Broschur € 24,-**

Ingolf U. Dalferth

Das Böse

Essay über die Denkform des Unbegreiflichen

Das Böse ist die Kurzformel für eine Denkform, mit der Unbegreifliches zu denken versucht wird. Ingolf U. Dalferth rekonstruiert die Sinngeschichte dieser Denkform des Sinnwidrigen am Leitfaden der Kontraste zwischen *gut* und *böse* und *gut* und *Gott*.

»Die Lektüre wird mit einem Gewinn an Unterscheidungsvermögen belohnt – und dadurch mit theologischer Orientierungskompetenz.«

Ulf Liedke in Pastoraltheologie 96 (2007), S. 139-141



Mohr Siebeck

Tübingen
info@mohr.de
www.mohr.de

Maßgeschneiderte Informationen: www.mohr.de/form/eKurier.htm