

«Selbst gute Zwecke heiligen nicht jedes Mittel»

Radikale Gewinnmaximierung hat in die Krise geführt. An welche Prinzipien soll sich wirtschaftliches Streben nun halten? Was zeichnet einen verantwortungsbewussten Manager aus? Der renommierte Wirtschaftsethiker Prof. Peter Ulrich vertritt eine pointierte Meinung.

Herr Ulrich, wird der Ethiker besser gehört, wenn die Wirtschaft in die Krise steckt?

Kann schon sein. Aber eigentlich ist moderne Wirtschaftsethik keine Krankenschwester für gestrauchelte Patienten. Vielmehr geht es ihr darum, tragfähige ethische Grundlagen für lebens- und gesellschaftsdienliches Wirtschaften zu klären – und zwar besser von vornherein.

Braucht es denn nicht solche Megakrisen, damit die marktgläubige Elite endlich umdenkt und sich die Regeln verändern lassen?

Das ist der berüchtigte Weg durch das Tal der Tränen. Mir ist das etwas zu fatalistisch. Denn Megakrisen sind ja keine naturgesetzlich passierenden Tsunamis, sondern Resultat kumulierter Unvernunft.

Weshalb ist es in der Ausbildung der Führungskräfte nicht gelungen, die Studierenden zu einem vernünftigeren ökonomischen Handeln zu erziehen?

Moment! Die Führungskräfte, die heute das Sagen haben, vertreten in aller Regel die vor 20 bis 30 Jahren gelernten Denkmuster. Für sie haben sich ihre Sichtweisen und Überzeugungen in ihrer Karriere ja bewährt – da werden sie kaum mehr umdenken. Die heutige Generation der Studierenden wird aber mit einem stärkeren Bewusstsein für die Konflikthaftigkeit allen Wirtschaftens in die Praxis treten: Kunden möchten tiefe und Zulieferer hohe Preise, Mitarbeitende gute Löhne und Kapitaleigner eine satte Rendite. Offenkundig können Unternehmen nicht all diese Anliegen gleichzeitig maximal bedienen.

Welche ethischen Werte versuchen Sie den angehenden Managern beizubringen? – Wie tun Sie das am überzeugendsten?

Mit Verlaub, aber das autoritative Vorverständnis von Ethik, das in Ihrer Frage transportiert wird, passt nur in den Kindergarten. Moderne Ethik indoktriniert nicht feste Werte, sie ist vielmehr emanzipatorisch ausgerichtet: Sie zielt darauf, dass freie Personen das Vermögen entwickeln, nach wohlbegründeten Prinzipien zu urteilen und zu handeln. Praktisch brauchbare Wirtschaftsethik vermittelt zuallererst die Fähigkeit, ökonomistische Ideologien zu durchschauen. Diese verstecken Eigeninteressen hinter der Rhetorik von Sachzwängen oder vom Gemeinwohl – etwa nach dem beliebten Muster: «Der internationale Wettbewerb zwingt uns, aber es dient letztlich allen...» Demgegenüber den vernunftethischen Standpunkt der Moral einnehmen heisst, wie ein unparteiischer Beobachter nach ausgewogenen, fairen Lösungen bei Wert- und Interessenkonflikten zu suchen. Das kann ich nur, wenn ich gelernt habe, zu meinen eigenen Wertvorstellungen und Interessen eine kritische Distanz einzunehmen.

Ist ein guter Mensch zwangsläufig auch ein schlechter Manager?

Solches Zwei-Welten-Denken ist absurd. Gute Unternehmensführung hat heute viel damit zu tun, dass sie Geschäftsprinzipien glaubwürdig lebt und mit allen Beteiligten und Betroffenen fair umgeht. Es gilt also, ethische Grundsätze in ein Geschäftsmodell zu integrieren, das nachhaltigen Erfolg bringt. Dazu sind nur Manager fähig, die auch persönlich integer sind, die also ihr wirtschaftliches Erfolgsstreben

nicht von ihren Prinzipien als anständige Bürger abkoppeln.

Zum Thema Gewinnmaximierung: Ist es moralisch in Ordnung, für ein paar Prozentpunkte mehr Gewinn menschliche Existenzen aufs Spiel zu setzen?

Ihre Frage ist doch wohl ironisch gemeint, oder? Das Maximierungsdenken ist der Kern des Problems, nicht die Lösung. Gewinnmaximierung als Prinzip heisst ja, dass man ihr sämtliche lebenspraktischen Folgen für die natürliche Umwelt, die soziale Mitwelt oder die psychische Innenwelt aller betroffenen Menschen unbescheiden unterordnet. Wahrhaftige Unternehmensethik hingegen beginnt eben gerade damit, das eigene Streben nach Vorteilen oder Gewinn davon abhängig zu machen, ob es allen Betroffenen gegenüber legitimierbar ist. Wer sein Geschäftsmodell auf eine tragfähige Basis der Legitimität stellt, der wird sich am so verdienten Erfolg lange erfreuen können.

An welchen Zielen sollen sich verantwortungsbewusste Führungskräfte orientieren?

Schöne Steilvorlage für den Ethiker, diese Fangfrage! Verantwortungsbewusste Führungskräfte orientieren sich primär gerade nicht an Zielen, sondern sie haben Prinzipien: Klar deklarierte Standards guter Unternehmensführung, an die sie sich in ihrem zielstrebigem Geschäftsbetrieb unbedingt halten. Solche Prinzipien definieren vor allem, mit welchen Mitteln und Methoden ein Unternehmen seinen Erfolg nicht erreichen will – um ethisch höherrangiger Gesichtspunkte willen, wie etwa der Würde und der Grundrechte aller involvierten Menschen. Geschäftsprinzipien lassen sich durch noch so gute Ziele oder Zwecke



nicht ersetzen. Denn auch gute Zwecke heiligen bekanntlich nicht jedes Mittel.

Alle wirtschaftlichen Systeme basieren zu einem gewissen Grad auf Motiven, die moralisch fragwürdig sind. Wann ist ein wirtschaftliches System gut?

Das Streben nach Vorteil und Gewinn ist gewiss ein wirtschaftlich mächtiges und nützliches Motiv. Aber es muss ordnungspolitisch durch eine intelligente Rahmenordnung des Marktes zivilisiert werden; und unternehmenspolitisch eben durch starke Geschäftsprinzipien. Es genügt nicht, stattdessen auf die «unsichtbare Hand» des Marktes zu verweisen, denn diese ist vor allem deshalb unsichtbar, weil es sie gar nicht gibt.

Wodurch zeichnet sich eine intelligente Rahmenordnung für die Wirtschaft aus?

Der Schiedsrichter Markt soll durch entsprechende Anreizstrukturen den Foulspielern die rote Karte zeigen, nicht umgekehrt: Wer durch die Ausbeutung von Natur und Menschen unlautere Kosten-

«Das Maximierdenken ist der Kern des Problems, nicht die Lösung.»

vorteile erzielt, soll durch Lenkungsabgaben davon abgehalten werden oder wenigstens die Allgemeinheit entschädigen; der Ertrag soll in Form von Steuervorteilen den sozial und ökologisch verantwortungsvollen Anbietern zugute kommen.

PETER ULRICH ist Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler und lehrte nach einer früheren Professur in Deutschland während 22 Jahren Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen (HSG). Er war Gründungsdirektor des Instituts für Wirtschaftsethik. Peter Ulrich versteht Ökonomismuskritik als grundlegende Aufgabe ethischer Reflexion. Ende Juli trat er in den Ruhestand.

Was kann getan werden, um nicht nur die nationale, sondern auch die Weltwirtschaft zu mehr ethischem Handeln zu verpflichten?

Es braucht weltweit anerkannte Standards guter Unternehmensführung, gestützt von einer überstaatlichen Rahmenordnung globaler Märkte. Sonst setzt der globale Standortwettbewerb die nationale Politik immer mehr unter den Zwang, privatwirtschaftliche Interessen höher zu gewichten als volkswirtschaftliche.

Welche Möglichkeiten habe ich als Mitglied unserer Gesellschaft, räuberisches und unethisches Verhalten in der Wirtschaft zu sanktionieren?

Hoffentlich keine! Das sollten wir, über den moralischen Druck der kritischen Öffentlichkeit hinaus, in einem Rechtsstaat besser den zuständigen Instanzen überlassen. Als Einzelner kann ich jedoch zu einem zivilisierten Wirtschaftsleben beitragen, indem ich Vorbild bin und Zivilcourage zeige.

Markus Zürcher