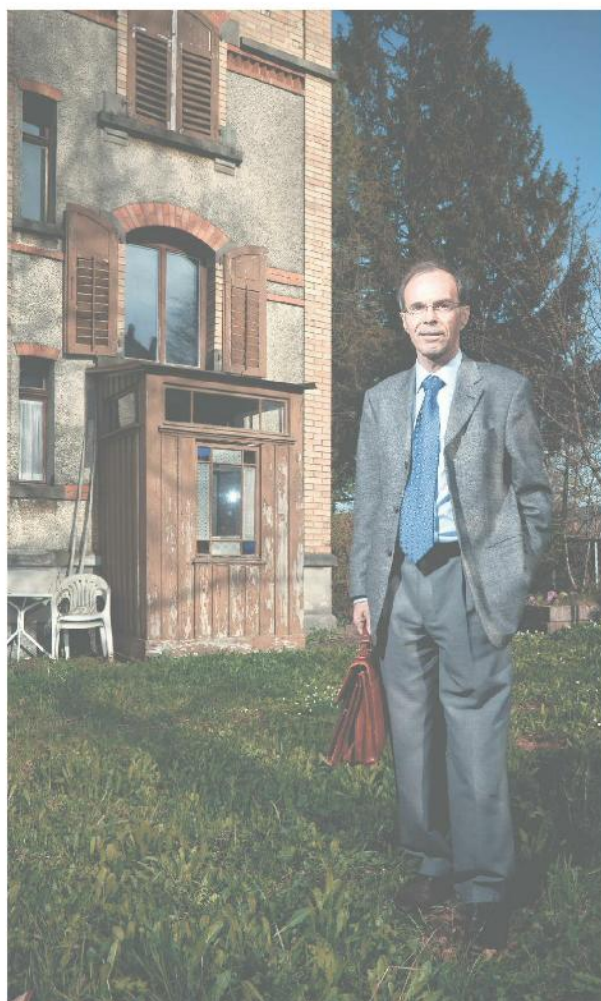


«Die Realität ist stärker als jede Ideologie»

Über zwanzig Jahre lang lehrte er an der Uni St. Gallen Wirtschaftsethik. Jetzt tritt Peter Ulrich in den Ruhestand. Er glaubt an die heilende Kraft der Krise. Und ist trotzdem ein bisschen desillusioniert.



«In der Schweiz herrscht, polemisch gesagt, ein Krakengeist», sagt der St. Galler Wirtschaftsethiker Peter Ulrich.

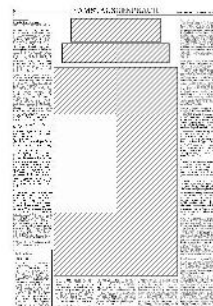
**Mit Peter Ulrich sprach
Hannes Nussbaumer in St. Gallen**

Herr Ulrich, seit Jahren und Jahrzehnten warnen Sie vor den Auswüchsen des freien Marktes. Lange waren Sie allein auf weiter Flur. Jetzt reden alle davon – aber nicht wegen Ihnen, sondern weil der Schaden sichtbar geworden ist. Sind Sie ernüchtert?

Ich bin gelassen. Für mich als Hochschullehrer sind die Studenten mein erstes und wichtigstes Publikum. Mein Ziel war es stets, dass diese jungen Leute nicht einseitig durch enge ökonomische Denkmuster geprägt werden. Ich möchte, dass sie auch über die Grenzen der ökonomischen Logik nachdenken. Ich meine, das gelingt uns mehr und mehr. Wer aber glaubt, die Wirtschaftsethiker könnten das Denken der gesamten Öffentlichkeit korrigieren, macht sich Illusionen.

Es braucht schon eine ramponierte Wirtschaft, um dieses Denken zu korrigieren...

Das ist normal. Die meisten Menschen brauchen schmerzhaft Erfahrungen, damit sie einen Lernprozess beginnen. Na-



türlich wäre es schön gewesen, man hätte uns früher besser zugehört. Es hat sich ja tatsächlich manches bewahrheitet, was wir kritisiert haben. Ich beschäftige mich seit 15 Jahren mit dem Gewinnprinzip und habe in Dutzenden von Texten und Vorträgen dargelegt, weshalb Gewinn- und Renditemaximierung keine nachhaltigen Unternehmensziele sein können. Doch man muss sehen: Wer das Privileg hat, sich beruflich mit Grundsatzfragen zu beschäftigen, der ist all jenen, die im Alltagsgestrüpp stecken, naturgemäss im Umdenken voraus. Darauf sollte man sich also nicht allzu viel einbilden. *Sie sind zufrieden mit der Rolle des Sisyphos?*

Ja. Ich wurde oft gefragt, weshalb ich an der Uni St. Gallen geblieben bin, die ja - teilweise zu Unrecht - den Ruf einer neoliberalen Hochburg hat. Ich antwortete jeweils: Mag sein, dass die HSG für wirtschaftsethische Pflänzchen der steinigste Acker ist. Doch gerade deshalb bin ich geblieben. Hier ist unsere Arbeit besonders wichtig. ... und besonders anstrengend.

Es ist anstrengend, ja. Aber nicht nur an der HSG. In der Schweiz herrscht generell ein ausgeprägt kommerzieller Geist - polemisch könnte man auch sagen: ein Krämergeist. Das kommerzielle Denken dominiert hier stärker als in anderen Ländern. In einer solchen Kultur werden ethische Gedanken, zumal wenn sie mit Wirtschaftsinteressen kollidieren, rasch als anstössig empfunden. Da muss man als Ethiker einiges aushalten können, wenn man sich nicht opportunistisch verbiegen will. Das braucht viel Kraft und ist mit ein Grund, weshalb ich zwei Jahre früher als üblich aufhöre.

Sind Sie desillusioniert?

Teilweise schon. Die Desillusionierung betrifft vor allem die Bereitschaft der Privatwirtschaft, sich entschieden zu ethischen Prinzipien zu bekennen. Früher war die Unternehmensethik ein Schwerpunkt von mir. Doch mehr und mehr bin ich zur Überzeugung gelangt: Es braucht andere Akteure, die auf die Privatwirtschaft Druck ausüben. Dazu gehört auch die Politik. Sie muss dafür sorgen, dass der vorbildliche Unternehmer gegenüber dem Foulspieler nicht benachteiligt wird. Der Industrielle, der eine alte Dreckschleuder betreibt, darf gegenüber seinem Konkurrenten, der in teure Umwelttechnik investiert, keine Kostenvorteile haben. Verantwortungsbeusstes Wirtschaften muss zumutbar und attraktiv gemacht werden. Leider verhindern das allzu oft kurzfristige Interessen-

vertreter der Wirtschaft im Parlament. *Sie hätten mehr erreichen können, wenn Sie in die Politik gegangen wären?*

Nein, so will ich keinesfalls verstanden werden. Die universitäre Wirtschaftsethik hat eine wichtige Aufgabe. Sie muss Leitideen entwickeln. Da haben wir einiges erreicht. Als ich an der HSG begann, gab es nun zwar einen Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, aber kaum tragfähige Konzepte. Also erarbeiteten wir zunächst zehn Jahre lang die Grundlagen. Erst danach begannen wir uns auf konkrete Probleme einzulassen. ... etwa auf das Bankgeheimnis, wie man seit dem Auftritt Ihres Mitarbeiters Ulrich Thielemann in Berlin weiss.

Das Bankgeheimnis gehört neben vielen anderen zu diesen Problemen. Auch wenn die Öffentlichkeit sich für unsere Überlegungen dazu erst seit jüngstem interessiert: Wir beschäftigen uns damit seit zehn Jahren. Normalerweise ist ja solch handfester Praxisbezug an der HSG sehr erwünscht. Doch offenbar gilt dies nicht in Fällen, wo es für mächtige Interessengruppen unangenehm wird, weil sie von ethisch fragwürdigen Verhältnissen profitieren.

Wie hat sich im Lauf der Jahre die Rolle der Wirtschaftsethik verändert?

Von Karl Kraus, dem österreichischen Satiriker der Vorkriegszeit, stammt die Anekdote: Ein Student sagt zum Professor, er möchte Wirtschaftsethik studieren. Der Professor antwortet: «Na, junger Mann, entscheiden Sie sich mal: das eine oder das andere?» So ähnlich war die Stimmung vor 22 Jahren noch. Wer sich für ethische Prinzipien einsetzte, galt als hoffnungslos weltfremder Idealist. Heute können Sie keine Zeitung aufschlagen, ohne dass Sie mit wirtschaftsethischen Fragen konfrontiert werden. Es ist zu einer enormen öffentlichen Sensibilisierung gekommen.

Warum diese Sensibilisierung?

Die Überzeugung, die Marktwirtschaft funktioniere umso besser, je weniger Politik und Gesellschaft in den Markt eingreifen würden, bekam in jüngerer Zeit Risse. Die Realität ist auf die Dauer stärker als jede Ideologie. Es zeigte sich, dass die sozialen, humanitären und ökologischen Nebenwirkungen der wirtschaftlichen Dynamik mehr und mehr zu den Hauptproblemen geworden sind. So kam es, dass sich in breiten Bevölkerungskreisen das Interesse von rein ökonomischen Fragen der Systemsteuerung hin zu wirtschaftsethischen Sinn- und Gerechtigkeitsfragen verschoben hat.

Sie reden von einer «enormen Sensibilisierung». Gleichzeitig aber kam es zu den Exzessen, die in die aktuelle Krise geführt haben. Das passt nicht zusammen.

In der Tat: Es gibt eine wachsende Spannung zwischen dem Bewusstsein der Menschen und der Entwicklung des Wirtschaftssystems. Die Globalisierung hat dazu geführt, dass dieses System eine ungeheure Eigendynamik entwickeln konnte. Mit der Folge, dass die Akteure, die in diesem globalisierten System tätig sind, fast jede Loyalität gegenüber ihren Herkunftsländern aufgeben haben. Kulturelle Standards – etwa typische Schweizer Tugenden wie Anstand oder Bescheidenheit – wurden weggeworfen. Stattdessen orientierte man sich an den Werten der globalen Wirtschaft.

Sehen Sie Anzeichen, dass die Krise das wirtschaftliche Denken und Handeln hin zum Positiven verändert?

Ich glaube tatsächlich, dass sich derzeit neue Standards von guter Unternehmensführung entwickeln. Man scheint zu realisieren, dass das Management nicht eindimensional eine bestimmte Gruppe, etwa die Aktionäre, bedienen darf – auf Kosten aller anderen. Vielmehr braucht es Ausgewogenheit und Fairness. In ein paar Jahren wird man es etwa so sehen: Gute Unternehmensführung heisst, ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich im Markt zu positionieren und gleichzeitig allen involvierten Gruppen in fairer Weise zu dienen. Das wird in der Praxis dazu führen, dass man die Nachwuchskräfte anders auswählt und die Standards der Corporate Governance, also der Machtteilung und Kontrolle, neu definiert.

Das klingt sehr zuversichtlich.

Man muss als Ethiker ein methodischer Optimist sein. Solange nicht das Gegenteil bewiesen ist, muss man davon ausgehen: Es lohnt sich, sich für positive Veränderungen einzusetzen. Pessimismus hingegen ist keine praktische Grundhaltung. Der lähmt nur.

Sie sind ursprünglich Betriebswirtschaftler. Wie sind Sie zur Ethik gekommen?

Erstens habe ich schon über ein wirtschaftsethisches Thema doktoriert. Zweitens war ich nach dem Doktorat in der Unternehmensberatung tätig, einer Branche, wo die reine betriebswirtschaftliche Logik herrscht. Ich bekam es damals mit Mandaten zu tun, die mich sehr nachdenklich gestimmt haben. Weil die entscheidenden Fragen nicht betriebswirtschaftlicher, sondern gesellschaftlicher, humanitärer oder umweltpolitischer Na-

tur waren, diese aber kaum jemanden interessiert haben.

Sie kamen an die HSG, die, wie Sie gesagt haben, ein eher steiniger Acker für wirtschaftsethische Anliegen ist. Welches Verhältnis haben Sie zu «Ihrer» Universität?

Die HSG ist relativ gross – und sie ist, auch wenn das von aussen manchmal anders aussieht, recht pluralistisch. Mir scheint, dass rund ein Drittel der Professorenkollegen eigentlich Gleichgesinnte sind. Vor allem mit Staatsrechtlern und Betriebswirtschaftlern pflege ich einen intensiven Austausch. Dann gibt es viele Kollegen, die meinem Fach mit wohlwollender Gleichgültigkeit begegnen. Nur sehr wenige Kollegen reagieren auf kritische Wirtschaftsethik ablehnend.

Dass Ihre Professur hier geschaffen wurde, war das Verdienst des damaligen Rektors Alois Riklin, eines Politikwissenschaftlers mit weitem Horizont und grossem Interesse an ethischen Fragen. Man hat den Eindruck, dass solche Professorentypen an der HSG am Aussterben sind.

Tatsächlich herrscht an der HSG seit einigen Jahren die Tendenz, sich ein bisschen gar ehrgeizig um das Ansehen bei einem bestimmten, engen Publikum zu kümmern. Man möchte eine Top-Business-School werden und sich mit Harvard oder der London School of Economics vergleichen. Dieser Ehrgeiz ist gefährlich, weil er dazu führen kann, dass die grundlegende Aufgabe einer Uni vergessen geht. Eine Uni soll in erster Linie eine Stätte des freien Geistes sein. Sie sollte eine gewisse kritische Distanz zum Zeitgeist und zur gerade herrschenden Mode wahren. Nur so kann sie ihre Aufgabe erfüllen: Orientierung für die Zukunft zu stiften.

ZUR PERSON

Peter Ulrich

Als die Universität St. Gallen vor 22 Jahren einen Lehrstuhl für Wirtschaftsethik schuf, war dies eine Pioniertat. Es war der erste Lehrstuhl dieser Art im deutschsprachigen Raum. Besetzt wurde er mit dem gebürtigen Berner Peter Ulrich, damals Professor für Betriebswirtschaftslehre im deutschen Wuppertal.

Jetzt tritt der 61-Jährige in den Ruhestand. Am 5. Mai hält er seine Abschiedsvorlesung – dies nach turbulenten Monaten für sein Institut. Peter Ulrichs Vize, Professor Ulrich Thielemann (siehe Interview im heutigen «Magazin»), hatte gegenüber einem Ausschuss des Deutschen Bundestags das Schweizer Bankgeheimnis kritisiert und damit heftige Reaktionen ausgelöst.