

Marginalisierung der

Bemerkungen zum
SAirGroup-Debakel aus
ethischer Sicht

(Originalhintergrund wurde von dieser Seite entfernt)

Ganz unbegründet sind sie nicht. Wichtiger aber als das Schüren von Ängsten ist die Pflege von Aspekten der «Marke» Schweiz. Zu diesen Aspekten gehört «Qualität». Das SAir-Group-Debakel hat Qualitätsmängel an den Tag gefördert: im Management, in der Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft, in der Wahrnehmung von Verantwortung durch Wirtschaftsunternehmen.

nicht zuletzt deshalb, um weitere Arbeitsplätze zu erhalten. So verhält es sich nun angeblich auch bei der alten Swissair und bei einigen mit ihrer Tätigkeit verbundenen Firmen. Und die Schweiz funktioniert immerhin noch so gut, dass die damit verbundenen persönlichen Härten gemildert werden können. In der Sicht der Ethik ist nicht jede Stellenstreichung an sich zu kritisieren. Nicht jeder Wandel ist vorhersehbar oder mut-



Dr. Stefan Streiff*

Eine gewichtige Rolle hat die Schweiz im Konzert der Nationen oder im weltwirtschaftlichen Geschehen nie gespielt. Aber es war eine beachtliche Rolle, gemessen an der geringen Grösse dieses Landes. Die unter dem Titel SAirGroup-Debakel in den letzten Wochen viel diskutierte Geschichte schürt in der Schweiz von neuem latent immer schon vorhandene Ängste vor Marginalisierung.

Schweiz?

Management-Qualität und Arbeitsplätze

«Wenn wir das Vertrauen in die Schweiz verlieren, verlieren wir ein Stück Glauben an uns selbst», so liess sich nach dem SAirGroup-Debakel eine Stimme aus dem nahen Ausland vernehmen. Es geht bei diesem Glauben um eine Reihe von Merkmalen, die der Werbeslogan «Switzerland works» in sich vereinigt: Zuverlässigkeit, Qualität, Verlässlichkeit, Pünktlichkeit... Dass die Schweiz nicht (mehr?) immer tadellos funktioniert, hat das SAirGroup-Debakel klar gemacht. Die Vorgänge rund um den Untergang der stolzen nationalen Airline sind voll von ungelösten Fragen und schwierigen Tatbeständen, die der Bearbeitung bedürfen. In der Perspektive der Ethik stehen drei Probleme im Vordergrund, das erste ist der Umgang mit Stellenstreichungen. Die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen ist ein volks- und betriebswirtschaftliches Ziel mit hoher Priorität. Dennoch können Situationen eintreten, die einen Arbeitsplatzabbau unumgänglich machen,

willig herbeigeführt. Gewiss, wir haben uns immer wieder neuen Bedingungen und Herausforderungen anzupassen. Aber die Umstände, die zu diesen Arbeitsplatzverlusten geführt haben, geben Anlass zu konkreten Fragen an die Qualität des Managements.

Die Schwierigkeiten der Swissair entstanden nicht von heute auf morgen. Sie waren vorhersehbar und böse Zungen behaupten, sie seien mutwillig zum Debakel ausgeweitet worden. Spätestens seit dem Rückzug der Hunter-Väter war klar, dass die strategischen Entscheidungen der 90-er Jahre nicht die glücklichsten waren. Fehlentscheide können unterlaufen. Aber warum hat das Management nicht reagiert? Lange Monate vor dem Zusammenbruch ist mit vielen Fingern auf die Kostenstruktur der Swissair gezeigt und angemahnt worden, dass sich diese im zunehmend schwierigeren Umfeld der Airline-Industrie nicht aufrechterhalten lasse. Warum haben Geschäftsleitung und Verwaltungsrat der SAirGroup nichts anderes getan, als einen ➤

* Dr. Stefan Streiff ist Gründungsmitglied von civis®, dem Beratungsteam am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen. civis® unterstützt Organisationen der Wirtschaft und Gesellschaft bei der Bearbeitung unternehmensethischer Fragen.

Geboren 6.12.1958 in Rio de Janeiro, Schweizer Staatsangehöriger. Studium der Theologie in Zürich und Rom, Doktorat an der Theologischen Fakultät der Universität Zürich (1992). Assistent an der Theologischen Fakultät und dem Sozialethischen Institut der Universität Zürich (1987–1993). Pfarrer der Evangelisch-Reformierten Kirche in Wollerau und Budapest (1994–1996). Assistent bei PFISTER Marketing & Kommunikation in Binningen und Management Weiterbildung an der Universität Zürich (1998–2000).

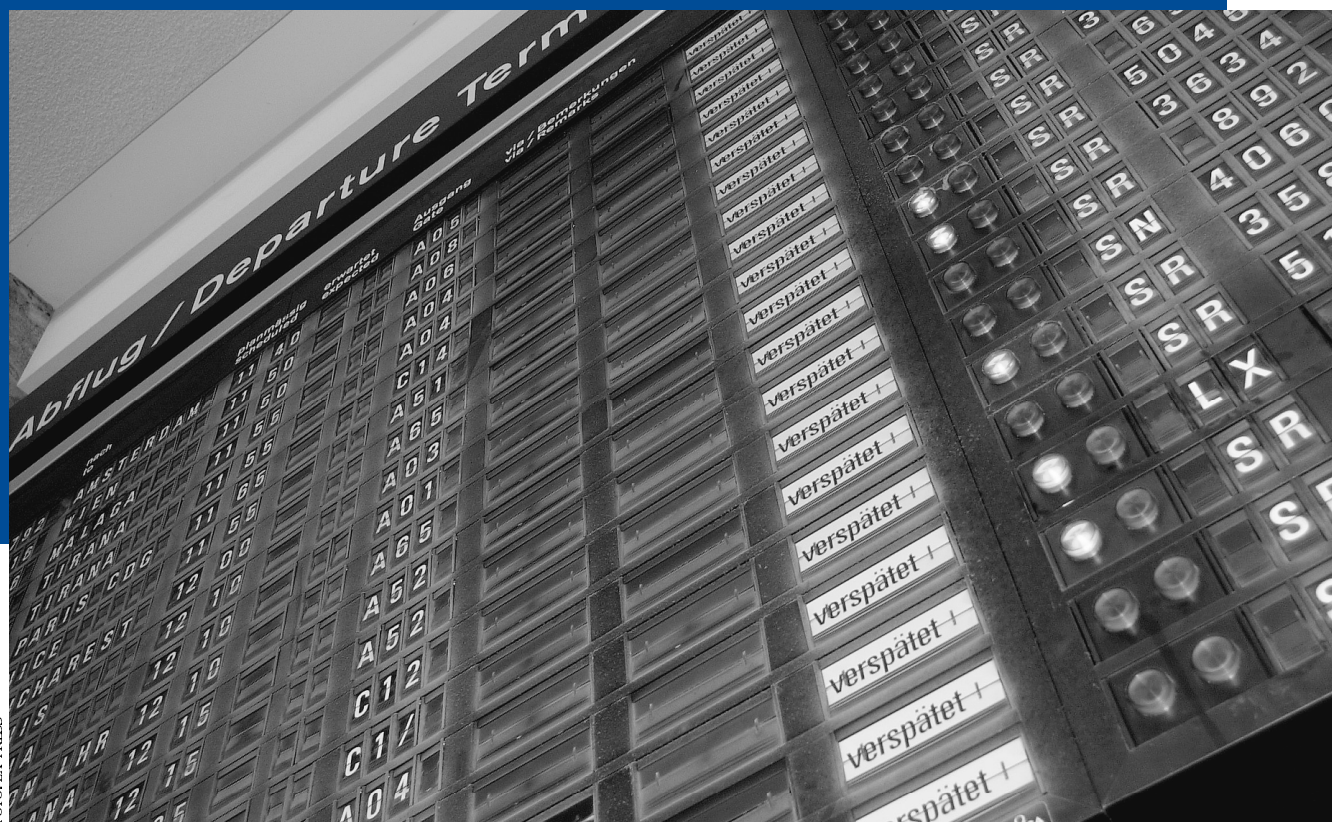


FOTO: EX-PRESS

trouble-shooter nach dem andern vorzuschieben?

Zu jenen Leuten, die nicht versuchen sollten, solche Fragen zu beantworten, gehören auch Ethiker. Aber das Nachfragen sei erlaubt, wie auch das Äussern der Befürchtung, die Qualität des Managements sei nicht mehr dazu prädestiniert, den Ruf der Schweiz als Land, das funktioniert, zu stützen. So viele Arbeitsplätze hätten nicht verloren gehen müssen, wenn die betriebswirtschaftliche Verantwortung rechtzeitig hätte wahrgenommen werden können. Und wäre das SAirGroup-Debakel nur ein Einzelfall, so hätte im Nachhinein niemand Grund, sich um die Marginalisierung des Landes Sorgen zu machen. Aber war dies bloss ein unglücklicher Einzelfall? Mehren sich nicht die Einzelfälle in solchem Ausmass, dass die Qualität des Managements allmählich fragwürdig wird?

Politisches Krisenmanagement

Was sich in der Schweiz zu Beginn der Woche 40 im ohnehin schon schwarzen September 2001 abgespielt hat, ist nicht der Inbegriff von gelungenem Krisenmanagement. Obwohl es institutionalisierte Gesprächsformen zwischen Politik und Wirtschaft gibt, hat die Kommunikation zwischen höchsten Vertretern dieser tragenden Gesellschaftsbereiche im SAirGroup-Debakel nicht funktioniert. Obwohl die beiden Grossbanken gemeinsames Handeln schon einzuüben Gelegenheit hatten, ist das Konkurrenzdenken im entscheidenden Moment wieder übermächtig gewesen. Und – so wieder die bösen Zungen – obwohl es um eine Frage nationaler Bedeutung ging, habe der «Kantönli-Geischt» selbst wieder fröhliche Urständ gefeiert. Es geht zunächst gar nicht so sehr um «Vorherrschaft» von

Politik oder Wirtschaft, sondern schlicht und einfach um gelingende Zusammenarbeit in einer Situation, in der die Sache anbrennt. Aus ethischer Sicht dringend wünschbar ist nun der Übergang vom Krisenmanagement zur Krisenbewältigung. Nun, da die Entwicklungen in Sachen SAirGroup wieder in scheinbar geordnete Bahnen gelenkt werden konnten, einfach wieder zur Tagesordnung überzugehen hiesse, einen aufgedeckten Schwachpunkt zu ignorieren. Die Krise muss untersucht und bewältigt werden, damit ein funktionsfähiges Krisenmanagement zwischen Politik und Wirtschaft vorgebahnt werden kann, das im entscheidenden Moment wirksam eingreift.

Wo von «Bananenrepublik» geredet wird, ist die Angst vor Marginalisierung nicht mehr weit. Es nützt der Schweiz und allen, die in diesem Land leben

und arbeiten wenig, wenn sich die «Phönix-Airline» wieder in die Lüfte erhebt, das Image des Landes aber in der Asche liegen bleibt. Qualität zeigt sich auch in der funktionierenden Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft.

Unternehmens-Verantwortung

Hinsichtlich der Rolle der Banken im SAirGroup-Debakel von Marginalisierung zu sprechen, scheint auf den ersten Blick wenig einleuchtend zu sein. Sind es doch gerade die Schweizer Gross-Banken, die den Anschluss an die Weltspitze im ökonomischen Sinn scheinbar noch mühelos schaffen. Aus ethischer Perspektive und auf den zweiten Blick ergeben sich jedoch Anfragen an eine Geschäftspolitik, die sich ausschliesslich auf betriebswirtschaftliche Aspekte konzentriert, den Eigennutzen – ohne rückwärts zu schauen – optimiert und für ihre Auswirkungen in der Öffentlichkeit kein Gehör und Gespür zu haben scheint.

Es gehört zu den Kennzeichen unserer Zeit, dass das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Gesellschaft in Bewegung gerät. Widerstand gegen die Globalisierungspolitik, Entrüstung über die sich öffnende Lohnschere, Erosion der Loyalität von Mitarbeitenden und viele andere Beispiele zeigen, dass der Konsens über frühere Selbstverständlichkeiten im Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft brüchig geworden ist. Es ist nicht mehr klar, wer welche Verantwortung zu übernehmen hat. Klar scheint aber zu sein, dass die Öffentlichkeit von Grossunternehmen wie den Schweizer Banken mehr erwartet als nur die alljährliche Mitteilung von Gewinnsteigerungen. Das unternehmerische Verantwortungsverständnis ist klärungsbedürftig geworden.

Gesetzliche Bestimmungen und politische Rahmenbedingungen «sind nicht mehr ausreichend, um ein akzeptierbares Unternehmensverhalten zu definieren», so der CEO eines holländischen, global tätigen Finanzdienstleisters. Angesprochen ist damit der Umstand, dass die Einhaltung von Gesetzen natürlich vorausgesetzt ist, darüber hinaus von den modernen Unternehmen aber gefordert wird, dass sie viel mehr an öffentlicher Verantwortung wahrzunehmen haben als das früher selbstverständlich war. Für grosse Teile der Bevölkerung macht es immer weniger Sinn, dass Unternehmen mit ihrer grossen Macht und weitreichenden Handlungsfähigkeit soziale, ökologische und eine ganze Reihe anderer Probleme einfach an staatliche Körperschaften abtreten. Die Beschränkung auf die Einhaltung von gesetzlichen Rahmenbedingungen und auf betriebswirtschaftliche Optimierung allein scheint immer weniger Menschen legitim zu sein.

Der Deal der Grossbanken im Fall der SAirGroup ist weiten Bevölkerungsteilen nicht über alle Zweifel erhaben. Zwar streichen die Verantwortlichen im Nachhinein ihren Einsatz für das öffentliche Anliegen der Aufrechterhaltung einer Schweizer Airline heraus und sie setzen dieses Anliegen nun auch in die Tat um. Aber die Botschaft vermochte nicht recht zu überzeugen. Der Verdacht lässt sich auch im Nachhinein nicht ausräumen, die Banken hätten zuerst aus Eigennutz und – einem veralteten Verantwortungsverständnis folgend – nur aus Motiven der eigenen betriebswirtschaftlichen Optik gehandelt. Viele halten dies gerade deshalb für illegitim, weil sich mindestens eine der beiden Banken mit dem Titel «Corporate Citizen» schmückt, mit dem Titel eines Unternehmens also,

das nicht nur seine ihm gewährten Rechte in Anspruch nimmt, sondern darüber hinaus seine Pflichten und Verantwortlichkeiten der Öffentlichkeit gegenüber wahrnehmen will.

Marginalisierung aus Qualitätsgründen?

Was hat dies mit Marginalisierung zu tun? Und mit Qualität? Wenn es holländische, amerikanische, deutsche oder Finanzdienstleister anderer Nationen sind, die nicht nur eine ausgezeichnete finanzielle Performance auszuweisen haben, sondern sich darüber hinaus in Worten und Taten, ernsthaft und konsistent als verantwortliche Weltbürger verstehen und verhalten, kann es leicht geschehen, dass Schweizer Unternehmen dieser Branche ins Hintertreffen geraten, marginalisiert werden, aus der Weltspitze herausfallen.

Nicht nur aus ethischer Perspektive, sondern auch aus – persönlichen und vielleicht als leicht veraltet geltenden – Gründen der Solidarität mit Schweizer Unternehmen ist festzuhalten, dass sich die Konnotationen bezüglich «Qualität» verändern. Qualität hat nicht mehr nur – aber immer noch – mit fachlicher Kompetenz, sondern auch mit der Bereitschaft echter Zusammenarbeit, mit konsistentem Verhalten und geklärtem Verantwortungsverständnis zu tun. Mag manch jemandem der Slogan «Switzerland works» in den vergangenen Wochen zum Slogan «Switzerland welcome to the planet» geronnen sein, so enthebt uns der neue Realismus nicht der Aufgabe, Qualitätsmassstäben wieder grössere Aufmerksamkeit zu schenken, wenn wir Lebensqualität, Image und Selbstverständnis der Schweiz aufrechterhalten wollen. ■

