

«Ethische Eigeninitiative ist ein Schlüssel für das Überleben der Gesellschaft»

Die ethische Steuerung seitens der Politik sei schwach, meint der Autor. Was bleibt, ist die ethische Eigeninitiative der Unternehmen. Verbunden mit der Aufgeklärtheit der Konsumenten und der Geldanleger könnte sie für die Überlebensfähigkeit der Gesellschaft entscheidend sein.

Die Wirtschaft tritt an mit dem Ziel, als gesamtgesellschaftliche Grösse die Deckung des Bedarfs an Gütern und Dienstleistungen sicherzustellen. Sie bezieht ihre eigentliche Legitimation von der Erfüllung dieser Aufgabe her. Diese Aufgabe ist situiert in einer hochkomplexen Lage. Wir erwarten mit Recht von der Wirtschaft, dass sie Beiträge leistet zur Lösung der brennendsten Fragen. Diese sind heute ohne Zweifel das Umweltproblem, die Armut, die Migration und die Sicherheit. Die Wirtschaft kann direkte und indirekte Beiträge zur Lösung dieser Probleme leisten: durch umweltgerechte Produktion und Produkte, durch sozial verträgliche Lohnsysteme, durch Schaffung von Arbeitsplätzen, durch technologische Innovationen. Die spannende Frage dabei ist die nach der Steuerung der Wirtschaft. Hinter uns liegt das Konzept der sozialen Marktwirtschaft des 20. Jahrhunderts, in dem der Staat einen wirtschaftspolitischen und ethischen Ordnungsrahmen rund um den Markt festgelegt hat. Dahinter stand die Erkenntnis, dass die Wirtschaft wegen ihrer überragenden Bedeutung auch einer ethischen Orientierung bedarf. Man könnte gewissermassen von einer demokratischen Steuerung der Wirtschaft sprechen. Im 21. Jahrhundert greift dieses Modell nicht mehr, denn die Globalisierung der Wirtschaft hat eine entscheidende Voraussetzung der sozialen Marktwirtschaft verändert: Der politische Raum ist nicht mehr deckungsgleich mit dem wirtschaftlichen Raum. Damit ist das Ende der Demokratisierung der Wirtschaft eingeleitet.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass in der europäischen Kultur seit Jahrhunderten sich eine innere Verbindung von Wirtschaft und Ethik bewährt hat. Auch der ei-

gentliche Begründer der liberalen Marktwirtschaft, Adam Smith, spricht von zwei Grössen, welche den Wirtschaftsprozess leiten: die unsichtbare Hand, das heisst das Marktprinzip, und der unparteiische Zuschauer in meiner Brust, das heisst das Gerechtigkeitsprinzip. Im 19. Jahrhundert entwickelte sich eine neue Form des Verhältnisses von Markt und Wirtschaft: Gemeint ist das Konzept der Sozialpolitik, des Sozialstaates. Im 20. Jahrhundert entstand dann, wie bereits erwähnt, das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft. Man kann davon ausgehen, dass in jeder grossen Krise der Wirtschaft die Ethik ein wichtiges Ele-

Man kann davon ausgehen, dass in jeder grossen Krise der Wirtschaft die Ethik ein wichtiges Element der Lösung dargestellt hat.

ment der Lösung dargestellt hat. Dies hängt mit der grundlegenden Bedeutung der Ethik für Gesellschaft und Wirtschaft zusammen. Wichtige ethische Grundsätze wie Ehrfurcht vor dem Leben, Gleichbehandlung, Ausgleich unverschuldeter Ungleichheit, Bewahrung der Menschenwürde, Verzicht auf Schadenszufügung machen eine eigentliche Erfahrungsweisheit der europäischen Kultur aus. In diesen Grundsätzen haben sich tiefe Wahrheiten und Weisheiten verfestigt, die uns heute anleiten, im individuellen, sozialen und wirtschaftlichen Bereich ein gelingendes Leben zu gestalten. Im Rückblick auf diese Erkenntnis ist die heutige Wirtschaftskrise von einer besonderen Dramatik.

Ethische Orientierung auf drei Unternehmensebenen

In dieser Situation, das heisst in der Situation eines globalen politisch-ethisch-sozialen Vakuums, ist die ethische Orientierung von wirtschaftlichen Unternehmen von zentraler Bedeutung geworden. Weil es nur noch eine schwache ethische Steuerung aus dem politischen Raum geben kann, bleibt allein die Option der freigewählten ethischen Orientie-

rung der Unternehmen übrig. Zwei Fragen sind dabei besonders interessant:

1. Wie sieht eine solche Orientierung aus?
2. Worin besteht die Motivation der Unternehmen, ethisch zu handeln?

Zu 1: Ein Unternehmen kann auf mindestens drei Ebenen eine ethische Orientierung festlegen: auf der Ebene von Grundsätzen und Leitbildern, auf der Ebene von Managementsystemen und Organisationen, auf der Ebene von Programmen und Aktivitäten. So ist auf der grundsätzlichen Ebene ein Ethikkodex nützlich, in dem die wichtigsten ethischen Grundsätze festgelegt und kommuniziert werden. Wichtig ist, dass diese ethische Positionierung auch und in erster Linie Chefsache ist. Auf der Ebene von Managementsystemen ist ein Stakeholderkonzept besonders hilfreich. Hier kann ein Unternehmen festlegen und kommunizieren, wie es in ethischer Orientierung die Mitarbeiter, die Kunden und Geldgeber, die Gesellschaft und die Umwelt behandelt. Besonders hilfreich ist, wenn ein Unternehmen ein ethisches Managementsystem einführt oder dieses in sein Managementsystem integriert. Zentrale Elemente eines ethischen Managementsystems sind unter anderem eine klare ethisch orientierte Wertordnung, Herstellung von Transparenz und Kontrollierbarkeit, erkennbarer Niederschlag der ethischen Pflichten und Massnahmen, Strukturen, Abläufe und Stellen, Organisation von Lernprozessen und systematischer Weiterbildung im Blick auf Ethik.

Auf der Ebene der Programme wird die ethische Orientierung dann besonders konkret. Nehmen wir das Beispiel des Umgangs eines Unternehmens mit dem Stakeholder Mitarbeiter. Folgende Punkte sind relevant: Entlohnung, Erfolgsbeteiligung, Sozialleistungen, Aus- und Weiterbildung, Gesundheit, Arbeitszeitgestaltung, Kommunikation, benachteiligte Gruppen. Oder nehmen wir das Beispiel Kundenbeziehung. Hier sind relevant: Preis/Leistungs-Verhältnis, Information, Serviceorientierung, Kundenzufriedenheit, Langlebigkeit der Produkte usw.

Zu 2: Was soll nun ein Unternehmen dazu motivieren, sich ethisch auszurichten in dem beschriebenen Sinn? Warum soll es diese



Der Autor

Dr. **Hans Ruh** war von 1983 bis 1998 ordentlicher Professor an der Universität Zürich und Direktor des von ihm gegründeten Instituts für Sozialethik. Er ist VR-Präsident der Blue Value AG, eines Kompetenzzentrums, das den Transfer von Ethik in die Wirtschaft zum Ziel hat.

Seine Bücher u.a.: «Die Zukunft ist ethisch oder gar nicht» (2006), «Störfall Mensch» - Lebensformen (2005), «Ethik im Management» (2004).



Mühe auf sich nehmen? Wird Ethik so nicht zum Kostenfaktor und zur Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit? Die Antworten auf diese Fragen sind vielfältig. Die ethische Orientierung kann zur Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter beitragen. Sie kann die Reputation des Unternehmens erhöhen. Entscheidend ist aber die Beobachtung, dass sich in der heutigen Zeit eine Erkenntnis durchsetzt, wonach im Zeitalter der Globalisierung und der legitimatorischen Anarchie der Weltwirtschaft die ethische Orientierung zur entscheidenden Steuerung der Wirtschaft werden könnte. Anzeichen dafür gibt es in einer Reihe von zu beobachtenden Phänomenen:

- die Idee des fairen Handels
- ethische Geldanlagen
- biologisch orientierte Produktion und Konsumtion
- eine Unternehmenskultur im Sinne der Corporate Social Responsibility (CSR)
- die Verbindung von Markt und Umwelt im Handel von Zertifikaten
- die Bedeutung von Labels als Ausdruck des hohen Stellenwerts der Reputation

Diese Anzeichen einer Zeitenwende, diese Trends zu einer stärker an ethischer Selbstbindung orientierten Wirtschaftslandschaft sind eine Ermutigung für Unternehmen, in freier Verantwortung Ethik im Unternehmen umzusetzen und damit zwei Zielen gleichzeitig zu dienen: dem Beitrag zu einer besseren Welt und der Steigerung des ökonomischen

Das ethische Jenseits der Marktwirtschaft ist heute weltweit einem Erosionsprozess ausgesetzt.

Erfolgs. Wenn es gelingt, im Zeitalter der globalen Anarchie die wichtigsten Akteure – Staat, Unternehmen, Konsumenten, Geldgeber, Mitarbeiter – zu einer konzertierten ethischen Aktion zu bündeln, dann könnte dies ein Hoffnungszeichen für die Welt werden. Es könnte wohl sein, dass die ethische Eigeninitiative der wirtschaftlichen Unternehmen, verbunden mit der Aufgeklärtheit der Konsumenten und der Geldanleger, zum Schlüssel wird für die Überlebensfähigkeit der Gesellschaft. An einer solchen Entwicklung haben wir alle ein Interesse. Der herausragende liberale Ökonom Wilhelm Röpke hat einmal gesagt: «Das Schicksal der Marktwirtschaft entscheidet sich jenseits der Marktwirtschaft.» Was hat er mit diesem Jenseits gemeint? Wohl die notwendige ethische Realität in Gesellschaft, Familie, Schule und Unternehmenskultur. Dieses ethische Jenseits der Marktwirtschaft ist heute weltweit einem Erosionsprozess ausgesetzt. Dies hängt nicht zuletzt mit der immer stärkeren Ökonomisie-

rung aller Lebensbereiche zusammen. Ein besonders krasses Beispiel dafür erleben wir in der heutigen Krise. Die Staaten bieten die letzten Divisionen auf für die Rettung der selbstverschuldet in Konkurs gehenden Unternehmen. Damit erfüllt sich, zynisch gesagt, ein tiefer Wunsch des Ökonomismus: die Schwächung des Staates. In dieser Lage bleibt uns nichts anderes übrig als die Realisierung der Ethik im Diesseits, sprich in den Unternehmen selbst. Darin liegt die tief liegende Begründung für eine ethische Unternehmenskultur.

Hans Ruh

Der Swiss Ethics Award

Der Swiss Ethics Award ist die Anerkennung für Organisationen und Unternehmen, die im Bereich der Wirtschaft neue ethische Massstäbe setzen und als Vorbild dienen, wie sich ökonomische und ethische Kriterien in der Wirtschaft komplementär ergänzen lassen. Prof. Dr. Hans Ruh ist Jurymitglied des Swiss Ethics Award, der vom TQM Forum Schweiz bereits zum vierten Mal verliehen wird.

Bewerbungen werden bis Ende September 2009 entgegengenommen, die Verleihung findet am 20. April 2010 im KKL Luzern statt. Unterlagen zur Bewerbung erhalten Sie beim TQM Forum Schweiz unter +41 41 417 10 16 oder www.tqm-forum.ch.