

Wohin das Pferd den Karren zieht: Soziale Verantwortung der Wirtschaft

In einem altmodischen, aber gemütlichen, von einer alteingesessenen Familie geführtem Hotel in Oberösterreich findet sich in einer Vitrine der Spruch: „Viele sehen im Unternehmer den Wolf, den es zu erlegen gilt, manche wollen ihn zur Kuh machen, die man melken kann, nur wenige wissen, dass er das Pferd ist, das den Karren zieht.“

von Dr. Heinz Lederleitner

Trotz des leicht anklagenden Untertones, in dem dieses Statement formuliert ist (in gotischer Schrift auf edlem Papier, in einen goldfarbenen Rahmen gefasst), macht es doch nachdenklich. Wohin, so fragen sich viele, haben die Unternehmer den Karren gezogen, wo stehen wir heute in einer Zeit des Turbokapitalismus: haben sich nicht bereits die schlaun Pferde vom Wagen abgekoppelt und galoppieren davon – über die Schranken geschlossener Wirtschaftsräume hinaus und jenseits der Rahmenbedingungen einer sozialen Marktwirtschaft?

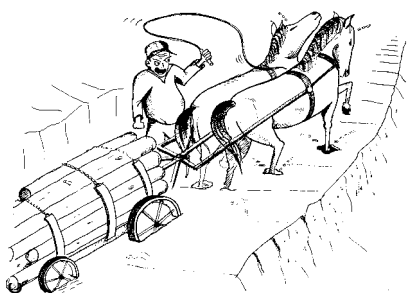
Diese Zeilen verschreiben sich einer Darstellung dessen, was in den letzten Jahren vermehrt in den Blickpunkt der Öffentlichkeit geraten ist: Dem Thema *Ethik in der Wirtschaft* und *der sozialen Verantwortung, die in den Unternehmen wahrgenommen wird*. Denn es ist nicht egal, wohin das Pferd den Karren zieht.

Geschichtsphilosophische Aufarbeitung: Pioniere - Erfinder - Gestalter

Wirtschaft ist ein wesentliches Element der menschlichen Kultur und Zivilisation. Mehr als ein Drittel des alltäglichen Lebens verbringen Menschen mit Arbeit. Worte wie Unternehmenskultur und Wertschöpfung zeigen eine nahe Verwandtschaft von ethischen und wirtschaftlichen Terminologien. Es liegt also nahe, mit einer Aufarbeitung von Kultur und Zivilisation zu beginnen. In der Geschichte der Menschheit kam es bisher immer wieder zu den folgenden ineinander übergreifenden Phasen:

Die Leistung der Pioniere

Wenn eine bestimmte Kulturstufe erreicht ist, gibt es trotz aller Zufriedenheit mit dem bisher Erreichten eine Gruppe von Menschen, die es vorzieht, neues Land zu betreten.



Hannes Zollner

Diese Gruppe – nennen wir sie die *Pioniere* – bringen die kulturellen Techniken und bestimmte Wertvorstellungen in das neue Land mit (das ein physisches Land – ein Gebiet – aber auch ein virtuelles Land – ungelöste Fragen – sein können). Geschichtliche Beispiele dafür sind die europäischen Einwanderer in Amerika, aber auch die Pioniere des Computerzeitalters – viele von ihnen haben das ersehnte neue – „gelobte Land“ nie betreten, so wie die biblische Figur des Mose sehen sie es nur aus der Ferne.

Die Kreativität der Erfinder

Durch das Betreten von Neuland und die Bewältigung von darin enthaltenen Problemen kommt es zu Erfindungen – der Typ des *Erfinders* ist durch jenes kreatives Potential gekennzeichnet, das die zunächst unkonventionelle Lösung von bisher oft als unzureichend gelöst empfundenen Problemen erlaubt. Oft braucht es Zeit, bis die unkonventionelle neue Lösung auch jenen Reifegrad erreicht, die sie als die qualitativ bessere ausweist. Man denke hier z.B. an die Erfindung des Buchdruckes, der Schreibmaschine, des Autos und des Computers. Es braucht Zeit, bis das Neue „benutzerfreundlich“ wird.

Der Beitrag der Gestalter

Durch die jeweils neuen Erfindungen entsteht eine Reihe von Folgewirkungen, die zunächst wenig absehbar erscheinen und es kommt zu einer Fülle von Fragen, wenn diese Folgewirkungen trotz aller qualitativen Verbesserung einer früheren Lösung zu neuen Problemen führt. Beispielhaft dafür ist das Verschwinden von etablierten Berufsständen und Erwerbsmöglichkeiten, die durch technische Innovationen ausgelöst werden. Es entstehen Probleme organisatorischer Art – welche Möglichkeiten gibt es für Menschen, die ihren alten Job verloren haben -, aber auch ethischer Natur: Grenzen werden sichtbar, die uns durch Naturfaktoren auferlegt sind: Etwa dann, wenn die Nutzung der neuen Technologien wie heute an einen Verbrauch von knappen Ressourcen gebunden ist. Spätere Generationen werden im Rückblick auf unsere Gegenwart wohl von einer „Ölzeit“ sprechen, so wie wir in der Schule von einer *Steinzeit* und *Eisenzeit* lernen. Gefragt sind in dieser Phase die *Gestalter*, die einen Rahmen von Maßnahmen setzen, um die organisatorischen und ethischen

Fragen nicht zur Quelle einer gesellschaftlichen Situation werden zu lassen, die untragbar erscheint und in der es durch Eskalationen von Gewalt zur Gefährdung des bisher Erreichten kommt. Solche *Gestalter* können aber auch die Auslöser für neue Pionierbewegungen und Erfindungen sein.

Das 20. Jahrhundert

Wie die menschliche Geschichte zeigt, ist dies bisher nicht immer gelungen. Die Kriege des 20. Jahrhunderts sind ein klares Beispiel dafür, dass es nicht gelungen ist, die industriellen Revolutionen des 19. Jh. und dadurch ausgelösten Spannungen in den staatlichen Gebilden und im internationalen Miteinander zu lösen. Die ideologischen Gestaltungsmodelle wie Nationalismus und Sozialismus waren nicht in der Lage, jenes Maß an Gerechtigkeit herzustellen, das es braucht, um ein friedliches Miteinander zu leben.

Jüngste Entwicklungen

Die jüngste Vergangenheit zeigt, dass auch nach dem Zusammenbruch nationalistischer und sozialistischer Gestaltungsmodelle keine Sicherheit gegeben ist, dass das Zusammenleben der Menschen sich wie selbstverständlich friedlich gestalten wird. Eine solche Vermutung (die man da und dort bei Menschen antrifft, die voll Verwunderung darüber sind, warum es in der heutigen Welt Kriege und Terrorismus gibt) ist auch unrealistisch. Gerade die Fülle an neuen Technologien, die nur jenen, die sich diese leisten können, Vorteile verschaffen, macht es notwendig, von neuem nach der Verwirklichung von Gerechtigkeit zu suchen.

Das Fehlen von Ideologien - nicht nur ein Segen

Das Fehlen von ideologischen Modellen in den letzten Jahren (vor allem seit dem Zusammenbruch des real existierenden Sozialismus) ist einerseits ein Segen, wenn man an die menschenverachtenden Auswüchse von totalitären Regierungen denkt, die sich den ideologischen Modellen des Kommunismus und des Nationalsozialismus verschrieben haben. Andererseits birgt das Fehlen visionärer Kräfte auch eine Gefahr. Diese zeigt sich darin, dass ein Vakuum von ungestalteten Räumen zwischen Politik, Gesellschaft und Wirtschaft entstanden ist. In diesen Räumen wachsen Hoffnungen, aber auch Ängste blühen auf. Hoffnung, dass „die unsichtbare Hand des Marktes“ alles wie von selber regeln wird, zugleich auch die Angst, von den Entwicklungen überrollt zu werden, ein „Opfer“ des Fortschrittes zu sein oder gar in der Bedeutungslosigkeit zu versinken. Die Tatverdächtigen des internationalen Terrorismus sind, wie das jüngste Beispiel London im August 2006 zeigt, unscheinbare Menschen und unauffällige Zeitgenossen. Es legt sich die Vermutung nahe, dass das

Erlangen von Bedeutung – sei es in den Augen der westlichen Welt als Krimineller, aber in den Augen der Kampfgenossen als Held – ein nicht unwesentliches Motiv der Täter ist.

Die Geburt ethischer Bewegungen oder: Warum auf einmal alle von Werten reden

Auch nüchterne wissenschaftliche Analysen zeigen, dass eine Fortschreibung bisheriger Entwicklungen zu katastrophalen Folgen führt: Zerstörung von Lebensbedingungen, aber auch die Zerstörung von Werten, die bisher im menschlichen Zusammenleben gegolten haben.

Aus all dem erklären sich Bewegungen wie jene, die nach einer *Nachhaltigkeit in allen Lebensvollzügen rufen* (d.h. dass man nur jene Ressourcen verwenden soll, die sich auch wieder erneuern), und jene, die *nach Werten Ausschau halten, die ein friedliches und zumindest in Maßen glückliches Zusammenleben ermöglichen*. Hier ist auch die Frage nach der Ethik in der Wirtschaft angesiedelt, da das Wirtschaften ein wesentlicher Teil unseres Miteinander Umgehens ist – dadurch ist auch die assoziative Nähe von *Wert und Preis* erklärbar. Wir sprechen von einem *Preis*, der für Fortschritte zu zahlen ist und fragen uns, ob es wirklich *wert* war, den Weg dieses Fortschrittes zu gehen. Romantische Verklärung der Vergangenheit als *der guten alten Zeit*, Versuche, *auszusteigen und alternativ zu leben*, können die Folge sein.

Moralisieren - wie es dazu kommt und warum es nicht immer hilfreich ist

Zwar wird nicht alles, was ein Wert ist, auch seinen Preis haben müssen – jüngste Diskussionen um pflegende Angehörige und den Preis, der für Pflegedienstleistungen zu zahlen ist, zeigen dies sehr deutlich. Doch es wäre Marktfundamentalismus bzw. Marktfetischismus, zu meinen, man könne über Preise alles abgelden, was einen Wert hat.

Logisch erscheint zunächst die Aussage, dass alles, was einen Preis hat, auch wert sein, es zu erstreben zu werden. Dies ist jedoch bereits eine *moralische Wertung*, die dann konsequenterweise Wirtschaftsformen ins Visier nimmt, die Güter (wie z.B. Waffen) produzieren und Dienstleistungen (vom Wachdienst bis zur Prostitution) anbieten, die nur sekundär (als Schutzfunktion, zur Bewältigung von Frustrationen u.v.m.) – bei nicht Erreichen anderer Ziele von Bedeutung sind (Wachdienste sind in einer tendenziell ungerechten Gesellschaft mehr verbreitet, der nur gering verwirklichte Wert der Gerechtigkeit führt zu höherer Kriminalität und damit zum Bedürfnis, sich davor zu schützen). Die hier geschilderte *moralisierende* Analyse zeigt, wie rasch wir zu *Bewertungen* kommen, denen durchaus widersprochen werden darf: Zur Rechtfertigung kann eingewendet werden kann, dass es auch in höchst gerechten Gesellschaften kriminelle Menschen gibt, vor denen man sich schützen muss, und dass Waffen auch der gerechten Verteidigung

dienen können. Solche Diskussionen sind notwendig und wichtig, sind aber in Bezug auf *Ethik in der Wirtschaft* wenig hilfreich. Denn, so wird das Argument der Wirtschaftstreibenden lauten: Alles, was nachgefragt wird, wird auch angeboten, hier helfen keine Verbote. Die Logik von *Gebot und Verbot* wirkt in Bezug auf das Verhalten von Individuen – und dort nicht immer – sie hat aber keinen Sinn im Bereich von *Angebot und Nachfrage*. Allenfalls kann der moralische Appell an den Einzelnen gepaart mit dem bürgerliche Recht dazu führen, dass gewisse Angebote (wie z.B. das eines Killers, der anbietet, Konkurrenten aus dem Weg zu räumen) keine Nachfrage finden. Aber warum gibt es dann mafiöse Strukturen und Korruption? Es muss gefolgert haben, dass Wirtschaft und Gesellschaft sich gegenseitig spiegeln – wir haben die Wirtschaft, die diese unsere Gesellschaft verdient und umgekehrt.

Warum es zugleich notwendig (im Sinn von „eine Notwendigkeit – zum Segen führend“) als auch schwierig ist, Ethik und Wirtschaft zu verbinden

Diese *Problematik des ethischen Zuganges zu wirtschaftlichen Themen* darf nicht unterschätzt werden. Sie führt eo ipso zu jenen Diskussionen, in denen Fachleute der Wirtschaft den Fachleuten der Ethik vorwerfen, sich in Bereiche einzumischen, die sie nichts angehen. „Schuster bleib bei deinen Leisten“ ist daher der Tenor jener Wirtschaftstreibenden, die bei Diskussionen über die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen den Ethikern vorwerfen, sich durch das Vorwagen auf gesellschaftliches Terrain eine Kompetenz anzumaßen, die sie nicht besitzen. Dies hat Tradition in einem Land, wo ethische Forderungen vor allem über die Zehn Gebote in der 2. Person Singular formuliert sind „Du sollst, du sollst nicht...“

Wieso „Ganzheitlichkeit des Menschen“ - ein oft nur emotional und esoterisch erscheinendes Thema - und „Sachlichkeit des Wirtschaftens“ - ein kühles Thema - zusammen gehören

Doch ergeben sich aus der Logik des Wirtschaftens eine Reihe von *Sachproblemen*, die niemand (weder der Unternehmer allein, noch die Politik allein, noch die Institutionen – Kammern, AMS, BFI allein, noch die Kirchen und Religionen allein, und auch nicht die Zivilgesellschaft – NGOs und Vereine – allein) bewältigen können. Dies hängt mit der *Ganzheitlichkeit* des Menschen zusammen, der immer zugleich Wirtschaftstreibender (Unternehmer, Angestellter, Arbeiter) und Konsument ist, zumeist auch Vater oder Mutter, in einer bestimmten Weise ausgebildet, religiös oder humanistisch sozialisiert, engagiert oder desinteressiert usw. ist. Diese Probleme bedürfen einer ganzheitlichen Lösung und deswegen werden unter dem

Titel „soziale Verantwortung der Unternehmen und der Wirtschaft“ auch eine Fülle von Themen angesprochen, die mit all dem bisher Geschilderten zu tun haben.

Fachleute - wieso wir sie wollen, was wir nicht brauchen und was doch notwendig ist

Immer wieder wird in diesem Zusammenhang der Ruf nach Fachleuten laut. Dem soll hier widersprochen werden: Denn durch *Fachleute der Wirtschaftsethik* würde eine neue *Machtfrage* entstehen: *Wer darf – und durch wen legitimiert – über Ethik sprechen und wie muss das von Fachleuten Gesagte umgesetzt werden?* Philosophisch interessierte spüren hier ein Motiv, das im *idealen Staat* von Plato vorkommt, in dem *die Philosophen* regieren: Aber wer bestimmt darüber, wer ein Philosoph ist? So führt die gut gemeinte Regierung von Philosophen zu einer Diktatur derer, die sich dafür halten und nur jene in ihre Kreise aufnehmen, die ihren Ideen nicht widersprechen – im Übrigen ist dies das Problem in allen ausschließlich hierarchisch verfassten Organisationen. Was es allerdings braucht, sind Menschen, die ausreichend Zeit haben, um die Komplexität der Phänomene zu analysieren. Nur solche, die sich damit beschäftigt haben und Rede und Antwort stehen können, sind in der Lage, in partizipativen Prozessen Lösungen zu initiieren. Insofern sind Fachleute natürlich gefragt: Als kompetente Moderatoren, Begleiter und Kommentatoren von Prozessen der Veränderung.

Widersprüche und Gegensätze - ein uraltes Thema

Viele Sachthemen sind natürlich ihrer Natur nach nicht neu – immer schon hat es Interessensgegensätze zwischen Chefs und Mitarbeitern, Vorgesetzten und Untergebenen, zwischen gut Ausgebildeten und jenen, die sich nur auf einfache Abläufe verstehen, gegeben. Immer schon sind diese Interessensgegensätze aufeinander geprallt und haben sich in den entsprechenden Vertretungsorganisationen (Kammern) verfestigt. Immer schon wurde argumentiert dass sich Leistung lohnen muss und zugleich der, der nur wenig leisten kann, auch ein Recht auf eine menschenwürdige Existenz hat. Und Rechnungen wurden auch schon früher nicht gerne bezahlt, und eigene Leistungen immer schon mit der Erwartung baldiger Bezahlung in Rechnung gestellt.

Alte Widersprüche in einem neuen Umfeld (mit neuen Widersprüchen ...)

Neu ist allerdings das gesellschaftliche Umfeld, in dem wir heute leben. Die hohe Dichte an zugänglicher Information und der gleichzeitige Mangel an Zeit, diese aufzunehmen und zu verarbeiten, führt zu großen Vorteilen bei denen, die es sich leisten können, Zeit für Innovation zu haben

und danach von erfolgreichen Innovationen zu leben. Denn nicht nur Zeit ist Geld, sondern Geld erschafft Zeit für den, der es hat und nutzt. *Wettbewerbsvorteile* entstehen so nicht nur für diejenigen, die einen Standortvorteil nutzen, sondern auch *für die, die Mitarbeitervorteile schaffen*. Gemeint ist in der Folge eine Entwicklung, durch die die in Europa entwickelten sozialen Standards zu Wettbewerbsvorteilen werden und Unternehmer mit sozialer Verantwortung Nachahmung finden.

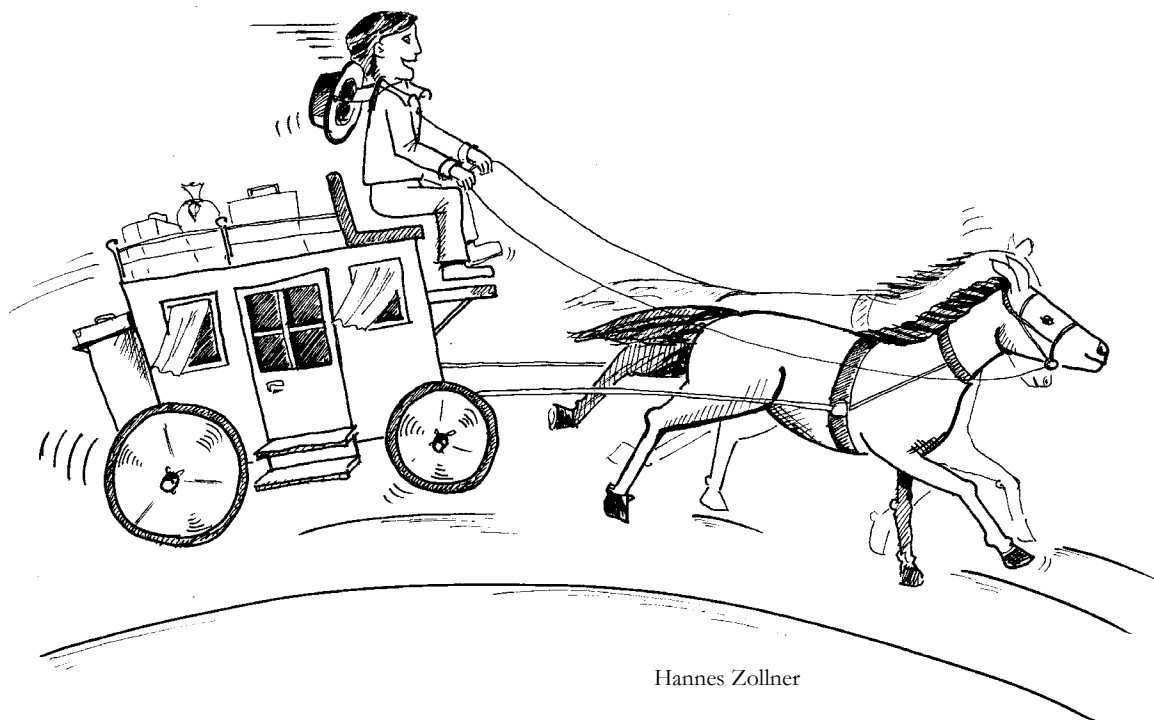
Themen sozialer Verantwortung

Das Gefühl, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben bzw. eine unternehmerische Situation vorzufinden, in der man nicht ständig ums Überleben kämpfen muss (zuviel Angst lähmt) kann jene notwendigen Potentiale an Kreativität schaffen bzw. erhalten, die für den wirtschaftlichen Erfolg ausschlaggebend sind. Damit zusammen hängen Fragen der Aus- und Weiterbildung, der Betreuung von Kindern, wenn Menschen sich ihre Kompetenz durch bleibende Einbindung in Arbeitsprozessen erhalten wollen, Förderungsmaßnahmen durch staatliche Stellen, Einstellungen der Konsumenten zu Preisen von Produkten

(was darf mich ein fair produziertes und gehandeltes Produkt kosten), lokale Wertschöpfungsketten, Einstellungen zu Arbeit und Leistung und zur sozialen Absicherung, gleicher Lohn für gleiche Arbeit (Gender – Themen), Mitarbeit von Behinderten in den Betrieben und Zusammenarbeit mit Behinderten-werkstätten u.v.m. Solche Themen können oft nur in der Zusammenarbeit von Wirtschaftstreibenden, sozial tätigen Vereinen, meinungsbildenden Institutionen, (lokaler) Presse und der Politik bearbeitet werden. Beratungsunternehmen können die hier notwendigen Prozesse begleiten und erleichtern.

Auf den Punkt gebracht

Die Frage, *wohin das Pferd den Karren ziehen soll*, muss also immer wieder neu gestellt und beantwortet werden. Und, dazu passend: *Wie die Pferde den Karren ziehen, wer im Karren sitzt, und, was es bedeutet, den Karren zu ziehen*. Damit sich auch morgen *diejenigen vor den Karren spannen lassen, die wissen, dass es nicht egal ist, wohin sie ihn ziehen*.



Dr. Heinz Lederleitner

geboren 1958, katholischer Theologe, ist seit 2002 selbständig tätig.
Geschäftsfelder: Freie Mitarbeit bei der Bartberg Beratung (www.bartberg.at) und Bauberatung und Verkauf von Fertighäusern im Musterhauspark Seiersberg – Pirka.
Darüber hinaus ehrenamtlich tätig als Geistlicher der Altkatholischen Kirche Österreichs, Mitarbeit im Forum politische Bildung Steiermark und im Österreichischen Netzwerk Wirtschaftsethik.

Kontakt: lederleitner@hotmail.com, mobil: 0660 7605939