

Die Weltfinanzkrise als wirtschaftsethisches Problem – Herausforderung für die Managementausbildung an der HWR Berlin?

Michael Tolksdorf

Franz Herbert Rieger, der Jubilar dieser Festschrift, und der Autor dieses Beitrags waren durch ein Jahrzehnt intensiver Zusammenarbeit in der Hochschulleitung der damaligen *Fachhochschule für Wirtschaft (FHW) Berlin* und jetzt der *Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin* verbunden. In diesen Jahren ergaben sich zahlreiche Gelegenheiten, Gedanken über Selbstverständnis, Aufgaben und Entwicklung der Hochschule auszutauschen, für die die Gesprächspartner eine besondere Verantwortung übernommen hatten. Zielsetzungen für eine akademische Einrichtung, die in besonderer Weise wissenschaftliche Arbeit mit der Reflektion berufspraktischer Anforderungen in gesellschaftlicher Verantwortung verbindet, ließen sich nur auf der Grundlage von Werten oder ethischen Grundüberzeugungen treffen und dann mit den Hochschulangehörigen diskutieren.

Franz Herbert Rieger als Stipendiat und Vertrauensdozent des *Cusanuswerks*, der bischöflichen Studienförderung, sah sich als Betriebs- und Volkswirt in der Tradition von Werten, die die europäische Entwicklung über Jahrhunderte geprägt hatten und sich durchaus im Konflikt mit fundamentalistisch auftretenden angelsächsischen Managementlehren befinden konnten. Auch der Verfasser, Vertrauensdozent der *Friedrich Naumann Stiftung Für die Freiheit*, sah sich in einer Wertegemeinschaft, die Freiheit mit Verantwortung verbinden wollte. Daher ergaben sich bei den Gesprächen häufiger Übereinstimmungen als unauflösbare Konflikte.

1. Ethische Grundlagen des Wirtschaftshandelns

Diese Gespräche gaben Anlass, verstärkt über die ethischen Grundlagen des Handelns von Unternehmensleitungen nachzudenken, nicht zuletzt auch deshalb, weil sich zu Zeiten des gemeinsamen Rektorats die postgraduale Weiterbildung sowohl für Managerinnen und Manager im dafür geschaffenen *Institute of Management Berlin (IMB)* mit einer über den Hochschulstandort hinaus reichenden Beachtung qualitativ und quantitativ entwickelt hatte. Konkret geht es bei den wertgeleiteten Gesprächen um ein Axiom, das den Managementlehren bislang

zugrunde liegt. Danach rückten die Menschen streng rational ihre je eigenen Interessen in den Mittelpunkt und verfolgten diese bedingungslos. Diese Einkommens- bzw. Gewinninteressen werden prinzipiell als grenzenlos wahrgenommen.

Die damit häufig in Verbindung stehende Gier der Handelnden, also „the greed of the business people“, ist als eine der Ursachen für die Mitte 2007 in den USA auf dem Markt für verbriefte Hypothekenkredite begonnene und seit 2008 weltweit virulente Finanzmarktkrise genannt worden. „Den Exzessen an der Wall Street wurden keine Schranken gesetzt. Die Börsianer tranken sich in einen besinnungslosen Rausch.“ (Akerlof/Shiller 2009, S. 13) Immer größere Räder drehen zu wollen berge immer auch die Gefahr zu großer Spekulationsblasen in sich, die dann einen umso härteren Aufprall verursachten, je stärker sich die Marktentwicklung von den Fundamentaldaten entfernte. Einzelwirtschaftliche Forderungen wie z.B. die der Deutschen Bank, eine 25-prozentige Eigenkapitalrendite zu erwirtschaften, stehen in krassem Widerspruch zur gesamtwirtschaftlichen Erfahrung, dass Volkswirtschaften auf lange Sicht keine größere Wachstumsrate des realen Bruttoinlandsprodukts als etwa 2,5% im Mehrjahresdurchschnitt erreichen konnten. Diese Differenz von 2,5% zu 25% bleibt auch dann extrem, wenn man zugesteht, dass beide Zielgrößen (BIP-Wachstum und Eigenkapitalrendite) inhaltlich unterschiedlich sind. Wie kann hier die einzelwirtschaftliche Forderung versöhnt werden mit den gesamtwirtschaftlichen Möglichkeiten? Erreicht die Bank ein so großes Renditeziel dadurch, dass sie Effizienzreserven nutzt und deshalb so stark wächst? Oder verschieben sich Erträge nur zwischen den Betrieben – von den kreditnehmenden Produktionsunternehmen hin zu den Banken? Oder sind das alles nur Scheinerträge, die sich als gesteigerte Bewertung von Aktien darstellen, die dann gelegentlich von den Märkten auf das Maß zurückgestutzt werden, das dem langfristigen realen Produktivitätsfortschritt entspricht? Wenn das so wäre, dann gäbe es seit 2007 keine wirkliche Finanzmarktkrise. Zur Zeit würden die Märkte nur einzelwirtschaftliche Überheblichkeiten auf das reale Maß zurückführen und dabei ziemlich ruppig die Schleier imaginerter Wertsteigerungen von den Schuldverschreibungen und Teilhaberechten entfernen. Derartige Korrekturen erwarte man schließlich von effizient funktionierenden Märkten.

Es gibt empirische Hinweise, dass theoriegeleitete Handlungen, die nur auf die Maximierung individualisierter Interessen ansprechen, immer stärker die in menschlichen Gesellschaften vorhandenen Vorstellungen über Fairness und Gerechtigkeit verletzen. Sie mögen höchste Effizienz versprechen, schaffen aber gleichzeitig gesellschaftliche Widersprüche, die die Interessen der Unternehmen verletzen, die sich am Markt nicht nur um kurzfristigen Absatz, sondern auch um Kundenloyalität bemühen müssen. Sie führen generell zu wachsender Ablehnung einer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, die hier keinen angemessenen Interessenausgleich schaffen kann. Als eine Reaktion auf diese Erfahrung

beobachtete man vielfältige, manchmal ein wenig aufgesetzt und eilfertig wirkende Versuche von Unternehmen und Business Schools, Corporate Social Responsibility zu praktizieren bzw. zu lehren, Unternehmensethik direkt anzusprechen und gesellschaftliche Verantwortung zu beschwören. *John Fernandes*, der Präsident der AACSB (*American Association to Advance Collegiate Schools of Business*, die die Standards für die Managementausbildung in den USA setzt), beobachtete, dass „(business) schools are ... revamping their classes on ethics.“ (Financial Times, 4.1.2010) Dass die akademische Lehre wohl nicht mehr an diesen Fragen vorbei kommt, unterstrich auch die Antrittsvorlesung von *C. B. Bhattacharya*, dem Inhaber des EON Chair in Corporate Responsibility an der *European School of Management and Technology (ESMT)*, Berlin, unter dem Leitthema „Good is not enough: Maximising Value from Corporate Responsibility“. Die normative Begründung für dieses Engagement liege darin, „Right thing to do“ und „Business as a force for societal change“ zu begreifen. (Berlin, 30.9.2009). Aber was besagt denn letztlich die Forderung nach unternehmensethischen Modulen? Damit wird ja nur betont, dass es um Prinzipien geht, die Handlungsträger zur Grundlage wertgeleiteter Entscheidungen zwischen Alternativen nehmen. Das werden sie bei Beachtung bestimmter Prinzipien und Glaubenssätze tun, die das Verhalten in einer Gruppe oder Gesellschaft leiten. Inhaltlich sind wir da noch nicht weiter, selbst wenn wir den Begriff der Moral einführen. Denn moralisches Verhalten ist ebenfalls nur allgemein bestimmt als eines, das zwischen richtig und falsch unterscheidet. Aber welche Prinzipien sollen denn nun weltweit gleichermaßen als richtig akzeptiert werden? Wer ist für Glaubenssätze die letzte Instanz, gar mit Unfehlbarkeitsanspruch? Wer sagte uns im Sinne von Bhattacharya, was weltweit diese „richtigen Dinge“ sind?

2. „Weltethos“ als Basis für Wirtschaftsethik?

Wir kämen einen Schritt weiter, wenn wir uns auf einen Kanon von Verhaltensweisen einigen könnten, Lehrsätzen also, die das richtige Verhalten in jeweils unterschiedlichen Situationen beschrieben, also eine Art von Unternehmenskatechismus. Wenn das Inhalt einer akademischen Veranstaltung werden soll, müsste der weiterführende Versuch unternommen werden, Kriterien zu entwickeln, aus denen sich eben diese verhaltensethischen Handlungsanweisungen ableiten ließen. Mit anderen Worten: Welche fundamentalen Werte liegen letztlich allen Anforderungen an die „Business Ethics“ zugrunde?

Einen Hinweis auf die mögliche Antwort gab eine Veranstaltung, zu der die oben bereits zitierte Deutsche Bank im Jahr 2008 eingeladen hatte. Inhalt waren die Herausforderungen durch die Lehre vom „Weltethos“, auf das alle Nationen und alle Interessengruppen verpflichtet werden sollten. Gastredner war der Theo-

loge *Hans Küng*, der die Herausforderungen an Religion und Ethik in Zeiten der Globalisierung zum Schwerpunkt seiner Arbeiten gemacht hat. Worum es dabei gehen könnte, hatte eben dieser *Hans Küng* 1998 wie folgt veranschaulicht:

„Eine Besinnung auf das notwendige Minimum an bestimmten ethischen Werten, Grundhaltungen und Maßstäben, eben ein Weltethos für diese Weltgesellschaft und Weltwirtschaft, tut Not, auf das alle Nationen und Interessengruppen zu verpflichten wären. Wie eine Rahmenordnung für die Finanzmärkte (ähnlich wie seinerzeit das Bretton Woods-Abkommen) global gelten müsste, damit die Teilnehmer bei Einschränkungen nicht einfach in andere Märkte fliehen, so müsste auch ein ethischer Grundkonsens global gelten, damit ein einigermaßen friedliches und gerechtes Zusammenleben auf unserem Globus gewährleistet ist. Also: Gerade der globale Markt erfordert ein globales Ethos.“ (Website Stiftung Weltethos, 23.9.2009)

Der Abgleich der verschiedenen Weltreligionen machte deutlich, dass es eine Reihe elementarer moralischer Normen gibt, die allen gemeinsam sind. Diese finden beispielsweise in der jüdisch-christlichen Tradition ihre Niederschrift im Dekalog, den zehn Geboten also, aber auch im „Hadith from the Islamic tradition, the five precepts of Buddhism, and morally exemplary actions based on Hindu scriptures, just to name a few.“ (Wicks et al. 2009, S. 6) So betonte Elinor Ostrom, die Nobelpreisträgerin für Wirtschaft 2009, dass

„Vertrauen (als Fundament gesellschaftlichen Handelns) sehr wichtig ist, jeder muss darauf vertrauen können, dass legitime Regeln eingehalten werden, dass ihre Befolgung irgendwie kontrolliert und Verstöße ... sanktioniert werden.“ (Wirtschaftswoche, 44/2009, S. 40)

Damit stellte sie die ökonomische und soziale Bedeutung des achten Gebots des Dekalogs (Wahrhaftigkeit) heraus. Ebenso wenig könnten Menschen nachhaltig bestehen, wenn Mord, Raub, Betrug und Täuschung sanktionsfrei an der Tagesordnung wären. Gegen derartige zerstörerische Handlungen musste man sich überall, zu jeder Zeit schützen, weshalb diese fundamentalen Anforderungen an richtiges bzw. falsches Verhalten mit transzendtem Nachdruck, als göttliches Gebot also, eingefordert wurden: Moralisch richtiges Verhalten ist, was die nachhaltige Überlebensfähigkeit menschlicher Gemeinschaften gewährleistet.

Nach der Lehre vom Weltethos gibt es jedoch auch eine größere Zahl spezifischer Verhaltensmuster, die sich je nach den Kulturen und Religionen unterscheiden, die im Gegensatz zu den zentralen Normen als „nicht überlebenswichtig“ (!) angesehen werden. Als Beispiel seien Nahrungsge- und -verbote genannt. Auch verschiedene Ausprägungen des Geschlechterverhältnisses werden angeführt, was den Rückschluss zulässt, dass in der menschlichen Entwicklung

verschiedene Relationen von Frau und Mann erprobt wurden, ohne dass sich eindeutige Folgen für das Überleben der Art hätten ableiten lassen.

Als Zwischenergebnis lässt sich festhalten: Die moralischen Kriterien finden ihre letzten Begründungen in den (oft religiös überhöhten) Beiträgen zum Überleben oder zur Zerstörung menschlicher Existenz. Das ist dann das eigentliche Axiom ethischen Handelns. Das kann man nicht weiter ableiten, weil es elementar gesetzt wird. Dass man dieses Axiom durchaus kritisch betrachten kann, wird bei den makroökonomischen Messziffern eines „Environmentally Adjusted Net Domestic Product“ und den „Ecological Footprint“-Konzepten deutlich. Hier wird letztlich gefragt, wie viele Menschen dieser Planet aushält? Wenn wohl zu Recht festgestellt wird, dass die Menschen nicht ohne die Erde, die Erde dagegen bestens ohne Menschen auskäme, dann wäre das Überleben der Menschheit nicht mehr höchster Wert. Ob sich die Menschheit damit abfinden würde, wäre eine andere Frage.

Diese Grundüberlegung der Weltethoslehre lässt sich auf eine zu formulierende globale Wirtschaftsethik übertragen. Die axiomatische Annahme, die letzte Begründung für wirtschaftliches Handeln, sei die Kontinuität der Wertschöpfung, die damit im Wortsinn als Produktion von „Lebens-Mitteln“ erscheint. Von dieser hatte *Karl Marx* einmal deftig formuliert, dass die Menschheit verreckte, wenn sie diese Produktion nicht mehr fortsetzen könnte. Die Wirtschaftsethik könnte dann formulieren, das moralisch Richtige sei, was das Potenzial gesellschaftlicher Wertschöpfung erhalte und steigere, das moralisch Falsche wäre, was dieses Potenzial beschädige und zerstöre.

3. Drei Beispiele für wirtschaftsethisch korrektes Handeln

Ich möchte das gern auf drei Beispiele anwenden: (1) den Umgang mit Absprachen, die Manager mit ihren Konkurrenten zur Beeinflussung der Marktbedingungen tätigen („Kartelle“), (2) bei Einstellungen und der Sozialauswahl bei Kündigungen von Mitarbeitern, (3) die Frage, ob die überall zu findende Gier nicht ein menschliches (durch die Gene gesteuertes) Urbedürfnis sei, was letztlich zu akzeptieren wäre und damit auch die aberwitzigen Prämien und Boni als dessen Manifestation.

(1) Sehen wir uns das erste Beispiel an, den Wettbewerb als einen Archetypus menschlichen Verhaltens in Kunst, Sport, Politik, Wirtschaft. Der Vorsokratiker *Hesiod* besang vor mehr als 2.700 Jahren die gute Göttin *Eris*, die die Menschen zu mehr Leistung und Erfindungsreichtum antreibt. Das findet sich in der modernen Wettbewerbstheorie bei der Betrachtung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfunktionen wieder, die für Machtkontrolle, Leistungsgerechtigkeit, Anpas-

sung an Kundenwünsche und Innovation stehen. Sich diesem Leistungswettbewerb zu stellen, wäre demnach etwas, was zum Unternehmensethos von Managern gehörte. So schrieb der Verwaltungsratschef der global operierenden *Hongkong and Shanghai Banking Corporation (HSBC)*, *Stephen Green*, „Wertzuwachs soll das Ergebnis guter Arbeit sein. Und gute Arbeit bedeutet, auf profitable Weise werthaltige Leistungen für den Kunden zu erbringen.“ (Green 2009) Danach wäre der Gewinn/Profit als Belohnung besonders gelungener Wertschöpfung („gute Arbeit“) moralisch gerechtfertigt.

Das Gegenteil, also moralisch abzulehnendes Verhalten, läge darin, diesen wertschaffenden Wettbewerbsprozess auszuschließen, indem die Manager sich zu Preisabsprachen treffen und diese auch praktizieren. Damit würden sie auf Vermachtung der Märkte, auf Ausschluss der freien Wahl, auf Preis- und Mengendiktate setzen. Sie forderten Entgelte für ihr verteuertes und verknapptes Angebot ein, die über dem Niveau wettbewerblicher Marktprozesse lägen. Sie setzten bei ihren Handlungen auf die Verdichtung der Kontrolle, nicht mehr auf die Verbesserung ihrer Produkte. Insofern beuteten sie die Marktgegenseite, ihre Zulieferanten bzw. ihre Kunden aus. Das wäre, wenn man so will, eine subtile Form des Raubs und damit eine Verletzung eines überlebensnotwendigen Grundpostulats des Weltethos, z.B. des siebten Gebots des Dekalogs.

Diese Form der Ausplünderung – die über monopolistische Preisforderungen bzw. -gebote auch zwischen Ländern, armen und reichen, stattfinden kann – ist aber nicht so evident wie der buchstäblich handgreifliche Raub der Vergangenheit. Der moderne Raub erschließt sich erst nach einer ökonomischen Analyse. Und da die Opfer häufig unmittelbar nicht spüren, was mit ihnen geschieht, gehen von ihnen unmittelbar keine Abwehrhandlungen aus. Diese muss stellvertretend der Staat vornehmen – er muss Kartelle wettbewerbsgesetzlich sanktionieren und das Bewusstsein über die andauernden Schädigungen der gesellschaftlichen Produktion von Werten herstellen. Kein Wunder, dass lange Zeit Kartellverstöße als so genannte Kavaliersdelikte weit verbreitet waren und bei Managern ein Unrechtsbewusstsein fehlte, wenn sie für ihr eigenes Unternehmen Monopolgewinne, genauer Monopolrenten als leistungslose Einnahmen, im Kollektiv mit den anderen von der Marktgegenseite einforderten. Das hat sich in den letzten Jahren deutlich geändert, nicht zuletzt wegen der Milliardenstrafen und erster Inhaftierungen von Schuldigen. Der Gesetzgeber und die Gerichte spielen langsam mit, wenn Kartellopfer den ihnen abgezwungenen Raub in Schadensersatzprozessen wieder einfordern.

Als Ergänzung sei auf die Probleme von widerstreitenden ethischen Grundsätzen hingewiesen. Die Autoren Wicks, Freeman, Werhan und Martin (Wicks et al. 2009, S. 5ff.) machen auf die ethischen Dimensionen der „actions“, aber auch der „ends“ aufmerksam: Ethisch geprägte Verhaltensstandards (actions) seien durch Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Vertrauensschutz gekennzeichnet,

wobei die gesellschaftlichen Ziele (ends) wie „prosperity, security, and justice“ neben dem Streben nach „personal success and happiness“ erreicht werden sollen. Die moderne Kartellpolitik setzt seit einigen Jahren mit Erfolg darauf, dass Mitglieder von Kartellen die soeben dargelegten ethisch hochwertigen Verhaltensstandards ihren Partnern gegenüber missachten: Sie sollen als „Whistleblower“ auftreten, um die anderen Kartellmitglieder – bereichert um den „Judaslohn“ eigener Straffreiheit – bei den Wettbewerbsbehörden zu verraten. Mit diesem in den amerikanischen Anti-Mafia-Prozessen des vergangenen Jahrhunderts erprobten Kronzeugenprivileg konnte das Gesetz des Schweigens durchbrochen werden: „Kronzeugen zwingen Kartelle in die Knie“. (Fockenbrock 2009) Die Ergebnissnorm – freie Märkte ohne Ausbeutung – wird somit gegenüber dem Verhaltensstandard als moralisch höherrangig erachtet.

(2) Ein Blick auf das zweite Beispiel, die Sozialauswahl bei Kündigungen oder Einstellungen: Kann es wirtschaftsethisch gefordert sein, dass der Staat auch jenseits des Mitgeföhls mit den davon Betroffenen entsprechende Gesetze erlässt und durchsetzt? Was heißt es denn, wenn – sagen wir – 50-Jährige entlassen werden oder junge Frauen nicht eingestellt werden, weil gesundheitliche Beeinträchtigungen auf der einen oder Schwangerschaften auf der anderen Seite befürchtet werden? Hat ein Unternehmen mit einer „olympiareifen“ Mannschaft nicht bessere Chancen im Wettbewerb als eines, das sich mit Abnutzungerscheinungen in der Belegschaft abgeben muss? Die Antwort: Ja, könnte so sein, so wird – vereinfacht – vom Management argumentiert, am besten seien alle mit Einsatzbeschränkungen zu entfernen. Wir müssen daher klären, wie sich dieses Vorgehen auf die Bedingungen gesellschaftlicher Reproduktion auswirkt. Umfang und Qualität betrieblicher Produktion hängen davon ab, wie intelligent die Produktionsfaktoren kombiniert werden. Letztere erhalten ihren besonderen Wert nicht als Einzelteile, sondern im Gefüge ihres produktiven Einsatzes mit den anderen Faktoren. Der 50-Jährige mit seinem Erfahrungswissen und Überblick wird für seine bisherige Produktion wertvoll sein, nicht dagegen als isolierter Faktor irgendwo. Wenn er sich vereinzelt, nach seiner Entlassung, dem Arbeitsmarkt zuwendet, gelingt es ihm nur schwer, sein „Humankapital“ gleichartig effizient einsetzen, vielleicht gar nicht mehr, womit er die Schar der Langzeitarbeitslosen vergrößert. Einen ähnlichen Effekt kennen wir auch beim Sachkapital, wenn z.B. ein Insolvenzverwalter einen Maschinenpark in Einzelstücken versteigert. Der dabei erzielte Wert ist meist deutlich niedriger als der der Einzelteile in ihrer produktiven Verknüpfung.

Gesellschaftlich betrachtet würde somit die systematische Verdrängung Älterer oder der Nichteinsatz jüngerer Frauen in den Produktionsprozessen die Chancen nachhaltiger Wertschöpfung deutlich beschädigen. Es kann somit – und zwar unabhängig davon, dass Einzelschicksale persönlich betroffen machen

können – nicht gleichgültig sein, wie der volkswirtschaftliche Ressourcenbestand eingesetzt und entwickelt wird. Wenn einzelwirtschaftliches Verhalten dazu führt, dass dieser tendenziell verramscht und die Konsequenzen der Gesamtheit aufgebürdet würden, dann wird sich die Gesellschaft gegen dieses als unethisch bewertete Verhalten wehren. Geschieht das mit Gesetzen, die für alle gleichermaßen gelten, ist die einzelwirtschaftliche Akzeptanz dieses moralisch gebotenen Umgangs mit den jeweiligen Belegschaften akzeptabel. Diese Bedingungen eines gesellschaftlich verantwortlichen Umgangs gelten dann wettbewerbsneutral für alle Konkurrenten, weil ein einheitlicher institutioneller Rahmen gesetzt wurde. Hier wird auch noch einmal deutlich, dass sich selbst überlassene Märkte diese Steuerungsleistung nicht vorweisen können. Ethische Prinzipien erscheinen nicht im Katalog der Prämissen der Marktmodelle, womit diese die sozioökonomische Irrationalität von einzelwirtschaftlich sinnvollen Handlungen nicht sichtbar machen können.

(3) Werfen wir noch einen Blick auf die Gier – warum soll diese als Zuspitzung des Eigeninteresses und Profitprinzips unmoralisch sein? Im angelsächsischen Sprachgebrauch wird „greed“ definiert als das starke Verlangen nach mehr Geld und Macht als man benötigt. Als Beispiel wird genannt „the greed of large companies“, während in den aktuellen Diskussionen über die Ethik der in keinem nachvollziehbaren Leistungszusammenhang gewährten Bonuszahlungen ein Zusammenhang zu einzelnen Managern hergestellt wird. Der *St. Galler* Wirtschaftsethiker *Ulrich Thielemann* (2009) kritisierte die Boni, weil moralische „Bedenken im Bonusregen ertränkt (wurden). Boni machen Mitarbeiter zu Marionetten der (einzelwirtschaftlichen) Zielvorgaben, zu Pawlow’schen Hunden der ‚Leistungsanreize‘“.

Gemessen am gesellschaftlichen Ziel einer nachhaltigen Überwindung von Armut und der leistungsgerechten Beteiligung aller am fundamentalen Leistungsangebot ist Gier als Zielverletzung anzusehen. Sie beschädigt schon definitiv den Anspruch, möglichst viele möglichst gut in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren: Über mehr Ressourcen verfügen zu wollen als man benötigt heißt, diese anderen Menschen vorzuenthalten. Zudem ist Gier als unkontrolliertes, suchtgleiches Verlangen („Besinnungsloser Rausch“, so Akerlof und Shiller) immer nur sehr kurzfristig, damit ohne jeden Bezug zur langfristigen gesellschaftlichen Reproduktion. *C. H. Prahalad* aus den USA, der Generationen von Managern die Strategie der Gewinnmaximierung und Stärkung der Kernkompetenzen vermittelt hatte, wendet sich in neuerer Zeit den Fragen zu, „welche Spuren ein Unternehmen mit seinem Handeln“ hinterlässt: Zwar seien

„Gewinne ... für Unternehmen so unverzichtbar wie Sauerstoff für das Leben auf der Erde. Aber mehr Umsatz und höherer Gewinn dürfen nicht länger Selbst-

zweck sein. In Zukunft ... (muss) nachhaltiges Wirtschaften zentraler Maßstab unternehmerischer Entscheidungen werden.“ (Pralhad 2009, S. 97)

Es überrascht daher nicht, dass beispielsweise die Vorschläge der G 20 in Pittsburgh im September 2009 in der Gier der Verantwortungsträger eine der Krisenursachen sahen, daher die Boni der Bankmanager insgesamt begrenzen und zudem noch an die langfristige Produktivitätssteigerung binden wollten.

4. „Weltethos“ und „Compassion“

Diese Zusammenhänge lassen sich exemplarisch auch aus einer buddhistischen Sicht betrachten. Die *Financial Times* widmete sich in ihrer Ausgabe vom 5.10. 2009 den „Masters in Management“ und brachte dabei den Beitrag von *Angel Cabrera*, dem Präsidenten der *Thunderbird School of Global Management in Phoenix, Arizona*. Dessen Institut hatte sich den Fragen der Managermoral zugewandt und dafür zwei Gäste zu sich gebeten, um mit diesen die Probleme der Unternehmensethik zu erörtern. Sie luden ein den Multimillionär und Unternehmer *Richard Branson* („Virgin Atlantic“) sowie den *Dalai Lama*. Letzterer hatte ganz im Sinne des Weltethos argumentiert und als Grundprinzip des Buddhismus herausgestellt, dass alle Dinge miteinander verwoben seien, und dass die Wertesysteme auf dem Mitgefühl („compassion“) der Menschen zueinander zu errichten seien. Konkret wurde das zur Forderung, dass man einander kein Leid zufügen dürfe, was im weitesten Sinn dem fünften Gebot des Dekalogs entspricht. Moralisch geboten sei es für den als „global citizen“ zu betrachtenden Menschen, durch Arbeit Werte für alle in Produktion und Austausch verbundenen Menschen zu schaffen. Falsch dagegen wäre es „seeking to exploit one party for short-term gain“. Das wiederum erinnert an Gier und die moralisch verwerfliche Ausbeutung aufgrund kollektiver Vermachtung der Märkte z.B. durch Preiskartelle; letzteres nicht nur wegen der individuellen Schädigung, sondern wesentlich auch, weil damit die menschliche Gesellschaft hinter den Möglichkeiten bleibt, die materiellen Bedingungen für ein erfülltes Dasein nachhaltig zu verbessern.

Man sollte sich gleichzeitig vor idealistischer Vereinfachung in Acht nehmen, wonach es keine unternehmensethischen Konflikte geben könnte, weil sich die individuellen und die gesellschaftlichen Vorteile moralischen Handelns prinzipiell entsprechen, es also im wohlverstandenen Interesse eines jeden Akteurs sei, hohe ethische Standards einzusetzen und ebensolche Ziele zu verfolgen. Noch günstiger ist jedoch für den einzelnen, wenn alle anderen ihm gegenüber fair und anständig auftreten, nur er die Normen missachtet und damit seinen wirtschaftlichen Nutzen steigert. Das erinnert an das Wachstum der globalen Wohlfahrt (the „Wealth of Nations“, *Adam Smith*), wenn die Staatengemein-

schaft die Bedingungen für einen behinderungsfreien Welthandel vereinbart – auch hier könnte für jeden Vertragspartner die verdeckte Missachtung der Verträge (Nutzung freier internationaler Absatzmärkte bei gleichzeitiger Protektion des heimischen Klientels) günstiger für die Mehrung des nationalen Reichtums sein, allerdings zu Lasten dritter Staaten. In beiden Fällen liegt die typische Ausgangssituation für ein „Gefangenendilemma“ vor, wonach unreguliertes Handeln in vermutetem Eigeninteresse die Lage für alle verschlechtert. Wie immer bei der Lösung dieser Dilemmata angezeigt, müssen Transparenz geschaffen und Schiedsrichter bestellt werden, um die gesellschaftlichen, auch global geforderten Regeln („Institutionen“) einzuhalten. So argumentiert auch die ansonsten von der gesellschaftlichen Selbstregulierungskompetenz überzeugte *Elinor Ostrom*, dass

„Selbstregulierung eine große Rolle spielen (kann), aber in ein breiteres Regelsystem eingebunden werden (muss) ... zu große Unternehmen (sind) nicht ausreichend überwacht worden. Ich glaube darum, ... Kontrolle ist unverzichtbar.“ (Ostrom 2009)

5. Nicht-beherrschte (Finanz-)Produkte als Krisenursache

Es ist Vorsicht geboten, Krisen nur verhaltensökonomisch zu erklären: Die aktuelle, noch nicht wirklich überwundene Finanz- und Wirtschaftskrise mag durch die Gier von Managern verschärft worden sein. Gier hat es seit undenklichen Zeiten gegeben und wird uns auch weiterhin begleiten. Tatsächlich ist die Krise hauptsächlich Folge einer erst nachträglich gelingenden Bewertung des „Produktionsfortschritts“ bei Finanztiteln und der Erkenntnis, dass die Qualität der dabei vorgenommenen Risikobewertungen mit der Entwicklung der neuartigen Wertpapiere nicht mithalten hat. „The crisis was a systemic event – the aggregate result of individual choices, not single acts of wrongdoing.“ (Risk and returns of the MBA diploma, *Financial Times*, 4.1.2010) Die in vielen Ländern längst bestehenden Marktregulierungsbehörden und Zentralbanken hatten viele der innovativen Finanzprodukte nicht hinreichend einschätzen und kontrollieren können. Das galt meines Erachtens insbesondere für die so genannten Credit Default Swaps (CDS), die als Instrument der Absicherung von Kreditverbriefungen gedacht waren und beste Bewertungen seitens der Ratingagenturen erhalten hatten. Sie waren sicher als Absicherung einzelner Risiken geeignet, nicht jedoch für die Risikoabwehr bei interdependenten Kreditgefährdungen. Indem die CDS (angebliche) Sicherheit erzeugten, ermöglichten sie Kreditverbriefungen bislang ungeahnten Ausmaßes. Zusammen mit der Gier der Akteure erzeugten sie damit eine Finanzmarktblase, für deren Risikobeherrschung sie nicht geeig-

net waren – was die Händler und die Regulierer dann feststellten, als sich die kumulative Aufwärtsbewegung in einen freien Fall nach unten umkehrte. Diese Krise wäre damit nicht in erster Linie durch unethisches Verhalten, sondern durch Unwissen über die tatsächliche Risikoabsicherung bei der Kreditverbriefung entstanden. Die vielzitierte Gier hätte das Problem insofern nur verschärft, nicht verursacht.

6. Kontrolldefizite und Krisen

Die Krise ist weiterhin Folge des Kontrolldefizits über die globalen Finanzmärkte wegen unzureichender nationaler Regulierungsmittel und -instanzen. Nicht zuletzt deshalb wird auf europäischer Ebene seit Beginn der Krise daran gearbeitet, mit einem transnationalen „European Systemic Risk Board“ die Risiken des Gesamtsystems zu bewerten. Die Aufsichtsbehörden sollen mit dem „European System of Financial Supervisors“ effektiver werden, und die Bank- und Versicherungsaufsicht werden durch eine „European Banking“ bzw. „Insurance Authority“ gestärkt. Zu ergänzen ist das durch eine neue Architektur des globalen Finanzsystems und eine makroökonomische Überwachung der weltweiten grenzüberschreitenden Zahlungsströme. Das alsbald zu tun, wäre eine Forderung des Weltethos an die politischen Entscheidungsträger, und es wäre dementsprechend nicht nur ökonomisch, sondern auch moralisch falsch, wenn sich Regierungen einer verantwortlichen Mitwirkung entziehen wollten.

7. Die Gene und das wirtschaftliche Verhalten

Verantwortliches Handeln fiel den Regierungen leichter, wenn bereits sichtbare Mitwirkungsbereitschaft „aus der Wirtschaft“ aufgegriffen und gestärkt würde. Beispielhaft stehen die ermunternden Worte, wie die von *Stephen Green* (DIE ZEIT, 6.8.2009). Der fordert mit ausführlicher Begründung, dass das ethische Fundament des Kapitalismus durch eine neue Weltordnung jenseits der Selbstheilungskräfte des Marktes zu erneuern sei. Abschließend sei im Jahr des Gedenkens an die epochalen Arbeiten *Charles Darwins* die Bemerkung gestattet, dass der Appell des Bankers an die Einsicht seiner Mitstreiter in die Zusammenhänge globaler Erfolgsmaximierung und damit an die Vernunft der Handlungsträger nicht unsympathisch erscheint. Kann er aber nachhaltig sein, wenn menschliches Verhalten nicht nur von der Hirnrinde als Ausprägung der späteren Entwicklungsphasen des Menschen gesteuert wird, sondern unbewusst und damit schwer kontrollierbar vom archaischen Stammhirn, das die „animal spirits“ (Akerlof/Shiller, 2009) speichert, die von den Erfahrungen von Millionen

von Jahren natürlicher Selektion geprägt wurden? Sollten wir daher *Andrew W. Lo, Sloan School of Management, Cambridge, USA*, folgen und auch die Evolutionsbiologie befragen, um handlungsrelevante Instinkte jenseits der Rationalität zu finden und – die Lehre von den effizienten Märkten aufgebend – der „adaptive markets hypothesis“ folgen? (Vgl. Lo 2009) Ist dem Menschen somit auch Altruismus in seinen Genen mitgegeben? Müsste dann aber nicht

„ein Mensch, ein ‚Wilder‘, wie Darwin schrieb, der seine Interessen der Allgemeinheit unterordnete, schwere Nachteile (riskieren)? Er würde sich für andere opfern und selbst keine Nachkommen haben. Als Mitspieler auf der großen Bühne des Lebens hätte er verloren.“ (Wewetzer 2009)

Die traditionelle Volkswirtschaftslehre, die auf den Werken des schottischen Moralphilosophen Adam Smith aufbaut, hatte eine einfache Antwort parat: Ja, der Mensch wäre egoistisch, handle auch unmoralisch und denke nur an seine Interessen. Es sei unrealistisch, ihn umerziehen zu wollen. Man hole ihn daher ab, wo er stehe, akzeptiere seine jeweiligen Aktionen als Ausdruck profitgesteuerten Marktverhaltens und kontrolliere ihn mittelbar durch die Konkurrenz auf den Märkten. Damit hat aber die gesellschaftlich zu sichernde Wettbewerbsfreiheit nicht nur eine instrumentelle, sondern auch eine ethische Bedeutung.

Die Managementausbildung sollte besser nicht auf das Glatteis von Spekulationen über die menschlichen Gene und die Frage geführt werden, ob es neben natürlicher Auslese und Mutation neue genetische Varianten geben könnte, die gesellschaftliches Verhalten im Bau von Siedlungen, Handel und Technik, Rechtssystemen und Staaten genauso dem Homo Sapiens als wesentlich erscheinen lassen wie der Kampf des einzelnen Individuums um die Arterhaltung. (Wewetzer 2009) Wenn, wie es *Prahalad* für das Handeln von Managern fordert, die Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt gerückt werden muss, um die Bewohnbarkeit des Planeten und damit das nur kollektiv leistbare Überleben zu gewährleisten, dann gäbe es – Weltklimakonferenz Kopenhagen 2009 hin oder her – als Folge der Einsicht in die Notwendigkeit diesen Paradigmenwechsel für die Managementstudien und gleich noch eine Chance für das Weltethos.

Literatur

Akerlof, G./Shiller, R. (2009): *Animal Spirits. Wie Wirtschaft wirklich funktioniert.* Frankfurt/M., New York

- Bhattacharya, C. (2009): Good is not enough: Maximizing Value from Corporate Responsibility. Foliensatz der Antrittsvorlesung an der European School of Management and Technology Berlin, 30.9.2009
- Cabrera, A. (2009): Economic Truths. What could the Dalai Lama have to say about business? In: Financial Times, Business Education, Masters in Management 2009, 5.10.2009
- Fockenbrock, D. (2009): Kronzeugen zwingen Kartelle in die Knie. Die Luft für Kartelle in Europa wird immer dünner. Weil Unternehmen, die gegen das Wettbewerbsrecht verstoßen haben, sich den Behörden immer häufiger als Kronzeugen andienen, fliegen inzwischen fast alle illegalen Kartelle auf. In: Handelsblatt 28.12.2009.
- Green, S. (2009): Moral für Banker. Es ist an der Zeit, das ethische Fundament des Kapitalismus zu erneuern. Das Plädoyer eines Spitzenbankers. In: DIE ZEIT, 6.8.2009
- Küng, H. (2010): Der globale Markt erfordert ein globales Ethos (Internet: www.weltethos.org/00-globaler-markt.htm; <http://www.weltethos.org/00-globaler-markt.htm>; zuletzt aufgesucht am 6.1.2010)
- Lo, Andrew W. (2009): Why animal spirits can cause markets to break down. In: Financial Times, 21.7.2009
- Ostrom, E. (2009): „Baut mehr Radwege!“ Ökonomie-Nobelpreisträgerin Elinor Ostrom über die Vertrauenskrise in der Ökonomie und alternative Ansätze im globalen Klimaschutz. In: Wirtschaftswoche 26.10.2009
- o.V. (Editorial) (2009): Risk and returns of the MBA diploma. Business Schools need to learn lessons after the crisis. In: Financial Times, 4.1.2010.
- Prahalad, C. (2009): „Neuer Gesellschaftsvertrag“. Management-Vordenker C. K. Prahalad fordert Nachhaltigkeit statt Profitdenken als Selbstzweck. In: Wirtschaftswoche, 21.12.2009
- Schüler, S. (2009): Hans Küng: Wozu Weltethos? (Rezension) (Internet: www.weltethos.org/00-globaler-markt.htm; <http://www.weltethos.org/00-globaler-markt.htm>; zuletzt aufgesucht 23.9.2009)
- Thielemann, U. (2009): Boni machen Mitarbeiter zu Marionetten. Der Wirtschaftsethiker Ulrich Thielemann von der Universität St. Gallen hält Leistungsanreize grundsätzlich für schädlich. In: Süddeutsche Zeitung, 15.10.2009.
- Wewetzer, H. (2009): Die selbstlosen Gene. Menschen arbeiten zusammen und opfern sich für andere auf. Steckt der Sozialismus schon in den Erbanlagen? In: Der Tagesspiegel, 16.9.2009
- Wicks, A./Freeman, R./Werhane, P./Martin, K. (2009): Business Ethics. A Managerial Approach. Boston u.a.O.

