

# Christliche Werte, Hippokrates und Unternehmensethik

*Dr. theol. Christoph Weber, Zürich*

*Prof. Dr. phil. Otfried Höffe, Tübingen*

Einführung, Redaktion und Gestaltung

Urs C. Reinhardt

**August 2004**

Herausgeber:

Glaube + Wirtschaft

Interkonnessionelle Informationsstelle

Postfach 245, CH-1707 Fribourg

Telefon: 026 481 11 32, Fax 026 481 24 87

E-Mail: [glawi.fe@bluewin.ch](mailto:glawi.fe@bluewin.ch)

## Inhaltsübersicht

### **Christliche Werte, Hippokrates und Unternehmensethik**

**Einführung** *Urs C. Reinhardt* ..... 3

### **Christliche Werte als normative Basis moderner Unternehmensethik?**

**Was kann christlicher Glaube zur normativen Verankerung einer glaubwürdigen Unternehmensethik leisten?** ..... 7

*Dr. theol. Christoph Weber*

Curriculum ..... 6

1. Einleitung ..... 7

2. Christliche Werte in der postmodernen Gesellschaft? ..... 8

3. Freier Markt, freies Unternehmertum – braucht es eine normative Verankerung? ... 12

4. Zur Implementierung eines Ethik- oder Werte-Managements. .... 17

5. Fazit und Schlussbemerkungen ..... 18

### **Ein hippokratischer Eid für Wirtschaftsführer**

**Zur berufskonstitutiven Verantwortung von Managern.** ..... 22

*Prof. Dr. phil. Otfried Höffe*

Curriculum ..... 20

«Weiche» Selbstverpflichtung ..... 22

Angeschlagene Selbstheilungskraft. .... 23

**Neun Gebote guter Unternehmensführung.** ..... 25

Die berufliche Verantwortung des Arztes. .... 25

Eine hohe Stellung und ein wichtiges Gut ..... 26

Was ist das Wohl des Unternehmens? ..... 27

Rechenschaft gegenüber dem Eigentümer. .... 28

Verpflichtung auf künftige Verantwortung ..... 30

# Christliche Werte, Hippokrates und Unternehmensethik


## Einführung

*Urs C. Reinhardt*

Was haben christliche Werte, Hippokrates und Unternehmensethik miteinander zu tun? Recht viel! Fragen wir uns zunächst, was ein Unternehmen im turbulenten Umbruch unserer Zeit sein sollte. In Anlehnung an das Lexikon für Theologie und Kirche kann festgestellt werden, dass es im Neoliberalismus Tendenzen gibt, die den Gewinn als oberstes Unternehmensziel definieren. Dieser Shareholder-Value-Ideologie opponieren seit den 70-er-Jahren des letzten Jahrhunderts Konzepte, die den Gewinn zwar als unabdingbare Rahmenbedingung der Unternehmenspolitik werten, ihn jedoch für die langfristige Verfolgung weiterer sinn- und werthalt bestimmter Unternehmensziele fruchtbar machen einsetzen wollen. Dementsprechend gaben sich zahlreiche Unternehmen eine Unternehmensverfassung, worin die für die Zukunft gültigen Sinn- und Wertvorgaben festgeschrieben werden (Leitbil-

der). Finanz-, Führungs-, Personal-, Produktions-, Marketing- und weitere Konzepte setzen die Vorgaben der «Verfassung» in operables Handeln um, das durch ein «Controlling» (Steuerung durch Informationen) dauernd und regelmässig überprüft werden kann.

Bei der Beantwortung zentraler Unternehmensfragen wie «Wer sind wir?» (Corporate Identity), «Wohin soll es gehen?» (Unternehmensleitbild) und «Was sollen/wollen wir?» (Unternehmensziele) kann die Wirtschaftsethik der zwei grossen christlichen Konfessionen wichtige Jalons, Wegweiser und Leitbilder aufstellen, nicht aber Rezepte verschreiben. Dabei sind sie sich bewusst, dass das christliche Welt- und Menschenbild heutzutage mit islamischen, buddhistischen, humanistischen, biologistischen und anderen Daseinverständnissen (und deren jeweiligen Ethosformen) konkurriert. Sie alle unterscheiden sich hinsichtlich Ursprung und Bestimmung des Menschen. Und ebenso unterscheiden sich die Grundsätze, wonach die Wirtschaftsordnung ethisch beurteilt wird. Nach katholischer Auffassung sollen in der Wirtschaft die vier universalen Prinzipien Personalität, Solidarität, Subsidiarität und Nachhaltigkeit (Sustainable development)



Mass und Richtung geben, nach evangelischem Verständnis die drei Grundbeziehungen (Relationen) des Menschen Geschöpflichkeit, Zeitlichkeit und Gemeinschaftlichkeit. Für die katholische wie die evangelische Wirtschaftsethik ist klar, dass eine funktionsfähige Wirtschaft zu den Bedingungen menschenwürdigen Lebens zählt. Dies bedeutet, dass die wirtschaftliche Effizienz ethischen Zielen nicht nur *nicht* gegenübersteht, sondern selbst einen ethischen Wert darstellt - einen Wert, der zu den Kriterien der Menschenwürde gehört. Darin gründet letztlich die Konzeption der sozialen und ökologischen Marktwirtschaft. Dr. theol. Christoph Weber, Leiter der Fachstelle Kirche und Wirtschaft der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich, setzt sich in seinem Beitrag näher mit der Frage auseinander, was der christliche Glaube zur normativen (= als Richtschnur dienenden) Verankerung einer glaubwürdigen Unternehmensethik leisten kann. Sein Text entstand aus dem Referat «Christliche Werte als normative Basis moderner Unternehmensethik?», das er an der Generalversammlung 2004 des Vereins «Glaube + Wirtschaft» gehalten hat.

Aber welche Bewandnis hat Unternehmensethik mit Hippokrates bzw. dem hippokratischen Eid? Dies erläutert der frühere Freiburger und heutige Tübinger Professor Dr. Otfried Höffe in seinem Beitrag «Ein hippokratischer Eid für Wirtschaftsführer», worin er Parallelen zwischen dem Beruf des Arztes und jenem der Managers zieht. Er plädiert für eine Selbstverpflichtung angehender Manager auf neun Gebote und Verbote berufsspezifischer Verantwortung.

Hier mag unterstützend angemerkt werden, dass im Zentrum des Hippokratischen Eids die Tugend der Lauterkeit und Redlichkeit sowie die Motive des Wohlwollens und der Gerechtigkeit stehen. Der Arzt darf die Patienten nicht übervorteilen. Er soll «zum Nutzen der Leidenden» handeln und «Schädigung und Unrecht von ihnen abwehren». Wie weit lassen sich solche Regeln auf das Wirtschaften im allgemeinen und das Management im besonderen übertragen?

Der Philosoph Otfried Höffe hat seinen Beitrag Mitte April 2004 im Wirtschaftsteil der «Neuen Zürcher Zeitung» veröffentlicht und uns freundlicherweise erlaubt, ihn in unserer Broschüre über Unternehmensethik wiederzugeben.

Die in den Text Prof. Höffes eingestreuten Zitate von Hans J. Bär stammen aus dessen Buch «Seid umschlungen, Millionen», das Ende letzten Jahres in Zürich erschienen ist.





## Curriculum

### Dr. theol. Christoph Weber

Christoph Weber absolvierte das Literaturgymnasium in Aarau und Glarus, studierte nachher Theologie an der Universität Zürich, wo er mit der Dissertation «Die Kulturbedeutung des Geldes als theologische Herausforderung» promovierte. 1990/1991 arbeitete er bei der Schweizerischen Kreditanstalt (CS Group) im Bereich Kommerzkunden Ausland. 1992 wurde er zum Pfarrer ordiniert. Bis 1995 nahm er pfarramtliche Stellvertretungen in Thun und Murten wahr, hierauf wirkte er bis 2000 im Pfarramt Lenzburg-Henschiken, vorab in der Kinder- und Jugendarbeit. Seit 2001 Leiter der Fachstelle Kirche & Wirtschaft (Abt. Bildung und Gesellschaft) der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. Gastdozent (Ethik) an öffentlichen und privaten Schweizer Fachhochschulen, Mitglied der Beratergruppe des Gesprächskreises Kirche und Wirtschaft. Vielfältige Referats- und Beratungstätigkeit, Autor vieler Studien, Berichte und Artikel in den Bereichen Wirtschaft, Finanzen, Gesellschaft, Politik und Ethik. Weiterbildung in «Nonprofit Management»

an der Universität Freiburg i. Ue. und in «Strategisches Stiftungs-Management» an der Universität Basel. Seit 2003 Präsident der ökumenischen Kommission Kirche und Wirtschaft der Aargauer Landeskirchen. – Dr. Weber ist verheiratet und Vater von zwei Kindern im Vorschulalter.

## Christliche Werte als normative Basis moderner Unternehmensethik?

### Was kann christlicher Glaube zur normativen Verankerung einer glaubwürdigen Unternehmensethik leisten?

*Dr. theol. Christoph Weber*

#### 1. Einleitung

Der Ruf nach Ethik erschallt besonders laut in einer Zeit, in der offensichtlich ein recht verbreiteter Moralverlust zu beklagen ist. Es sind längst nicht mehr bloss utopisch Bewegte oder moralisch getriebene Sozialromantiker, welche mit Sorge beobachten, dass im Kontext unserer Art und Weise des Wirtschaftens Leute ohne Anstand Firmen aushöhlen, Investoren und Anleger an der Nase herumführen, Kapital und Arbeitsplätze vernichten und sich gleichzeitig tüchtig bereichern. Das muss nicht wirklich verwundern, war doch während Jahren oder Jahrzehnten das immer wiederholte Credo, dass die Wirtschaft ein wertfreies System sei. Der Einbezug der ethischen oder moralischen Perspektive wurde als überflüssiger

**Störfaktor** betrachtet. Man feierte den Umstand, dass mit dem Ende des Staatskommunismus das Ende der Ideologien oder gar das Ende der Geschichte gekommen sei. Die Gesellschaft war von Margaret Thatcher längst als inexistent erklärt worden, am Markt funktioniert das Individuum, das seinen Eigennutzen maximiert und sonst nichts.

Die klassischen Kardinaltugenden des *Mutes* und der *Stärke*, der *Mässigung*, der *Klugheit* und der *Gerechtigkeit* hatten hier nichts mehr zu suchen: Aus Mut und Stärke wurde das Recht des Stärkeren, aus Mässigung Masslosigkeit, aus Klugheit Schlauheit. Gerechtigkeit wurde als Thema den unverbesserlichen Weltverbessern überlassen und als Gleichmacherei diffamiert.

Es wundert nicht, dass in einem solchen Umfeld die Versuchung für schwache Persönlichkeiten gross wurde, nicht nur **alte Kardinaltugenden**, sondern auch die beiden **fundamentalen Markttugenden** über Bord zu werfen: die **Respektierung des Eigentums** und die **Einhaltung von Verträgen**. Die aktuelle Corporate Governance-Diskussion ist ein erster Versuch, mindestens diese beiden Tugenden wieder zu etablieren, indem sie Transparenz

gegenüber den Eigentümern sowie die Einhaltung von Treu und Glauben gegenüber Vertragspartnern und Anspruchsgruppen verlangt.

Die aktuelle Diskussion über die Unternehmensführung verlangt Transparenz gegenüber den Eigentümern sowie die Einhaltung von Treu und Glauben gegenüber Vertragspartnern und Anspruchsgruppen.

Mit Absicht bin ich etwas steil und polemisch eingestiegen. Es besteht allerdings heute ein recht breiter Konsens darüber, dass **ethisch-moralische Orientierung im wirtschaftlichen Kontext** von zunehmender Bedeutung ist, nicht nur für das Funktionieren des marktwirtschaftlichen Systems als solchem, sondern auch für Menschen, die bereit sind, in der Wirtschaft Verantwortung zu tragen, auf welcher Stufe auch immer.

Ist unsere Antwort auf diese Situation nun der Ruf nach einer vormodernen Moral? Geht es einfach darum, Anstand und Sitten wiederherzustellen, Familie, Kirche und Schule als Moralerziehungsanstalten zu stärken?

Auch wenn es durchaus wünschenswert, gar notwendig ist, dass diese Institutionen ihre Verantwortung wahrnehmen, so ist doch die Situation der modernen oder postmodernen globalisierten Gesellschaft so komplex, dass die **Individuethik nicht ausreicht**, um gelingendes Leben für Individuen, Gesellschaften oder Völker zu gewährleisten. Es braucht nach wie vor eine Vorstellung von **sozialer Ethik in Politik und Wirtschaft**. Weiter braucht es konkrete institutionelle Massnahmen, die ethisch erwünschtes Verhalten fördern und die Institutionen als moralische Akteure in der Gesellschaft wahrnehmen sowie deren Wirkung entsprechend gestalten. Es ist eine grosse und spannende Herausforderung, diese Massnahmen im unternehmerischen Kontext zu entwerfen und umzusetzen.

## **2. Christliche Werte in der postmodernen Gesellschaft?**

Als Christen, welcher Konfession auch immer, beschäftigt uns daher die Frage, welchen Beitrag zu diesen Herausforderungen die christliche Religion leisten kann. Die Postmoderne ist durch die Gleichzeitigkeit beliebig vieler Wertesys-



teme und individueller Werthaltungen gekennzeichnet. Die gesellschaftliche Segmentierung geht sogar so weit, dass einzelne Menschen sich kontextuell unterschiedlich verhalten, je nachdem ob sie sich selber gerade in ihrer Rolle als Manager, als Familienvater, Konsument oder Mitglied einer karitativen Vereinigung wahrnehmen. Wir sind mit einer **Atomisierung der Ethik** konfrontiert: Ethik ist **Privatsache**, «Ich bin ok, du bist ok, sie ist ok!»! Was uns als Gesellschaft zusammenhält, sind nicht etwa Werthaltungen, es ist die Teilnahme am ökonomischen System.

Die Kirchen können in diesem Kontext kaum mehr mit Geltungsansprüchen auftreten, welche eine gesamtgesellschaftliche Breitenwirkung erzielen. Man ist eine Stimme unter vielen, nur schon in unserem eigenen kulturellen Kontext, geschweige denn global, im Vergleich zu anderen Kulturen.

Was haben christliche Werte hier zu suchen, bzw. wie sind sie schon nur zu identifizieren? Auch innerhalb der Kirchen, das zeigen immer wieder kirchliche Stellungnahmen zu aktuellen Themen, gibt es eine Meinungspluralität, welche sich im positiven Sinne als konstruktiver Dialog be-

merkbar macht, sich auf der anderen Seite aber durchaus auch lähmend auswirken kann.

In letzter Zeit habe ich mich zunehmend gefragt, ob nicht die Rhetorik im Zusammenhang mit Meinungsvielfalt und ethisch-moralischer Pluralität in einer gewissen Scheu wurzeln könnte, sich mit den für einen selber verbindlichen Werten auseinander zu setzen. Es ist nämlich viel einfacher zu sagen, dass jeder denken könne, wie und was er wolle, als das eigene Denken konkret werden zu lassen und kommunizierbar zu machen.

Könnte die heutige Rhetorik zur Meinungsvielfalt und der ethisch-moralischen Pluralität nicht in der Scheu wurzeln, sich mit den für einen selber verbindlichen Werten auseinander zu setzen?

Zusätzlich möchte ich unterstellen, dass – wenn wir uns dem eigenen Denken stellen und in den Dialog treten – auch in unserer postmodernen, multikulturellen (oder wie auch immer wir sie nennen mögen) Gesellschaft ein Konsens möglich wäre, der uns viele Herausforderungen zuversichtlicher angehen liesse.



Ich werde nun einige **grundlegende christliche Werte** identifizieren, von denen ich glaube, dass sie für den wirtschaftlichen Kontext von Bedeutung sind:

1. Die **Nächstenliebe** (vgl. die Frage des Pharisäers nach dem grössten Gebot, Mt 22, 34-40)
2. Der **Einsatz für die Armen** (vgl. z.B. die Schilderung des Endgerichts in Mt 25, 31-46) «Ich war hungrig, und ihr habt mir zu essen gegeben, ich war durstig, ihr habt mir zu trinken gegeben, ich war fremd, ihr habt mich beherbergt usw...»
3. Als Herausforderung aus der Bergpredigt: Das Gebot der **Feindesliebe** (Mt 5, 43-48)

#### **Zur Nächstenliebe:**

Wenn wir versuchen, die Nächstenliebe als das grösste christliche Gebot, der Gottesliebe gleichgestellt, in einen wirtschaftlichen Kontext hinein zu interpretieren, so geht es nicht um irgendwelche Gefühlsregungen, um heuchlerisches Gutmenschentum. Der Hinweis, den Nächsten zu lieben wie sich selbst, begründet meines Erachtens ein **Gegenseitigkeitsprinzip**. So steht ja auch in Mt 7, 12 der Hinweis auf die **Goldene Regel**, das

Prinzip der Gegenseitigkeit: «Was ihr wollt, dass es euch die Menschen tun, das tut auch ihr ihnen». Dort wie beim Liebesgebot steht der erläuternde Zusatz, dass das ganze Gesetz und die Propheten in diesem Satz zusammengefasst seien.

Wer sich selber liebt, und das ist ein absolut legitimes Prinzip, der behandelt die Mitmenschen so, wie er von ihnen auch behandelt werden möchte.

#### **Zum Einsatz für die Armen:**

Der Einsatz für die Armen ergibt sich aus diesem ersten Prinzip wie von selbst: Wer sich in die Lage versetzt, selber vielleicht einmal arm sein zu müssen, würde es schätzen, dennoch mit Würde behandelt zu werden und Hilfe zu erlangen, nicht Hilfe, die ihn von eigenem Einsatz dispensiert und bevormundet, sondern solche, die ihm hilft, wieder auf eigenen Füßen zu stehen.

Der Einsatz für die Armen will nicht die Faulheit fördern und die Reichen und Erfolgreichen bestrafen, er will den Ausgleich unverschuldeter Ungleichheiten, mindestens so weit, dass für alle ein Leben in Würde möglich ist.

Es ist jedoch ganz klar, und es entspricht einer jahrhundertealten Erfahrung, dass der Einsatz für die Armen immer wieder als Provokation der Reichen verstanden wird, da er – besonders angesichts grosser Not – parteiisch und undifferenziert daherkommt. Wo die Menschenwürde auf dem Spiel steht, ist wenig Platz für differenzierte Sichtweisen. Es geht um Nothilfe wie auf einem Unfallplatz, um **Krisenintervention**. Das weckt z.B. im Kontext der Globalisierungsdiskussion bei uns Reichen immer wieder Abwehr-Reaktionen, wie «Ich bin nicht schuld», «Ich mache ja mein Bestes». Und das hindert uns dann manchmal daran, genau zuzuhören, hinzuschauen und angemessen zu handeln.

### **Zur Feindesliebe**

Noch etwas schwieriger ist es beim dritten Beispiel, der Feindesliebe. Einerseits steht dieses Gebot in der Bergpredigt und ist deshalb nicht bloss als ethisch-moralische Weisung zu verstehen. Es steht im Horizont des kommenden Gottesreiches. Andererseits kann man auch bei den Geboten der Bergpredigt diese ethische Dimension nicht wegdiskutieren. Wir könnten es uns damit zu einfach machen.

Welche Schlüsse sind daraus zu ziehen? Feinde oder Gegner werden wir immer wieder haben. Wenn wir das Gegenseitigkeitsprinzip der **Goldenen Regel auch auf diese Situation anwenden**, so wird es plötzlich erstaunlich einleuchtend und klar: Von Leuten, mit denen ich im Streit oder im Konflikt stehe, möchte ich weiterhin respektvoll und fair behandelt werden.

Wenn ich das Gebot der Feindesliebe einmal bloss als ethische Weisung lese, werde ich im Konfliktfall den Respekt vor meinen Gegnern nicht verlieren und fair mit ihnen streiten.

In ganz wenigen Schritten, die gewiss noch weiter vertieft werden müssten, habe ich jetzt drei christliche Grundwerte so übersetzt, dass sie für den wirtschaftlichen Kontext wertvolle Handlungs-Orientierungen hergeben:

- **Respekt als Grundhaltung**
- **Fairness als Prinzip der Gegenseitigkeit**
- **Wahrung von Respekt und Fairness auch in – letztlich immer wieder unvermeidlichen – Konflikten**
- **Einsatz für Arme so weit, dass sie ein Leben in Würde führen können**





**bzw. die Chance erhalten, die Geschichte ihres Lebens wieder aussichtsreich selber in die Hand zu nehmen.**

Lassen Sie mich die rhetorische Frage stellen, ob es denn so schwierig wäre, diese Grundwerte in einer postmodernen, säkularisierten und/oder globalisierten Gesellschaft plausibel zu machen?

### **3. Freier Markt, freies Unternehmertum – braucht es eine normative Verankerung?**

Vor dem Hintergrund der vorangehenden Bemerkungen möchte ich mich einigen Gedanken zum Liberalismus widmen.

Der Markt ist eine wunderbare Erfindung, zumal er von niemandem erst erfunden werden musste, er stellte sich gleichsam von selber ein, wo Menschen miteinander in Austausch kamen. Ein **freier Markt** ist gleichzeitig auch eine Errungenschaft, die immer wieder geschützt werden muss vor solchen, die sich durch verzerrende Regulierungsmassnahmen, durch Kartelle oder monopolähnliche Marktmacht Vorteile verschaffen wollen. Es ist **eine Errungenschaft des Liberalismus**, dies erkannt, theoretisch durch-

drungen und beschrieben zu haben, und es wird Aufgabe des politischen Liberalismus sein, diese Errungenschaft immer wieder zu verteidigen.

Der Markt kennt keinen Mechanismus, der für die Aufrechterhaltung von Fairness und Respekt zuständig ist.

Gemessen an dem, was wir oben als christliche Werte identifiziert haben, hat der Markt allerdings ein Problem. Er kennt **keinen Mechanismus**, der für die Aufrechterhaltung von Fairness und Respekt zuständig ist. Er kennt ebenfalls keinen Mechanismus, der Menschen, welche aufgrund von äusseren, unverschuldeten Einflüssen an den Rand gedrängt worden sind, wieder in die Mitte der Gesellschaft aufnimmt. Rechte und Pflichten am Markt sind ganz eng an den individuellen Geldgebrauch gekoppelt und kennen keine Dimension der Verantwortung für das Gesamtsystem.

Im einem Wochenbericht der Bank Julius Bär fand ich in dieser Hinsicht ein pointiertes Zitat: «Der Markt schützt so lange absolut, wie der Konsument **kredit- und konsumierfähig** ist, denn das Konsumieren und Begleichen seiner Rechnungen

sind die einzigen Pflichten, die er hat. Mit der Rechtsfülle ist es in dem Moment abrupt vorbei, in dem der Verbraucher keinen Kredit mehr hat, nicht mehr schuldenfähig ist. In diesem Moment wird er vom Erdboden verschluckt: wer nicht zahlen kann, existiert nicht.»

Es wird deutlich, dass es aus der Sicht einer christlichen Werte-Fundierung einerseits verantwortliche Akteure auf individueller und institutioneller Stufe braucht und andererseits eine **Rahmenordnung**, die korrigierend und allenfalls sanktionierend eingreift.

Adam Smith, einem der klassischen Väter eines liberalen Wirtschaftsverständnisses, war dies entgegen der heute weit verbreiteten Meinung noch vollkommen klar. Fälschlicherweise wird heute oft nur an die durch Smith berühmt gewordene «unsichtbare Hand» erinnert. Es wird verschwiegen, dass Smith als Moralphilosoph erstens vom Hintergrund des schottischen Presbyterianismus geprägt und zweitens im stoisch inspirierten, englischen Deismus beheimatet war. Die «unsichtbare Hand» war ein Teil der göttlichen Weltordnung, und es galt, **sich in diese Ordnung einzufügen**. Im Rahmen dieser Ordnung gab es nicht nur das indi-

viduelle Recht der Eigennutz-Maximierung, es gab auch Tugenden, Aufsichtsorgane im Sinne des Gewissens. Das Streben nach Eigennutz war aus seiner Sicht eingebettet in ein natürliches Streben nach Anerkennung, das es verbot, schlaumeierisch oder opportunistisch zu handeln.

Im Wirtschaftsleben ist laut Adam Smith eine der entscheidenden Tugenden die Fähigkeit, sich in sein Gegenüber zu versetzen.

Als eine der entscheidenden Tugenden erkannte Adam Smith die «Sympathy», die Empathie, die **Fähigkeit, sich in sein Gegenüber zu versetzen**. Es geht dabei gar nicht um ein moralisch überhöhtes, altruistisches Gefühl im Kontext des Mitleids. Wir können hier die Goldene Regel wiedererkennen, das Gegenseitigkeitsprinzip der Fairness. Dieses Prinzip wird bei Smith gestützt durch die Figur des «impartial spectators», des unparteiischen Zuschauers, der Teil meiner selbst ist und mich z.B. im Geschäftsleben dahingehend prüft, ob ich mit denjenigen Informationen, die ich aktuell besitze, das gleiche Geschäft auch von der anderen

Seite her abschliessen würde. Der Unparteiische verhindert, dass ich mein Gegenüber über den Tisch ziehe, oder er stellt sicher, dass ich – modern gesprochen – nur Geschäfte abschliesse, in denen eine pareto-optimale **Win-Win-Situation** entsteht: der Vorteil aus dem Geschäft ist gleichermassen auf beide Seiten verteilt, und mehr Vorteil für die eine Seite wäre nur noch möglich durch Nachteile der anderen Seite.

Wenn also, um Smith zusammenzufassen, Menschen, das Prinzip gegenseitiger Fairness befolgend, den geschäftlichen Eigennutzen verfolgen, wenn ihr Egoismus durch das Streben nach sozialer Anerkennung domestiziert ist, dann regelt die unsichtbare Hand das Eigennutz-Streben aller dahingehend, dass das grösste **Gemeinwohl** entsteht.

Das Gemeinwohl ist deshalb auch keine abstrakte Grösse, für die niemand zuständig ist, sondern etwas, das in die Verantwortung jedes Einzelnen gegeben ist, auch wenn er absolut legitimiert ist, sein Eigeninteresse zu verfolgen. Dieses Eigeninteresse besitzt jedoch einen ethisch-normativen Anker, welcher das Funktionieren des Gemeinwesens garantiert.

Der Freiheitsbegriff des klassischen Libe-

ralismus dachte nicht im gleichen Masse und exklusiv vom Individuum her, wie das im Kontext einer postmodernen Konsumgesellschaft der Fall ist, sondern von der **Freiheit** her, **die ein Gemeinwesen dem Individuum gewähren kann**. Freiheit im liberalen Sinne nimmt man sich nicht, sie wird einem gewährt.

Vor diesem Hintergrund kann Vieles, das sich heute liberal nennt, als eine Denkhaltung verstanden werden, welche den Liberalismus nicht zu Ende denkt. Wir haben es mit einer postmodernen Denkhaltung zu tun, die sich scheut, sich mit den eigenen Werten auseinander zu setzen oder an gemeinschaftlich geteilten Werten Orientierung zu suchen.

Als Alternative für eine (post-)moderne, liberale Toleranz, welche kaum von unverbindlicher Verantwortungslosigkeit zu unterscheiden ist, plädiere ich deshalb nicht für Ideologie und verbohrt Fanatismus, sondern für einen Liberalismus, der sich seiner Wurzeln erinnert und in **Werten wie Respekt, Fairness und Solidarität mit den Schwachen** normativ fundiert ist.

Ich plädiere **ausserdem** dafür, dass ein solcher Liberalismus **aus den traditionellen Werten unserer christlichen**

**Religion und Kultur schöpfen** kann, ohne dadurch zur Missionsbewegung zu werden.

Ein Liberalismus, der in Werten wie Respekt, Fairness und Solidarität mit den Schwachen fundiert ist, kann auch aus den traditionellen Werten unserer christlichen Religion und Kultur schöpfen.

Ich gehe ferner davon aus, dass dies nicht eine Option ist, die man allenfalls ergreifen kann oder auch nicht: **Wer auf das Weiterfunktionieren einer liberalen Marktwirtschaft in einer offenen Gesellschaft setzen möchte, wird schwerlich Alternativen finden.**

Diese Schlüsse gewinnen für mich an Bedeutung vor dem Hintergrund der Beobachtung, dass die neoliberale Wirtschaftsordnung, wie sie in der globalisierten Weltwirtschaft als Ideal angestrebt wird, von vielen Menschen des Südens als totalitäre Ideologie aufgefasst wird, welche ihnen Armut, Hunger und Ungerechtigkeit aufzwingt. Völlig unabhängig von der Frage, ob sie damit objektiv gesehen recht haben oder nicht: eine wachsende Anzahl von Menschen, die sich als Verlierer dieses Prozesses betrachten, wird zum **Be-**

**drohungspotenzial für das freie Wirtschaften** und den Wohlstand derjenigen, die im Moment von der Globalisierung profitieren. Es reicht deshalb nicht, diesen Menschen zu sagen, ihre Analyse sei falsch und ihr Zorn und ihre Ängste seien unbegründet. Diese Menschen wollen mit Respekt und Fairness behandelt, ernst genommen werden. Darin liegt für uns eine grosse Herausforderung, auf die wir nicht mit Abwehr, sondern in christlicher Nächstenliebe reagieren müssen.

Wenn die Globalisierung, wenn eine liberale Weltwirtschaftsordnung zur Chance für alle werden soll, dann ist eine **normative Fundierung** sowohl der Wirtschaftsordnung als auch des unternehmerischen Handelns gefordert.

Diese Fundierung besteht formal aus zwei Elementen:

- 1. Aus einer Vision gelingenden Lebens für alle.**
- 2. Aus gemeinsamen Werten und Normen, welche zur Verwirklichung dieser Vision beitragen können.**

Zum ersten Punkt gibt es viele Entwürfe. Die Menschenrechte z.B. sind eine seiner Stützen; eine funktionierende Uno, funktionierende globale Institutionen oder ein kultureller Austausch, Friede letztlich,

anstelle des Clash of Civilizations sind Elemente dieser Vision.

Ich schlage als zusammenfassenden Begriff denjenigen des **Lebens in Würde für alle Menschen** vor. Ein Leben in Würde als Vision gelingenden Lebens ist kulturell ganz unterschiedlich zu definieren. Bei allem Wettbewerb darf nicht untergehen, dass Menschen in Würde leben sollen, selbst wenn sie hier ihren Arbeitsplatz verlieren, selbst wenn sie dort für bloss zwei, drei oder fünf Dollar pro Tag arbeiten. Um dies zu gewährleisten braucht es eine Rahmenordnung, die den Menschen diesen Anspruch garantiert, und es braucht Akteure, welche bereit sind, die entsprechende Verantwortung wahrzunehmen. Der Markt, die wirtschaftlichen Kräfte der Globalisierung sind nicht von sich aus, von innen heraus geeignet, die Menschenwürde gleichsam automatisch herzustellen. Es muss **individuelle, politische und institutionelle Verantwortung im Kontext global agierender Unternehmen** wahrgenommen werden; freiwillig, moralisch fundiert und über das hinaus, was sich am Markt einfach so ergibt.

Damit möchte ich zur Frage aus dem Untertitel zurückkommen: «Was kann christ-

licher Glaube zur normativen Verankerung einer glaubwürdigen Unternehmensethik leisten?»

Christlicher Glaube kann aus meiner Sicht sehr viel leisten:

1. Durch **Menschen in konkreter Führungs- und Managementverantwortung**. Wenn diese sich nicht einfach als postmoderne, multiple Persönlichkeit verstehen wollen, dann leben sie mit einem Fundament von Werten wie: Nächstenliebe, Einsatz für die Benachteiligten, Respekt vor Gegnern im Streit. Vieles muss für sie nicht besonders reguliert werden, sie werden ihre Verantwortung wahrnehmen.
2. Andererseits kann die **christliche Ethik** im vorher beschriebenen Sinne ein **allgemein plausibles Wertefundament** zur Verfügung stellen, welches in konkrete Situationen der Ethik von Unternehmen hinein transformiert werden kann. Die normative Verankerung der Ethik in einem wirtschaftlichen und unternehmerischen Kontext ist notwendig, wenn Ethik nicht als beliebig auswechselbarer Modetrend verstanden werden soll.



#### 4. Zur Implementierung eines Ethik- oder Werte-Management

Ich möchte deshalb skizzenhaft noch einige Worte zur Implementierung eines Ethik- oder Wertemanagement anbringen. Ganz entscheidend für ein Unternehmen, das insgesamt als ethisch integerer Akteur auftritt, ist das Engagement der Führungsetage. Nur wo die Entschlossenheit vorhanden ist, wirklich etwas zu tun und Verantwortung zu übernehmen, Führung durch Vorbild zu leisten, da wird sich der Aufwand lohnen, überhaupt etwas zu tun. **Die normative Verankerung einer Ethik im Unternehmen muss von der Führungsetage geleistet werden.**

Der Aufbau einer ethischen Unternehmenskultur ist zeitaufwändig und braucht nicht nur Geld, sondern eben auch zeitraubendes Engagement.

In einem ersten Schritt ist es wichtig, die **Leitwerte** zu benennen, für die ein Unternehmen steht. Wo wollen wir hin, was ist unser Ziel? Diese Definitionen schlagen sich in einem **Mission Statement oder einem Leitbild** nieder.

Ein zweiter Schritt benennt die **zielführenden Normen**, welche verbindlich für alle gelten sollen. Ein Code of Conduct ist die mögliche Form dafür.

#### Leitbild und Code of Conduct begründen eine Unternehmensverfassung.

Der dritte Schritt wird die zunächst wohl interne, in einer späteren Phase unbedingt auch externe Kommunikation im Sinne einer **Selbstverpflichtung** des Management sein. Dadurch wird die Basis für die Glaubwürdigkeit geschaffen, die erforderlich ist, damit alle anderen Bemühungen Erfolg haben können.

Im vierten Schritt kommt die alles entscheidende Übersetzung dieser Grundlagenpapiere in die Unternehmensstrategie und in die normalen Management-Zyklen. **Das ist gleichsam die Ebene der gesetzlichen Reglementierung der Unternehmensverfassung.**

An der Herausforderung dieses Schrittes scheitern immer wieder Firmen, welche zwar gute Leitbilder und Codes haben, die dann aber nirgends im Geschäftsalltag erkennbar sind.

Die **Formulierung von Zielen**, das **Identifizieren von Indikatoren und Kriterien der Zielerreichung** im Bereich des Ethik- und Wertemanagements ist absolut entscheidend. Nur so kann Kohärenz sichergestellt werden.

Die Schwierigkeit liegt in der Regel darin, dass weder Ziele noch Indikatoren quantifi-



zierbar sind. Es geht um die Definition qualitativer Kriterien, welche durchaus geleistet werden kann, für die es aber keine Patent-Rezepte gibt. Jede Firma muss vor dem Hintergrund ihrer Kultur, der Struktur ihrer Stakeholder-Gruppen usw. ihre eigenen Lösungen erarbeiten. Wie kann z.B. die Etablierung einer Kultur des gegenseitigen Respekts und der Fairness gemessen werden?

Jede Firma muss vor dem Hintergrund ihrer Kultur, der Struktur ihrer Stakeholder-Gruppen usw. ihre eigenen Lösungen erarbeiten.

Lösungen, die mir bekannt sind zielen dahin, dass man sich – egal wie gross die Firma ist – **pragmatische und überprüfbare kleine Schritte** vornimmt. Es wird niemand von einem Unternehmen, das sich auf diesen Weg begibt, erwarten, dass es morgen schon zu den führenden gehört. Übertriebene Rhetorik in Nachhaltigkeitsberichten wirkt eher kontraproduktiv und macht das Unternehmen unglaubwürdig. Wer jedoch zeigen kann, dass er tatsächlich auf dem Weg ist, seine Stärken, seine Schwächen und sein Entwicklungspotenzial richtig einschätzt, der wird Vertrauen und Akzeptanz gewinnen und

auch von kritischer Seite mit wohlwollender Kritik begleitet werden.

## 5. Fazit und Schlussbemerkungen

Sowohl die Wirtschaft als auch die Ethik gibt es um des Menschen willen. Menschen streben, wenn auch mittels ganz unterschiedlicher Entwürfe, nach dem Gelingen des Lebens, unter anderem indem sie wirtschaftlich tätig sind.

Es ist ein Trugschluss zu meinen, es gäbe Lebensbereiche, in denen sich dieses Gelingen von selbst einstelle, ohne ethisch-normative Orientierung der in Verantwortung Handelnden. Es ist deshalb angezeigt, die **handlungsleitenden Werte und Normen** bewusst zu definieren, sie plausibilisierbar und kommunizierbar zu halten sowie konkrete Umsetzungsschritte zu planen und durchzuführen.

Gerade im Kontext von Wirtschaftsordnung und Unternehmen braucht es deshalb eine bewusste ethische Fundierung von Strategien.

Grundwerte christlicher Ethik sind in dieser Hinsicht sehr wertvoll und ergiebig, auch in einer pluralistischen, säkularen und globalisierten Welt.

Die Definition und glaubwürdige Umsetzung von Werten ist nicht zuletzt für Unternehmen im Kontext globalisierter Wirtschaft von entscheidender Bedeutung. So zeigen sich diese Unternehmen als verantwortungsvolle Akteure, die sich bewusst sind, dass - gut liberal im Sinne Adam Smiths - die unsichtbare Hand das Gemeinwohl nur dann steigert, wenn sich die Beteiligten an die Tugend der Empathie und an das Prinzip der gegenseitigen Fairness halten. Opportunismus und Ausnutzung unterschiedlicher moralischer Standards (moralische Arbitrage) untergraben das System, welches ihnen die ursprüngliche Freiheit gewährt. Sie zwingen nicht zuletzt den Staat zu einer paradoxen Reaktion: Er muss die Freiheit und Integrität des Marktes mit zusätzlichen Regelwerken gewährleisten.

Es ist mir bewusst, dass wir auch unter Christen noch viel zu diskutieren haben über die konkrete Umsetzung der durchaus geteilten Grundwerte. Sehen wir zu, dass wir schon nur in dieser Diskussion unsere Grundwerte hoch halten: **Respekt als Grundhaltung, Fairness als Prinzip der Gegenseitigkeit, Ausgleich unverschuldeter Ungleichheiten, Einsatz zugunsten Armer.** Wenn uns das

gelingt, dann können wir sagen, es braucht uns, denn in diesen Bereichen gibt es noch enorme Defizite.

Wenn wir jedoch die für unseren Glauben leitenden ethischen und moralischen Prinzipien untereinander schon nicht anwenden, wenn wir uns ideologisch bekämpfen und das, was wir immer schon wussten, mit theologischen Sahnehäubchen versehen, dann braucht es uns nicht, dann hat niemand auf uns gewartet.

Ich bin jedoch überzeugt, und ich stehe mit meiner Arbeit dafür: **unser Beitrag in der Welt der Wirtschaft und der Unternehmen ist gefragt und notwendig.** Gerade Menschen, die ihre Wurzeln im christlichen Glauben haben, können als gut liberale Menschen dafür stehen, dass Liberalismus auf einer Verbindlichkeit von Werten gründet. Angesichts der politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen, vor denen wir stehen, sind solche Menschen nötiger denn je.



## Curriculum

### Prof. Dr. phil. Otfried Höffe

1943 in Oberschlesien geboren. 1964-1970 Studium der Philosophie, Theologie, Geschichte und Soziologie in Münster, Tübingen, Saarbrücken und München; 1970 Dr. phil.; 1970/71 Visiting Scholar an der Columbia University in New York City; 1974/75 Habilitation in Philosophie, ab 1977 o. Prof. für Philosophie an der Universität Duisburg, ab 1978 an der Universität Freiburg (Schweiz), ab 1992 an der Universität Tübingen, Mitglied ihrer juristischen Fakultät und Leiter der Forschungsstelle Politische Philosophie; ständiger Gastprofessor für Rechtsphilosophie der Universität Sankt Gallen.

Mitglied der Heidelberger Akademie der Wissenschaften, Korrespondierendes Mitglied des Collegium Europaeum Jenense, Ehrenmitglied der Vereinigung der WeltbürgerInnen (Sektion Schweiz). Mitglied des Auswahlausschusses der Alexander von Humboldt-Stiftung, Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der Fritz Thyssen Stiftung.

Wichtigste Buchveröffentlichungen: Praktische Philosophie – Das Modell des Aris-

toteles (1971, 21996); Strategien der Humanität (1975, 21985); Ethik und Politik; Grundmodelle und -probleme der praktischen Philosophie (1979, 42000); Immanuel Kant. Leben, Werk, Wirkung (1983, 62004); Politische Gerechtigkeit. Grundlegung einer kritischen Philosophie von Recht und Staat (1987, 32002); Den Staat braucht selbst ein Volk von Teufeln (1988); Kategorische Rechtsprinzipien. Ein Kontrapunkt der Moderne (1990, 31995); Moral als Preis der Moderne. Ein Versuch über Wissenschaft, Technik und Umwelt (1993, 42000); Aristoteles. Leben, Werk, Wirkung (1996, 21999); Vernunft und Recht. Bausteine zu einem interkulturellen Rechtsdiskurs (1996); Gibt es ein interkulturelles Strafrecht? (1999); Demokratie im Zeitalter der Globalisierung (1999, 22002). Kleine Geschichte der Philosophie (2001). Königliche Völker. Zu Kants kosmopolitischer Rechts- und Friedenstheorie (2001); Medizin ohne Ethik? (2002, 22003); Kants Kritik der reinen Vernunft. Die Grundlegung der modernen Philosophie (2003, 42004). – Übersetzungen in etwa 20 euro-

päische und außereuropäische Sprachen. Herausgeber u.a. der «Zeitschrift für philosophische Forschung»; der Reihen «Denker» (1980 ff., bisher 69 Bde.) und «Klassiker Auslegen» (1995 ff., bisher 27 Bde.); Einführung in die utilitaristische Ethik (1975, 32003); Lexikon der Ethik (1977, 62002); Klassiker der Philosophie, 2 Bde. (1981, 31994); Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Ein kooperativer Kommentar (1989, 31999); Lesebuch zur Ethik (1998, 32002), In der Reihe «Klassiker Auslegen» die Bände Kant: Zum ewigen Frieden (1995, 22004); Aristoteles: Die Nikomachische Ethik (1995); Platon: Politeia (1997); John Rawls: Eine Theorie der Gerechtigkeit (1998); Kant: Metaphysische Anfangsgründe der Rechtslehre (1999); Aristoteles: Politik (2001); Kant: Kritik der praktischen Vernunft (2002); Nietzsche: Zur Genealogie der Moral (2003).

Beiträge/Essays in überregionalen Zeitungen: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurter Rundschau, Neue Zürcher Zeitung, Süddeutsche Zeitung, Welt, Die ZEIT u. a. Mitglied im Beirat bzw. Editorial Board

bzw. Consiglio direttivo von: Applied Philosophy, Ars Interpretandi, Cuadernos de Etica, Dialogo Cientifico, Hobbes Studies, Internationales Jahrbuch für Rechtsphilosophie und Gesetzgebung, International Journal of Applied Philosophy, Jahrbuch Politisches Denken, Jahrbuch für Wissenschaft und Ethik, Kantian Review, Philosophie – Ethik, Rivista Internazionale di Filosofia del Diritto.

Zu Höffes Arbeiten sind bisher zwei Sammelbände erschienen: W. Kersting (Hsg.): Gerechtigkeit als Tausch? Auseinandersetzungen mit der politischen Philosophie Otfried Höffes (1997) und S. Gosepath-J.C. Merle (Hsg.): Weltrepublik. Globalisierung und Demokratie (2002)



## Ein hippokratischer Eid für Wirtschaftsführer Zur berufskonstitutiven Verantwortung von Managern

*Prof. Dr. phil. Otfried Höffe*

Lange Zeit war die Frage eher akademisch; einige spektakuläre Fälle haben sie aber in die Öffentlichkeit getragen: Soll es auch für Wirtschaftsführer, also Unternehmer und leitende Manager, geben, was die Ärzteschaft seit ihrer Frühzeit kennt, nämlich eine feierliche Selbstverpflichtung, die sich im legendären hippokratischen Eid verdichtet hat und die im Genfer Ärztegelöbnis von 1948 (mit späteren Ergänzungen) zeitgemäss weiterentwickelt worden ist?

### «Weiche» Selbstverpflichtung

Für einen hippokratischen Eid auch der Unternehmer und Manager spricht, dass ihre Ausbildung, die Betriebswirtschaftslehre, bald unmittelbar, bald stillschweigend ohnehin Werte und Einstellungen vermittelt. In einer globalen Welt und bei global agierenden Wirtschaftsführern sollten diese **Werte mindestens im Kern gemeinsam**, überdies verbindlich

und nicht zuletzt öffentlich bekannt sein. Dasselbe gilt für die tatsächliche Unternehmensführung. Sowohl theoretisch, wegen des universalen Charakters der Moral ebenso wie der ökonomischen Gesetze, als auch praktisch, wegen der globalen Auswirkung unternehmerischen Handelns, müsste, was in Berlin oder Frankfurt gefordert wird, auch in Paris, New York und Tokio gelten. Schon die Gerechtigkeit oder besser Unparteilichkeit lehnt Abweichungen in beide möglichen Richtungen ab, also Mehrforderungen genauso wie Abstriche. Zudem ist mit einer Schädigung des jeweiligen Wirtschaftsstandortes zu rechnen. Im einen Fall sind es eher die Topmanager, im anderen Fall die Eigentümer, die lieber andernorts tätig werden und ihren Arbeitsplatz oder eben das Kapital ins Ausland verlegen.

#### Neun Gebote guter Unternehmensführung

1. Das Wohlergehen deines Unternehmens sei dein höchstes Gesetz.
2. Auf keinen Fall darfst du dem Unternehmen schaden.
3. Du sollst die Unternehmenshoheit wahren und daher vorlaufend die aufgeklärte Einwilligung einholen

und anschliessend Rechenschaft ablegen.

4. Sichere den Bestand und die dauerhafte Rentabilität deines Unternehmens.
5. Diene dem Gemeinwohl durch erfolgreichen Dienst am Wohl deines Unternehmens.
6. Suche deine Anerkennung, deine Selbst- und Fremdwürdigung, im unternehmerischen Erfolg.
7. Achte die Rechte und die Würde deiner Mitarbeiter und Angestellten.
8. Engagiere dich nur in ehrlichen und transparenten Transaktionen.
9. Nutze die natürlichen Rohstoffe auf nachhaltige Weise

Bevor man das Für und Wider einer feierlichen Selbstverpflichtung von Managern abwägt, muss man sich Begriff und Tragweite vergegenwärtigen. Als Kernelement des Ehrenkodexes eines Berufes, hier Bestandteil der «corporate governance» (der guten Unternehmensführung), hat ein hippokratischer Eid seinen verbindlichkeitstheoretischen Ort nicht im strengen, «harten» Recht. Er ist daher kaum von unmittelbar zivil- oder strafrechtlicher Be-

deutung. Dafür sind vielmehr die entsprechenden Gesetze, besonders das Gesellschaftsrecht (einschliesslich des Aktienrechts), zuständig. Gegebenenfalls ist auch das Strafrecht beizuziehen über den freilich nicht so leicht rationalisierbaren Tatbestand der Schädigung fremden Vermögens, das man verwaltet, also der Untreue. Eine zweite Besonderheit von Selbstverpflichtungen ist, dass sie wegen ihrer ziemlich allgemeinen Formulierungen zwar Beurteilungsaspekte für komplexe Einzelfälle vorgeben, dass es aber zur Entscheidung selbst zusätzlicher Elemente bedarf, etwa vermittelnder Auslegungsregeln, einer sie anwendenden Urteilsfähigkeit und vor allem einer Kenntnis der gesellschaftsrechtlichen «guten Sitten» (boni mores).

### **Angeschlagene Selbsteilungskraft**

Um den praktischen Wert eines hippokratischen Eids richtig einzuschätzen, muss man einen dritten Faktor in Rechnung stellen. Zwischen dem «weichen» Instrument einer feierlichen Selbstverpflichtung und der «harten», zwangsbewehrten Kontrolle des Zivil- und Strafrechts ist noch



die Selbstheilungskraft beheimatet. Es ist die für den Unternehmensalltag vermutlich sogar **entscheidende Instanz**, nämlich die **Unternehmens- und die Aktionärskultur** eines Landes. Wer unter Verweis auf internationale Gepflogenheiten die höheren US-Gehälter fordert, müsste sich auch den anderen: US-Gepflogenheiten unterwerfen: der transparenten Vergütung, der stärkeren Kontrolle durch die Aktionäre und dem existenziellen Interesse breiter Schichten am Kapitalmarkt, der über Pensionsfonds einen Grossteil der Altersvorsorge und über andere Fonds einen Grossteil der Bildungseinrichtungen finanziert. Nicht zuletzt ist an die höheren persönlichen Risiken zu erinnern.

Es ist mehr als offenkundig, dass wir mit unseren alten Auslesekriterien - Militär, St. Gallen respektive ETH oder Lehre, USA-Aufenthalt - grandios Schiffbruch erlitten haben.

*Hans J. Bär, 413*

Dass ein Chefmanager, der für den Traum einer Welt-AG (und vielleicht für die damit verbundene Erwartung, sein Gehalt in Richtung US-Höhen treiben zu können)

Milliardenwerte an der Börse «vernichtet» und der deshalb von einem US-Wirtschaftsmagazin zum schlechtesten Manager des Jahres gewählt wird, trotzdem seinen Vorstandsvertrag verlängert erhält und später höchstwahrscheinlich in den Aufsichtsrat wandern darf, zeugt weder von einer starken Bindung der Gehälter an die Leistungen noch von hocheffizienter Kontrolle. Hier erweist sich das angebliche Konsensmodell deutscher Unternehmenskultur in Wahrheit als Verflechtungsmodell, das die erforderliche Gewaltenteilung, das System der «checks and balances» von Vorstand, Aufsichtsrat und Aktionärsversammlung, erheblich schwächt.

Im weiteren ist es ein Unding, dass das Management nicht gehalten ist, für seine Sünden geradestehen. Die alte Reichsbank schüttete die erfolgsabhängigen Tantiemen keineswegs sofort aus, sondern verrechnete sie mit allfälligen Misserfolgen. Hierzulande wirft man dagegen geschassten Versagern noch Geld hinterher. Alles nicht sehr förderlich fürs Verantwortungsbewusstsein und gesellschaftspolitisch nicht unbedenklich.

*Hans J. Bär, 415*



## Neun Gebote guter Unternehmensführung

Was spricht nun für, was gegen eine feierliche Selbstverpflichtung von Wirtschaftsführern? Ihr entgegenhalten könnte man die Trivialität des Inhalts: Warum sollte man sich zu Werten verpflichten, die man ohnehin braucht und daher in der Ausbildung so gründlich lernt, dass man sie geradezu verinnerlicht und später wie von selbst praktiziert? Der Einwand hat zwei Seiten, die sich beide vom Vorbild her, dem hippokratischen Original, entkräften lassen. Zum einen spricht auch die Selbstverpflichtung von Ärzten Binsenwahrheiten aus. Zum anderen lernt man hier wie dort ein (komplexes) Know-how - als Arzt die Diagnose und Therapie von Krankheiten, als Manager die Unternehmensführung -, das einer Technik entspricht und wie jede Technik missbraucht werden kann. Ob für Ärzte oder Manager: Ein hippokratischer Eid tritt dieser **Missbrauchsgefahr** entgegen, stellt zunächst die positive Leitaufgabe, ein höchstes Gebot, fest und postuliert danach als Minimum das Verbot, Schaden anzurichten.

## Die berufliche Verantwortung des Arztes

Beide, Gebot und Verbot, rechtfertigen sich - könnte man meinen - deduktiv aus der Anwendung einer allgemeinen moralischen Pflicht, also beim Arzt dem auf die besondere Berufssituation zugeschnittenen Hilfsgebot, nämlich der Hilfe bei Krankheiten und Unfällen. Gegen diese deduktive Rechtfertigung spricht aber, dass die moralisch gebotene Hilfe auch ohne Gegenleistung zu erbringen wäre, der Arzt sich aber bezahlen lässt. Obwohl der Arzt dem Patienten, also einem Notleidenden, hilft, fällt seine Tätigkeit nicht unmittelbar unter eine Pflicht, die sich in der Moral so gut wie aller Kulturen findet, das Hilfsgebot. Für das hippokratische Original ist nicht entscheidend, dass es ein «Obergebot» von moralischem Rang gibt, das zur allgemein menschlichen Moral gehörende Hilfsgebot. Entscheidend ist, dass der Arzt das Helfen zu seinem Beruf macht, dass er dafür ausgebildet ist, dass er als Fachmann gerufen und - im Unterschied zur allgemein menschlichen Hilfeleistung - für seine Arbeit bezahlt wird.

Ein etwas despektierlicher, aber treffender Vergleich: Wie man bei einem defek-

ten Kühlschrank den entsprechenden Handwerker holt und von ihm auch ohne Eid fachkundige wie redliche Hilfe verlangt, hat der Arzt von der «Natur» seines Berufes her sich am Wohlergehen seines Patienten auszurichten. Sein positives Leitgebote lautet «salus aegroti suprema lex» («Das Wohl des/deines Patienten sei oberstes Gebot»). Da das positive Ziel nicht immer einfach zu bestimmen ist, folgt als Minimum das Verbot, dem Patienten per saldo zu schaden («primum nil nocere»). Und weil der Arzt nicht Pflanzen oder Tiere, sondern selbstverantwortliche Personen behandelt, verlangt ein drittes Gebot, die Patientenhoheit zu achten und deshalb die aufgeklärte Einwilligung zu suchen. Bei allen drei Elementen geht es nicht um berufsfremde, sondern um nicht weniger, aber auch nicht mehr als berufsspezifische, ja **berufskonstitutive Verantwortung** («professional responsibility»): Wer sich nicht mit aller Kraft für seinen Patienten einsetzt und ihm dabei auf keinen Fall schadet, kann sich nicht ernsthaft Arzt («archiatros»: leitender «Heiler») nennen. Und wer seinen Patienten nicht nur als kranken Organismus, sondern als Person behandelt, muss dessen Entscheidungshoheit anerkennen.

Eine **entsprechende Selbstverpflichtung für den Manager** legt sich nahe, weil er ebenfalls Verbindlichkeiten unterliegt, die nicht von aussen auferlegte, «fromme moralische Wünsche» sind, sondern sich aus der «Natur» des selbst gewählten Metiers ergeben. Was beim Arzt das Patientenwohl ist, besteht beim Manager im **Unternehmenswohl**, so dass ein hippokratischer Eid für Manager mit dem Gebot beginnt: *«Das Wohlergehen deines Unternehmens sei dein höchstes Gesetz.»* Wie beim Arzt ist diese positive Leitaufgabe um eine negative Minimalaufgabe zu ergänzen, das zweite Gebot: *«Auf keinen Fall dem Unternehmen schaden.»* Und weil es um Organisationen geht, die von Menschen geschaffen sind, von ihnen getragen werden und ihnen dienen sollen, gibt es auch hier ein drittes Gebot: *«Du sollst die Unternehmenshoheit wahren und daher vorlaufend die aufgeklärte Einwilligung einholen und anschliessend Rechenschaft ablegen.»*

### **Eine hohe Stellung und ein wichtiges Gut**

Eine berufsspezifische, berufskonstitutive Verantwortung tragen auch andere Berufe,

etwa Handwerker. Beim Erwerb ihres Meisterbriefs kann man sich daher ebenfalls eine feierliche Selbstverpflichtung vorstellen. Aus zwei Gründen nimmt der Arzt aber eine Sonderstellung ein, wenn auch keine absolute. Ihretwegen ist bei ihm eine Selbstverpflichtung dringlicher. Zum einen hat das dem Arzt anvertraute Gut, die Gesundheit und oft sogar das Leben des Patienten, einen besonders hohen Rang. Zum anderen resultiert aus seiner Aufgabe und der Ausbildung eine hohe Stellung in der Gesellschaft; die Ärzteschaft ist eine hoch geschätzte, oft sogar die höchstangesehene Berufsgruppe. Auch ohne sie einer Elite zuzurechnen, übt sie daher eine Vorbildfunktion aus.

Auf hoch gestellte **Manager** treffen - ohne die genaue Ranghöhe definieren zu können - beide Gründe ebenfalls zu. Sie gehören zur **oberen Mittelschicht**, oft sogar zur **Oberschicht** der Gesellschaft und verantworten ein **hochrangiges Gut, den Erfolg ihres Unternehmens und zum Teil auch den Wohlstand eines Gemeinwesens**. Nur sehr oberflächlich gesehen ist das Unternehmen bloss eine juristische Person. Dahinter verbirgt sich das Wohl von Menschen, von Angestellten und Arbeitern, die hier ihren Lebens-

unterhalt verdienen, ihre Fach- und Sozialkompetenz einbringen und dabei die Achtung sowohl durch andere als auch vor sich selbst suchen. Und auf Seite der Kapitalgeber stehen nicht einfach «die Kapitalisten», die sich auf fremde Kosten bereichern, sondern - auch - Menschen, die ihre Ersparnisse investieren und für ihr Alter vorsorgen, oder aber soziale und wissenschaftliche Stiftungen.

In einer Welt, die im globalen Investitionswettbewerb steht, setzt sich auf Dauer derjenige durch, dessen Handeln beispielhaft bleibt.

*Hans J. Bär, S. 409*

### **Was ist das Wohl des Unternehmens?**

Von den zwei Anschlussfragen, worin das Unternehmenswohl und worin die Unternehmenshoheit liegt, lässt sich die erste leicht beantworten: Unmittelbar liegt das Wohl ausschliesslich im **Bestand und der dauerhaften Rentabilität** des Unternehmens, also nicht im kurzfristigen Profit, wohl aber im langfristigen, nachhaltigen Gewinn. Infolgedessen heisst ein viertes Gebot für Manager: «*Sichere den*



*Bestand und die dauerhafte Rentabilität deines Unternehmens.» Man darf auch sagen: «Suche den dauerhaften finanziellen Gewinn, den nachhaltigen Profit.» Trotzdem gilt nicht die Devise: «Profit, nichts mehr.» Nach dem wirtschaftsethischen Prinzip «Gemeinwohl durch Eigenwohl» gibt es nämlich einen Mehrwert. Dieser ist freilich zum Grossteil schon im Profit enthalten, etwa als Steuern, die man zahlt, und als Sicherheit, die den Arbeitsplätzen gewährt wird. Beide stehen aber unter der Einschränkung, dass sie mit dem Profit verträglich sind. Vielleicht sollte man es trotzdem eigens als fünftes Gebot aussprechen, in Abwandlung von Milton Friedmans (1970) Aufsatztitel «The social responsibility of business is to increase its profits»: *«Diene dem Gemeinwohl durch erfolgreichen Dienst am Wohl deines Unternehmens.»**

Wie alle Menschen suchen auch Manager in ihrer Arbeit Anerkennung. Diesen «Mehrwert», die Fremd- und Selbstachtung, kann man durchaus als eigenes Gebot formulieren, aber nicht als Zusatzgebote, das mit den schon genannten Geboten in Konkurrenz treten könnte nach dem Grundsatz: «Entweder Profit oder Anerkennung». Wie beim Arzt zählt viel-

mehr die berufsspezifische Anerkennung, die sich auf nichts anderes als den Erfolg, ja den überragenden Erfolg im Beruf richtet. Beim Arzt liegt er in der gelungenen Diagnose und möglichst auch Therapie, beim Wirtschaftsführer aber beim Unternehmenswohl, verstanden als **nachhaltiger Profit**. Eigens aussprechen müsste man daher die Fremd- und Selbstachtung nicht. Weil feierliche Selbstverpflichtungen aber aus Binsenwahrheiten bestehen, sofern sie wesentlich und wichtig sind, gehört beim Manager dieses sechste Gebot hinzu: *«Suche deine Anerkennung, deine Selbst- und Fremdachung, im unternehmerischen Erfolg.»*

### **Rechenschaft gegenüber dem Eigentümer**

Auch zur zweiten Anschlussfrage fällt die Antwort nicht schwer: Die Einwilligung und Rechenschaft schuldet der Manager dem Eigentümer, sei es eine einzelne Person, eine kleine Gruppe oder eine bunte Menge von Aktionären. Wo bleibt dann die andere Seite, die **Belegschaft**? Die Aufgabe, deren Rechte und deren Würde zu achten, ergibt sich schon aus einer selbstverständlichen Vorgabe der Rechtsmoral,

die das Tun und Lassen der Manager auf einen Grundsatz verpflichtet, dem das Tun und Lassen aller Bürger unterworfen ist: «In den Grenzen der Moral». Dazu kommt der Gedanke guter Unternehmensführung: Wer seine Mitarbeiter achtet und ihre Achtung untereinander fördert, erhält im Gegenzug gute Leistungen, die wiederum dem Unternehmer samt Profitinteresse zugute kommen. Daher das siebte Gebot: *«Achte die Rechte und die Würde deiner Mitarbeiter und Angestellten.»*

Letzten Endes entscheidet die «Kinderstube» über die Persönlichkeit. Ohne die nötige Erziehung hat man im Leben Schwierigkeiten. Das gilt auch fürs Geschäftsleben. Die fehlende Kinderstube der heutigen CEO-Generation ist insofern eindeutig den Verwaltungsräten anzulasten. Deswegen ist auch die Transparenz so wichtig bei der Unternehmensführung. Der Herzog von Wellington sagte einmal, dass die Schlacht bei Waterloo auf den Sportplätzen von Eton gewonnen wurde. Ob wir jedoch die Schlacht um die Corporate governance auf dem Golfkurs von Zumikon gewinnen, wage ich sehr zu bezweifeln. Dafür sind diese Vereini-

gungen heutzutage alle viel zu sehr zu Associations d'admiration mutuelle verkommen.

*Hans J. Bär, 416/417*

Wie aber soll man sich bei einem etwaigen Konflikt zwischen Profitinteresse und Belegschaftsinteresse, namentlich dem Interesse an **Arbeitsplatzsicherheit** verhalten? Rezepte bietet die Sozialethik hier nicht. Sie erinnert aber an die Hauptaufgabe eines Wirtschaftsführers, die Sicherung eines nachhaltigen Profits, der wiederum der nachhaltigen Sicherung von Arbeitsplätzen zugute kommt. Im übrigen zählen die wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Für deren Verbesserung können sich die Wirtschaftsführer durchaus einsetzen; die Hauptverantwortung liegt aber bei der Politik. Wenn sie suboptimal agiert, vielleicht sogar versagt, sollte sie lieber selbstkritisch und reformbereit werden, als die Schuld beiden anderen zu suchen. Zwei weitere Gebote legen sich noch nahe; die hier nicht länger ausgeführt werden sollen. Achtens: *«Engagiere dich nur in ehrlichen und transparenten Transaktionen»*, und neuntens: *«Nutze die natürlichen Rohstoffe auf nachhaltige Weise.»*



## **Verpflichtung auf künftige Verantwortung**

Die Leitaufgabe eines hippokratischen Eids für Manager ist klar und deutlich: Wirtschaftsführer sollen sich der **Verantwortung**, die sie im Verlauf ihrer Tätigkeit übernehmen, rechtzeitig bewusst werden. Dass Hochschulabsolventen einen hippokratischen Eid ablegen, genügt zwar ohne Zweifel nicht. Weil sich jedoch in einer derartigen Selbstverpflichtung die Gebote der berufskonstitutiven Verantwortung bündeln, ist es sehr wohl sinnvoll, bei einer Examensfeier nicht nur den Abschluss der Studien und den Karrierestart zu feiern, sondern sich auch, durchaus feierlich, auf die künftige Verantwortung zu verpflichten

## **Verein «Glaube + Wirtschaft»**

### **Zweck**

Der Verein «Glaube + Wirtschaft» führt die gleichnamige Interkonfessionelle Informationsstelle. Diese bezweckt, aktuelle wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Fragen aus der Sicht christlicher Ethik zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln, um zwischen wirtschaftlichen und kirchlichen Kreisen einen aufbauenden Dialog in die Wege zu leiten. Die Informationsstelle ist 1984 gegründet worden.

Die der christlichen Botschaft, dem Geiste der Toleranz und der Objektivität verpflichtete Informationsstelle will wirtschaftlich, ethisch theologisch begründete Informationen und Studien erarbeiten und verbreiten. Die Publikationen sollen einem breiten Interessenten-Kreis, namentlich Pfarrämtern, Gemeindeleitungen, Kirchenvorständen, Kirchgemeinden, Schulen, Medien und Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

### **Finanzierung**

Die Tätigkeit der Informationsstelle wird durch Mitgliederbeiträge, den Verkauf von Broschüren und Spenden finanziert. Der Vereinsbeitrag beläuft sich gegenwärtig pro Jahr auf Fr. 30.– für natürliche Personen und juristische Personen ideellen Charakters (z. B. Pfarreien, Kirchgemeinden) sowie mindestens Fr. 200.– für andere juristische Personen.

Postcheckverbindung:

Glaube + Wirtschaft / Foi + Economie,  
Fribourg, PC 17-2718-7

### **Sekretariat**

Interkonfessionelle Informationsstelle  
«Glaube + Wirtschaft»,  
Postfach 245, 1707 Fribourg  
Telefon: 026 481 11 32  
Fax: 026 481 24 87  
E: [glawi.fe@bluewin.ch](mailto:glawi.fe@bluewin.ch)



### **Beitrittserklärung**

Ich möchte Ihre Bemühungen zur Förderung des Dialogs und zum Austausch von Informationen unter kirchlichen und wirtschaftlichen Kreisen unterstützen und

melde mich hiermit als Mitglied des Vereins «GLAUBE + WIRTSCHAFT» an. Ich erhalte inskünftig von allen Ihren Publikationen jeweils 2 Gratisexemplare.

**Name / Vorname**

---

**evtl. Beruf / Funktion**

---

**Strasse PLZ/Wohnort**

---

- ( ) Einzelmitglied\*
- ( ) Juristische Person ideellen Charakters (Kirchgemeinde)\*
- ( ) Andere juristische Person\*

\*Zutreffendes ankreuzen

**Datum / Unterschrift**

---



## Weitere Publikationen von Glaube + Wirtschaft

- *Schweiz: Wohin geht die Reise? Interview von Urs C. Reinhardt/Dr. Eduard Wildbolz mit Prof. Dr. Franz Jaeger, St. Gallen. Nachwort von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (Mai 2004)*
  - *Globalisierung - Chance für alle. (Dezember 2003)*
  - *Vertrauen schaffen. Beiträge von P. Dr. Albert Ziegler, Dr. Helmut O. Maucher, Dr. Beat Kappeler, Fritz Blaser und Elisabeth Schirmer-Mosset (Oktober 2003)*
  - *Verlässlich und sauber: Kernenergie – der Beitrag zur Energieversorgung für die nächsten Jahrzehnte (in Koproduktion mit der Arbeitsgruppe Christen + Energie) (März 2003)*
  - *Gesundheitswesen – wie weiter? Diskussionsvoten von Rechtsanwalt Moritz Arnet, Prof. Dr. Thierry Carrel und Dr. P. Albert Ziegler (Dezember 2002)*
  - *Das World Economic Forum (WEF) vor Menschheitsfragen. Ein Projekt und seine Widersacher: Von Dr. Eduard Wildbolz/Urs C. Reinhardt, Prof. Dr. Klaus Schwab und Nationalrätin Pia Hollenstein (November 2002)*
  - *Schwarzarbeit in der Schweiz. Interview mit Dr. oec. Daniel W. Hefti. Zürich (Oktober 2002)*
  - *Stellungnahme zum Wort der Kirchen. Studiengruppe der Interkonfessionellen Informationsstelle Glaube + Wirtschaft, Bern (August/September 2001)*
  - *Das Bankkundengeheimnis. Von PD Dr. iur. Christoph Winzeler Basel, und Prof. Dr. theol. et Dr. rer. pol. Friedrich Beutter, Luzern (August 2001)*
  - *Staat, Wirtschaft, Kirchen und die Freiwilligen. Von Sonja Daeniker-Pfister, Zumikon (März 2001)*
  - *Zurück an die Spitze! Für einen Wirtschaftsstandort Schweiz mit positiven Rahmenbedingungen. Ein Plädoyer. Von Urs C. Reinhardt, Bern (Dezember 2000)*
  - *Leben nach 60. Gesellschaftliche Aufgabe. Persönliche Verantwortung. Von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (September 2000)*
  - *Die bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der Europäischen Union (EU). Was beinhalten sie? Was ist von ihnen zu halten? Von Urs C. Reinhardt, Bern (April 2000)*
  - *Pfarrer und Unternehmer – zwei verschiedene Führungsfunktionen? Von Dr. Johannes Flury, Chef Berufsbildung Schweizerisches Rotes Kreuz, Bern (November 1999)*
  - *Die Globalisierung und die Schweiz. Von Dr. Hans Kaufmann, Wirtschaftsberater, Wettswill/Zürich (Juli 1999)*
  - *Ökumenische Konsultation/Vernehmlassung zur Diskussionsgrundlage (Dezember 1998)*
  - *Unternehmensethik: Hemmschuh oder Erfolgsfaktor? Von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (Juni 1998)*
- 
- *Verkaufspreis: Fr. 4.– pro Broschüre («Vertrauen schaffen» Fr. 5.–)*
  - *Für Bestellungen von mehr als 5 bzw. 10 Exemplaren werden 10 bzw. 20% Rabatt gewährt. Das Porto wird separat verrechnet.*
  - *Liste der Publikationen gratis.*