

Vom „Sachzwang“ zum „Denkzwang“

In der Basler Zeitung vom 3. Februar 1998 äusserten sich die beiden Wirtschaftsethiker Peter Ulrich und Ulrich Thielemann zu Firmenfusionen. Bereiten Sie sich aufgrund der abgedruckten Textausschnitte auf eine Diskussion über die Rolle der Ethik in der Wirtschaft vor. Dabei sollen Ihnen die folgenden Fragen helfen.

- Wie werden die harten Entscheidungen (z.B. Entlassungen) allgemein begründet?
- Was kritisieren die beiden Wirtschaftsethiker konkret an dieser Begründung und welche Schlüsse ziehen sie daraus?
- Wie sind Entlassungen aus wirtschaftsethischer Sicht zu beurteilen?

Firmenfusionen: Vom «Sachzwang» zum Denkzwang

Wirtschaftsethik hat Konjunktur – vor allem, weil die Konjunktur anläuft, dies aber mit weniger Arbeitskräften. Weiter verunsichert das Zusammengehen von zwei Grossbanken, die, trotz Milliarden Gewinnen, Stellen abbauen. An der heutigen UBS-Generalversammlung werden erneut Sachzwänge ins Feld geführt. Was sagt der Wirtschaftsethiker dazu?

Besorgte Bürger wollen Klarheit darüber gewinnen, wie eine Fusion, die weltweit immerhin 13 000 Stellen kosten wird, ethisch zu beurteilen ist. Da herrscht wohl auch ein gutes Stück Ratlosigkeit. Denn nicht nur sind die Zusammenhänge kompliziert, auch die Argumente der Befürworter wirken auf den ersten Blick recht zwingend. Aber sie lassen Unbehagen zurück.

Wie wird argumentiert? – Der Verlust der Arbeitsplätze sei zwar bedauerlich. Doch sei es allemal besser, heute an sich «überflüssige» Stellen abzubauen, als morgen auch noch die verbleibenden Mitarbeiter entlassen zu «müssen». Angesichts des «Strukturwandels» seien solche «harten» Entscheide der einzig verantwortbare Weg. Verwiesen wird also auf die Sachzwänge der sich globalisierenden Märkte, etwa nach dem Motto: Seid vernünftig und akzeptiert «die Realität», wie sie nun einmal ist – so z. B. dass im Retailgeschäft der Banken «zu viele» Arbeitsplätze existieren.

Das kann jeder verstehen, ohne sich viel Gedanken um die grösseren Zusammenhänge machen zu müssen. Nur geht so die eigentliche Pointe, die freilich nicht als solche zur Sprache kommen soll, verloren. Sie besteht darin, dass die Kräfte des (Welt)Marktes und des globalen Wettbewerbs als Faktum anzuerkennen sind. Diese Marktkräfte werden als «Bedingung» ausgegeben, von denen ökonomisch erfolgreiches Handeln ebenso abhängt, wie ethisch verantwortungsbewusstes Entscheiden. Wenn man danach fragt, wer diese Bedingungen in die Welt gesetzt hat, so bleibt die Antwort eigentümlich leer. Sie sind einfach da und verändern sich von allein, ebenso wie das Wetter, an das wir uns ja auch – zu unserem eigenen Vorteil – anpassen müssen. Da gibt es niemanden, der zur Verantwortung zu ziehen

wäre. Genauso wie es absurd wäre, das sich verändernde Wetter zu hinterfragen, soll es als absurd erscheinen, den «Strukturwandel» als etwas anderes denn als «Tatsache» zu begreifen. Der Ansatz der integrativen Wirtschaftsethik wurde am Institut für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen entwickelt, um den oben geschilderten üblichen Reflexionsstopp vor diesen «Bedingungen» zu vermeiden. Integrative Wirtschaftsethik bedenkt also – ohne ideologische Scheuklappen – auch diese Bedingungen mit und begnügt sich nicht einfach mit ein paar «ethischen» Korrekturen (wie Sozialplänen) auf der Basis bereits vorentschiedener Entwicklungen. Integrative Wirtschaftsethik betreibt nicht bloss einen Reparaturbetrieb für schmerzliche Nebenwirkungen der marktwirtschaftlichen Sachzwanglogik, sondern leuchtet dieser selbst auf den werthaltigen Grund.

Wer gewinnt, wer verliert?

Am Beispiel der Bankenfusion: Was ist hier tatsächlich von identifizierbaren Personen als «Bedingung» einer «sachlich» vernünftigen Problemlösung vorgegeben worden? Einen Hinweis darauf gibt die einfache Frage, wer denn konkret von der auffälligen Parteilichkeit der «Sachzwänge» profitiert und wer bloss an deren Kosten partizipiert. Nun, im vorliegenden Fall gewinnen, falls alles wie geplant läuft, vor allem die Aktionäre: Die in Aussicht gestellte Eigenkapitalrendite der SuperUBS soll sich erklärtermassen auf 15 bis 20 Prozent belaufen. Die Arbeitnehmer hingegen, besonders die Entlassenen, verlieren materiell oder gar existentiell, und zwar als «notwendiges» Mittel, um den Aktionären diese nachhaltig erhöhte Rendite zu ermöglichen. Es ist nicht ersichtlich, inwiefern die Kapitalgeber hierbei unter irgendeinem «Sachzwang» stehen. Sie «müs-

sen» nicht etwa ein höheres Einkommen erzielen, sondern sie wollen dies schlicht.

Der Eindruck, dass sich da einige auf Kosten anderer bereichern, ist also so falsch nicht; er wurde auch nirgends ausdrücklich zurückgewiesen. Hört man vor diesem Hintergrund dann Argumente von der Art, dass es «unmenschlich» sei, «Mitarbeitende lange im ungewissen zu lassen, wenn aus sachlichen Gründen bekannt ist, dass Personal abgebaut werden muss» (Prof. Rolf Dubs), dann grenzt solches «menschlich» abgefedertes

Sachzwangdenken fast schon an Zynismus. Was da «sachliche Gründe» genannt wird, ist ja zumindest voll kompatibel mit dem Willen der Aktionäre, ihr Einkommen und Vermögen zu steigern. Damit soll nicht gesagt sein, dass Entlassungen grundsätzlich illegitim wären. Doch vor die schwierige Frage gestellt, ob und wie Entlassungen zu begründen wären, sollte man die Zusammenhänge und Motive einer wahrhaftigen ethischen Durchleuchtung nicht verschliessen.

Es gibt stets zumutbare Möglichkeiten, nicht alles auszunutzen, was zum eigenen Vorteil durchsetzbar ist.

Gute Ausrede

Ein weiterer Verdacht drängt sich auf. Möglicherweise werden nämlich die (angeblichen oder tatsächlichen) Sachzwänge des globalen Wettbewerbs bloss strategisch benutzt, um jede nur erdenkliche «harte» Massnahme vor der zunehmend besorgten Öffentlichkeit rechtfertigen zu können. Dass sich aber so nicht vernünftig argumentieren lässt, wird durch die folgende Überlegung klar. Das Argument lautet ja: Es sollen heute schon «harte» Entscheidungen gefällt werden, damit nicht morgen zu noch schmerzlicheren Massnahmen gegriffen werden «muss»; gerade die Geschäftsleitungen, die auf diese Weise langfristig vorausblickend handeln, würden daher ihre Verantwortung am besten wahrnehmen; ja, ihnen gebühre ein besonderes Lob.

Keine «harten Massnahmen»?

Nähme man dies für bare Münze, dann gäbe es überhaupt keine «harte» unternehmerische Entscheidung mehr, die sich nicht rechtfertigen liesse. Dass sich der Wettbewerb weiter verschärft und damit die Leistungsanforderungen für die Mitarbeiter steigen, ist ja heute schon anzunehmen. Klar sollte sein, dass ein möglichst weiter Horizont und damit ein möglichst grosser Vorsprung vor der Konkurrenz voll im Interesse des Managements beziehungsweise der Aktionäre liegt. Im Ergebnis müsste alles, was zum eigenen Vorteil durchsetzbar ist, auch schlagartige Massenentlassungen, jederzeit und bedingungslos als legitim gelten. So wird das Machtprinzip zum Moralprinzip verklärt.

Demgegenüber ist festzuhalten, dass es auch unter einem noch so rauhen Wettbewerbswind stets zumutbare Möglichkeiten gibt, nicht alles auszunutzen, was zum eigenen Vorteil beziehungsweise zum Vorteil der Aktionäre durchsetzbar ist. Unternehmensethik beginnt mit dem prinzipiellen Verzicht darauf, jede Möglichkeit zur Einkommens und Gewinnsteigerung unbesehen ihrer Auswirkungen auf andere Menschen voll auszuschöpfen. Das ist keineswegs eine extreme Forderung – sie entspricht schlicht der allgemeinen Einsicht, dass die einseitige Maximierung einer Wertorientierung des Handelns von vornherein die ethische Berücksichtigung aller anderen Wertgesichtspunkte, die auf dem Spiel stehen, ausschliesst. Ohne diesen Verzicht liesse sich

Kapitalgeber «müssen» nicht etwa ein höheres Einkommen erzielen, sondern sie wollen dies schlicht. im

Grunde gar nichts ethisch rechtfertigen, auch keine Entlassung. Allerdings kann man es sich auch nicht so einfach machen und den Wettbewerbsdruck des globalisierten Marktes einfach leugnen.

Keine tragfähige Basis

Klar sollte immerhin sein, dass die üblichen, zumeist versteckten Verweise auf Sachzwänge keine tragfähige ethische Grundlage haben. Bezogen auf anstehende Entlassungen heisst dies: Diese sind niemals unvermeidlich, sondern basieren stets auf werthafte Entscheidungen und Interessen, die nicht in jedem Fall legitim sind. Der Verzicht auf «harte Entscheide» ist also niemals «unmöglich». Aber er könnte gegenüber den Kapitaleignern und vor allem wohl gegenüber den verbleibenden Mitarbeitern ebenso sehr unzumutbar sein, wie die Durchsetzung solcher Entscheide gegenüber betroffenen Arbeitnehmern unverantwortlich ist.

Der Begriff der Zumutbarkeit oder Unzumutbarkeit hebt den ethischen Bewertungscharakter von Entscheidungen hervor, der durch keine übergeordnete Macht beseitigt werden kann. Zugleich verweist der Begriff auf die – wörtlich zu verstehende – Fragwürdigkeit dieser übergeordneten Kräfte, das heisst die Sachzwänge der Weltmarktkonkurrenz. Denn diese bilden ja die Ursache für eine etwaige Unzumutbarkeit. Auch die «Zumutungen» des härter gewordenen Wettbewerbs werden damit vom ihnen gewöhnlich zugeschriebenen Charakter einer unausweichlichen «Tatsache» befreit und stattdessen der ethischkritischen Reflexion geöffnet.

(Prof. Dr. Peter Ulrich ist Lehrstuhlinhaber und Direktor, Dr. Ulrich Thielemann Habilitand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen)