

Ulrich Hemel

Wert und Werte

Ethik für Manager - Ein Leitfaden für die Praxis

ISBN-10: 3-446-41224-7

ISBN-13: 978-3-446-41224-8

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41224-8>

sowie im Buchhandel



Ethik im Rampenlicht

Ethik in Alltag, Politik und Wirtschaft: Kinderarbeit und die Frage nach universellen Prinzipien der Ethik

*„Fälle kein Urteil über jemanden,
ohne beide Seiten anzuhören.“*

Phoklides (Gnomai, 87)

Ethik in der Alltagserfahrung

Ethik hat mit Haltung zu tun, und Haltung geht jeder Tat voraus. Tatkräftig, wie wir sind oder gerne sein mögen, fehlt uns gelegentlich der Kompass oder das Navigationssystem dafür, welche Tat sinnvoll, richtig und zweckmäßig ist. Dies umso mehr, wenn uns der Maßstab dafür fehlt, was sinnvoll, richtig und zweckmäßig ist. Für wen sinnvoll? Für wen richtig und zweckmäßig?

Ethik fragt allerdings häufig nicht nur nach „sinnvoll, richtig und zweckmäßig“, sondern sucht nach stärkeren Urteilen: nach „richtig“ und „falsch“. Dann kommen Emotionen ins Spiel, die zu starken Reaktionen aufrufen. Sanktionen und Wirtschaftsembargos auf der Ebene von Staaten, Strafgeelder und Schadenersatz auf der Ebene von Firmen, Verlust der beruflichen Stellung bis hin zu strafrechtlichen Maßnahmen auf der Ebene von Personen.

Da jeder Mensch die Neigung hat, seine eigene Welt jeden Morgen als selbstverständlich wahrzunehmen, sind konfliktvolle Grundfragen der Ethik nicht Teil der alltäglichen Erfahrung. Jeder lebt eben in seiner eigenen Welt. Diese Welt zu hinterfragen gilt nicht als fair, denn wir möchten ja auch vom anderen nicht, dass er uns sein eigenes Lebensmodell aufdrängt.

Ganz so einfach wie mit einem schlichten, praktischen Nebeneinander der Lebensmodelle klappt es aber doch nicht. Menschen sind ja auf Kommunikation angewiesen, und schon beim Umgang mit dem eigenen Partner, mit eigenen Kindern, aber auch mit Freunden ist es unvermeidlich, sogar im persönlichen Nahbereich genau abzuwägen, wo Toleranz und Respekt vor der Art des anderen angesagt sind, oder wo es angebracht sein mag, die eigenen Interessen deutlich zu vertreten. Sind die Nahrungsmittel im Kühlschrank für alle verfügbar? Haben die Eltern heranwachsender Kinder Anspruch darauf, zu erfahren, wo sie sich an den Wochenenden abends und nachts aufhalten? Wer ist verantwortlich für das Entsorgen von Abfall? Welches Maß an Ordnung und Aufräumtheit ist im Zimmer von Jugendlichen zu fordern oder nicht zu fordern, durchzusetzen oder nicht durchzusetzen?

Dass hier Emotionen ins Spiel kommen können, kann sich jeder leicht vorstellen. Diese spielen aber auch im wirtschaftlichen Leben eine Rolle, und zwar in der doppelten Gestalt, wie wir sie auch aus dem Privatleben kennen: als Ausdrucksverhalten für eine innere Gestimmtheit, aber auch als Instrument der Beeinflussung und des Ringens um Machtpositionen innerhalb eines gegebenen sozialen Kontexts.

Ein solcher Gedankengang kann Widerstand auslösen, so nahe er auch an unsere Alltagserfahrung anknüpft. Am einfachsten wäre es doch, wenn es klare Entscheidungsregeln für „richtig“ und „falsch“ gäbe, selbst wenn einzuräumen wäre, dass diese vielleicht nicht immer im Wirtschaftsleben angewendet werden können.

Am klarsten wäre es, Emotionen im Privatleben zu lassen und miteinander darin übereinzustimmen, dass im Wirtschaftsleben der rein rationale „Homo oeconomicus“ handelt, der Prototyp des vernünftigen Handelns. Wenn alle sich an solche Spielregeln mentaler Übereinkunft über die Gestalt der Wirklichkeit hielten, wäre die Welt einfacher. Wir wissen ja, dass die Beurteilung von „richtig“ und „falsch“, und erst recht die von „gut“ und „böse“, schwierig ist. Wenn wir das also den Fachleuten überlassen und uns zunächst einmal pragmatisch der Stimme enthalten, um in der Praxis so zu entscheiden, wie es sich aus den wirtschaftlichen Zwecken des Alltags ergibt, dann kommen wir doch weiter!

Bedauerlicherweise funktioniert auch die Delegation von Verantwortung an echte oder vermeintliche Fachleute nicht mehr so, wie es sich viele wünschen mögen. Zu viele Experten haben zu stark voneinander abweichende Meinungen von sich gegeben, beispielsweise in Fragen der Sicherheit der Kernkraft. Und so sind viele Menschen im Betrieb mit ihren ethischen

Fragen tatsächlich allein gelassen: Sie erhalten Orientierung dort nicht, wo sie sie erwarten, und sie trauen sich selbst ein sicheres ethisches Urteil nicht zu. Also gilt die Devise: Weitermachen wie bisher – was fachlich und emotional ziemlich unbefriedigend ist!

Im wirtschaftlichen Leben gibt es immerhin einen echten oder vermeintlichen Vorteil der Entscheidungsfindung: Es gilt – erstens – der Imperativ des Entscheiden-Müssens. Auch ein Nichthandeln oder Unterlassen entspringt einer Entscheidung. Und – zweitens – gelten Entscheidungen im Wirtschaftsbetrieb einem relativ leicht definierten Zweck: der Entwicklung eines Unternehmens, gemessen an seiner Fähigkeit, nachhaltige Gewinne zu erzielen. Schließlich sind – drittens – Entscheidungswege vordefiniert, spätestens auf der Ebene von Geschäftsführung oder Vorstand.

Da nun aber kein Mensch seine Fähigkeit zum ganzheitlichen Nachdenken, sein Vermögen zur Selbstkritik und ganz generell seine Lebensfragen aufgibt, nur weil er in einem wirtschaftlichen Kontext arbeitet, kommen wir letzten Endes doch nicht ganz um ethische Fragen herum. Wo liegen die Grenzen der Toleranz in einer Gesellschaft, in einem Betrieb?

Ich erinnere mich hier an ein aufschlussreiches Beispiel aus einer namhaften Unternehmensberatung. Ich war bei The Boston Consulting Group tätig, einer weltweit tätigen Spezialfirma für Strategieberatung, die stolz darauf war und ist, besonders kreative Köpfe in einem anregenden und offenen Umfeld zu beschäftigen. Mitte der 90er Jahre kam aus den USA der Trend des „Casual Friday“. Statt Anzug und Krawatte sollte an Freitagen eine lockere Kleiderordnung gelten, denn schließlich geht es – so war die allgemeine Meinung – bei einer Topunternehmensberatung um geistige Leistung, nicht um eine Modenschau.

Folglich wurde nach kurzer Zeit erkannt, dass die geistige Leistung einer Beratungsfirma nicht auf Freitage beschränkt sein kann. Daraufhin ging es um ein „Casual Office“, nicht nur um den Casual Friday. Bewerber, deren Traum der Berufsstart bei einer Unternehmensberatung war, zeigten sich tief beeindruckt. Kunden, die für solche Beratung teuer bezahlten und gelegentlich zu einer Besprechung im Office erschienen, waren es deutlich weniger.

Nach einiger Zeit erschienen die ersten Consultants in Bermuda-Shorts und T-Shirt. Und das Ende vom Lied war eine für manchen Berater tief einschneidende Erfahrung: Denn das Management der Firma wusste sich nicht anders zu helfen, als eine klarstellende Kleiderordnung zu erlassen. Welche Schmach! Welch antiliberaler Geist! Welche Selbstkasteiung, wenn doch letzten Endes nur die geistige Leistung zählt!

Dieses kleine Beispiel über Grenzen der Toleranz konnte nur deshalb so starke emotionale Wirkung entfalten, weil es an den Grundfesten gemeinsamer Werte und Überzeugungen rüttelte, etwa in folgendem Sinn: „Wir sind ein offenes, kreatives und liberales Unternehmen und bieten unseren Kunden die weltweit beste Strategieberatung an.“

Es dauerte allerdings auch nicht sehr lange, bis die allgemeine Einsicht durchsickerte, dass Offenheit und Kreativität durch eine Geschäftskleidung, die im Einklang mit dem sozialen Umfeld steht, auch nicht unbedingt verhindert werden.

Egal, wie man es dreht und wendet: Kein einziges Lebensmodell kann gelebt werden, ohne auf die Rücksicht, das Verständnis und die Koexistenzbereitschaft fremder Dritter zu bauen.

Während „richtig“ und „falsch“ auf Kategorien der handlungsleitenden Zweckmäßigkeit verweisen oder sich bisweilen sogar auf Aussagenlogik und damit auf „wahr“ oder „falsch“ zurückführen lassen, gilt dies für moralische Urteile so nicht. Richtig ist, dass Lima in Peru liegt, dass ein Wasserhahn nach rechts gedreht wird, um ihn zu öffnen, und dass „la rue“ mit „die Straße“ übersetzt werden kann. Aber Achtung: Wir können empirisch nicht ausschließen, dass neben der Hauptstadt Perus andere Städte in anderen Ländern Lima heißen, dass es – wie ich es in Wuhan in China erlebt habe – Wasserhähne gibt, die in die andere Richtung gedreht werden müssen und dass sprachliche Konventionen auch zu anderen Übersetzungen für „la rue“ führen können.

Die wirklich beunruhigende Frage erschöpft sich aber nicht in sprachlicher und gesellschaftlicher Konvention. Sie kommt dann auf, wenn es eben nicht um „richtig“ oder „falsch“, sondern um „gut“ und „böse“ geht. Obwohl viele Menschen geübt darin sind, Werte vor allem unter dem Gesichtspunkt ihrer Relativität zu sehen, gelingt es zum Glück nur wenigen, sich auf Dauer der elementaren Kraft ihres eigenen Gewissens zu verschließen.

Es gibt nun offensichtlich öffentliche und private Situationen, die ohne Gewissenskonflikt nicht zu bewältigen sind. Darf man die eigene Mutter ins Pflegeheim geben, und wenn ja, ab wann? Darf man Kinderarbeit aus Kostengründen tolerieren? Darf man sich gegen eine Intrige mit intriganten Mitteln zur Wehr setzen? Darf man Menschen, die von einem brennenden Schiff springen, wie es im Film „Das Boot“ gezeigt wird, lebensrettende Hilfe verweigern, weil das eigene U-Boot nicht zur Aufnahme Gefangener geeignet ist?

Die innere Stimme, wie Platon das Gewissen genannt hat, kann durch vielerlei Methoden besänftigt, beschwichtigt, gedämpft oder gar zum

Schweigen gebracht werden. Auch fällt es aufgrund der Vielzahl von Wertvorstellungen, Kulturen und Religionen auf der Welt schwer, einen allgemein gültigen Begriff von Gewissen aufzustellen. Daher tut sich selbst die analytische Sprachphilosophie mit dem Begriff des Gewissens schwer, zumal sein Gebrauch in expliziter Sprache nur unvollkommen davon Zeugnis gibt, dass Menschen auch heute noch unter ganz klassischen Gewissenskonflikten leiden – mögen sie das so zum Ausdruck bringen oder nicht.

Immerhin geht vom Gewissen als der Mitte unserer verinnerlichten Werte und Normen eine starke Strahlkraft aus, die sich letztlich in Haltungen und daraus abgeleiteten Aktionen ausdrückt. Die meisten alltäglichen Handlungen erfordern zwar keine besondere ethische Reflexion, weil sie sich nahtlos in das System unserer zweckmäßig eingerichteten Alltagswelt einfügen. Es gibt aber immer wieder Bruchstellen, Krisenpunkte und Orientierungsmarken, die dem eigenen Sinn für ethische Entscheidungen mehr abverlangen. Beispiele hierfür sind die Berufswahl, das Eingehen einer Partnerschaft, ein Berufs- oder Positionswechsel, ein überraschendes Lebensereignis wie etwa ein Unfall oder eine Krankheit, schließlich aber auch die periodisch wiederkehrenden Sinnfragen, die sich auf die Aus- und Einrichtung unseres gesamten Lebensschiffs beziehen.

Geht es dann aber um „wahr und falsch“, „gut oder böse“? Wie funktioniert der Überstieg von der individualethischen Perspektive zur Betrachtung im sozialen Nahraum wie etwa Betrieb und Familie? Sind in einem übergreifenden politischen Zusammenhang Wahrheitsansprüche nicht von vornherein verdächtig?

Ethik und Politik

Ein Beispiel für das Einbrechen moralischer Fragen in die große Politik bieten die drei Personen Saddam Hussein, Muammar al-Gaddafi und George Bush. Alle drei verwenden das Stilmittel des moralischen Urteils, um politische Ziele durchzusetzen. Ethische Fragen, die im Rampenlicht stehen und die zu politischen Zwecken verwendet oder gar missbraucht werden, können wie rhetorische Keulenschläge wirken. Beispielsweise verwendete George Bush den Ausdruck „die Achse des Bösen“. Im Februar 2002 befand ich mich im Iran und konnte mir ein Bild von der Verwunderung unserer iranischen Geschäftspartner im Bereich der Medizintechnik machen, die ihr Land gerade in einem Moment zunehmender wirtschaftlicher und politischer Öffnung an den Pranger gestellt sahen.

Auch die Beurteilung von Saddam Hussein, der von 1979 bis 2003 Staatschef des Irak war, schwankte erheblich. Nach seiner Ergreifung wurde öffentlich diskutiert, ob nicht der Zeitraum zu Beginn seiner Zeit von der zu erwartenden Anklage in einem öffentlichen Verfahren ausgenommen werden sollte, weil er damals als Verbündeter des Westens galt und unter anderem mit Waffen beliefert wurde. Im Vordergrund stand damals die Schwächung des theokratischen Staats im Iran unter Ajatollah Khomeini. Nach dem Angriff auf Kuwait und insbesondere nach dem Terrorakt vom 11. September 2001 wandelte sich das Bild immer drastischer, und immer deutlicher wurde mit dem Stilmittel der moralischen Aussage Politik gemacht – übrigens von beiden Seiten.

Ähnliches gilt von Libyens Staatschef al-Gaddafi. Nach dem Absturz eines Flugzeugs bei Lockerbie in Großbritannien und dem Anschlag auf die Diskothek „La Belle“ in Berlin im April 1986 galt Libyen als Hort des internationalen Terrorismus mit dem Drahtzieher al-Gaddafi. Nach der Beantragung eines Haftbefehls gegen Osama Bin Laden schon im Jahr 1998 und nach der Einigung über den Abbruch eines Waffenproduktionsprogramms im Dezember 2003 ändert sich das öffentliche Bild von Muammar al-Gaddafi: Er gilt nun als geläuterter Staatschef und gemäßigter Exponent kooperativer Politik, der sich im arabischen Raum energisch zum Kampf gegen Terrorismus und Korruption einsetzt.

Dass mit moralischen Urteilen Politik gemacht wird, bedeutet allerdings nicht automatisch das Versagen oder die Ungültigkeit ethischer Reflexion. Vielmehr spiegelt der Versuch einflussreicher Politiker, ihr eigenes Handeln als moralisch „gut“ anerkannt zu sehen, die tiefe Sehnsucht jedes Menschen, das eigene Handeln als gut, richtig und zweckmäßig anerkannt zu sehen – vor sich selbst, aber auch im Spiegel einer mehr oder minder gutgläubigen Öffentlichkeit. Ethische Fragen im Rampenlicht der Öffentlichkeit bleiben ethische Fragen auch dann, wenn sie zu politischen Zwecken missbraucht werden. Die emotionale Kraft, die von Werturteilen wie „gut“ und „böse“ ausgeht, ersetzt gerade nicht die langsam, aber nachhaltig wirkende Kraft der Vernunft, der ethischen Argumentation, des Abwägens von Für und Wider. Dieses ist weitaus mühseliger, aber unerlässlich, wenn wir über den Raum ethisch geprägter Emotion hinaus in das weite Feld der rationalen ethischen Argumentation hineingehen wollen.

Ethische Prioritäten am Beispiel der Kinderarbeit

Beispielsweise wird man sich dann über Prioritäten des Handelns unterhalten. Was ist dringend? Was ist wichtig? Wofür wollen und sollen wir unsere persönliche, wirtschaftliche und politische Kraft einsetzen? Ist die Unterstellung böser Absicht beim anderen ein hinreichender Grund für eine ihn hemmende oder gar zerstörende, feindliche Aktion?

Solche Fragen ragen auch in das wirtschaftliche Leben hinein. Ein bekanntes Beispiel dafür ist die Kinderarbeit bei Lieferanten großer Firmen. Bekannt wurde das Thema durch die Veröffentlichung entsprechender Praktiken bei Sportschuh-Markenartiklern wie Nike. In der Zwischenzeit praktizieren die meisten mir bekannten größeren Firmen eine Einkaufspolitik, die eine Selbstverpflichtung auditierter, also nach Qualitätsmaßstäben geprüfter Lieferanten zum Verzicht auf Kinderarbeit enthält.

Kinderarbeit wird deshalb abgelehnt, weil sie sich als Verstoß gegen das Menschenrecht auf ungestörte Entwicklung von Kindern darstellt, die in ihrer Kindheit und Jugend die Chance auf eine möglichst reichhaltige Entfaltung ihrer Persönlichkeit erhalten sollen. Dazu gehört unter anderem Schulbildung, Gesundheitsversorgung und die emotionale Zuwendung im sozialen Nahraum, insbesondere der Familie. Kinderarbeit, speziell unter unwürdigen Bedingungen wie Schmutz, mangelnde Hygiene und starke körperliche Belastung mit möglichen Folgeschäden, wird also sozial geächtet. So weit der Common Sense in den westlichen Ländern im Jahr 2005. Dabei sollte aber nicht vergessen werden, dass auch in den USA erst 1938 unter Präsident Franklin Roosevelt ein Gesetz über „angemessene Arbeitsbedingungen“ (Fair Labor Standards Act) verabschiedet wurde, das unter anderem Kinderarbeit verbot. Bis heute kann niemand völlig sicher sein, dass es nicht auch in den USA oder in Europa auch 2005 noch vereinzelte Fälle von Kinderarbeit gibt.

Nun gibt es keinerlei Kontroverse über die Selbstverständlichkeit, dass internationale Firmen mit einem Produktionsbetrieb im Ausland Kinderarbeit weder fördern noch zulassen. Die Diskussion dreht sich vielmehr darum, ob solche Unternehmen auch alles ihnen Mögliche unternehmen, um bei ihren Zulieferern solche Praktiken zu ächten.

Ethisch ist die Frage durchaus spannend. Sie führt nämlich zur Frage nach universellen Prinzipien der Ethik. Je nach philosophischem und religiösem Hintergrund wird die Frage von einzelnen Autoren unterschiedlich beantwortet. Der Widerspruch höchst unterschiedlicher empirischer Verhaltensweisen wird von den Befürwortern eines ethischen Universalismus

dadurch aufgelöst, dass sie zwischen der normativen Geltung eines Wertes und seiner tatsächlichen Durchsetzung oder Nichtdurchsetzung in der Praxis unterscheiden. Ein Wert wäre in dieser Sichtweise auch dann absolut gültig, wenn er von der Mehrheit der heute lebenden Menschen nicht beachtet würde.

Aus unternehmerischer Sicht spielt – gerade in Zeiten der Globalisierung – der Gegensatz zwischen verschiedenen soziokulturellen und wirtschaftlichen Gegebenheiten in einem Land eine große Rolle. Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern werden danach ausgesucht und müssen ihrerseits darauf achten, dass sie sowohl mit ihrem kulturellen Milieu als auch mit den kulturellen Leitwerten der eigenen Firma hinreichend übereinstimmen. Nehmen wir uns als Beispiel die – fiktive – Firma „Transdyn AG“ vor, ein in Deutschland ansässiges internationales Logistikunternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern weltweit.

Dabei möchte ich zwei Betrachtungsweisen gegenüberstellen, die von Paul in Deutschland und Mahmoud in Pakistan vertreten werden. Beide sind Mitarbeiter von Transdyn und kommen auf diese Weise unmittelbar mit den Folgen des globalen Warenaustausches in Berührung. Vor kurzem hat die Konzernführung von Transdyn einem pakistanischen Subunternehmer gekündigt, weil ein Foto mit Kindern, die diesem beim Abladen von Leerpaletten halfen, über das Internet in der Firmenzentrale gelandet war. Paul, der am Firmensitz der Zentrale arbeitet, argumentiert folgendermaßen:

„Es ist moralisch verwerflich, Kinderarbeit zu tolerieren. Die Charta der Menschenrechte ist allgemein anerkannt, und sie gesteht Kindern bestimmte Rechte zu ihrer körperlichen und geistigen Entwicklung zu. Solche Rechte werden durch Kinderarbeit beeinträchtigt. Würden westliche Firmen bei ihren Lieferanten Kinderarbeit um eines Kostenvorteils willen dulden, dann würden sie sich der Ausbeutung der Schwächsten der Schwachen schuldig machen. Darüber hinaus könnte ein Lohndumping mit billiger Kinderarbeit in Deutschland zum Verlust weiterer Produktionsarbeitsplätze führen, weil wir mit unseren deutschen Löhnen sicher nicht mit dem Lohn für Kinderarbeit konkurrenzfähig sein können und wollen.“

Mahmoud, der in Pakistan die Lieferanten von Transdyn zeitlich disponiert, antwortet folgendermaßen: „Die Lebenserwartung in

Pakistan lag im Jahr 2001 bei 51 Jahren. Bei einer Bevölkerung von 145 Millionen Menschen und einer Kindersterblichkeit, die bei über zehn Prozent aller Neugeborenen zum Tod vor dem Erreichen des fünften Lebensjahres führt, ist jeder Beitrag zum Familieneinkommen ein direktes Mittel zum Überleben einer Familie. Die zur Schau getragene moralische Überlegenheit westlicher Wertanschauungen ist in Wirklichkeit eine verkleidete Form von Überheblichkeit und Kolonialismus. Die Verweigerung von Arbeitsmöglichkeiten ist in einigen Fällen das sichere Todesurteil für die Betroffenen. Als Mitarbeiter von Transdyn kann ich die Diskussion in Europa nachvollziehen und werde auch die Anweisung umsetzen; für gerecht halte ich sie allerdings nicht.“

Was soll und kann man zu derart widersprüchlichen Positionen sagen? Wie lässt sich ein rationaler Zugang zu einem doch nicht ganz so eindeutigen Problem gewinnen? Welchen Schluss können und sollen wir für unser eigenes unternehmerisches und gesellschaftliches Handeln ziehen?

Stehen ethische Probleme derart im Rampenlicht, wie hier am Beispiel Kinderarbeit aufgezeigt, dann ist es eine typische Taktik zur Beeinflussung des Umfelds, mit großer emotionaler Kraft weitreichende Schlussfolgerungen aufzustellen, die aber nur bedingt mit dem zugrundeliegenden Problem zu tun haben und die im Kern keinen großen argumentativen Beitrag zur Problemlösung erbringen.

Rhetorische Beeinflussung in ethischen Fragen gilt dann nicht nur zur Durchsetzung eigener Machtinteressen, sondern – wesentlich subtiler – zur Verankerung der eigenen Wertvorstellungen in den Köpfen anderer Menschen. Gelingt diese Verankerung, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass solche Wertvorstellungen wie von selbst reproduziert und als eigene übernommen werden.

Dieser „Kampf um die Köpfe der Menschen“ ist auch nicht einfach negativ, sondern unvermeidlich. Wir sind ja geradezu darauf angewiesen, eigene oder fremde Kinder zu erziehen, und das ist nicht möglich ohne Weitergabe derjenigen Wertvorstellungen, die einem selbst wichtig sind.

Die erste Schlussfolgerung lautet also: *„Rhetorische Stilmittel sind auch in ethischen Fragen legitim, tragen aber zur ethischen Sachklärung wenig bei.“*

Wenig hilfreich ist in diesem Zusammenhang auch die Position des moralischen Vermeidungsverhaltens oder des **moralischen „Eskapismus“**.

Damit ist die Einstellung derjenigen Zeitgenossen gemeint, die es zum Grundsatz erheben, sich in möglichst vielen Fragen einer eigenen Meinung zu ethischen Problemen enthalten zu sollen und zu können. Typische Äußerungen des moralischen Eskapismus wären zum Beispiel Redeweisen wie folgende: „Der Sachverhalt ist zu kompliziert, und beide Seiten haben ein Stück weit Recht. Ich bin kein Fachmann auf diesem Gebiet und enthalte mich daher einer Stellungnahme.“

Moralischer Eskapismus scheut – mit Recht – die Festlegung auf eine bestimmte emotionale Vereinnahmung und – zu Unrecht – die Anstrengung der Vernunft, auch in komplexen Fragen zu einem vertretbaren, nachvollziehbaren Urteil zu gelangen. Die Delegation von Sachfragen auf Fachleute ist hier Ausdruck von Bequemlichkeit, und gerade nicht Ausdruck jener verantwortlichen Haltung, die das Urteilsvermögen von Fachleuten heranzieht, um sich selbst besser ein Urteil bilden zu können.

Stellt man die beiden Positionen von Paul und Mahmoud zur Kinderarbeit unvermittelt gegenüber, dann stellen die meisten Menschen allerdings nicht die Frage: „Wie kann ich eine eigene Stellungnahme möglichst elegant vermeiden?“ oder: „Wer hat die bessere Kampfrhetorik?“, sondern viel einfacher: „Wer von beiden hat Recht?“

Gerade deswegen ist es von großer Bedeutung, erst einmal herauszufinden, welche Handlungen oder Unterlassungen tatsächlich zum Kern ethischer Beurteilung und Meinungsbildung werden sollen. Hilfreich dazu ist in der Regel die praktische Frage: „Wer hat welches Problem?“

Paul verwendet zunächst ein ethisches Argument auf der Grundlage der Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen und verknüpft dieses dann mit einer vermuteten negativen Folgewirkung, nämlich erhöhter Arbeitslosigkeit in Deutschland. Mit einem solchen Folgeargument wird moralische Betroffenheit hergestellt, weil es zeigt, dass letztlich jeder von uns vom Problem „Kinderarbeit“ berührt werden könnte. Kinderarbeit wird aber durch den Wettbewerb von Arbeitsplätzen weder besser noch schlechter, denn entweder gilt, dass sie Lebenschancen von Kindern beeinträchtigt oder genau das gilt nicht.

Mit diesen Lebenschancen argumentiert Mahmoud. Seine Stellungnahme ist allerdings auf dem zentralen Argument des Überlebens aufgebaut, nicht auf inhaltlichen Gründen zugunsten der Kinderarbeit. Wenn schon Staat, Gesellschaft und Familie nicht immer in der Lage sind, für das Überleben zu sorgen, dann könnte Kinderarbeit ein Ausweg sein. Diesen Ausweg zu versperren, das wäre laut jener Argumentation eine Art Beihilfe zum Totschlag sowie Ausdruck kolonialer Überheblichkeit.

An dieser Stelle ließe sich die Argumentation umdrehen. Zum einen wäre die Verteidigung der Kinderarbeit durch Mahmoud genau in dem Moment in Frage gestellt, wenn allen Familien ausreichende Mittel zum Bestreiten ihres Lebensunterhalts zur Verfügung stünden. Zum andern ist die mangelnde Wahrnehmung von Verantwortung durch Staat und Gesellschaft, aus welchen Gründen und Nöten auch immer, kein hinreichender Grund, die Last dieser Verantwortung auf Dritte abzuwälzen: Unternehmen sind nicht der Notnagel von Staat und Wirtschaft, weder in Pakistan noch in Deutschland.

Aufgabe der Unternehmen wäre es allerdings sehr wohl, genau auf diese Verantwortung hinzuweisen und sich selbst genau der Verantwortung zu stellen, die dem eigenen Handlungsbereich entspricht.

Die zweite ethische Schlussfolgerung aus dem Fallbeispiel zur Kinderarbeit lautet also: *„Ethische Verantwortung ist im eigenen Handlungsbereich zu tragen, dort aber voll und ganz.“*

Selbst wenn beide Aussagen zur Kinderarbeit als jeweils überzeugend wahrgenommen werden sollten, ergibt sich daraus für ein westliches Unternehmen in keiner Weise ein Zwang zur Anpassung an die Umwelt. Wenn Menschen in einem Unternehmen im Einklang mit ihrer Kultur der Auffassung sind und bleiben, Kinderarbeit sei als verwerflich zu ächten, dann gilt sicherlich – innerhalb des gesteckten rechtlichen Rahmens –, dass weder einzelne Menschen noch Unternehmen zu Handlungen gezwungen werden dürfen, die ihren Überzeugungen widersprechen. Kein Unternehmen kann dazu gezwungen werden, Kinderarbeit bei den eigenen Lieferanten zu tolerieren. Grundlage für diese Auffassung bildet das Prinzip der Vertragsfreiheit: Ich kann mir als Bürger und als Unternehmer durchaus aussuchen, mit wem ich Geschäfte mache und mit wem nicht.

Damit gelangen wir zu einem ebenso einfachen wie wirkmächtigen dritten Postulat ethischen Handelns im Lebenskontext Wirtschaft: *„Niemand ist gezwungen, gegen seine eigenen Wertvorstellungen Geschäfte zu machen.“*

Damit ist das Thema „Kinderarbeit“ aber noch nicht erledigt. Was nämlich passiert, wenn ein anderes Unternehmen – also etwa die Spedition „Rapid International“ – durch Kinderarbeit seinem Wettbewerber Transdyn Marktanteile abnimmt, weil die günstigeren Kosten auf die Wettbewerbsfähigkeit durchschlagen?

An dieser Stelle greifen häufig scheinbar praktische Erwägungen zur Unvereinbarkeit von Moral und Geschäft, so, als ob wirtschaftliches Handeln nicht durch Pragmatismus, sondern durch ethischen Opportunismus bestimmt werden müsse, etwa nach dem Grundsatz: „Gut ist, was für das Ge-

schäft gut ist.“ Dabei wird zwischen kurz-, mittel- und langfristig häufig nicht unterschieden. Eine wichtige Konvergenzperspektive, bei der wirtschaftliche Interessen und ethisches Handeln in den meisten Fällen mindestens langfristig sehr wohl zusammenfallen, wird dabei außer Acht gelassen.

Nehmen wir das Beispiel „Wettbewerbsnachteil bei den Kosten durch Verzicht auf Kinderarbeit“. Zunächst ist vorbehaltlos anzuerkennen, dass in kurzfristiger Betrachtung ein solcher Nachteil entstehen kann und wird. Es gibt, anders gesagt, sehr wohl einen monetären Preis für ethisches Handeln. Dieser Preis kann sich allerdings schon mittelfristig als lohnendes Investment darstellen.

Nur ganz selten nämlich lässt sich ein einziger Vor- oder Nachteil in der Kostenstruktur als tatsächlich wettbewerbsentscheidend darstellen. Materialkosten spielen eine Rolle. Abschreibungen auf Maschinen, die Wahl der Vertriebswege, Aufwendungen in Werbemaßnahmen, die Struktur des Produktsortiments und viele andere Faktoren mehr bestimmen die Kosten einer Ware und letztlich die Wertschöpfung eines Unternehmens.

Die Gesamtheit aller Faktoren macht Wettbewerbsfähigkeit aus, und einzelne Nachteile gegenüber Wettbewerbern fordern die Kreativität des Unternehmens, diese zu überwinden oder sogar vermeintliche Nachteile in Vorteile umzumünzen. Beispielsweise lässt sich eine Fertigung ohne Kinderarbeit in einer davon betroffenen Branche wie zum Beispiel der Herstellung von Teppichen durchaus als Marketingargument verwenden. Ähnliches geschieht bei TransFair und anderen Handelsorganisationen mit ethischen Ansprüchen.

Die Frage nach universellen Prinzipien der Ethik ist damit noch nicht beantwortet. Empirisch ist sicher, dass Menschen höchst unterschiedliche Wertvorstellungen haben. Vorstellungen, wie sie in den Zehn Geboten geäußert werden, finden aber bei der ganz überwiegenden Mehrheit aller Menschen Anklang. Das Problem universeller Prinzipien der Ethik ist allerdings von Haus aus nicht statistischer Art. Die besondere Existenzweise von Werten ist – wie oben kurz ausgeführt –, dass sie entweder gelten oder nicht gelten. Die Geltung von Werten hat dabei sowohl einen empirischen Teil („wer hält sich tatsächlich daran?“) als auch einen normativen Teil („ein Wert ist auch dann gültig, wenn er missachtet wird“). Die normative Gültigkeit von Werten kann ihrerseits nur im Rahmen einer grundlegenden Axiomatik, eines religiös oder nichtreligiös begründeten Wertesystems, begründet werden.

Nun lässt sich der Gedanke noch eine weitere Stufe fortführen: Unterschiedliche Begründungsformen sind möglicherweise kein hinreichender

Grund für die Gültigkeit von Werten, und zwar unabhängig von der Form ihrer Begründung. Daraus folgt, dass aus unterschiedlichen ethischen Axiomensystemen nicht automatisch geschlossen werden darf, dass es für das praktische Zusammenleben von Menschen keine allgemein verbindlichen, universellen Werte gäbe!

Dass diese Werte dann wieder in jedem kulturellen und gesellschaftlichen Kontext anders ausgelegt werden, ist eine weitere, durchaus komplizierte und auch praxisrelevante Frage.

Trotz meiner persönlichen Präferenz ist der Streit um universelle Werte nicht zweifelsfrei zu entscheiden. Das schließt aber natürlich nicht aus, dass Religionen, aber auch einzelne Philosophen die von ihnen formulierten Werte für universell halten und sich auch praktisch danach richten.

Die Frage der Kinderarbeit selbst ist in der Alltagspraxis eines Unternehmens ziemlich weit in den Hintergrund gerückt. Mit der Selbstverpflichtung der Lieferanten, denen die Einkäufer und Qualitätsbeauftragten eines Unternehmens Prüfbesuche abstatten, wird das Thema durchaus pragmatisch gelöst. Die Frage der Kinderarbeit würde aber nicht immer wieder ins Rampenlicht der Öffentlichkeit rücken, wenn sie nicht stark emotional besetzt wäre.

Genau an dieser Stelle kommt dann ein anderes Bedürfnis zum Ausdruck, nämlich das Bedürfnis nach öffentlicher Kontrolle. Beispielsweise fordern einige Gewerkschaften, dass Unternehmen auf eigene Kosten Prüfbesuche nicht nur von Einkäufern und Qualitätsmitarbeitern, sondern auch von Betriebsräten und Gewerkschaftern organisieren sollten.

Das ist allerdings eine ganz andere Frage, denn die Balance von Vertrauen und Kontrolle ist ihrerseits ein heißes ethisches Problem, das im nächsten Kapitel aufgegriffen werden soll.

Literatur

Albach, H.: Unternehmensethik, Wiesbaden 1992

Antes, P.: Ethik und Politik im Islam, Stuttgart u. a. 1982

Bakan, J.: The Corporation – The Pathological Pursuit of Profit and Power, London 2004

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.): Bericht der Bundesregierung über Kinderarbeit in der Welt, 1995

Der Fischer Weltalmanach 2007, Frankfurt/M. 2006

Hoche, H.-U.; Strube, W.: Analytische Philosophie, Freiburg im Breisgau/München 1985