Ethik- und Wertemanagement sind Teil des unternehmerischen Handelns



Interview mit Dr. Rainer Öhlschläger, Vorsitzender des Stiftungsrats der St. Elisabeth-Stiftung, ehemaliger Leiter des Tagungshauses Weingarten der Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart, ehemaliger Geschäftsführer des Zentrums für Wirtschaftsethik gGmbH, das wissenschaftliche Institut des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik - EBEN Deutschland e.V.

DNWE: Dr. Öhlschläger, Sie sind Gründungsmitglied des DNWE und beschäftigen sich schon lange mit wirtschaftsethischen Fragen. Wie kam es dazu?

Dr. Rainer Öhlschläger: Die ersten Berührungspunkte mit dem Thema liegen schon relativ weit zurück. Mitte der 80er Jahre war Wirtschaftsethik noch kaum ein Thema, aber uns ist aufgefallen, dass immer mehr Firmen in Bereiche der Unternehmensethik investierten. Wir fragten uns: Ist das reine Publicity oder steckt da wirklich mehr dahinter? 1986 haben wir daraufhin bei etwa 1.000 Firmen nachgefragt und untersucht, welche Bedeutung Wirtschaftsethik für diese Unternehmen hat.

Ergebnis der Befragung war, dass Ethik in der Tat ein kommendes Thema zu sein schien. Das hatte schon damals etwas mit einem gewissen Innovationsdruck in den Unternehmen zu tun. Das hängt damit zusammen, dass Unternehmen, im Rahmen von Veränderungen, das Grundvertrauen der Mitarbeiter in die Ausrichtung des Unternehmens benötigt, dass Arbeitsprozesse und Arbeitsplätze nicht grundlos geändert werden.

Aufgrund dieser Bedeutung für die Unternehmen haben wir daraufhin begonnen, die verschiedenen Einzelthemen zusammenzubringen, beispielsweise über Dialogveranstaltungen, Foren und Expertengespräche.

DNWE: Was waren die ersten grundlegenden Erkenntnisse aus diesem Austausch?

RÖ: Die erste Erkenntnis war, dass im Dialog zwischen Praktikern, Unternehmen und Wissenschaftlern eine gewisse Sprachverwirrung herrscht. Die Sprache in einem Unternehmen ist ganz anders, als in der Wissenschaft oder bei Philosophen. Auch im Vergleich unterschiedlicher Disziplinen wurden sehr unterschiedliche Begriffe und Kontexte verwendet.

Daraus entstand das Projekt, ein Lexikon der Wirtschaftsethik zu erstellen. Ein hochinteressanter Prozess, bei dem fast dreihundert Autoren die wichtigsten Begriffe der Wirtschaftsethik zusammengestellt haben.

Im Kontext des Lexikon-Projekts ist auch die Idee entstanden, das Netzwerk Wirtschaftsethik zu gründen. Die Grundidee war, alle Akteure aus Wissenschaft und Praxis in Deutschland in diesem Netzwerk zusammenzuführen.

DNWE: Sie waren bis 2013 Geschäftsführer des Zentrums für Wirtschaftsethik (ZfW), was war hier die Gründungsidee?

RÖ: Im Laufe der Zeit hat sich vieles inhaltlich und strukturell im DNWE immer weiter ausdifferenziert. Und so kam es auch zur Gründung des ZfW, dem Zentrum für Wirtschaftsethik. Hier war die Grundidee, einen Praxiskreis von Leuten zu bilden, die ein

Wertemanagementsystem erarbeiten - in der Praxis, weniger wissenschaftlich. Auch das gibt es bis zum heutigen Tag: das Forum Compliance und Integrität.

Ausgangspunkt für das ZfW war der Anwenderrat, ein Personenkreis, der diesen Standard auf Basis eines ähnlichen Standards des Verbands der bayerischen Bauindustrie, der ebenfalls immer noch Mitglied ist ? weiterentwickelt und weiterbearbeitet hat. Das ZfW hat dann auch die Auditierungen für die bayerische Bauindustrie durchgeführt.

DNWE: Es mangelt auch in jüngster Zeit nicht an Skandalen. Ist das Thema Wirtschaftsethik trotzdem eine Erfolgsgeschichte?

RÖ: Es gab ja nicht nur das DNWE bzw. das ZfW, es kamen eine ganze Reihe anderer hinzu, die sich das Thema auf die Fahnen geschrieben haben. Die unterschiedlichen Themen sind eingedrungen in die TÜVs, in die Wirtschaftsprüfung und so weiter. Großen Einfluss hatte, was in sich Amerika getan hat. Insofern ist das Thema stetig gewachsen. Das ist schon ein Erfolg.

Wirtschaftsethik wird nicht die Korruption auf dieser Welt verhindern, aber sie ist ein Instrument, an dem man eigentlich nicht mehr vorbeikommt. Die Firmen - zumindest die Großen ? nehmen sich des Themas mittlerweile durchweg an.

DNWE: Welche thematischen Veränderungen gab es im Laufe der Entwicklung in der Wirtschaftsethik? Wie hat sich das Themenspektrum, wie die Schwerpunkte verschoben?

RÖ: In der Wissenschaft hat man anfangs über die verschiedenen Schulen gestritten, die Steinmann Schule, die Homann Schule etc. Das waren Begründungsdebatten, wie man das Thema angehen kann. Diese Schulen haben sich im Grunde mittlerweile versöhnt. Die Schulen führen keine Grabenkriege mehr, sie vertreten nur einen anderen Fokus.

Die Wirtschaftsethik als wissenschaftliche Disziplin ist somit pragmatischer geworden. Es wird viel stärker nach dem Bezug zur Unternehmenspraxis gefragt, wie man anhand des Wertemanagements sehr deutlich verfolgen kann und das ist auch gut so.

Gleichzeitig ist die Thematik aber auch politischer geworden. Zentrale Themen im DNWE sind Menschenrechte, globale Wirtschaftsethik, Transkulturalität. Die Frage nach der Verantwortung eines Unternehmens, wird zu recht immer häufiger gestellt.

DNWE: Grundsätzlich sehen Sie also einen Bedeutungswandel zum Positiven für die Wirtschaftsethik?

RÖ: In der Anfangszeit wurde viel skandalisiert, wenn etwas schiefgelaufen ist. So wurde es plausibel für Unternehmen, sich mit wirtschaftsethischen Fragen zu beschäftigen. Heute ist Ethik- und Wertemanagement ein Teil des normalen unternehmerischen Handelns. Es ist nicht die Frage, was man macht oder was man nicht macht? Sondern: Wie macht man es bzw. wie macht man es richtig? Insofern sind auch fast überall entsprechende Instrumente eingeführt.

DNWE: Wie entwickelt sich das Thema CSR?

RÖ: Ich erlebe da bei Unternehmen gewisse Widerstände. Manche befassen sich mit dem Thema überhaupt nicht, weil sie sich dem Druck nicht aussetzen wollen, immer der wohltätige Unternehmer zu sein. Andere wiederum spielen mit dem Argument sehr effektiv - als gute Bürger.

Das ist auch der Ansatz, der richtig und tragend ist. Wenn die Rahmenordnung große Lücken und Handlungsfreiheit lässt, durch Internationalität und Veränderung der Regeln und Rahmenbedingungen, dann stellt sich die Frage, wie das einzelne Unternehmen als gesellschaftlicher Akteur dann agiert. Die Idee, dass Unternehmen auch moralische Akteure sein können, hat sich in der BWL noch nicht durchgesetzt, aber sie ist wahrscheinlich trotzdem richtig.

DNWE: Sehen Sie bei CSR einen Unterschied zwischen großen Konzernen und dem Mittelstand?

RÖ: Es ist eine Schwäche, dass nahezu alle Untersuchungen, die es über CSR gibt, empirisch auf größeren Unternehmen basieren. Das liegt auch daran, dass sie dort einfacheren Zugang für empirische Arbeiten bekommen. Im Mittelstand oder kleinen Firmen werden weniger Instrumente eingesetzt oder selten CSR in eigenen Abteilungen organisiert.

Aber empirisch ist es dennoch richtig, dass die kleinen Unternehmen die Rolle des Bürgers viel früher übernommen haben und auch intensiver übernehmen als die großen Firmen.

Ein Beispiel: Das DNWE hat VAUDE den Ethikpreis verliehen. Ein Unternehmen, in einem kleinen Ort, das mit dem Thema CSR angefangen hat, indem sie Frauen in der Nachbarschaft familienverträgliches Arbeiten ermöglicht haben. Sie haben einen Betriebskindergarten eingerichtet und eine ganze Reihe familienverträglicher Arbeitsmodelle umgesetzt. Hinzu kommt, dass die Firma in einer Landschaft angesiedelt ist, die ein ökologisches Reservat ist und sie produzieren Outdoor-Produkte. Da passt es nicht, dass sie die Menschen in die Natur schicken und gleichzeitig die Umwelt zerstören. Deshalb ist die Qualität der Produkte und der Produktion wichtig und nachhaltig. Das ist ein typisches Beispiel für ein Kleinunternehmen, das in der Zwischenzeit weltweit agiert.

DNWE: Wie beschreiben Sie den Zusammenhang von Wirtschaftsethik zum Begriff ?Nachhaltige Entwicklung??

RÖ: Im Grunde handelt es sich um Wirtschaftsethik. Die Finanzströme wirken weltweit, Migrationsströme sind weltweit, Produktströme sind weltweit, dadurch muss auch die Wirtschaftsethik weltweite Fragestellungen behandeln. Die Wirtschaft ist da oftmals weiter als die Politik. Internationale Nachhaltigkeitsziele spielen hier eine große Rolle.

DNWE: Was sind im Moment für Sie die drei top Themen im Bereich nachhaltiger Entwicklung?

RÖ: Im politischen Bereich ist da zunächst einmal die Befriedung. Wie kann man friedliche Zonen schaffen, um die Rahmenbedingungen für Handel und gesellschaftliches Leben wiederherzustellen? Das zweite sind sicher die Finanzströme und drittens Klimathemen.

DNWE: Hat sich nach den Abkommen der letzten Jahre entscheidendes geändert?

RÖ: Ja, ich denke schon. Da gab es zum Beispiel die Milleniumsziele. Wenn man genauer hinschaut ? das ist ja ein ganzer Korb von Maßnahmen - gibt es natürlich auch Verschlechterungen, aber es gibt in weiten Bereichen auch Verbesserungen, wie bei dem Ziel der Armutsbekämpfung. Die Ziele wurden nicht 100 prozentig erreicht, aber es gibt doch deutliche Verbesserungen.

DNWE: Wie kann man Unternehmen von der praktischen Relevanz von Wirtschaftsethik überzeugen?

RÖ: Man muss, wie im Fall Wertemanagement, den praktischen Wert, die Nützlichkeit zeigen. Außerdem muss man sich in die konkrete Dilemmasituation, in der sich die Unternehmen befinden, hineinbegeben. Um welches konkretes Problem geht es? Wie könnte man das lösen?

?Compliance und Integrity?, das ist schon der richtige Ansatz ? man muss reflektiert praktisch werden.

DNWE: Wer könnte helfen den Status der Wirtschaftsethik noch zu verbessern? Politik, Unternehmen, die Medien?

RÖ: Die Medien skandalisieren gerne. Sie müssten auch praktischer und konstruktiver werden - mehr Best Practice herausarbeiten - wie es auch das DNWE mit dem Unternehmenspreis tut. Es gibt nicht das eine gute Unternehmen, aber wir honorieren, dass hier Instrumente eingebracht werden, dass das Unternehmen auf dem richtigen Weg ist. Man kann so zeigen, dass diese Unternehmen erfolgreich sind, dass es ihnen damit gut geht. Von der Kanzel herunter predigen hat in der Regel gar keinen Wert.

DNWE: Was muss passieren, damit Wirtschaftsethik auch in der BWL Einzug hält?

RÖ: Ich komme nicht aus der BWL, aber ich habe den Eindruck, dass die klassischen Mechanismen der Unternehmensführung dort klar dominieren. Aber es gibt auch diese Ansätze in der BWL ? beispielsweise die Idee des normativen Managements aus St. Gallen. Es gibt in der BWL eine ganze Reihe von Traditionen, die besagen: es muss nicht nur Nutzen generiert werden, sondern es muss auch Sinn machen.

Diese Ansätze gibt es. In der Lifestylebranche beispielsweise ist es Standard, dass man mit Produkten auch Lebensstile mitentwickelt, Versprechen abgibt, aber ich glaube, dass das allgemein noch nicht mehrheitsfähig ist.

DNWE: Sehen Sie auch auf der politischen Seite Handlungsbedarf?

RÖ: Ja, bei der Durchsetzung. Wie Homann es beschreibt: Die Rahmenbedingungen sind der systematische Ort der Ethik. Das ist die Gegenseite der Verantwortung der Unternehmen. Gerade im internationalen Handel, im Finanzhandel, ist das Wichtigste Regeln einzuführen, die moralisches Handeln belohnen und nicht bestrafen.

DNWE: Wie schätzen Sie die aktuellen Diskussionen um Briefkastenfirmen und Steuervermeidung ein, die u.a. durch die Veröffentlichung der Panama Papers neu angefacht wurden?

RÖ: Das sind wichtige Felder. Es ist nicht alles illegal, aber es ist gesellschaftlich und politisch eine Sauerei, dass diese Dinge möglich sind. Hier wird unendlich hohes Geldvermögen angehäuft, ohne dass eine tatsächliche Leistung dahintersteckt. Und letztlich nimmt die Gesellschaft durch ausbleibende Besteuerung und Steuerbetrug Schaden. Auf der anderen Seite muss bei Skandalen im Finanzsystem in der Regel jeder kleine Bürger aushelfen, um das System stabil zu halten. Das ist ein politischer Skandal und ein wirtschaftsethischer Skandal. All das hängt natürlich von der politischen Steuerung ab, hier müssen auch die richtigen Anreize geschaffen werden.

DNWE: Wie sehen Sie die Rolle des DNWE in den nächsten Jahren?

RÖ: Das DNWE - als Plattform zwischen Praxis und Reflexion, zu Themen, die für Unternehmen und Politik interessant sind - das finde ich nach wie vor richtig. Wir betrachten wirtschaftsethische Probleme, suchen und ringen um Lösungen und Sichtweisen. Dafür bieten wir eine Plattform und dokumentieren danach auch die Ergebnisse dieser Diskurse. Das ist auch ein politisches Pfund, das im DNWE entsteht.

DNWE: Mit dem Ziel einen Austauschraum zur Verfügung zu stellen?

RÖ: Ein Austauschraum, ja, aber diesen auch systematisch betreiben - wie das Wertemanagement entwickeln, das Konzept CSR weiterentwickeln. Und Kontakt zu den Personen halten, die damit arbeiten, die zertifizieren usw.

DNWE: An der Stelle also auch mehr Kommunikation und mehr Öffentlichkeit?

RÖ: Das fände ich richtig. Wichtig ist mit den Medien zusammenzuarbeiten, damit man sich regelmäßig in Leitmedien platzieren kann. So erreicht man die notwendige Rückwirkung für die Wirtschaftsethik.

DNWE: Dr. Öhlschläger, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führten Riccardo Wagner und Marcus Eichhorn.

Foto: Dr. Rainer Öhlschläger; © Andreas Boeckh