

# Was macht Unternehmen ethisch gut?

Gute Unternehmen gibt es viele – und die Kriterien für «gut» können von eingehaltenen Umweltstandards bis zu erreichten Zielen wie etwa Gewinnmargen reichen. Was aber macht ein Unternehmen zu einem «ethisch guten» Unternehmen? Und warum ist ausgerechnet der ethische Aspekt so wichtig?

Diesen Fragen gehen Benigna Wäffler und Thomas Wallimann-Sasaki im Rahmen ihres von der Raiffeisenstiftung mitfinanzierten Sozialinstitutsprojekts nach (siehe Kasten). Die ethische Sicht auf ein Unternehmen nimmt *zum einen* wahr, dass die Geschäftswelt von Werthaltungen und Einstellungen geprägt ist, die nicht aus der Wirtschaft selber stammen. Vorstellungen von «gut» und «richtig» werden zwar durch wirtschaftliche Theorien und durch unternehmerisch tätige Menschen, aber ebenso auch durch den Staat und gesellschaftliche Bewegungen ins konkrete Wirtschaften hineingetragen. Und sie fliessen von dort auch wieder zurück und beeinflussen das Handeln von Menschen und die Gesellschaftsgestaltung. Zum *anderen* verbindet sich in diesem Projekt die ethische Sicht auch mit Ansprüchen, die normative Geltung haben: Der Beurteilungsrasster umfasst konkret, was als gut und richtig zu gelten hat. Dies be-

**> Der Mensch soll nicht Mittel (zum Zweck) sein, sondern uneingeschränkt im Mittelpunkt stehen. <**

deutet zum Beispiel, dass der Mensch in seiner Würde geachtet werden muss. Dabei wird nicht nur gefragt, ob dies in einer Firma der Fall ist, sondern auch wie dies vorbildliche Unternehmen konkret machen. Eine ethische Sicht kann den Blick auf Bereiche werfen, die einer rein ökonomischen Sicht verborgen bleibt. Sie kann nach dem Sinn und dem Ziel des Wirtschaftens selber fragen und diese an Vorstellungen messen, die ein Zusammenleben zum Wohl aller als Ziel haben.



Das SI-Projektteam Benigna Wäffler und Thomas Wallimann: «Mitarbeitende eines Unternehmens sollten <zusammen halten> und gesellschaftliches Zusammenleben fördern.» Bild: TBü.

## Integritätsmanagement

Ausgangspunkt ist dabei die Theorie des Integritätsmanagements, wie es von Prof. Peter Ulrich und seinen Mitarbeitenden am Institut für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen entwickelt worden ist. Integritätsmanagement besagt letztlich nichts anderes, als dass in einem Unternehmen die idealistischen Werte und die tatsächliche Lebenspraxis bezüglich der ethischen Haltung und dem Handeln des Managements übereinstimmen müssen. Dieser Ansatz konkretisiert Ulrich in vier Punkten: Erstens muss ein Unternehmen (interne) Prinzipien und Werte («Principles») haben, die uneingeschränkt und bedingungslos eingehalten und fortgeschrieben werden. Zweitens sollte sich ein Unternehmen seiner «politischen Funktion» («Policies») bewusst sein: Unternehmen tragen eine sozial-politische (Mit)Verantwortung, der sie sich als «ethisch gutes» Unternehmen nicht entziehen dürfen. Und diese Verantwortung wird von einem Unternehmen sowohl gegenüber

dem Staat wie auch gegenüber der Gesellschaft übernommen und getragen.

Der dritte Punkt sind Prozesse («Process»): Das Management sollte sich intern wie extern mit den eigenen Werten und Prinzipien auseinandersetzen, sie reflektieren und vor allem auch im Unternehmen umsetzen (implementieren). Dies kann beispielsweise durch ethische Kodizes geschehen – oder indem offen dargelegt wird, was der Sinn eines Produktes ist, wo und unter welchen Bedingungen es hergestellt wird.

Der vierte Punkt wird unter dem Begriff «Menschen» («People») zusammengefasst: Er fordert von einem Unternehmen, dass nicht nur das Management sich um die Einhaltung der Prinzipien und Werte gegen aussen, also für die Öffentlichkeit, bemüht, sondern dass diese Integrität auch für alle Mitarbeitenden geltend gemacht wird! Denn der Mensch darf – auch unternehmerisch – nicht Mittel (zum Zweck) sein, sondern soll uneingeschränkt im Mittelpunkt stehen.

Ohne Wenn und Aber Bedingung für das Erreichen und Aufrechterhalten dieser vier entscheidenden Punkte ist, dass ein Unternehmensmanagement grundlegende ethische Werte und Prinzipien ohne Wenn und Aber durchsetzen und einhalten will. Ausserdem ist es unabdingbar, dass das Unternehmen diese Werte selbst *vor-lebt*: Die aufgestellten Prinzipien müssen unabwweichlich aus der Unternehmensführung heraus selbst gelebt werden. Dazu gehört die Dauerherausforderung, sie im täglichen Handeln beständig und immer wieder aufs Neue zu konstituieren und zu pflegen. Es muss klar sein, *weshalb* das Unternehmen so handelt und *wie* es handelt: Dafür ist eine sorgfältige, offene und permanente Kommunikationskultur notwendig.

## Im Firmenalltag leben

Nach dem Ermitteln und dem Studium bestehender ethischer Grundlagen hat das Projektteam Benigna Wäffler und Thomas Wallimann-Sasaki nun persönliche Gespräche mit Verantwortlichen in verschiedenen mittelgrossen Unternehmen geführt. Dabei konnten viele *konkrete* Elemente und Ansätze gefunden

**> Fortsetzung Seite 6**

## SI-Projekt «Unternehmensethik»

Das Projekt «Unternehmensethik: Mittel zum Zweck?» ist ein Forschungs- und Bildungsprojekt des KAB-Sozialinstituts. Es hat zum Ziel, Grundlagen und Umsetzungshilfen für einen lebensnahen und sozial nachhaltigen Umgang in Firmen zu erarbeiten, die auch unternehmerisch zum Erfolg beitragen. Das Projekt, das der Sozialinstitutsleiter Thomas Wallimann-Sasaki zusammen mit der Germanistik- und Theologiestudentin Benigna Wäffler erarbeitet, wird von der *Raiffeisenjubiläumstiftung* zur Förderung der Ethik in der Wirtschaft mitfinanziert.

# E-Book: Tausendsassa der Zukunft?

Hundert Bücher in einem, per Mausklick vom Internet: Wollen wir das? *Glosse von Theo Bühlmann*

Die Tage werden wieder kürzer, dafür die Leseabende langsam länger. Was gibt es da Schöneres, als einen grossen, herzerwärmenden Liebesroman oder einen elektrisierend spannenden Thriller zu lesen? Ein Knopfdruck – die Leselampe kann ich mir sparen (wenn ich ihn in der Eile nur nicht mit dem iPod oder iPhone verwechselte) – und schon steht der 600-Seitenschmöker wieder an derselben Stelle in der auf mich zugeschnittenen extragrossen Schrift, wo mich gestern die Müdigkeit übermannt hat. Und das «Buch» liegt mit 250-Gramm federleicht in meiner Hand (früher wurde meine Hand bei Riesenwälzern vor den Augen schwer). Denn – die Technik führt auch altehrwürdige Kulturgüter begriffsmässig «ad absurdum»: Das E-Book ist eigentlich ein Lese-

gerät (lesen muss ich aber trotzdem noch selber). Und das *eigentliche Buch* ist genau gesagt eine elektronische XML-Datei; ich liess sie mir per «Luftpost» (nein, nein, nicht per Brieftaube, sondern per Internet via PC oder Mac oder direkt per Mobilnetz) auf eben dieses Gerät schicken (downloaden auf Neudeutsch). Und es muss nicht bei dem *einen Buch* bleiben: Das buchstabenhungrige Lesegerät fasst zwei-, dreihundert Buchwerke (Darum: Stehen Sie bitte im Dunkeln nicht drauf und schlafen Sie in der Badewanne lesend besser nicht ein: Ihr Verlust wäre eine halbe Bibliothek)!

## Der neue Buchmarkt(Dschungel)

Was schon im letzten Jahr des letzten Jahrtausends euphorisch auf den Markt geworfen wurde, dann aber wegen seiner Klobigkeit und einem schwachen Akku wieder zurückgenommen wurde, ist seit der letzten Frankfurter Buchmesse in aller Munde (oder besser: Augen): Das elektronische Buch. Es sei jetzt endgültig den Kinderschuhen entwachsen und gegen Kinderkrankheiten «geimpft». Zwar scheint alles rund um diese «Revolutionierung des Lesens» immer noch ein wenig im Unklaren – aber dafür können Frau und Herr Normalverbraucher einer neuen Freizeitbeschäftigung frönen: Wie find ich das beste Angebot? Da gibt's erst die Qual der Wahl bei den *Geräten*: Mit dem Vorreitermodell «Kindle» (ist die Anlehnung ans Kind nicht rührend?) können Sie beispielsweise nur beim Amazon-Verlag downloaden, aber die Auswahl dieses Riesen übersteigt schon 90'000 Bücher und ein paar Zeitungen. Andere Geräte migrieren derweil zwar schon ungeniert zwischen den verschiedensten Anbietern; einige haben aber den Sprung in die Schweiz noch nicht geschafft.

## Ende der Kleinen?

Wenn Ihnen das Überleben der herkömmlichen Buchläden – wenigstens theoretisch –

am Herzen liegt, dann unterstützen Sie mit Kleinbuchhandlungen solidarische Websites und füllen Ihr Lesegerät etwa beim Buch-Börsenverein [www.libreka.de](http://www.libreka.de). Oder Sie suchen vielleicht detektivisch nach Marken wie Bookeen oder iRex bei den wenigen Orell Füssli-Filialen, welche in einigen Schweizer Städten solche anbieten (kann selbstverständlich auch virtuell geschehen): Da gibt's immerhin auch schon 50'000 Titel.

Apropos Gewissen: Die ganzen technischen Investitionen und das ganze Drum und Dran kosten die Verlage einiges *mehr* als ein altehrwürdiges Papierbuch. Aller Geschäftslogik zum Trotz verlangen sie für die E-Version aber *weniger*: Denn der Kunde ist halt König, da liegen faire Preise für Bucherschaffende nicht mehr drin (und einige Verlage *mehr* werden das Zeitliche segnen; das ist eben der Preis des technischen Segens). Und die seit langem serbelnde Musikindustrie vor Augen werden all die Literaturproduzenten froh sein müssen, wenn die Zahlungs- und Copyright-Sicherungen inklusive Vervielfältigungssperren möglichst ein paar Jährchen halten, bevor die Buchpiraterie endgültig den Markt übernommen hat. Buchpreisbindung wird dann – wenn auch noch politisch, so doch technisch – keine Thema mehr sein: Hauptsache, die Kultur kommt unter die (auch internet- und handy-sozialisierten) Leute.

## Zurück in die Buch-Zukunft?

Vielleicht müssen all die in ihrer Existenz bedrohten Mittel- und Kleinverlage ihr Geschäft aufs Antiquariat verlagern und einen Mythos ums ursprüngliche Original-Papierbuch als Renaissance einer schier unbezahlbar wertvollen Rarität kreieren. Aber das ist nun zugegebenermassen ein wenig weit hergeholt: Vielleicht ist ja – wie beim lange prophezeiten Bild-Telefon (bei dem man den Anderen «am anderen Ende» *sieht*) – das ganze E-Book schon Vergangenheit, bevor seine Zukunft richtig begonnen hat. Denn wer möchte schon nach den ganzen langen Arbeitstagen vor Computer- und Handybildschirmen und während den iPod-, MP3- und SMS-strapazierten Feierabenden auch noch in eine gläsern spiegelnde E-Book-Oberfläche starren? Vor allem dann, wenn nach dem Ohrensäusen – Gehörschäden haben mit der akustischen Dauerberieselung signifikant zugenommen – auch das Augenflimmern langsam zur Normalität wird. Vielleicht besinnen wir uns ja sogar zwischendurch auf die Anfänge der Literaturgeschichte und erzählen einander ganz einfach und direkt eine hübsche Geschichte am Chemineefeuher.



## > Fortsetzung von Seite 5

werden, wie sie Peter Ulrich erwähnt. Denn Integrität soll nicht ein theoretischer Anspruch bleiben, sondern vor allem ein praktischer Ansatz werden. Die Gespräche zeigen aber auch, dass es in einem Unternehmen zu einem beträchtlichen Teil auch auf die Persönlichkeiten und Hintergründe der Verantwortlichen ankommt, wie gut ein Unternehmen ethisch geführt wird. Dahinter steht insbesondere auch die Motivation der unternehmerischen Tätigkeit. Die Empfehlungen, die an jene weiter gegeben werden, die selber auch ethisch gut sein wollen, lassen schon

jetzt erkennen, dass der Umgang mit den Menschen im ganz alltäglichen Arbeitsumfeld eine entscheidende Rolle spielt.

## Umsetzungshilfen

In der weiteren Projektarbeit wird es darum gehen, diese Bereiche noch vertiefter anzuschauen und darauf aufbauend jenes Mittel zu entwerfen, das für unternehmerisch tätige Frauen und Männer die beste Hilfe leistet, selber ethisch gut ein Unternehmen zu führen. Dabei wird dem Persönlichkeitsaspekt und der Unternehmensmotivation besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. <