

„Fairness ist der Schlüssel zum Erfolg“

III Lug und Trug sind schlechte Berater, will ein Unternehmen erfolgreich sein. Management-Ethiker Professor Alexander Brink hat eine klare Haltung: Zuerst kommt das Gewissen!

Management und Ethik zusammenbringen: Darauf hat sich Alexander Brink, Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth, spezialisiert. Sein Rat wird immer häufiger nachgefragt. **Herr Professor Brink, Ihr derzeitiges Forschungsgebiet ist Corporate Responsibility: verantwortliches unternehmerisches Handeln. Das Thema könnte aktueller nicht sein: Sie plädieren für das Prinzip Fairness.**
Alexander Brink: Genau. Denn wir brauchen ein neues Verständnis darüber, wie wir unsere Wirtschaft in einer global digitalisierten Welt nachhaltig und erfolgreich organisieren – und zwar als „fair play economy“. Adam Smith, schottischer Philosoph des 18. Jahrhunderts, schrieb schon in seiner ‚Theorie der ethischen Gefühle‘: „Für wie egoistisch man den Menschen auch immer halten mag, so ist er doch offenkundig von Natur aus veranlagt, dass er sich für das Schicksal anderer interessiert.“ Die Fähigkeit, sich in den anderen hineinzuversetzen: Leider ist uns diese Empathie in der Wirtschaft verloren gegangen. **Welche Erkenntnisse aus der Management-Ethik können Fairness bestimmen?**

Alexander Brink: Ein Grossteil meiner Kollegen verlässt sich auf Modellrechnungen, ohne die Praxis hinreichend in den Blick zu nehmen. Das halte ich für falsch. Fairness ist komplexer, weil sie den einzelnen Menschen mit seinen Haltungen und Einstellungen als schwer messbare Variable mit ins Spiel bringt. Hier benötigt man Erfahrung, Augenmass, Wertschätzung und Urteilsfähigkeit: also Praxiskompetenz. Was wir brauchen, sind mutige und stolze Unternehmerinnen und Unternehmer: ehrbare Kaufleute. Der erste Wirtschaftsethiker war Aristoteles: Sein Credo, dass der Mensch durch die Entwicklung seiner Tugenden glücklich wird, hat heute genauso viel Bedeutung wie der ehrbare Kaufmann der italienischen Renaissance. Es ist beschämend, dass wir das vergessen haben. Man kann Menschen nicht allein vom System her dressieren. Der Weg geht umgekehrt: von der Haltung zur Handlung. Der Mensch kommt zuerst!
Können Sie uns ein Beispiel nennen?
Alexander Brink: Nehmen Sie die Finanzdienstleister: Banken und Versicherungen haben in den vergangenen Jahren das Vertrauen von Kunden in erheblichem Masse verloren. Nun gilt es, dieses Vertrauen zurückzugewin-

nen. Warum rutscht denn das Image des einst ehrbaren Bankiers an eine der letzten Stellen der geschätzten Berufe? Das Fairnessprinzip einer ganzen Branche hat mehrheitlich versagt.
Weil wir es nicht ernst genommen haben?
Alexander Brink: Fairness heisst für den ehrbaren Kaufmann, für Unternehmen und Gesellschaft, Win-win-Situationen zu schaffen, die nicht zulasten Dritter gehen. Also bitte nicht die einfache Lösung der Globalisierung auf Kosten der Ärmsten dieser Welt! Markt und Moral müssen zusammengeführt werden. Der US-Ökonom Michael Porter hat jüngst einen bahnbrechenden Aufsatz dazu verfasst: Das Konzept heisst „shared value“ und beinhaltet Richtlinien und Praktiken, die die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und zugleich die wirtschaftlichen wie sozialen Bedingungen der Gemeinschaft verbessern, in der es tätig ist. In Deutschland dürfen wir es stolz „Soziale Marktwirtschaft“ nennen. Daran müssen wir weiterarbeiten und gute Traditionen in die moderne Welt hinüberretten.
Können Sie uns ein Handelsunternehmen nennen, das Fairness sehr gut umgesetzt hat?
Alexander Brink: Wir haben in den letzten vier Jahren in einer der grössten Studien die

Zur Person

Alexander Brink ist Gründungspartner der Beratungsgesellschaft „concern“, Schwerpunkt Corporate Responsibility, Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth, Autor und Herausgeber vieler Bücher und Zeitschriften und wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik in Berlin.



unternehmerische Verantwortung im deutschsprachigen Raum gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung erforscht. Das beste Handelsunternehmen unserer Studie war die Tchibo GmbH. Das Unternehmen verfolgt das Ziel, gemeinsam mit Produzenten die Einhaltung von Menschenrechten und die dauerhafte Verbesserung von sozialen und ökologischen Bedingungen in den Produktionsstätten zu erreichen. Beschäftigte und Manager entwickeln selbst die für sie notwendigen Lösungen. Die Ergebnisse sind hervorragend: Management und Beschäftigte profitieren vom erworbenen

Fachwissen zu Menschenrechten, Sozial- und Umweltstandards sowie von Problemlösungsmethoden. Darüber hinaus ergeben sich zahlreiche ökonomische Vorteile für die Produktionsstätten: Verbesserte Arbeitsbedingungen in den Betrieben stehen in engem Zusammenhang mit einem guten Arbeitsklima, optimierten Produktionsprozessen und einer verbesserten Produktqualität. Jedes Unternehmen sollte für seine Massnahmen Kosten-Nutzen-Analysen machen, bei denen neben dem betriebswirtschaftlichen auch der gesellschaftliche Nutzen beziffert wird.

Die Geschichte des sozialen Gewissens in der Arbeitswelt

4. Jhd. v. Chr. Die Wurzeln reichen bis in die Antike: Bereits **Aristoteles** schrieb, dass Wirtschaften ein Mittel zum guten und rechten Leben sei. Unternehmen übernahmen als **Mäzene** zum Beispiel den Bau von öffentlichen Gebäuden – ohne Gegenleistung.

12. Jhd. n. Chr. In Handbüchern wurde das **Ideal des „ehrbaren Kaufmanns“** gelehrt: Ansehen erwirbt der, der ehrlich und verlässlich sei und Weitsicht besitze. Das garantiere nachhaltigen Erfolg! Auch in der **Hanse** hielten sich Kaufleute an einen Verhaltenskodex. Und das zu einer Zeit, in der ihnen als Reisende oft Skepsis entgegenschlug.

19. Jhd. n. Chr. Im Zuge der **Industrialisierung** wurden aus den „ehrbaren Kaufleuten“ **Unternehmerpersönlichkeiten**, die sich für die Arbeits- und Lebensbedingungen ihrer Mitarbeiter einsetzten – wie Friedrich Alfred Krupp in Essen, heute thyssenkrupp. Sie bauten Wohnungen, gründeten Schulen oder kulturelle Einrichtungen im Umfeld des Betriebs und übernahmen **Alterssicherung und Krankenversicherung** für ihre Mitarbeiter.

19. Jhd. n. Chr. Eine Arbeitersiedlung im 19. Jahrhundert

50er-Jahre: Die **Weltwirtschaftskrise** löste eine **Debatte** über das Engagement von Unternehmern aus. Aber vorerst nur in den USA.

1953: Der Wirtschaftswissenschaftler Howard R. Bowen prägte den Begriff **CSR** (Corporate Social Responsibility) – auf Deutsch: **sozial verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln**.

1956: Der Deutsche Gewerkschaftsbund startete eine Kampagne zur **5-Tage-Woche**. Motto: „Samstags gehört Vati mir!“ **1958:** Ein österreichischer Ministerialentwurf sah die Einführung der **40-Stunden-Woche** vor; erreicht wurde sie 1975.

70er-Jahre: Die Wirtschaft stagnierte, die **Ölkrise** trieb die Rohstoffpreise in die Höhe.

1972: Im Bericht „**Die Grenzen des Wachstums**“ warnte der Expertenkreis Club of Rome vor sich erschöpfenden Ressourcen. Der **Umweltschutz** rückte verstärkt ins Bewusstsein. Auch auf Unternehmensseite!

90er-Jahre: Die **Globalisierung** brachte globale Herausforderungen wie Armut und Klimawandel mit sich. Die **Auseinandersetzung** mit dem CSR-Gedanken (siehe links) erfasste Europa.

1994: In Deutschland wurde der Achtstundentag gesetzlich fixiert. In der Schweiz ist heute die 42-Stunden-Woche üblich.

Heute: Der **demografische Wandel** ist weltweit spürbar, die Bevölkerung wird älter. In den Unternehmen verschärft sich der Kampf um junge, qualifizierte Arbeitskräfte (**War for Talents**). Und diese haben viele Wünsche an ihre Arbeitgeber: Flexible Arbeitszeiten und Home-Office sind begehrt. Auch von Verbraucherseite wird mehr gefordert – **Transparenz!** Der Siegeszug von Bio- und Fair-Trade-Siegeln und ein Label für mehr Tierwohl zeigen, dass es immer wichtiger wird, dass Unternehmen nachhaltig produzieren und handeln.