

WERTE SCHÖPFUNG WERTSCHÖPFUNG

Kein Ökonom kommt am Thema „Nachhaltigkeit“ vorbei. Wer sich als einzelner oder für sein Unternehmen auf die Suche nach einer Einstellung zur Nachhaltigkeit macht, wird die dazu offerierten Publikationen nicht überblicken. Doch wie ist Nachhaltigkeit im Gesamtkontext einzuordnen? Als Trend, als PR-Methode, als lästige Begleiterscheinung, als Wert an sich?

Unternehmensethisch wird Nachhaltigkeit inzwischen als übergeordnete Zielsetzung gesehen. An die Stelle der klassischen Gewinnmaximierung tritt die Nachhaltigkeit. Es scheint ein Paradigmenwechsel zu sein, wenn die klare Profitausrichtung zugunsten eines recht unbestimmten bzw. vielfältigen Ziels ausgetauscht wird. In einer komplexeren Welt, mit der sich auch eine Zunahme der Anspruchsberechtigten des Unternehmens ergeben hat, können sich auch die Ziele ausweiten. Die Nachhaltigkeitszielsetzung gliedert sich nach J. Wieland in eine Reihe von Unterzielen, die er in die Form des sog. Wertevierecks gebracht hat: Als Ziel (des Wertemanagements) von Unternehmen sieht er „die nachhaltige Sicherung des Unternehmens in jedem Sinne des Wortes (juristisch, ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich)“, von denen die ökonomische Seite die Gewinnerzielungsabsicht auch weiterhin beinhaltet. Nachhaltigkeit äußert sich dabei durch den langfristigeren Horizont; statt kurzfristiger Gewinne richten nachhaltige Unternehmen sich so aus, dass dauerhaft monetäre Ergebnisse erwirtschaftet werden. Das neue Paradigma liegt so im Bereich der Unternehmensperspektive.

Die Ausrichtung auf das Werteviereck der Nachhaltigkeit kann aber auch zur Überforderung des einzelnen bzw. des Unternehmens führen, insbesondere wenn die Nachhaltigkeit nur aufgesetzt wurde. Wie gelingt eine Verinnerlichung der Nachhaltigkeit, eine intrinsische Motivation? Die beste Verankerung für die Nachhaltigkeit sehen wir in der Menschenwürde, die lt. Art. 1 GG unantastbar und damit geschützt ist. Die Würde des Menschen ist Teil des christlichen Menschenbildes und bereits in der Schöpfungsgeschichte zu entdecken. Als soziale Wesen sind wir wertvoll – mit Wert, den uns keiner nehmen kann, und Wertfülle, die wir bei anderen Menschen wahrnehmen. Obwohl die bekannteste Auslegung der personalen Würde von I. Kant stammt: „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person als auch in der Person eines jeden anderen jederzeit als Zweck und niemals bloß als Mittel gebrauchst“, liegen die Wurzeln bereits in Matthäus 7,12: „Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst“, bzw. in der Gottebenbildlichkeit des Menschen als Ausgangspunkt der Würde.





Autor

Prof. Dr. Christian Müller,
 Institut für Ökonomische Bildung
 an der wirtschaftswissenschaftlichen
 Fakultät der Universität Münster,
 1. Vorsitzender der Gesellschaft zur
 Förderung von Wirtschaftswissen-
 schaften und Ethik e.V.
 (www.wirtschaftundethik.de)

Autor

Dipl.-Kfm. Christian Heuser,
 Master of Mediation, Fachberater für
 Nachhaltiges Investment und Mediator
 (www.beratung-mediation.de), Mitglied
 der Gesellschaft zur Förderung von
 Wirtschaftswissenschaften und Ethik
 e.V. und des bdvb e.V.



Doch allein durch den Anker der Menschenwürde gewinnt ein Unternehmen nicht an Fahrt. Auf der Suche nach Segeln, die nachhaltig orientierten Führungskräften und Unternehmen Aufwind geben, haben wir nützliche Prinzipien an zwei markanten Stellen entdeckt: in der Schöpfungsgeschichte und in der Sozialen Marktwirtschaft. Während Erstere individuelle Prinzipien beinhaltet, kann die Zweite auf gesellschaftlicher Ebene wert- und sinnvolle Nachhaltigkeit fördern und absichern.

Prinzipien der Schöpfungsgeschichte

Nach 1. Mose 1 wurde die Welt ins Leben gerufen: „Gott sprach: Es werde Licht. Und es ward Licht.“ Dieses Sprechprinzip kann auch heute genutzt werden. Im Gegensatz zu Gott haben wir ein Umfeld, in dem Kommunikation zur Implementierung nachhaltiger Ideen möglich ist. Die Schöpfung als Ganze ist auf Dauer angelegt und wurde mit dem Auftrag „bebauen und bewahren“ (1. Mose 2, 15) versehen, was neben der Aufforderung zu nachhaltigem Verhalten nicht nur nach Arbeit klingt, sondern auch Arbeit ist. Wirtschaften mit Fokus Nachhaltigkeit ist wie eine Weltumsegelung, keine Hafenumrundung; oder ökonomisch ausgedrückt: eine echte Querschnittsfunktion, die jede Führungskraft täglich herausfordert – ein Arbeitsprinzip, das belastet und beglückt.

Der Schöpfungsgeschichte ist auch ein Bewertungsprinzip immanent. Wer kommt dahin, seine nachhaltige Wertschöpfung mit sechs „gut“ und einem „sehr gut“ zu bewerten? Und gern vergessen wird das Verzichtsprinzip, das bereits im Paradies bestand (1. Mose 2, 16). Hierzu zählen heute der Einsatz von Innovationen und disruptiven Ideen, die schlechte Praktiken ersetzen, wie auch Einschränkungen bei bisherigen Geschäftspraktiken (wie der Ausschluss von Kinderarbeit in der Lieferkette bis hin zur Vermeidung von verletzenden Kommentaren in Meetings, denn Nachhaltigkeit ist i. S. d. ESG-Kriterien ökologisch, sozial und führungsbezogen). Und ein letztes Prinzip der Schöpfung, das sich am 7. Tag findet, nennen wir Erholungsprinzip. Die Relation von sechs Arbeitstagen und einem Ruhetag mag als Ungleichgewicht erscheinen und als Grund für Erschöpfungszustände herhalten, resultiert aber häufig aus unserem Umgang mit dem gebotenen Ruhetag, der als Ersatzarbeitstag oder angereichert mit Aktivitäten missbraucht wird. Diese Prinzipien sind ein individuelle Auftrag zur Nachhaltigkeit, dem wir uns stellen sollten. Doch was ist mit der Wirtschaft als Ganzer, unseren Unternehmen und Organisationen?

Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft

Die Idee der Sozialen Marktwirtschaft entstand im sog. Ordoliberalismus der „Freiburger Schule“, der sich u.a. aus Ideen des Ökonomen Walter Eucken herausbildete. Ordoliberale waren an der „Freiburger Denkschrift“ beteiligt, die 1942 auf Initiative Bonhoeffers eine Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung für die Nachkriegszeit entwarfen. Eucken (alle Bezüge aus dessen Werk „Grundzüge der Wirtschaftspolitik“) spricht von „Prinzipien“, um eine Abgrenzung zu den jeweils aktuell erforderlichen politischen Maßnahmen zu schaffen (in denen die Prin-

zipien angewendet werden sollen). Einige davon sind hochaktuell, etwa das Prinzip der Geldwertstabilität, zu dem er mit Bezug zu einer „Politik des niedrigen Zinses“ äußert, dass eine „solche Geldpolitik verfährt wie ein Baumeister, der, anstatt dem Gebäude ein solides Fundament zu geben, seine Aufmerksamkeit in erster Linie auf das Dach konzentriert“. Was nützt das beste Dach, wenn (Geld-)Flutkatastrophen ganze Häuser mit sich reißen? Euckens Prinzipien führen zur Nachhaltigkeit. So monierte er bereits vor 1950, was wir heute als Internalisierung externer Effekte kennen, wenn er den Grund für die Zerstörung von Wäldern darin sah, dass in den Wirtschaftsrechnungen von Waldbesitzern diese Wirkungen nicht oder kaum zum Ausdruck kamen. Und sein Haftungsprinzip wird gerade zur Nachhaltigkeit relevant, wenn es um die Mithaftung zukünftiger Generationen für die bisher begangenen Umweltsünden geht. Unsere Ahnen können wir nicht mehr zur Rechenschaft heranziehen. Auch scheinbar nicht mit Nachhaltigkeit zusammenhängende Prinzipien, wie die Forderung nach einer konstanten Wirtschaftspolitik, haben Bedeutung: „Bei ausreichender Konstanz der Wirtschaftspolitik würden Investitionen auch dann erfolgen, wenn die Amortisation des Kapitals erst in fünfzehn oder zwanzig Jahren erwartet werden darf“, so Eucken. Politische Pläne zur Klimawende nutzen solche Zeiträume. Warum wird Unternehmen eine hohe Fluktuation bei Einzelregularien zugemutet, die keine Planungssicherheit mehr ermöglicht und Investitionen nur über die Nutzung billigen Geldes (mit Fehlallokationen) anregt? Es wird deutlich: Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft dienen der Nachhaltigkeit, sichern diese sogar ab, wenn einzelne Akteure egoistisches Verhalten zeigen.

Die Garantie der Nachhaltigkeit ist nach Euckens Konzeption grundsätzlich Aufgabe des Staates, der einen Regelrahmen für die Wirtschaft setzen soll. Eucken wusste, dass dieser nicht immer vollkommen ist. So können auch nicht alle Nachhaltigkeitsfragen rechtlich gelöst werden, da entweder (noch) keine Ordnungsstrukturen existieren, die Bemühungen des Gesetzgebers neuen technologischen oder sozialen Entwicklungen hinterherhinken oder Rechtsregeln zwar existieren, Kontrollen aber umgangen werden. Solche Grenzen der Wirtschaftspolitik sollten nicht durch Ad-hoc-Maßnahmen der Politik gelöst werden, sondern markieren das Feld, in dem Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung gefordert sind. Doch auf welcher Grundlage nehmen Führungskräfte diese Verantwortung wahr?

Gelebte Unternehmensethik

Euckens Grundlage war das christliche Menschenbild. In negativer Hinsicht verbietet sich damit jede Instrumentalisierung von Menschen. In positiver Hinsicht entspricht der Menschenwürde die Entfaltung individueller Tugenden in allen Lebensbereichen (E. Nass 2020). Denkt man dabei an die sieben Kardinaltugenden, kulminieren viele Nachhaltigkeitsfragen in der Gerechtigkeit, der einzigen Tugend, die „mit Gewalt erzwungen werden kann, und deren Verletzung uns dem Vergeltungsgefühl und infolgedessen der Bestrafung aussetzt“ (A. Smith 1994); sie ist wichtig für individuelles Handeln und zugleich „die erste Tugend sozialer Institutionen“ (J. Rawls 2020). Aus der Tugend der Gerechtigkeit ergeben sich die drei für die Soziale Marktwirtschaft wichtigen Sozialprinzipien (Solidarität, Subsidiarität und Gemeinwohlorientierung) als Leitlinien für

persönlich wie politisch nachhaltiges Handeln: Wenn Gerechtigkeit verlangt, „jedem das Seine“ zu geben, folgt hieraus automatisch eine Verpflichtung zur Solidarität aller mit allen, jedoch nur, insoweit der Einzelne sich nicht selbst helfen kann (Subsidiarität).

Und schließlich folgt aus der Gerechtigkeit, dass auch die Gesellschaft „das Ihre“ bekommen muss. Das ist genau die Forderung des Gemeinwohlprinzips. Die Ausrichtung an existentiellen Zwecken der Gesellschaft impliziert auch, die Natur so zu nutzen, dass sie dauerhaft zur Verfügung steht. Andererseits muss Verantwortung für Unternehmen angemessen sein, wenn sie praktikabel sein soll. Nach dem Konzept des Philosophen A. MacIntyre lassen sich Verpflichtungen von Unternehmen aus den „Geschichten“ („Narrativen“) ableiten, in denen sie mit anderen Menschen stehen. Für uns folgt daraus, dass Verantwortung (Nächstenliebe) sich in Form konzentrischer Kreise als eine Rangordnung der Verpflichtungen gegenüber der jeweiligen Umwelt darstellt. Ein Unternehmen auf einem lokalen Markt ist dort gesellschaftlich verantwortlich, während ein global agierender Konzern internationale Verantwortung hat (wobei das Agieren sich nicht nur an der Umsatzrealisation, sondern auch an weiteren Umweltaspekten festmacht). Daher reicht es nicht, wenn ein Global Player sich nur am Unternehmenssitz einsetzt. Wem jetzt der Gedanke kommt, sich aus der Verantwortung zu befreien, weisen wir darauf hin, dass Verantwortung von Kunden beachtet wird. N. Bowie und P. Werhane sprechen daher von einem „Gewinnparadox“, bei dem Unternehmen, die nicht primär nach Gewinn streben, sondern ihre Verantwortung proaktiv wahrnehmen, mindestens indirekt ihren Gewinn steigern; eine Nachhaltigkeitshaltung, die zu einer wertebasierten und damit sinnvollen Wertschöpfung beiträgt. Probieren Sie aus, ob es funktioniert! «

Brave New Work?

Mensch und Arbeit im 21. Jahrhundert

Tagung der GWE e.V. und der Fachgruppe
Wirtschaft der Studiengemeinschaft Wort
und Wissen e.V.

11.-13. November 2021
in Kaub am Rhein

Weitere Infos unter:
www.wirtschaftundethik.de/blog/list/events