

# Organisationsbürgerliche Zivilcourage *in extremis*

PETER ULRICH\*

*Rezension zu: Klaus M. Leisinger: Whistleblowing und Corporate Reputation Management, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, 2003.*

Zivilcourage ist das Gegenteil von Opportunismus. Wer sich in einer hierarchischen Organisation opportunistisch verhält, der redet mit Vorliebe den Vorgesetzten nach dem Mund, um sich bei ihnen mit vorauseilendem Gehorsam beliebt zu machen. Wer dagegen auch an seinem Arbeitsplatz Zivilcourage übt, der wird nötigenfalls gegenüber den „Verantwortlichen“ Einspruch erheben, sofern er Vorgänge oder Verhaltensweisen in „seiner“ Organisation wahrnimmt, die er aus moralischen Gründen nicht gutheißen kann. Integre Bürger lassen sich nicht moralisch spalten – auch als mitdenkende Organisationsbürger nicht. Wollen allerdings die Vorgesetzten von den „als illegitim empfundenen Praktiken nicht-trivialer Art“ (S. 57), auf die integre Mitarbeitende bisweilen kritisch hinweisen, partout nichts wissen, so geraten diese in ein moralisches Dilemma zwischen unteilbarer Bürgerverantwortung und organisatorischen Verhaltenserwartungen. Im äußersten Fall fühlen sie sich moralisch verpflichtet, die eigene Firma öffentlich zu „verpfeifen“, um mittels Skandalisierung von außen medialen Druck auf das uneinsichtige Management auszuüben. Ein wahrhaftiger *Whistleblower* tut dies allein aus dem achtenswerten Motiv, vorrangigen moralischen Anliegen wie der Einhaltung von Menschenrechten oder der Vermeidung gemeinwohlschädlichen Verhaltens Nachachtung zu verschaffen. Nur allzu oft zahlt er dafür einen hohen Preis, indem er *in extremis* persönlich diskreditiert wird und seinen Arbeitsplatz verliert: „Statt der Anerkennung für den Hinweis auf Missstände kommt es zur archaischen Hinrichtung des Überbringers der schlechten Botschaft“ (S. 11). Der skandalösen Exempel gab es gerade auch bei (zuvor) renommiertesten Großunternehmen in den letzten Jahrzehnten mehr als genug.

Höchste Zeit also, dass sich auch im deutschsprachigen Raum die wirtschaftsethische Debatte mit diesem in einschlägigen Büchern zwar meistens kurz erwähnten, aber nur selten gründlich erhellten Problem eingehend befasst. Was das vorliegende Buch zum Thema besonders interessant macht, ist, dass der Autor, Klaus M. Leisinger, in seiner Person die managerielle (Insider-)Sicht der Wirtschaftspraxis mit der distanzierteren wissenschaftlichen Perspektive vereinigt, ist er doch Geschäftsführer der Novartis-Stiftung für Nachhaltige Entwicklung und zugleich Extraordinarius für Entwicklungssoziologie an der Universität Basel. Es sei vorweggenommen: Die Balance zwischen Innen- und Außensicht gelingt dem Verfasser vorzüglich. Die akademische Sorgfalt der Begriffsarbeit – so gerade zum Whistleblowing-Begriff, dessen schrittweiser Definition das ganze Kapitel B gewidmet ist – und die Klärung unternehmens-

---

\* Prof. Dr. Peter Ulrich, Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, Guisanstr. 11, CH-9010 St. Gallen, Tel.: +41-71-224 26 44 Fax: +41-71-224 28 81 E-Mail: peter.ulrich@unisg.ch, <http://www.iwe.unisg.ch>

ethischer Grundfragen – so etwa zu den Legitimitätsbedingungen unternehmerischen Handelns (Kapitel D) oder zum verantwortlichen Umgang mit Stakeholder-Ansprüchen (Kapitel F) – kommen ebenso wenig zu kurz wie der unternehmenspolitische und geschäftsstrategische Pragmatismus, der im ganzen Buch aus spürbarer Erfahrungsnähe schöpft. Er findet seinen Ausdruck *last not least* in der eingehenden Analyse und Beurteilung von nicht weniger als sieben realen Fallstudien (Kapitel H).

Die große Fülle der dargelegten Aspekte wird in einen klaren Argumentationsgang eingeordnet, der sich durch die fortschreitende Einbettung des Phänomens „Whistleblowing“ in immer umfassendere Zusammenhänge charakterisieren lässt. Damit wird zugleich ein überzeugender Weg von der Symptomwahrnehmung zur tiefer greifenden Ursachenerkennung und Prävention eröffnet. Nach einem einleitenden Problemauf-riss (Kap. A) und der begrifflichen und phänomenologischen Annäherung (B) werden zunächst die persönlichen und individuelle ethischen Voraussetzungen von legitimem Whistleblowing geklärt (C). Da sich zeigt, dass das externe Verpfeifen der eigenen Organisation „praktisch immer am Ende eines längeren, erfolglosen internen Bemühungsprozesses zur Korrektur von Missständen“ steht und „nie in einem organisatorischen oder unternehmenskulturellen Vakuum“ (S. 96) erfolgt, wird die Betrachtung folgerichtig auf die unternehmens- und managerethischen Zusammenhänge erweitert (D). Als präventiv verbindendes Moment zwischen institutionellen und individuellen Erfordernissen kommt auch eine „ethisch reflektierte Unternehmenskultur“ in den Blick (E). Danach wird das Unternehmen im größeren Kontext all seiner Stakeholder betrachtet und der Frage nach der „moralischen Verbindlichkeit der Forderungen kritischer Anspruchsgruppen“ nachgegangen (F). Schließlich werden die Vorteile eines solchen umfassenden Präventionsprogramms in einer Perspektive nachhaltiger unternehmerischer Reputations- und Erfolgssicherung beleuchtet (G), die gerade deshalb zu überzeugen vermag, weil sie sich dank der zuvor gelegten hohen unternehmensethischen Messlatten in keinem Moment der Gefahr einer instrumentalistischen Verkürzung aussetzt.

Das Bemerkenswerteste an diesem Buch ist m.E. denn auch, dass Klaus Leisinger unbefangen durch seine eigene Verwurzelung in einem großen Unternehmen jeglichen geschäftsstrategischen *bias* vermeidet und immer wieder, ohne Wenn und Aber, klipp und klar ausformuliert, was im Problemzusammenhang unternehmensethisch Sache ist – nämlich integre Whistleblower als „interne Stakeholder“ ernst zu nehmen, sie vor unfairer Diskreditierung und Sanktionierung zu schützen, ihrer Kritik Raum zu geben und Konsequenzen folgen zu lassen, so sich der erhobene Einspruch denn sachlich belegen und argumentativ nachvollziehen lässt. Einige wenige zitierte Sätze mögen die Klarheit der vertretenen Position demonstrieren. So steht etwa zur prinzipiellen Berechtigung von zunächst internem Whistleblowing zu lesen: „Die Frage ist nicht, *ob* die Einmischung des Mitarbeiters erwünscht ist, sondern *in welcher Form* Einmischung geschehen soll“ (S. 26). – Zu den überwiegenden Motiven: „Whistleblower wollen mit ihrem Handeln vermeiden, dass sie selbst zu Komplizen der illegitim oder illegal handelnden Institution werden, sie wollen nicht in ihrer persönlichen Integrität Schaden nehmen“ (S. 29). – Zur Rangordnung der unternehmerischen Wertgesichtspunkte: „Nicht alles, was legal ist, ist auch legitim. In Bezug auf einen sittenwidrigen *courant normal* in einem Unternehmen gälte Analoges: Die Verpflichtungskraft ungeschriebe-

ner Gesetze (Das haben wir immer so gemacht!) hat bei Loyalitätskonflikten ein geringeres Gewicht als die Verpflichtungskraft universell akzeptierter ethischer Grundnormen“ (S. 95). Mehr noch: „Unternehmen können sich, anders als Individuen, zur Entlastung nicht auf einen Status verminderter Zurechnungsfähigkeit berufen oder andere mildernde Umstände geltend machen“ (S. 131). – Zur moralischen Pflicht, nötigenfalls seine Stimme gegen die Organisation zu erheben: „Dass ein kohärent und konsistent ‚aufrechter Gang‘ bei vielschichtigen Problemen in komplexen Organisationen nicht immer leicht fällt, ist eine Binsenweisheit – entbindet jedoch niemanden davon, ihn dennoch zu versuchen“ (S. 141). – Zur besonderen Vorbildrolle des Managements: „Wo Werte von Führungspersonen nur gepredigt werden, deren eigenes Handeln jedoch sichtbar anders strukturiert ist, entsteht nicht Identifikation, sondern Zynismus“ (S. 168).

Klaus Leisinger gibt mit seiner unternehmensethisch ebenso aufgeklärten wie aufklärenden Argumentationsweise *als Praktiker* selbst ein eindrückliches Vorbild *für Praktiker* ab. Aber auch für professionelle Wirtschafts- und Unternehmensethiker begründet er eine höchst überzeugende Position zum Thema. Schwachstellen sind auch aus wissenschaftlicher Sicht kaum auszumachen. Dass der Versuch in Kapitel D, dem Leser aus der Praxis gleichsam nebenbei die konzeptionellen Grundlagen moderner Unternehmensethik zu liefern, in einem Werk dieser Art an Grenzen stoßen muss, betont der Autor selbst, weist er doch explizit auf die nötige „holzschnittartige Beschränkung“ (S. 98) dieses Kapitels hin. Ob die hier oft nur angerissenen unternehmensethischen Grundfragen und Ansätze für Leser, die sich damit nicht schon in anderem Zusammenhang näher befasst haben, wirklich klar werden können, ist in der Tat fraglich. Zumindest aber gelingt es, dem interessierten Praktiker die Komplexität und die nötige spezielle Kompetenz im Umgang mit diesen Fragen den Lesern bewusst zu machen.

Wirklich vermisst hat der Rezensent eigentlich einen einzigen Gesichtspunkt. Anhand konkreter, dem Verfasser besonders vertrauter Problembeispiele wie etwa der Forderung nach verbilligter oder sogar kostenloser Abgabe lebensrettender Medikamente an arme Patienten in Entwicklungsländern (oder wenigstens nach der Möglichkeit der Produktion kostengünstiger Generika in solchen Ländern, P.U.) plädiert Klaus Leisinger zu Recht für „Multi-Stakeholder-Lösungen, bei denen verschiedene Akteure jeweils ihren Teil zum Zusammensetzen des Lösungspuzzles einbringen“ (S. 219). Er vermeidet es jedoch erstaunlicherweise, sowohl in diesem exemplarischen Fall als auch im Grundsätzlichen (Kap. D), den Unternehmen eine branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung für hohe Standards und faire Rahmenbedingungen eines lauten und lebensdienlichen Wettbewerbs zuzusprechen, insbesondere den *Global Players* in Gastländern mit schwachen Regierungen. Gewiss ist in solchen Fragen – wer wollte das bestreiten – durchaus ein kluges Augenmaß und ein gutes Maß an selbstkritischer Zurückhaltung seitens der Privatwirtschaft angebracht. Doch es befriedigt kaum, wenn Leisinger pauschal postuliert: „Die Anerkennung von Unternehmen als Akteure in einer zivilen Gesellschaft und das Einfordern von Pflichten verleiht ihnen auch das Recht, ihre Interessen durch Teilnahme am politischen Meinungsbildungsprozess wahrzunehmen“ (S. 231). Politischer Lobbyismus als Fortsetzung des Geschäfts mit anderen Mitteln und sonst nichts?

Gerade im Fall der Pharmaindustrie zeigt sich real die Fragwürdigkeit einer solchen m.E. zu wenig differenzierten Sichtweise in der branchentypischen, noch immer allzu rigorosen Verteidigung patentrechtlicher Eigeninteressen durch die meisten *Players* gegen manche medizinisch-ethischen und humanitären Einwände. Angesichts der ansonsten vom Autor so überzeugend vertretenen integralen Sicht des Whistle-blowing-Problems leuchtet es nicht ein, wenn bei dieser ebenso brisanten wie aktuellen *öffentlichen* Problematik plötzlich rein interessenbasierten politischen Strategien der „Privatwirtschaft“ das Wort geredet wird, statt dass – eben – die angemessene ordnungspolitische Mitverantwortung vor allem von grossen, quasi-öffentlichen Unternehmen als Ausdruck ihrer zu Ende gedachten *Corporate Citizenship* konzidiert würde. Dies betrifft nicht zuletzt auch die vom Autor in seinen Fallstudien eindrücklich aufgezeigte, bis heute hierzulande höchst unbefriedigende Rechtslage für Whistleblower: Wer sonst, wenn nicht die Privatwirtschaft mit ihren nicht ganz einflusslosen Lobbyisten in Brüssel, Berlin, Bern etc. könnte und sollte die diesbezüglich überfälligen rechtsstaatlichen Reformen in Gang bringen? Die Begründung dafür hat Klaus Leisinger jedenfalls klar und überzeugend entfaltet: Es ist die Einsicht in die meistens ausgeprägte moralische Integrität der Whistleblower ebenso wie in ihre verdienstvolle Rolle als ein „sensibles betriebsinternes Early-Warning-System“ (S. 249).

Dem Buch ist zu wünschen, dass es möglichst viele wirklich führende Praktiker auf die vom Autor propagierte und selbst eingeschlagene „diskursive Lernkurve“ (S. 209) bringen möge.