

# Wert *und* Werte

ALEXANDER BRINK\*

*Rezension zu Ulrich Hemel (2005): Wert und Werte: Ethik für Manager – Ein Leitfaden für die Praxis, München und Wien: Hanser.*

Wenn Autoritäten wie Bolko von Oetinger ein Geleitwort verfassen, dann ist eine Buchbesprechung eigentlich überflüssig. Hemels Biographie sei eine „Brückenfunktion“ (Hemel 2005: IX) zwischen Praxis und Theorie und das mache ihn zu einem Experten für diejenigen Graubereiche, in denen die ökonomische Rationalität zu kurz greife.

Und doch sollte man hinter die Kulissen schauen, wenn Unternehmensberater sich zum Thema *Ethik* äußern. Allzu oft verbergen sich dahinter Oberflächlichkeiten und Binsenweisheiten. Mittlerweile ist die Wirtschafts- und Unternehmensethik aber zu einer ernst zu nehmenden Wissenschaft avanciert, so dass man von einem kompetenten Autor neben Erfahrungsreichtum auch thematische Kenntnisse verlangen darf. Schaut man in die Biographie des Ex-BCG-Beraters und Vorstandsvorsitzenden der Paul Hartmann AG, der darüber hinaus als außerordentlicher Professor für katholische Theologie an der Universität Regensburg lehrt, so scheint man gut aufgehoben zu sein. Dennoch finden sich warnende Hinweise im Vorwort des Autors, die den Leser stutzig machen. Sprachliche Wendungen wie: Man wolle „kein akademisches, sondern ein Lese-Buch (...) schreiben“ (VII) sind nicht selten ein Indikator für den mangelnden Tiefgang so mancher Publikation. Die gemeine Leserschaft von Managementliteratur sollte aber nicht unterschätzt werden. Es ist nicht einfach, sich für eine breite Masse verständlich und gehaltvoll auszudrücken. Im Gegenteil: Auch ein *Lesebuch* ist eine Herausforderung!

Hemels Veröffentlichung *Wert und Werte: Ethik für Manager – Ein Leitfaden für die Praxis* hat 306 Seiten und ist in fünf Kapitel unterteilt (Ethik im Rampenlicht, Ethische Werte im Kontext persönlicher Verantwortung, Religiöse und weltanschauliche Einflüsse auf ethische Einstellungen, Facetten von Erfolg und Scheitern und Ambivalenz, Universalität und die Produktivität der Hoffnung). Als Ökonom fühlt man sich nach den ersten Zeilen zu Hause:

„Gute Unternehmen schaffen Wert, und wenn sie nicht nur ökonomischen, sondern auch ethischen Mehrwert schaffen, verbinden sie Wert und Werte“ (VIII).

Ja, das ist gut und richtig!, dem würde man als Wirtschaftswissenschaftler zustimmen können. Die These – so wie Hemel sie formuliert – besteht in der

---

\* Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Institut für Philosophie, Studiengang Philosophy & Economics, Universität Bayreuth, Universitätsstr. 30, D-95440 Bayreuth, Tel.: +49-(0)921-554122, Fax: +49-(0)921-554160, E-Mail: alexander.brink@uni-bayreuth.de sowie Institut für Corporate Governance, Alfred-Herrhausen-Straße 50, D-58448 Witten, Forschungsschwerpunkte: Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Ethik und Beratung, Leadership in Sozialen Institutionen, Freiwillige Selbstverpflichtungen und Ethik-Kodizes.

„Unverzichtbarkeit persönlicher Verantwortung, im langfristigen Mehrwert ethischer Orientierung auch für wirtschaftlichen Erfolg und in der Forderung nach Professionalität, etwa im Bereich der Strategie und der Wertschöpfung, als einer eminent ethischen Forderung“ (VIII).

Später spricht der Autor von Ethik als einer „notwendigen, aber nicht hinreichende(n) Bedingung“ (228). Ethik wird nicht *gegen* die Ökonomie gestellt, sondern Ökonomie *ist* Ethik: Hier spricht ein Ökonom – und auch ein Philosoph (man bedenke, dass nicht zuletzt Aristoteles, aber auch Adam Smith, Ethik und Ökonomie noch als Einheit betrachteten). Diese These setzt allerdings inhaltlich schon Einiges voraus, wird aber im Text nur am Rande gestärkt und erst in der Zusammenfassung des Buches erneut aufgegriffen (280ff.). Auf dem Weg dahin gibt es viel Interessantes und Unterhaltsames – einen *Leitfaden für die Praxis* sucht man jedoch vergebens.

Doch im Einzelnen: Die Sprache ist klar und gehaltvoll. Immer wieder werden Aussagen mit anschaulichen Praxisbeispielen belegt. Dort wo es nicht gelingt, wird auf die fiktive *Fa. Transdyn AG* zurückgegriffen, die sich in grauen Kästchen durch das Buch zieht. Hemel greift zunächst *kritische Themen* auf, eine durchaus legitime Herangehensweise – erinnert an anglo-amerikanische Lehrbücher. Viele Themen werden differenziert behandelt; geht es doch um Kinderarbeit, Korruption, Bilanzkosmetik, Arbeitsplatzsicherheit – Tabus gibt es keine. Und fast alle bekannten Unternehmen werden mal genannt: Enron, Bahlsen, Metallgesellschaft, Worldcom, Mannesmann, Karstadt, Opel, Babcock, Deutsche Telekom und Deutsche Bahn. Und auch Namen fallen: Kopper, Schrempf, Ackermann u. a. Der Autor wirbt um das Verständnis des ökonomiefernen Lesers, bringt aber auch seinen theologischen Hintergrund ein.

Das Buch ist sozusagen eine *differentialethische Betrachtungsweise*. Sie geht vom konkreten Fall, wie z. B. der Kinderarbeit (9-16), aus und diskutiert dann das ethische Problem. Das hat viele Vorteile für den Leser, weil man ihn nicht mit Theorien überfrachtet. Auf der anderen Seite fehlt eben genau dieses begriffliche Handwerk: *Was versteht man denn eigentlich unter Ethik? Was heißt Verantwortung? Was ist der Unterschied zwischen Universalismus und Relativismus? Was genau ist denn nun diese ‚pragmatische Verantwortungsethik‘, von der der Autor immer spricht?* Diese Fragen müssen zunächst geklärt werden, wenn sich auch für den Leser ein *Mehrwert* ergeben soll. So werden Fachtermini erst auf 40ff. mit Hinweis auf das angloamerikanische Case-Law und die Nähe zur Kasuistik, die dann der Prinzipienethik gegenüber gestellt wird, geliefert. Viel wichtiger wären aber Ansätze der Diskursethik, der Verantwortungsethik oder des Utilitarismus für das weitere Verständnis des Buches (letzterer wird nur kurz auf 46 erwähnt).

*Was stört?* Ein klarer Aufbau fehlt, der typisch „rote Faden“ ist auch in der eher verwirrenden Gliederung nicht zu finden. Man kann praktisch jederzeit und überall ein- und aussteigen. Unterschiedliche Kulturen, Mitarbeiterkündigungen und Kommunikation tauchen immer wieder unter neuen Rubriken auf und werden nicht theoretisch und systematisch abgearbeitet. So wird weder eine These formuliert oder entwickelt noch werden komplexere Zusammenhänge in einem Kapitel hergeleitet. Die Literaturhinweise sind wenig zielführend. Was hat die vierbändige Enzyklopädie zur Wirtschaftsethik von Korff et al. (1999) mit dem Thema Kinderarbeit zu tun? Warum wird Ulrichs Integrative Wirtschaftsethik (2001) gerade hier genannt? (15f.), mit Wieland (1999) und Joas (1997) hat das Kapitel 40ff. nun überhaupt nichts zu tun und so

könnte man beliebig fortfahren. Theoretische Reflexionen sind Mangelware, es scheint, als ob die Ethik keine Hilfestellung in den *Graubereichen* geben kann: *Ist dies etwa das Ergebnis der Ethik- und Moraldiskussion seit Aristoteles angewandt auf den Gegenstandsbereich der Ökonomik?* So wäre doch eine Box zum Utilitarismus, zur Korruption oder zum naturalistischen Fehlschluss (wenn letzterer schon implizit auf 98f. erwähnt wird), zur Letztbegründung von Werten (102), zur Gesinnungs- und Verantwortungsethik (117f.) etc. notwendig gewesen.

Einige Ideen gefallen, von denen man von einem Berater noch mehr erwartet hätte wie z. B., dass Unternehmen nicht nur *Risikoberichte*, sondern auch *Chancenberichte* verfassen sollten (19) oder dass es eine Ethik der Gewinn*verwendung* und eine Ethik der Gewinner*zielung* gibt (157).

*Was fehlt?* Zumindest die Einbindung von wirtschafts- und unternehmensethischen Ansätzen oder Ideen: So werden Ulrich, Homann, Steinmann und Wieland zwar in den Literaturhinweisen genannt, eine Integration ihrer Ideen in das Buch bleibt jedoch aus. Auch fehlt der gesamte Katalog von Ethik-Instrumenten, der in jedem Einführungsbuch zur Wirtschafts- und Unternehmensethik genannt wird: *Ethik-Kodizes*, *Whistle-Blowing*, *Ethik-Kommission* oder *Ethik-Trainings*, um nur einige zu nennen. Die wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion und Forschung ist hier sicherlich schon 10 bis 15 Jahre weiter. An einigen Stellen kommt der *theologische* Wirtschaftsethiker durch: etwa auf 107ff. bei der Unterscheidung von *Individual-* und *Sozialethik*, die eher auf Arthur Rich zurückgeht. In der aktuellen wirtschafts- und unternehmensethischen Debatte hat diese aber keine große Bedeutung: Hier unterteilt man eher in *Individual-* und *Institutionenethik*.

Wo sind die Grundkategorien der Ökonomie: *Knappheit*, *Ressourcen*, *Anreize*? Warum werden bei den Menschenbildern (128ff.) so wichtige Dinge ausgelassen wie die Grundfigur der Neoklassik, der *homo oeconomicus*? Was ist mit den Tugenden, die das einleitende Argument stützen könnten? Spät tauchen sie dann auf, die *individualethischen Werte*, von denen im Vorwort gesprochen wird: Freundlichkeit, Motivationskraft und Erreichbarkeit (123) oder auch die individuelle Ethik (151), individualethische Elemente (152), die individualethische Dimension (181). Immerhin gibt es am Ende (280ff.) noch einige zusammenfassende Grundelemente ethischer Mindeststandards: Vertrauen, transparente Kommunikation, ethischer Imperativ der Strategie.

*Was bleibt?* ein schönes Lesebuch und eine Bereicherung für die eine oder andere Führungskraft. Insgesamt wirkt der Text jedoch eher eklektisch. Für einen wirtschafts- und unternehmensethisch vorgeprägten Leser im Großen und Ganzen nichts Neues.

## Literaturverzeichnis

- Hemel, U. (2005): Wert und Werte. Ethik für Manager – ein Leitfaden für die Praxis, München und Wien: Hanser.
- Joas, H. (1997): Die Entstehung der Werte, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Korff, W. et al. (Hrsg.) (1999): Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 1-3, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Aufl., Bern, Stuttgart und Wien: Haupt.
- Wieland, J. (Hrsg.) (1999): Die Ethik der Governance, Marburg: Metropolis.