

WIRTSCHAFTSETHOS

## »Erfolg rechtfertigt gar nichts«

Der Theologe Hans Küng über Lug und Trug in Management und Politik, den Geist der Fairness und seine Forderung nach einem globalen Ethos

VON Anna Marohn; Christian Tenbrock | 30. Dezember 2009 - 07:00 Uhr

© Sascha Schürmann/ddp

Setzt sich für ethische Standards in der Wirtschaft ein: Der Theologe Hans Küng, aufgenommen im vergangenen Juni in Tübingen

**DIE ZEIT:** Herr Professor Küng, die Weltwirtschaft hat eines der schlimmsten Jahre der Wirtschaftsgeschichte hinter sich. Sie fordern jetzt ein »globales Wirtschaftsethos«, also weltumspannende, gemeinsame Grundregeln, an die sich die Wirtschaftsakteure künftig halten sollen. Ist das Ihre Antwort auf die Krise?

**Hans Küng:** Nein. Die Idee zu dem Manifest ist schon älter. Es gibt kulturübergreifende Normen, die überall gelten aufgrund der religiösen und ethischen Traditionen in den verschiedenen Weltgegenden. Mir war immer daran gelegen, diese in die Sprache der Wirtschaft zu übersetzen. Das Manifest ist ausgearbeitet worden, als wir noch nicht wussten, dass diese vorläufig letzte Krise kommt – aber im Bewusstsein, dass die Weltwirtschaft nicht nach den sicheren Regeln funktioniert, an die leider viele Ökonomen und Politiker geglaubt haben.

**ZEIT:** Sie haben die Krise vorausgesehen?

**Küng:** All jene, die heute vorgeben, dass niemand mit dieser Krise rechnen konnte, reden Unfug. Vor einigen Jahren warnte der damalige Chef der amerikanischen Notenbank vor dem irrationalen Überschwang an der Börse. Was passierte? Rund um die Welt stürzten die Aktienkurse in den Keller. Schon damit musste jedem Menschen klar sein, dass die Chaostheorie auch auf die Ökonomie anwendbar ist. Dass es also folglich nicht stimmt, dass der Markt allein nach rationalen Regeln funktioniert. Dass wir also damit rechnen müssen, dass es einen Crash geben kann. Aber nein, viele sagten, das geschehe nicht mehr, wir könnten alles berechnen und wüssten genau, wie wir reagieren müssen. Sie haben sich geirrt.

**ZEIT:** Aber warum benötigt man ein ethisches Gerüst für die Wirtschaft, um Krisen zu verhindern?

**Küng:** Weil es drei Dinge braucht, damit eine Wirtschaft funktioniert: einen funktionierenden Markt, funktionierende Institutionen – und eben die Moral. In der Krise hat man gesehen, dass dann, wenn die Moral fehlt, auch die beiden anderen Faktoren angegriffen werden. Die Moralität ist in der Wirtschaft nicht das Sahnehäubchen. Eine

moralisch-ethische Rahmenordnung muss sowohl die wirtschaftliche wie auch die politische und staatliche Ordnung stützen. Und ihnen Impulse geben.

**BUCH »PROJEKT WELTETHOS«**

Schon beim World Economic Forum 1990 in Davos trieb ihn das Thema um. »Warum brauchen wir globale ethische Standards, um zu überleben?«, fragte Hans Küng damals in einem Vortrag die versammelte Wirtschaftselite. Kurz darauf veröffentlichte der Tübinger Theologe, dem 1979 wegen seiner kritischen Haltung vom Papst die kirchliche Lehrerlaubnis entzogen worden war, sein Buch »Projekt Weltethos«. In ihm forderte er für die »eine Weltgesellschaft« verbindende und verbindliche Normen, Werte und Ziele ein. Den »Neokapitalismus« geißelte er als »zukunftsunfähig«. Früh warnte Küng auch vor einem Finanzsystem, das – ungehemmt und ungeregt – die Welt an den Rand des Abgrunds treiben könne.

**KÜNGS MANIFEST**

Mit dem unter Regie des Wirtschaftsethikers Josef Wieland erarbeiteten und im Oktober bei den Vereinten Nationen vorgestellten Manifest »Globales Wirtschaftsethos« will Küng nun die Diskussion über ein verbindendes Wertegebäude auch für die globale Wirtschaft vorantreiben. Das »legitime Eigeninteresse« der Wirtschaftsakteure und die Gesetzmäßigkeiten von Markt und Wettbewerb, heißt es darin, müssten ernst genommen, zum Wohle aller aber »auf eine ethische Grundlage gestellt« werden. Wirtschaftliches Handeln solle sich an den Prinzipien der Humanität und an den Grundwerten der Gewaltlosigkeit, Gerechtigkeit, Solidarität, Wahrhaftigkeit und gegenseitigen Achtung orientieren: »Die Globalisierung ... wird nur dann zum ... Wohlstand und Vorteil aller Völker und ihrer Volkswirtschaften führen, wenn sie auf die beständige Kooperationsbereitschaft und wertorientierte Kooperationsfähigkeit aller Beteiligten und Betroffenen bauen kann.«

**DIE UMSETZUNG**

Küng glaubt, dass ein globales Wirtschaftsethos auf moralischen Prinzipien und Werten sowie gemeinsamen Vorstellungen über Recht und Fairness gründen kann, die von allen Weltkulturen geteilt werden. Umgesetzt werden müsse es jedoch nicht vom Staat, sondern zunächst von jedem Unternehmer, Investor, Beschäftigten und Verbraucher selbst. Auf lange Sicht, so die Überzeugung des 81-Jährigen, könne das Manifest ebenso wegweisend werden wie die Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen von 1948.

Zu den Erstunterzeichnern des Papiers gehören der südafrikanische Friedensnobelpreisträger Desmond Tutu, die frühere UN-Kommissarin für Menschenrechte, Mary Robinson, und der amerikanische Ökonom Jeffrey Sachs. Drei deutsche Unternehmer haben an der Erklärung mitgearbeitet: Hermut Kormann, Exchef des Maschinenbauers Voith, Wolfram Freudenberg von der Firmengruppe Freudenberg und Karl Schlecht, der Gründer des Betonpumpen- Herstellers Putzmeister.

**ZEIT:** Das Funktionieren von Staat und Institutionen ist abhängig von der Moralität?

**Küng:** Aber sicher! Diese Krise bietet uns doch dafür eklatante Beweise. Lug und Trug gab es in der Politik, an der Wall Street und in allen anderen Bereichen der Wirtschaft. Wenn man sich in einer Periode der verlotterten Moral befindet, darf man sich nicht wundern, wenn das auf Institutionen und Märkte übergreift.

**ZEIT:** Was macht Sie hoffnungsvoll, dass Ihr Manifest nun auch wirkt?

**Küng:** Was wäre die Welt, wenn wir, simpel gesagt, die Zehn Gebote nicht hätten? Was wäre die Welt ohne die Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen? Natürlich wird diesen Normen ständig zuwidergehandelt. Das Ethos ist kein Istzustand, es ist ein Sollzustand, trotzdem nicht graue Theorie, sondern eine sehr praktische Sache.

**ZEIT:** Allerdings haben Sie schon 1990 geschrieben, die Welt sei reif für die Wiederentdeckung von Moralität und Integrität. Sie konstatierten damals das Ende der

Großideologien und meinten damit auch den Kapitalismus mit seinem Fortschritts- und Wachstumsglauben. 20 Jahre später hat dieser Kapitalismus – ungehemmter denn je – die Welt an den Rand des Ruins getrieben. Waren Sie zu blauäugig?

**Küng:** Sie haben recht, das war eine große Enttäuschung. Ich dachte damals, dass alle Welt die Beschränktheit dieser Großideologien eingesehen hätte. Immerhin sagte US-Präsident George Bush senior damals: Wir brauchen eine neue Weltordnung. Man hätte annehmen können, dass die Menschheit darauf drängen würde, dass die durch den Fall des Kommunismus erst ermöglichte Globalisierung auch zu einem moralisch unterfütterten und anders organisierten Wirtschaftssystem führen muss. Aber das geschah nicht.

**ZEIT:** Woran lag das?

**Küng:** Das lag einerseits am Versagen einzelner Führungspersonen, aber auch am Versagen der Wissenschaft.

**ZEIT:** Der ökonomischen Wissenschaft?

**Küng:** Genau. Die Ökonomen haben uns allen mit ihren mathematischen Modellen eine Scheinsicherheit vorgegaukelt, die absolut nicht zu erreichen war. Sie spiegeln einfach nicht die Wirklichkeit wider. All diese Modelle haben die Voraussetzung des ständigen Fortschritts, nach dem Motto: Es geht immer voran, und wenn es mal runtergeht, dann ist es nur vorübergehend. Solche Modelle haben alle geblendet. Aber auch die internationalen Organisationen haben versagt.

**ZEIT:** Kann man wirklich einzelne Akteure oder Organisationen verantwortlich machen, weil sie sich vielleicht zu wenig auf moralisch-ethische Rahmenbedingungen besonnen haben? Liegt es nicht am System? Am Kapitalismus?

**Küng:** Ich habe 1990 gesagt, dass es die Marktwirtschaft ist, die sich durchgesetzt hat. Nicht der Kapitalismus.

**ZEIT:** Ob Marktwirtschaft oder Kapitalismus, ist nicht beider Ethik die Erfolgsethik: zu machen, was funktioniert und was Profit bringt?

**Küng:** Eine Erfolgsethik ist, mit Verlaub, keine Ethik. Der Erfolg als solcher rechtfertigt gar nichts. Dann wäre auch der Aufseher eines Konzentrationslagers erfolgreich. Natürlich ist Erfolg in der Ökonomie außerordentlich wichtig. Aber er darf nicht zur Norm gemacht werden. Das Manifest sagt deutlich: Wir benötigen Eigeninteresse, persönliche Initiative und Wettbewerb. Nur muss eben überall dort auch Moralität und Integrität gelebt werden. In der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik war das ja auch mehr oder minder immer der Fall. Darüber müssen wir reden, nicht über den Kapitalismus. Eine um die ökologische Ausrichtung ergänzte soziale Marktwirtschaft ist das einzige System, das auf Dauer funktionieren kann. Bei uns und weltweit.

**ZEIT:** Aber warum soll ein Unternehmer ethisch handeln, wenn er dadurch ein Geschäft verliert?

**Küng:** Weil er langfristig denken sollte! Auf lange Sicht wird unethisches Verhalten immer negative Folgen haben. Erstens kommt unmoralisches Wirtschaften unter Umständen in Konflikt mit den Gesetzen. Irgendwann wird man halt erwischt – die Korruption bei Siemens war dafür das beste Beispiel. Zweitens benötigt ein Geschäftsmann Vertrauen und Verlässlichkeit, um effizient wirtschaften zu können. Kurzfristig kann er versuchen, seinen Partner über den Tisch zu ziehen, auf Dauer wird ihm das schaden. Und drittens benötigt ein Unternehmen Glaubwürdigkeit. Keine Firma kann in ihrer Gemeinde, ihrem Land und bei ihren Beschäftigten und Kunden erfolgreich sein, wenn sie wiederholt gegen die Gebote des Anstands verstößt. Gegen die öffentliche Meinung kann sich ein Unternehmen auf Dauer nicht durchsetzen.

**ZEIT:** Herr Küng, es gibt seit Langem überall anerkannte Normen – zum Beispiel die Regeln der Internationalen Arbeitsorganisation gegen Kinderarbeit. Aber Kinderarbeit ist in vielen Ländern nach wie vor Realität, weil sie wirtschaftliche Vorteile bringt. Da ist das Gewinnstreben doch stärker als jeder erhobene Zeigefinger!

**Küng:** Seien Sie doch nicht so simplistisch. In Europa verhält es sich mit der Kinderarbeit schon anders als in Indien – und auch wir haben uns verändert. Meine Mutter kommt aus einer Schweizer Bauernfamilie, da haben natürlich noch alle Kinder mitgearbeitet. Man muss freilich gleichzeitig auf eine gute Schulbildung achten. Viele international tätige Firmen haben das realisiert. Der Hamburger Otto-Versand ist dafür ein gutes Beispiel. Zudem gibt es Selbstkontrollen bei Sportartikeln oder Teppichen und vieles mehr. Das alles ist natürlich ein langfristiger Prozess, und alles fängt mit dem Bewusstsein an. Kluge Unternehmensführer wissen das.

**ZEIT:** Aus Überzeugung oder weil es gut für das Marketing ist?

**Küng:** Warum nicht aus beiden Gründen? Moral und persönliches Interesse können doch Hand in Hand gehen. Liebe deinen Nächsten wie dich selbst. Aber liebe dich ruhig auch selbst.

**ZEIT:** Sagen Sie das auch der indischen Familie, die meint, ohne die Arbeit der Kinder nicht auszukommen?

**Küng:** Natürlich. Wir können auch in Indien nicht von einem Tag auf den anderen eine vollkommen andere Ökonomie auf die Beine stellen. Da sollte man einer indischen Familie, die das Geld braucht, nicht mit Moralappellen kommen. Jede ethische Norm muss angewendet werden auf die bestimmte Situation. Eine Norm ohne Situation ist leer. Umgekehrt ist eine Situation ohne Norm blind. Man benötigt beides, um eine konkrete Entscheidung zu treffen.

**ZEIT:** Versuchen wir das doch mal vor der eigenen Haustür. Jeder kennt das: ein Restaurant mit einem illegalen afrikanischen Immigranten in der Küche. Der Wirt beschäftigt ihn zu einem Hungerlohn, aber er beschäftigt ihn. Und der Migrant schickt einen Teil des Geldes nach Ghana zu seiner Familie. Was sagen Sie dem Wirt?

**Küng:** Zunächst mal eine grundsätzliche Antwort. Dieses Manifest ist nicht dazu da, Einzelfälle zu lösen. Die Normen sollen Richtlinien sein. Wir fangen mit dem Humanitätsprinzip an. Es kommt also zunächst darauf an, ob die Würde dieses Afrikaners gewahrt ist. Sagt er: Ich bin heilfroh, dass ich hier hinter der Theke stehen darf? Ein Großteil der ethischen Entscheidungen sind im Grunde Güterabwägungen, wo es sehr oft auch Argumente für das Gegenteil gibt. Wo Sie fragen müssen: Wenn der Wirt den einstellt – ist das nun ein Fall von Ausbeutung, oder ist es nicht doch eine gute Tat, dass er eine Arbeitsstelle bekommt? Ein typisches ethisches Dilemma, bei dem Norm und Situation berücksichtigt werden müssen. Der Wirt muss sich nach seinem Gewissenskompass richten.

**ZEIT:** Ist das nicht immer so bei ethischen Prinzipien? Wenn man sie in der Wirklichkeit anwendet, steht man vor großen Problemen.

**Küng:** Vor Problemen schon. Aber ein Großteil der Fälle ist eindeutig. Wenn jemand ausgebeutet wird, geht das gegen das Prinzip der Humanität und der Gegenseitigkeit. Natürlich gibt es immer auch die speziellen Dilemmata, bei denen man die konkrete Situation kennen muss. Ich weigere mich, da den Schiedsrichter zu spielen. Das Manifest ist kein Rezeptkasten, aus dem Sie nur den Paragraphen herausziehen müssen und wissen, wie es läuft.

**ZEIT:** Andererseits gibt es ganz klare moralische Überzeugungen auch für konkrete Situationen – gegen die der Einzelne dennoch verstößt. Muss man es dem Banker moralisch verübeln, dass er Geld nimmt, das ihm sein Unternehmen anbietet, vor allem dann, wenn der Steuerzahler die Bank gerettet hat?

**Küng:** Vorneweg gesagt: Die Bilanzmanipulationen, die Korruption der Ratingagenturen, das Versagen der amerikanischen Zentralbank – all das hat das Vertrauen mehr zerstört und war schlimmer als diese Boni-Geschichten. Die Banken hätten als Erstes ihre Schuld eingestehen sollen, auch das gehört zu einem ethischen Verhalten. Sollen die Banker mal beichten, und zwar durchaus öffentlich. Ich glaube, viele anständige Bankangestellte leiden darunter, dass eine bestimmte Gruppe in der Hochfinanz ihre Möglichkeiten ziemlich schändlich ausgenutzt hat.

**ZEIT:** Waren Banker früher anders?

**Küng:** Ich glaube schon. Früher gab es noch das Ideal des ehrenwerten Kaufmanns. Mit Karl Klasen zum Beispiel, dem früheren Bundesbank-Präsidenten, konnte man noch leicht

darüber reden, dass man gewisse Dinge einfach nicht tut. Jetzt ist vielerorts ein neuer Typ von Banker, Unternehmer oder Manager am Ruder.

**ZEIT:** Wie würden Sie den beschreiben?

**Küng:** Rein erfolgsorientiert. Clever. Trickreich. Und von ethischen Prinzipien nicht sehr bestimmt.

**ZEIT:** Und der nimmt den Bonus mit.

**Küng:** Und der nimmt den Bonus mit.

**ZEIT:** Muss in einem solchen Fall nicht der Staat als Normengeber antreten?

**Küng:** Einerseits ja, das Manifest ist ausdrücklich nicht nur an die Arbeitgeber oder die Kapitalseite gerichtet, sondern an alle, auch an die Konsumenten. Der Kontrapunkt: Mit Gesetzen allein schafft man gar nichts. Schon die alten Römer wussten, wenn die Sitte abhandenkommt, nützen die Gesetze nichts. An Gesetzen fehlt es überwiegend nicht, aber Gesetze ohne Ethos werden umgangen, ignoriert, uminterpretiert. Es gibt so viele intelligente Juristen, die immer wieder einen Weg drum herum finden. Wenn nicht der Geist der Fairness da ist, nützen die Regeln daher wenig.

**ZEIT:** Aber wie verankert man diesen Geist im Unternehmen?

**Küng:** Entscheidend ist, ob ethische Kriterien schon bei der Personalauswahl zur Geltung kommen. Das gilt auch, wenn jemand aufsteigt. An der Wall Street – aber auch bei europäischen Banken – sind oft ganz junge Leute ganz schnell nach oben gekommen. Da ist es doch gar nicht möglich, zu prüfen, ob sie das notwendige ethische Rüstzeug haben.

**ZEIT:** Es geht um Unternehmenskultur.

**Küng:** Ja. Und da spielen Führungspersönlichkeiten eine wichtige Rolle. Sie müssen Moralität und Integrität vorleben. Bei Bosch muss jeder, der in eine verantwortliche Position kommt, unterschreiben, dass er sich an die Gesetze hält. Tut er es nicht, wird die Firma nicht dafür aufkommen.

**ZEIT:** Wie gehen Sie dann mit Unternehmen um, die Ihr Manifest unterschreiben, die aber in der Realität Dinge tun, die Ihnen Bauschmerzen verursachen?

**Küng:** Es wäre völlig unrealistisch, wenn sich unsere Stiftung zum Richter machen würde. Keiner der Unterschreibenden, das haben wir klar herausgestellt, kann verantwortlich gemacht werden für alles, was in seinem Unternehmen geschieht. Wir stellen keine Zertifikate aus und veröffentlichen keine Rangliste über gute Unternehmensführung. Trotzdem überlegen es sich die Unternehmen, ob sie unterschreiben.

**Zeit:** Weil sie sich angreifbarer machen würden?

**Küng:** Natürlich. Weil sie dann mit den Inhalten der Erklärung konfrontiert werden könnten. Es geht wie gesagt um Bewusstseinsveränderung. Das wichtigste Charakteristikum dieses Manifests ist ja, dass wir aus dem ungeheuren Schatz der Tradition der gesamten Menschheit schöpfen. Die Verfasser des Manifests brauchten also nichts neu zu erfinden. Wir alle gemeinsam müssen uns nur erneut dieses Schatzes bewusst werden.

**ZEIT:** Obwohl es noch immer große Unterschiede zwischen den Kulturkreisen gibt?

**Küng:** Natürlich gibt es keine Norm, die nicht kulturell geprägt ist. Folglich ist zum Beispiel unser Begriff von Wahrhaftigkeit ein anderer als etwa der in Asien. Ein Japaner lächelt noch, obwohl er nein meint. Aber gleichzeitig gibt es Konstanten, die in der Menschheit da sind und die überall gelten. Es stimmt einfach nicht, dass in Asien alles anders ist. Auch in Japan können Sie nicht einfach lügen. Auch dort wird Korruption bestraft.

**ZEIT:** Sie glauben, dass wir uns tatsächlich auf den Weg zu einem »Weltethos« machen können?

**Küng:** Wir sind längst dabei. Die Geschichte zeigt zwar, dass solche Prozesse lange dauern. Aber sie zeigt auch, dass die Menschheit ganz erfolgreich war. Nehmen Sie die USA. Vergleichen Sie die Situation von vor 50, 60 Jahren mit der von heute. Sie stellen fest, dass vier Gruppen, die damals nichts zählten, jetzt viel zu sagen haben. Wissen Sie welche?

**ZEIT:** Die Schwarzen...

**Küng:** Die Schwarzen und zuvor schon die Juden, die Katholiken – und die Frauen! Diese ungeheure Veränderung zeigt, wozu eine Gesellschaft fähig ist. Warum also nicht auch im Bereich der Wirtschaft? Ich lebe nicht im Wolkenkuckucksheim. Aber man muss anerkennen, dass es Prozesse gibt, die uns Menschen vorangebracht haben. Es ist gewaltig viel geschehen. Das gibt mir das Recht, zu sagen: Auch in Sachen Weltethos und Ethos für die Wirtschaft ist vieles möglich.

**ZEIT:** Ihr Optimismus in Ehren...

**Küng:** ...hören Sie, in Deutschland denkt doch heute in den Bereichen Friede und Abrüstung, Ökonomie und Ökologie und Partnerschaft von Mann und Frau so gut wie niemand mehr noch so wie vor 30 Jahren! Gerade ist in Kopenhagen der Weltklimagipfel zu Ende gegangen. Natürlich wurde da gekämpft, und natürlich kann man mit dem Resultat nicht zufrieden sein. Aber dass es überhaupt zu dieser historischen Auseinandersetzung gekommen ist, ist doch ein Ereignis ersten Ranges für die Menschheit! Und wissen Sie was: Im Grunde genommen ging es immer auch um ethische Fragen. Überall wurde auch mit ethischen Argumenten gearbeitet. Ist das nichts?

**ZEIT:** Herr Professor Küng, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Das Gespräch führten **Anna Marohn** und **Christian Tenbrock**

**COPYRIGHT:** DIE ZEIT, 30.12.2009 Nr. 01

**ADRESSE:** <http://www.zeit.de/2010/01/Interview-Kueng>