

Markt. Macht. Moral.

Effizienz und Gewinne sind nicht alles, denn Ökonomie ist kein wertfreier Raum: Auch in der Wirtschaft sind Rücksichtnahme und Anstand nötig, fordert Wirtschaftsethiker Peter Ulrich.

Manager, die ihre Firmen ruinieren und als «Belohnung» dafür schamlos abkassieren. Konzerne, die tausende von Menschen entlassen. Bilanzfälscher, die Aktienkurse manipulieren. Angestellte, die sich abrackern, bis Gesundheit und Familienleben draufgehen, während gleichzeitig immer mehr Menschen keine Arbeit mehr finden: Der entfesselte Markt beschert uns Probleme. Doch langsam zeichnet sich eine Wende ab. Neben dem Profit halten neue Werte in der Wirtschaft Einzug: Soziale und ökologische Verantwortung, Ethik - und Anstand. Der Unternehmer der Zukunft berücksichtigt beim Wirtschaften all diese Aspekte. Interview mit Peter Ulrich (54), Professor für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen.

«Brückenbauer»: Peter Ulrich, Ihr neues Buch heisst «Der entzauberte Markt». War der freie Markt denn zuvor verzaubert?

Peter Ulrich: Leider ja. Der Titel schliesst an die Formel von der «Entzauberung der Welt» an, die der Soziologe Max Weber für die Modernisierung geprägt hat. Sie beschreibt die Loslösung von magisch-metaphysischen Weltansichten und die Hinwendung zu rationalen Vorstellungen. Der Name des Buches spielt auch darauf an, dass die Ökonomie in irrationalen Vorstellungen gefangen ist: Der entfesselte Weltmarkt gilt als neuer Gott, an den in fundamentalistischer Weise «geglaubt» wird. Die Marktgläubigen gleichen Goethes Zauberlehrling: Er beschwor Kräfte herauf, die er nicht kontrollieren konnte. Die Marktfanatiker förderten die Abdankung der Politik. Jetzt öffnen wir die Augen und staunen, vor welchen selbstgeschaffenen Sachzwängen wir stehen.

Diesen Sachzwängen gegenüber fühlt man sich als kleiner Bürger ohnmächtig: Kann der Einzelne überhaupt auf die mächtige Wirtschaft Einfluss nehmen?

Ja. Als Bürgerinnen und Bürger sollten wir uns die Gestaltungsmacht zutrauen, die wir über die Wirtschaft haben. Es geht um unsere Volkswirtschaft, um den Beitrag der Wirtschaft zu unserer Lebensqualität und um die Rolle der Marktwirtschaft in unserem Bild einer Gesellschaft, in der wir leben möchten. Wirtschaft ist Praxis, und Praxis unterliegt nicht Naturgesetzen. Wir alle können die Wirtschaft gestalten, wenn der Wille dazu da ist.

Mit welchen Mitteln kann der Einzelne Einfluss ausüben?

Wir können dem Markt Zeichen geben. Es kommt darauf an, nach welchen Kriterien wir Produkte kaufen: Achten wir auf die ökologischen und sozialen Produktionsbedingungen, unter denen sie hergestellt worden sind? Geben genügend Konsumenten dem Markt solche Zeichen, werden sich die Anbieter beeilen, diese Marktchancen zu nutzen. Dasselbe gilt für Bürger als Sparer und Anleger: Achte ich nur auf Rendite, geben Banken und Fonds diesen Druck an die Firmenleitungen weiter. Wächst aber die Zahl der Anleger, die auch qualitative Bedingungen an ihre Anlagen stellen, dann zeitigt dies Auswirkungen auf die Unternehmen. Nicht zuletzt kann ich auch als Staatsbürger Einfluss nehmen: Indem ich auch das Gemeinwohl im Auge behalte und nicht eine Politik unterstütze, die allein meinen privaten Interessen dient.

Nun sind die meisten von uns ja nicht nur Stimmbürger. Sie leben auch in einer Arbeitswelt, in der sie kaum Einfluss nehmen können.

Wer als Bürger verantwortungsvoll denkt und handelt, sollte sich auch in der Arbeitswelt nicht zum bloss funktionierenden Befehlsempfänger wandeln müssen. Er sollte das Recht haben, integer zu bleiben. Eine Geschäftsleitung, die an ehrlichen, verantwortungsfähigen Mitarbeitenden interessiert ist, gestaltet ihre Führungssysteme so, dass Mitarbeitende, die der Stimme ihres Gewissens Ausdruck geben, nicht bestraft werden. Sie sollten im Gegenteil bestärkt werden, moralische Argumente ins Spiel zu bringen, wo sie es für nötig halten.

Chaplin hat es im Film «Modern Times» prophezeit: Die Arbeitswelt beschleunigt sich, wir lassen uns hetzen, der Stress nimmt zu. Leben wir nur, um zu arbeiten?

Diese Frage wird immer drängender. Vor 200 Jahren, als die Industriegesellschaft entstand, mag es sinnvoll gewesen sein, das Wachstum ins Zentrum allen Strebens zu stellen. Aber heute muss man sich fragen, ob der Preis nicht zu hoch wird, den wir für die Effizienzsteigerung der Wirtschaft zahlen. Viele verfügen zwar über immer mehr Konsumgüter, dafür werden andere Güter knapp: Zeit, Besinnung, saubere Luft...

Von einem bestimmten Punkt an beginnt die Lebensqualität zu sinken. Spätestens dann sollten wir die Fortschrittsidee überdenken, die hinter unserer Wirtschaftsentwicklung steckt.

Wem dienen denn Effizienz und Rationalisierung überhaupt, wenn sie dem Personal eine schlechtere Lebensqualität bescheren?

Den Kapitaleignern. In der kapitalistischen Marktwirtschaft ist das Ziel der «Return on Equity», also die Kapitalrentabilität. In dieser Logik gelten Lohnforderungen der Arbeitnehmer oder Steuerbegehren des Staates als schädlich, Renditeansprüche der Shareholder jedoch nicht. Profit ist das Ziel, alles andere hat nur Kostencharakter.

Woher kommen die aktuellen Probleme des freien Marktes?

Eine vernünftige Marktwirtschaft muss in eine Rahmenordnung eingebettet sein. Das war in der Nachkriegszeit in den führenden Volkswirtschaften der Fall. In dieser Epoche ging es immer mehr Menschen immer besser. Mit der Globalisierung jedoch wurde alles anders: Jetzt tobt der Wettbewerb der Standorte. Hält das anlagesuchende Kapital die Rahmenbedingungen für zu teuer, hat ein Land einen Standortnachteil. Es kann gar nicht anders, als seine Rahmenordnung den Bedingungen des globalen Wettbewerbs anzupassen. So konkurrenzieren sich die Länder wechselseitig zu Tode!

Es gibt hier nur einen Ausweg: Wer globale Märkte will, sollte auch eine Rahmenordnung der Weltwirtschaft wollen. Wir brauchen neue, supranationale Instanzen, die den internationalen Wettbewerb in vernünftige Bahnen lenken und den Vorrang ausserwirtschaftlicher Gesichtspunkte wie Menschenrechte oder qualitative Kriterien des Zusammenlebens, wie Gerechtigkeit und Solidarität, durchsetzen können. In der globalen Debatte geht es darum, jenes Minimum an Standards durchzusetzen, das einen einigermaßen fairen globalen Wettbewerb ermöglicht.

Bedingt dies Lenkungsabgaben?

Ja. Mit Lenkungssteuern könnte man einen marktwirtschaftlichen Umweltschutz betreiben: Umweltkosten sollten in die Preise integriert werden, so dass umweltschonendes Verhalten belohnt, umweltschädigendes Verhalten verteuert wird. Analog dazu müssen soziale Kosten in die Preise eingelagert werden: Eine Firma, die neue Arbeitsmodelle einführt, um Entlassungen zu vermeiden, erhält dafür einen Kostenvorteil, während Firmen, die Massenentlassungen

vornehmen, einen Kostennachteil haben.

Sie halten nichts von der Devise «Mehr Freiheit, weniger Staat»? Wir müssen von der Vorstellung wegkommen, mehr freier Markt bedeute mehr Freiheit. Es geht nicht primär um den freien Markt, sondern um freie Bürger. Für sie ist der Staat nicht ein Feind, im Gegenteil: Der moderne Rechtsstaat gewährleistet die allgemeine, gleiche Bürgerfreiheit in einer wohlgeordneten Gesellschaft freier, gleichberechtigter Bürger.

Dürfen sich Quasi - Staatsbetriebe wie privatwirtschaftliche Unternehmen verhalten?

Flächendeckende öffentliche Einrichtungen wie die Post oder die Bahn, die über Jahre funktioniert haben, sollten wir nicht der gesellschaftlichen Kontrolle entziehen. Eine ungeordnete Privatisierung gefährdet die Leistungen des Service Public. Dies ist unfair gegenüber nachfolgenden Generationen.

Heute werden Manager, die gestern noch als Helden gefeiert wurden, als Abzocker gebrandmarkt. Ehrlich und bescheiden wirkende Persönlichkeiten sind wieder gefragt. Warum?

Das ist ein Stück der Entzauberung des Marktes. Die Heilserwartung nach dem Motto «Macht keine Geschichten, der Markt wird's schon richten» ist buchstäblich enttäuscht worden. Es war eine Täuschung, dass der Markt alles zum Guten bringen würde. Diese Enttäuschungen verunsichern uns, aber sie enthalten auch eine Chance der Neuorientierung. Wir sehen uns gefordert, dem vergötterten Markt den angemessenen Stellenwert zu geben und Entwicklungen nicht damit zu rechtfertigen, dass sie den Marktkräften entsprechen. Es ist wieder erlaubt zu fragen, ob diese Entwicklungen vernünftig sind.

Welches sind denn die neuen wirtschaftlichen Vorbilder?

In einer Untersuchung haben wir einen Typus von Führungskräften gefunden, den wir als Neue Unternehmer bezeichnen: Er will zwar geschäftlich erfolgreich sein, versteht sich aber zugleich immer als Bürger. Er will nur den Erfolg, zu dem er auch als Bürger Ja sagen kann. Der Neue Unternehmer fragt nach der lebenspraktischen Qualität der Leistungen, mit denen er Geld verdient, und nach den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen er sich die Aufgabe, ein Unternehmen zu führen, überhaupt zumuten lässt. Er nimmt seine Verantwortung für die Weiterentwicklung der Wirtschaftsordnung wahr. Dies ist ein Muster, das sich in den nächsten Jahren deutlich entwickeln könnte.

Ist diese Veränderung konjunkturell bedingt oder erleben wir hier einen Wertewandel?

Sie ist nicht konjunkturell bedingt, es handelt sich um einen epochalen Wertewandel. Ein Wertewandel, der nicht in erster Linie von den Unternehmen her kommt, sondern von den Bürgern. Ihr Erwartungsdruck verändert die Wirtschaft. Das protestantische Unternehmerethos, wie es in Zürich und Genf dominierte, verblasst. Die junge Generation, die in der Wirtschaft Karriere macht, wird sich fragen, für welche lebenspraktischen Zwecke sie so hart arbeitet.

Fordern Sie eine Abwendung vom Manager hin zum Patron?

Eher nicht. Der Patron fühlte sich wie ein Familienvater gegenüber seiner Belegschaft. Das passt nicht in eine Zeit, in der die Belegschaft nicht mehr mit Haut und Haaren zum Unternehmen gehört, auch ausserhalb der Firma ein Leben führt und nicht in jeder Hinsicht vom Wohlwollen des Patrons abhängig sein will. Die Unternehmen spielen eine neue Rolle. Es wird nicht mehr nur darum gehen, möglichst viel Gewinn zu machen, sondern auch darum,

vielfältige Leistungen für die Bezugsgruppen des Unternehmens - Kunden, Mitarbeiter, Shareholder - ausgewogen zu erbringen. Da hat die Migros mit ihrer Rechtsform der Genossenschaft riesige Chancen. Denn im Gegensatz zu einer AG steht sie weniger unter dem Druck, nur den Gewinn maximieren zu müssen.

Die Gewerkschaften mobilisieren wieder tausende. Wie beurteilen Sie Streiks als Kampfmittel? Das hängt von der Tarifpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern

ab. Ist diese echt, besteht eine Symmetrie: Arbeitnehmer und Arbeitgeber können aus der gleichen Stärke heraus verhandeln. Dann könnte man faire Ergebnisse erwarten. Wenn aber Arbeitnehmer in einer deutlich schwächeren Position als Arbeitgeber sind, kann von Verhandlungen allein kein gerechtes Ergebnis erwartet werden. Unter solchen Bedingungen kann der Streik als Ultima Ratio berechtigt sein.

Sie postulieren eine Wirtschaft, die sich nach Werten richten sollte. Nach welchen denn?

Wirtschaften heisst Werte schaffen. Wer wirtschaftet, befindet sich immer in Wertfragen. Auch solchen der Ökologie, Gerechtigkeit oder Moral. Wir müssen uns darüber klar werden, wer welche Wertfragen zu entscheiden hat. Fragen wie die Grundordnung einer Gesellschaft mit den Rechten der Bürger und den Spielregeln des Zusammenlebens sollte man nicht der privaten Entscheidung der Wirtschaftsakteure überlassen. Andererseits gibt es Werte, wie der Entwurf eines guten Lebens oder die Weltanschauung, die wir den Einzelnen zur Entscheidung überlassen sollten. Dies allerdings immer im Rahmen des Rechts aller anderen, ebenfalls ein freies Leben führen zu können.

Interview Beat A. Stephan

Peter Ulrichs Buch [«Der entzauberte Markt»](#)