

**Sonderdruck aus
Management – eine gesellschaftliche Aufgabe**

von Sascha Spoun/Timo Meinhardt (Hrsg.)

Band 3

1. Auflage 2010

ISBN 978-3-8329-5060-6

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2010, Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Reihe: Kommunikation und Management
Herausgeber: Dr. Uwe Jean Heuser, Die ZEIT, Hamburg
Prof. Dr. Miriam Meckel, Universität St. Gallen, Schweiz
Prof. Dr. (HSG) Sascha Spoun, Leuphana Universität Lüneburg

Umschlag-Grafik: Volker Kraus

Zum Inhalt:

Die Berufsgruppe der „Manager“ erlebt heute eine substanzielle Wertschätzungskrise. Mehr denn je müssen sich Führungskräfte fragen lassen, welchen gesellschaftlichen Nutzen ihr Handeln stiftet.

Wissenschaftler und bekannte Führungspersonlichkeiten untersuchen in diesem Band, was es heißt, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und loten Möglichkeiten und Grenzen im Handeln von Entscheidungsträgern aus. Sie möchten damit einen Beitrag leisten zur Diskussion, was „gutes“ Management in einer funktionierenden pluralistischen Gesellschaft bedeutet.

Ethisch fundierte, unternehmerische Philanthropie

Peter Wuffli und Andreas Kirchschräger

1. Einleitung: Zunehmende Bedeutung von Zivilgesellschaft und Philanthropie	214
2. Welt- und Wertsicht	216
2.1 Globalisierung als ethisch relevanter Veränderungstreiber	216
2.2 Handeln auf dem Boden liberaler Ethik	222
2.2.1 Das Primat der Freiheit	222
2.2.2 Bedingungen und Grenzen der Freiheit	225
2.2.2.1 Sorge um Verantwortung	226
2.2.2.2 Sorge um Gerechtigkeit und Fairness	228
2.2.2.3 Sorge um Zukunft	232
3. Angewandte Ethik in der philanthropischen Praxis	234
3.1 Unternehmerische Ansätze zur Armutsbekämpfung	234
3.2 Aktuelle Trends in der Führung philanthropischer Organisationen	236
3.3 Ethische Grundüberzeugungen	239
3.3.1 Das Ethos der Bescheidenheit	240
3.3.2 Das Ethos des Engagements	241
3.3.3 Das Ethos der Integrität	242
3.3.4 Das Ethos der Mitmenschlichkeit und Partnerschaftlichkeit	244
Schlussbemerkungen	245

1. Einleitung: Zunehmende Bedeutung von Zivilgesellschaft und Philanthropie

„Was Ihr den Geist der Zeiten heißt
Das ist im Grund der Herren eigner Geist
In dem die Zeiten sich bespiegeln“
(Goethe, Faust I)

Jede Generation glaubt wohl, dass sie in Zeiten des Umbruchs lebe. Goethes Diagnose zum Zeitgeist hat viel für sich und dürfte auch für unsere Generation zutreffen. Es gibt allerdings zahlreiche Anzeichen, dass sich seit einigen Jahrzehnten manches auf der Welt in umfassender, tiefgreifender und struktureller Weise verändert. Neue politische Verhältnisse nach dem Berliner Mauerfall, der Wiederaufstieg großer Teile Asiens, technologische Revolutionen, Instabilitäten des globalen Finanz- und Währungssystems, demographische Entwicklungen und – allem voran – die dramatisch beschleunigte Integration der Weltwirtschaft sowie die weit darüber hinaus reichende Globalisierung bedeutender Lebensbereiche sind einige Stichworte dafür.

In Zeiten von Umbruch und Krise sind Ängste und Unsicherheiten groß. Der Bedarf nach Orientierung und Wertmaßstäben steigt. Fragen nach dem Grundsätzlichen sind aktuell. Vor dem Hintergrund umfassender und tiefgreifender Veränderungen bei gleichzeitigem grundsätzlichem Orientierungsbedarf scheinen viele herkömmliche Institutionen und Organisationen überfordert. Fragen nach der Wirksamkeit und der Legitimation werden aufgeworfen. Das gilt für staatliche Einrichtungen genauso wie für privatwirtschaftliche Gebilde. (Vgl. hierzu mit einem bemerkenswerten Ansatz: Gomez & Meynhardt, 2009.)

Entsprechend werden zunehmend hohe Erwartungen an einen Zwischenbereich der Gesellschaft gestellt, der – in negativer Terminologie – meist als Non-Profit oder Non-Government-Sektor bezeichnet wird. Wir wollen dafür den positiv besetzten Begriff der Zivilgesellschaft verwenden und dabei der Definition eines anerkannten Experten in diesem Gebiet folgen:

„Most analysts would probably agree with the statement that modern civil society is the sum of institutions, organizations and individuals located between the family, the state and the market, in which people associate voluntarily to advance common interests“ (Anheier, 2005, S. 56).

Dieses Feld ist vielfältig und umfasst unterschiedlichste Zwecke, Organisationsformen und Betätigungsfelder. Es reicht von Kultur- und Bildungsinstituten über Einrichtungen für die Gesundheitsförderung, die wissenschaftliche Forschung, den Schutz von Natur und Umwelt bis zu humanitärer Hilfe, Entwicklungszusammenarbeit und Armutsbekämpfung und dem Kampf für Menschenrechte. Gemeinsamer Nenner solcher zivilgesellschaftlicher Institutionen ist ihr öffentliches, auf das Gemeinwohl ausgerichtetes Interesse. Sie übernehmen damit eine Reihe von üblicherweise dem Staat zugeordneten Regulierungs- und Unterstützungsfunktionen.

Ein bedeutender zivilgesellschaftlicher Teilbereich ist die meist in Form von privaten Stiftungen organisierte Philanthropie. Der Begriff der Philanthropie hat seine Wurzeln im Griechischen und stellt den Menschen ins Zentrum. „Menschenfreundlichkeit“ (*philos* = Freund, *anthropos* = Mensch) ist eine mögliche Übersetzung dieser neoklassischen Wortschöpfung. Aus dem anglo-amerikanischen Sprachgebrauch stammt die Bedeutung der privaten Förderung des Gemeinwohls. Philanthropisches Wirken ist grundsätzlich altruistisch, auch wenn dem Philanthropen durch das Ausleben von persönlichen Vorstellungen und Überzeugungen einer guten und sinnvollen Lebensführung durchaus auch psychologische Vorteile zukommen. (Vgl. zur Natur des menschlichen Altruismus: Fehr & Fischbacher, 2003.)

Es gibt klare Anzeichen für überdurchschnittliches Wachstum zivilgesellschaftlicher und philanthropischer Aktivitäten, vor allem auch in Entwicklungsländern. Weltweit gehören diesem Sektor einige Millionen Organisationen an. Gemäß einer 35 Länder umfassenden Studie erzielte er um die Jahrtausendwende eine Wertschöpfung von total 1.3 Billionen USD oder 5.1 Prozent des kombinierten Bruttoinlandproduktes der untersuchten Länder (Salamon, Sokolowski & List, 2003, S. 13-14). In acht westeuropäischen Ländern wuchs die Beschäftigung in diesem Bereich zwischen 1990 und 1995 dreimal so schnell wie die Gesamtbeschäftigung (Salamon, Anheier, List, Toepler & Sokolowski, 1999, S. 30). In Brasilien stieg die Zahl zivilgesellschaftlicher Organisationen in den 1990er Jahren von rund 250'000 auf rund 400'000. Indien hat rund eine Million solcher Organisationen, Bangladesch deren 20'000 allein im Bereich der Entwicklungsarbeit, die praktisch alle in den letzten 25 Jahren gegründet wurden. In den USA haben sich die Vermögen philanthropischer Stiftungen zwischen 1975 und 2000 inflationsbereinigt mehr als verfünffacht, während sich die Anzahl Stiftungen auf 60'000 verdreifacht hat (Anheier, 2005, S. 307 ff.). 2007 gab es in der Schweiz rund 11'000 gemeinnützige Stiftungen mit einem geschätzten Stiftungsvermögen von CHF 30-50 Milliarden, im Vergleich zu Deutschland mit einem solchen von rund CHF 80 Milliarden (Neue Zürcher Zeitung, 30.11.2007).

Für Zivilgesellschaft und Philanthropie scheint die Klärung der ethischen Fundierung und Ausrichtung aus zwei Gründen besonders geboten: Einerseits, weil in diesem Gebiet allgemein anerkannte ethische Konzepte fehlen, andererseits, weil gerade solche Organisationen oft für sich in Anspruch nehmen, ethische Orientierung anzubieten bzw. ethische Lücken auszufüllen oder gar ihre Existenz mit einem ethischen Imperativ begründen.

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit dem Versuch der ethischen Fundierung und der darauf aufbauenden Ausgestaltung einer philanthropischen Initiative. In Anbetracht des Engagements beider Verfasser für den Aufbau der *elea Foundation for Ethics in Globalization* wird dabei beispielhaft der Teilbereich der unternehmerischen Philanthropie auf dem Gebiet der ökonomischen Entwicklung und Armutsbekämpfung vertieft. Dabei liegt die Überzeugung zu Grunde, dass im zivilgesellschaftlichen Bereich genauso wie in privatwirtschaftlichen oder staatlichen Organisationen der Aus-

einandersetzung mit ethischen Parametern der Führungsarbeit ein zentraler Stellenwert zukommt.

2. Welt- und Wertsicht

Eine bestimmte ethische Vorstellung setzt eine Weltanschauung voraus, die individuell geprägt ist und von der gewählten persönlichen Philosophie abhängt. Hier wird die Auffassung vertreten, dass die Entwicklung der Menschheit im Rahmen eines Jahrtausende-langen Prozesses der Zivilisation durch zunehmende Arbeits- und Funktionsenteilung, immer größere geographische Integration, und über unzählige Irrungen und Wirrungen, Aufschwünge und Rückschläge hindurch stattgefunden hat.

Dieser Prozess lässt Fortschritte zu und ist nicht blind. Er ist aber von Menschen nur in sehr eingeschränkter Weise systematisch und bewusst gestalt- und steuerbar. Im Rahmen dieses Prozesses entwickelten sich psychische Strukturen und gedankliche Konzepte, die zunehmend individuelle Freiheit und damit Ethik ermöglichten und bewusst machten. Eine der anschaulichsten Beschreibungen dieses Prozesses der Zivilisation liefert u.E. Norbert Elias, wenn er von der zunehmenden Psychologisierung des Menschen spricht und auf dieser Grundlage die Bildung des modernen Nationalstaates aus den feudalen Strukturen des Mittelalters heraus beschreibt (Elias, 1980).

Zwei weitere prägende Schriften in einer ähnlichen Gedankenwelt sind Hayeks Verfassung der Freiheit (Hayek, 2005) oder Webers auch nach hundert Jahren immer noch eindrückliches Buch „Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ (Weber, 2006).

Seit einigen Jahrzehnten sprengen die von Elias vor 70 Jahren beschriebenen evolutionären Kräfte in mancher Hinsicht das nationalstaatliche Gefüge und wirken mit hohem Tempo in Richtung global vernetzter Strukturen. Durch die Intensivierung weltweiter sozialer Beziehungen beeinflussen und prägen sich immer mehr Menschen in immer mehr Lebensbereichen über große Entfernungen und über regionale und nationale Grenzen hinweg (Giddens, 1995, S. 85). Dieses Phänomen wird als „Globalisierung“ bezeichnet und ist – wie noch zu zeigen sein wird – aus ethischer Sicht besonders relevant.

2.1 Globalisierung als ethisch relevanter Veränderungstreiber

Schon der Anfangszeitpunkt des Phänomens der Globalisierung ist kontrovers: Der liberale Denker Dahrendorf hat ihn auf den 20. Juli 1969 gesetzt, als der erste Mensch vom Mond aus „die Erde, also unsere Welt, als ganze, als Globus mit vertrauten Strukturen, aber aus unvertrauter Perspektive“ sah (Dahrendorf, 1997).

Demgegenüber positioniert Hübner den Begriff der Globalisierung aus unterschiedlicher politischer Perspektive noch ein Jahr früher, als 1968 der deutsche Studentenfürer Rudi Dutschke diesen Trend in den revolutionären Zusammenhang der 68er Bewegung stellte:

„Diese Globalisierung der revolutionären Kräfte ist die wichtigste Aufgabe der ganzen historischen Periode, in der wir heute leben und in der wir an der menschlichen Emanzipation arbeiten“ (zit. in: Hübner, 2004, S. 15).

Ein wichtiges Datum in diesem Zusammenhang ist auch 1979, als sich China der Welt öffnete. Oder man kann den Fall der Berliner Mauer im Jahr 1989 als jenes Ereignis betrachten, welches das globale Gefüge neu ausrichtete, die zweite Welt zusammenbrechen ließ, und die Entwicklung und Neupositionierung großer Teile der ehemaligen Dritten Welt beschleunigte. Beides war Voraussetzung für eine vorher ungekannte Integration weltweiter Finanz-, Informations- und Güterströme (und barg wohl damit auch einen ersten Keim der massiven Finanz- und Wirtschaftskrise, die 2007 ihren Anfang nahm).

Was aber ist Globalisierung? An einer schwedischen Konferenz über Globalisierung und Geschäftsverantwortung im Jahr 1990 wurde Globalisierung von den anwesenden Führungskräften anhand folgender acht Stichworte umschrieben (Gibb & Schwartz, 1999, S. 4):

- An increasingly shared awareness across many publics
- A new, international financial web
- New open space into which dominating cultures can move
- Progress from inter-national to global institutions
- Declining importance of geography
- Dangerous new links possible
- Greater speed of events
- Trend away from nation-states and toward regions or “tribes”.

Aus ökonomischer Sicht wird mit Globalisierung vor allem die beschleunigte Durchdringung von immer mehr Märkten mit grenzüberschreitenden Elementen umschrieben. In einer Analyse von McKinsey um die Jahrtausendwende wird der Anteil globaler Märkte am Weltsozialprodukt im Jahr 1997 auf rund 20 Prozent geschätzt. Dreißig Jahre später sollte er gemäß diesen Prognosen rund 80 Prozent betragen (Bryan & Fraser, 1999, S. 68 ff.).

Die so beschriebenen Annäherungsversuche an das Phänomen der Globalisierung verdeutlichen die Vielschichtigkeit des Begriffs und die mit ihm verbundenen Unsicherheiten. Er ist ideologisch belastet und wurde sowohl aus liberaler als auch aus marxistischer Sicht sowie von unterschiedlichsten wissenschaftlichen Denkschulen in Beschlag genommen. Auf den Punkt bringt es Hübner mit seiner folgenden Umschreibung:

„Globalisierung ist ein komplexer Vorgang mit vielen Gesichtern, der alle Lebensbereiche durchdringt und schon lange zu einer auch im Alltag erfahrbaren Wirklichkeit geworden ist“ (Hübner, 2004, S. 11).

Die Krisenerfahrung der letzten Jahre wirft die Frage auf, ob Globalisierung reversibel sei oder nicht. Desai, ein von der Autarkiephase Indiens nach der Unabhängigkeit geprägter Ökonom, vergleicht in einem interessanten Aufsatz, der noch vor der zwischenzeitlich angeheizten Diskussion verfasst wurde, die weltwirtschaftliche Integrationsphase vor dem Ersten Weltkrieg mit der heutigen Globalisierung und identifiziert viele Parallelen, etwa einen überbordenden Finanzkapitalismus, nationalistische (Gegen-)strömungen oder Handelskriege (Desai, 2003).

Wieweit eine Art von Globalisierung bereits vor rund 100 Jahren verwirklicht war, beschreibt der britische Ökonom Keynes in einem idyllischen Erinnerungsbild jenes „[...] außerordentliche Zwischenspiel in dem wirtschaftlichen Fortschritt des Menschen [...], das im August 1914 endete“ (Keynes, 1920, S. 6/7):

„Der Bewohner Londons konnte, seinen Morgentee im Bette trinkend, durch den Fernsprecher die verschiedensten Erzeugnisse der ganzen Erde in jeder beliebigen Menge bestellen und mit gutem Grund erwarten, dass man sie alsbald an seiner Tür ablieferte. Er konnte im selben Augenblick und auf demselben Wege seinen Reichtum in den natürlichen Hilfsquellen und neuen Unternehmungen jeder Weltgegend anlegen und ohne Anstrengung, ja ohne Mühe, an ihren künftigen Erträgen und Vorteilen sich beteiligen. [...] Er konnte nach Wunsch sofort billige und bequeme Verkehrsgelegenheiten nach jedem Lande oder Klima ohne Pässe und andere Förmlichkeiten bekommen [...] Aber – und das ist wichtiger als alles – er betrachtete diesen Zustand der Dinge auch als normal, sicher und dauernd, es sei denn, dass er sich noch weiter verbessern ließe [...] (ebd., S. 7/8).

Aus dieser historischen Perspektive und nach der jüngsten Krisenerfahrung haben die Fragen des Neuigkeitsgehalts und der Reversibilität der wirtschaftlichen Globalisierung ihre Berechtigung. Zurzeit häufen sich denn auch Kommentare, welche für die Weltwirtschaft angesichts vielfältiger protektionistischer Versuchungen eine erneute Periode der De-Globalisierung prophezeien (vgl. z.B. Faiola, 2009, und *The Economist*, 2009). Bei allen Vergleichen darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass die Globalisierung des 19. und frühen 20. Jahrhunderts vorwiegend auf den transatlantischen Austausch im Rahmen kolonialer oder imperialer Strukturen begrenzt war und dass es zweier Weltkriege und eine Weltwirtschaftskrise bedurfte, um den Integrationsprozess temporär rückgängig zu machen. Die wirtschaftliche Globalisierung der letzten Jahrzehnte ist demgegenüber nahezu weltumspannend, erfasst eine weit größere Anzahl Märkte und beruht auf ungleich stärkeren technologischen Möglichkeiten.

Weshalb ist Globalisierung ethisch relevant? Die These der Verfasser lautet, dass Globalisierung neben allen anderen Konsequenzen ein großes Bedürfnis nach ethischer Orientierung schafft, während gleichzeitig dadurch die ethischen Ansprüche der Gesellschaft gesteigert werden.

Eine erste Begründung hierfür liegt im Neuigkeitsgehalt der Globalisierung, der gerade aus ethischer Hinsicht sehr beträchtlich ist. Der rasche Wandel der letzten Jahrzehnte hat Ergebnisse hervorgebracht und globale Verhältnisse geschaffen, die aktualisierter ethischer Beurteilungen bedürfen. Dazu gehören zum Beispiel die durch die Globalisierung ausgelösten ökonomischen Strukturveränderungen und Gewichtverschiebungen. Seit dem 19. Jahrhundert bis in die 1970er Jahre wuchsen die industrialisierten Volkswirtschaften im Durchschnitt schneller als die Entwicklungsländer. Seither hat sich dieses Verhältnis nach und nach umgekehrt (Wolf, 2004, S. 107). Seit Beginn der 1980er Jahre erfolgte eine massive Reduktion des Teils der Weltbevölkerung, der an extremer Armut leidet, also gemäß Definition der Weltbank kaufkraftbereinigt weniger als 1 USD pro Kopf und Tag für den Lebensunterhalt aufwenden kann. Zwischen 1981 und 2005 hat sich die Zahl extrem armer Menschen von 1.5 auf 0.9 Milliarden, bzw. von 42 Prozent der Weltbevölkerung auf 16 Prozent verringert. Der Löwenanteil dieser Reduktion entfällt auf Ost- und Südasiens, dabei naturgemäß ein Großteil auf die Entwicklung Chinas (Chen & Ravallion, 2008).

Dies ist zum einen als großer Erfolg der Globalisierung zu werten. Die Erfolge lenken den Blick aber auch auf die Schattenseiten dieser Entwicklung. In jenen Teilen der Welt, welche von der weltwirtschaftlichen Dynamik nicht im gleichen Ausmaß erfasst wurden, konnten in der Armutsbekämpfung bis heute kaum Fortschritte erzielt werden. Schließt man China aus den Berechnungen aus, hat sich der Anteil der von extremer Armut betroffenen Menschen seit 1981 kaum verringert. In Afrika südlich der Sahara hat er sich auch aufgrund der Bevölkerungsexplosion verdoppelt und umfasst noch immer rund 40 Prozent der Gesamtbevölkerung (Chen & Ravallion, 2008). Im jüngsten Zwischenbericht der UNO zu den Millenniumszielen wird zudem die Befürchtung geäußert, dass sich die insgesamt positive Gesamtentwicklung infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise verlangsamt oder gar umkehrt (United Nations, 2009).

Gerade weil der Globalisierungsprozess der letzten Jahrzehnte gezeigt hat, dass Armut nicht Schicksal ist, sondern beseitigt werden kann, stellt sich die ethische Frage, wie Globalisierungschancen auch in den Weltregionen und für die Menschen genutzt werden können, die bis jetzt dazu noch keine Möglichkeiten hatten. So sind insbesondere große Teile Afrikas nach wie vor arm und der Abstand zum Rest der Welt vergrößert sich laufend. Armutsbekämpfung wird denn auch von immer mehr Menschen als eine der dringendsten ethischen Herausforderungen der Weltgemeinschaft angesehen. (Vgl. hierzu den ausgezeichneten Aufsatz von Vittorio Hösle: Die Dritte Welt als ein philosophisches Problem (Hösle, 1992, S. 131-165)).

Es ist aber nicht nur der Neuigkeitsgehalt von Globalisierungsprozessen, der ethisch herausfordert, es ist auch deren Geschwindigkeit welche den Bedarf an ethischer Orientierung erhöht. Viele Menschen fühlen sich durch die raschen Veränderungen gewohnter äußerer Lebensumstände überfordert und verunsichert. Der Soziologe Bauman beschreibt den radikalen Wandel menschlicher Lebensbedingungen innerhalb nur einer Generation als „Verflüssigung“ vormals stabiler institutioneller Referenzrahmen

und Orientierungsmuster, welche die Menschen zu großer Anpassungsfähigkeit und einer flexibleren Lebensgestaltung in einem Zustand endemischer Unsicherheit zwingt (Bauman, 2003, S. 7-23).

Unter diesen Bedingungen nimmt das allgemeine Bedürfnis nach Vertrauen zu. Wie Luhmann in einer älteren Schrift darstellt, ist Vertrauen ein wesentlicher Hebel für den Menschen, Komplexität zu reduzieren. Er sieht dabei „[...] die Notwendigkeit des Vertrauens [...] als wahren und gewissen Grund für die Herleitung von Regeln richtigen Verhaltens [...]“ (Luhmann, 1989, S. 1). Dieses Bedürfnis dürfte angesichts der zunehmenden Komplexität eher weiter wachsen:

„Demnach ist nicht zu erwarten, dass das Fortschreiten der technisch-wissenschaftlichen Zivilisation die Ereignisse unter Kontrolle bringen und Vertrauen als sozialen Mechanismus durch Sachbeherrschung ersetzen und so erübrigen werde. Eher wird man damit rechnen müssen, dass Vertrauen mehr und mehr in Anspruch genommen werden muss, damit technisch erzeugte Komplexität der Zukunft ertragen werden kann“ (Luhmann, 1989, S. 17).

Eine dritte Begründung für die ethische Relevanz der Globalisierung schließlich liegt in den massiv ausgeweiteten Handlungs- und Gestaltungsräumen einzelner Menschen.

Man kann sich heute per Mausklick über fast alles, was in der Welt passiert, ohne Zeitverzug informieren. Man kann oft in nächster Nähe ein globales Produkt- und Dienstleistungsangebot nutzen. Man kann zu erschwinglichen Kosten und mit geringen bürokratischen Hürden fast überall hin reisen, touristische Angebote nutzen und sich mit fremden Kulturen vertraut machen.

Traditionelle Machtstrukturen zwischen lokalen Eliten und ihren Gefolgsleuten, zwischen Männern und Frauen, zwischen Alten und Jungen werden zunehmend aufgebrochen. Junge haben dank zunehmend grenzüberschreitend harmonisierten Bildungsprogrammen neue Möglichkeiten, internationale Studienwege zu beschreiten.

Auch komplizierte Geschäftsmodelle sind heute für angehende Unternehmer mit tiefen Eintrittsbarrieren realisierbar. Unternehmungen können in verschiedensten Ländern tätig sein, eine Vielzahl verschiedenster Kunden bedienen und an beliebigen Orten Talente rekrutieren und weiterentwickeln. Sie haben zahlreiche Möglichkeiten, spezielle Funktionen an Standorte bzw. Drittparteien auszulagern, welche über die dafür besten Voraussetzungen verfügen. Firmen und Privatpersonen können an einer ganzen Reihe moderner internationaler Finanzzentren Kapital aufnehmen und Vermögen investieren.

Dies alles sind Optionen, die noch vor kurzem nur in einem gegenüber heute sehr eingeschränkten Ausmaß und einem sehr viel kleineren Teil der Bevölkerung zur Verfügung standen. Oder anders gesagt: Jene Freiräume, die zu Keynes' Zeit nur der begüterten Bewohner Londons genießen konnte, sind heute nicht nur in einem viel größeren und vielfältigeren Angebot verfügbar, sondern einer breiten Bevölkerungsschicht, nahezu überall auf der Welt, mit weniger Zeitverzug und zu weit geringeren Kosten zugänglich.

Die Nutzung dieser Gestaltungsmöglichkeiten ist allerdings mit gesteigerter Komplexität und Fehleranfälligkeit verbunden. Die Erkennung und Beurteilung von Wirkungen und unbeabsichtigten Konsequenzen eigener Handlungen wird immer schwieriger und unübersichtlicher. Die globale Vernetzung führt zur Verkürzung von Reaktionszeiten und Zyklen. Die Ausfüllung von neuen Handlungsräumen erfordert daher eine größere Zahl von oft neuartigen und komplizierten Entscheidungen pro Zeiteinheit und einen zunehmend spekulativen Umgang mit einem erhöhten Maß an Unwissen. (Vgl. hierzu und zu den entsprechenden Konsequenzen für eine glaubwürdige Führung: Gomez, Corporate Governance und glaubwürdige Führung, 2004.)

In besonderem Maß trifft dies auf Personen mit Führungsverantwortung zu, denen die Kompetenz anvertraut wurde, über große Ressourcen zu verfügen und Entscheidungen mit weitreichenden Wirkungen auch für andere zu treffen. Die durch die Hebelwirkung des Ressourceneinsatzes verbundene Erhöhung der Gestaltungsfreiheit kann zwar die Reichweite und die Wirkung von Entscheidungen massiv ausdehnen, macht aber die Entscheidungsfindung noch komplizierter, deren Folgen noch weitreichender, und damit die Fehlerrisiken bzw. die Gefahren von Missbräuchen umso größer.

Einen bedeutenden Hinweis darauf liefert Taleb in seinem Bestseller „The Black Swan“ (Taleb, 2007), in dem er sich mit der Illusion präziser Vorhersehbarkeit und Berechenbarkeit zukünftiger Ereignisse auseinandersetzt. Folgt man dem Ansatz Talebs, so müssen sowohl die dominierenden ökonomischen Denkvorstellungen als auch die ordnungspolitischen Entscheidungs- und Steuerungsprozesse der Zukunft ebenso wie konkrete regulatorische Lösungen mehr Raum für das Ungewisse, höchst Unwahrscheinliche und Unvoraussagbare lassen.

Schließlich gingen all die oben genannten Entwicklungen der letzten Jahrzehnte mit einem Quantensprung in Bezug auf öffentliche Transparenz und mit massiv veränderten Prozessen der öffentlichen Meinungsbildung einher. Darin dürfte ein vierter zentraler Ansatzpunkt liegen, der Globalisierungsprozesse ethisch relevant macht. Eine beispiellose „Informationsrevolution“ zumindest bzgl. der Verfügbarkeit von Informationen hat die konkreten Auswirkungen für jedermann erkennbar gemacht, auch wenn die Kapazität für eine sinnvolle Informationsverarbeitung nicht in gleichem Ausmaß zugenommen hat.

Was ein Lokalpolitiker bei irgendeiner Veranstaltung auf irgendeinem Dorf einem Vertreter einer News-Agentur zum Besten gibt, wird innert Minuten global zugängliches öffentliches Wissen. Damit werden in einer auf Skandalisierung und Personalisierung ausgerichteten Medienlandschaft Missstände, Fehlleistungen und Krisen, Kriege und Katastrophen, menschliche Einzelschicksale und Ungerechtigkeiten unverzüglich vermeldet, und oft in dramatischen Bildern präsentiert, was auf emotionalem Weg ethische Impulse weckt und entsprechend die ethischen Ansprüche der Weltgesellschaft steigert.

2.2 Handeln auf dem Boden liberaler Ethik

2.2.1 Das Primat der Freiheit

Wenn man von der Welt, wie sie sich zeigt, zur Welt, wie sie sein sollte, kommen will, ist zunächst das gewählte Menschenbild entscheidend: Wir postulieren ein freiheitliches Menschenbild. Was verstehen wir dabei unter Freiheit? Schon Kant hat in seiner Sittenlehre negative von positiver Freiheit, also Freiheit wovon bzw. Freiheit wozu, unterschieden (Kant, 1998, S. 13). Diese von Kant für ein ethisches Konzept der Willensfreiheit postulierte Terminologie wurde später auch in der politischen Philosophie auf den Begriff der Freiheit angewendet: Der Oxford Philosoph Berlin hat in den sechziger Jahren in frischer Erinnerung an den faschistisch-nationalsozialistischen Unrechtsstaat und vor dem Hintergrund des aktuellen Sowjetkommunismus einen wegweisenden, sehr kontroversen Aufsatz über negative und positive Freiheit im politischen Sinn verfasst (Berlin, 1969, S. 121 f.). Die Definition der negativen Freiheit folgt dabei dem klassischen Verständnis des Liberalismus, wie er etwa von Mills in der englischen Tradition oder von Constant im Umfeld der französischen Revolution vertreten wird. Dabei ging es primär um die Abgrenzung und den Schutz des Individuums gegenüber dem staatlich organisierten Gemeinwesen.

Positive Freiheit demgegenüber spricht den verfügbaren Handlungs- und Entscheidungsraum an, wie etwa der skeptische Ethiker Weischedel formuliert hat:

„Diese (die Freiheit) ist Besitz eines Spielraums für ein Wählenkönnen, innerhalb dessen der Mensch von sich selber her über sich selbst bestimmen kann“ (Weischedel, 1977, S. 137).

Das Vorhandensein und die Dimension der verfügbaren Handlungsspielräume prägen die positive Freiheit. Der schweizerische Philosoph und Romanschriftsteller Bieri (besser bekannt unter dem Pseudonym Pascal Mercier als Verfasser von Romanen wie „Nachtzug nach Lissabon“) umschreibt das so:

„Von einem, der frei ist, wollen wir sagen, dass das eine, was er tatsächlich tut, nicht das einzige ist, was er tun könnte. Ein frei Handelnder hat, bevor er schließlich zur Tat schreitet, in diesem Sinne eine offene Zukunft vor sich“ (Bieri, 2007, S. 45).

Weiter führt Bieri in seiner eindrücklichen Abhandlung zum Handwerk der Freiheit aus, dass der konkrete Handlungsspielraum von den Gelegenheiten, den Mitteln, den Fähigkeiten, und schließlich dem eigenen Willen abhängt.

Gerade in unserer Zeit der Globalisierung schließt positive Freiheit für viele die Möglichkeit ein, Ethik weitgehend selber festzulegen. Wir genießen historisch gesehen weit gehende Glaubens- und Gewissensfreiheit und haben den Überblick über unterschiedliche Ethikangebote aus der Menschheitsgeschichte oder aus anderen Kulturen. Wir können zum Beispiel aus griechischen Tugenden, mittelalterlicher Ritterlehre,

christlichem Glaubensbekenntnis, vernünftigen Pflichten der Aufklärung, utilitaristischem Glückstreben oder asiatischen Weisheitslehren auswählen.

Viele verfügen über die Mittel, um aufgrund von Ausbildungsangeboten, technologischen Möglichkeiten, Mobilität und Arbeitsmarktflexibilität ganz konkret Chancen auf selbstgesetzte Lebensziele zu nutzen und somit gemäß eigenem Verständnis ein gutes Leben zu führen. Das wird auch immer mehr im großen Maßstab gemacht. Neben der Erfüllung in Beruf und Familie steht für die einen die Pflege von Freundschaften im Vordergrund, für andere ist es Kunst oder Musik. Wieder andere sehen in körperlicher Aktivität und Sport gutes Leben. Nach wie vor erfreuen sich religiöse und andere metaphysische Ethikangebote großer Beliebtheit, und viele, vielleicht immer mehr Menschen, finden ihre Selbstverwirklichung in philanthropischen Aktivitäten. Schließlich gibt es diejenigen, welche sich dem Studium der Wissenschaften der Philosophie (im klassischen Sinn) widmen. Die klassischen Werte des Guten, des Schönen, des Heiligen und des Wahren werden also tagtäglich von Millionen von Menschen in einer individuell geprägten Mischung angestrebt, und oft werden persönliche Erfolge erzielt.

Das Konzept der positiven Freiheit ist allerdings aus der Sicht des politischen Liberalismus kontrovers: Vor allem die Frage ist umstritten, ob aus der Wünschbarkeit positiver Freiheit Ansprüche an den Staat abgeleitet werden können oder sollen. So verlangt etwa der deutsche Liberale Kersting aus diesem Grund, dass positive Freiheit aus dem Vokabular des Liberalismus zu streichen sei, da es nur der „Legimitation ausufernder staatlicher Benevolenz“ diene (Kersting, 2006, S. 24). An anderer Stelle befürchtet Kersting, dass Liberalismus „... durch eine sich aller Zivilisationsnöte annehmende flächendeckende Ethisierung ... unkenntlich gemacht wird“ (ebenda S. 11).

Wir plädieren demgegenüber für einen Brückenbau zwischen politischem bzw. wirtschaftlichem Liberalismus und philosophischer Ethik. Denn wir sind überzeugt, dass eine ethische Einbettung und Begründung von Freiheit in ihrer positiven Ausprägung letztlich zu deren Schutz dient. Kant bemerkte zu Recht, dass positive Freiheit im ethischen Sinn ergiebiger sei als negative. Nur die positive Definition von Freiheit ermöglicht eine Auseinandersetzung mit Inhalt und Ausmaß eines verantwortlichen Umgangs mit Freiheit, während negative Freiheit diesen Zugang verschlossen lässt.

Gerade im Hinblick auf die ökonomische Entwicklung in Armutsgebieten kommt der positiven Freiheit eine große Bedeutung zu. Der indische philosophische Ökonom und Nobelpreisträger Sen hat in diesem Zusammenhang den Capability Ansatz entwickelt, für den eine wesentliche Komponente von Freiheit mit Fähigkeit gleichzusetzen ist:

„The focus here is on the freedom that a person actually has to do this or be that – things that he or she may value doing or being. Obviously, the things we value most are particularly important for us to be able to achieve. But the idea of freedom also respects our being free to determine what we want, what we value and ultimately what we decide to choose (Sen, 2009, S. 231 f.).

Mit welcher Begründung steht Freiheit derart im Zentrum? Ist sie nicht einfach nur eines von verschiedenen, gleichwertigen Gütern, wie es etwa die französische Revolution mit ihrem Wahlspruch *Liberté, Egalité, Fraternité* signalisierte?

Wir sehen drei wesentliche Gründe: Zunächst ist Ethik ohne Freiheit nicht denkbar. „Wer keine Möglichkeit der Wahl hat, den kann man sinnvollerweise auch nicht durch ethische Gebote auffordern, dies oder das zu tun oder zu lassen, sich zu diesem oder jenem zu entscheiden,“ (Weischedel, 1977, S. 111). Böhler hat es so formuliert: „Die allgemeinen Ziele der Ethik, die Ideen des Guten, Schönen, Wahren und Heiligen, können jedoch nur im Bereich des „freien Willens“ durch selbständiges Denken und durch individuelle Wertung verwirklicht werden“ (Böhler, 1973, S. 227).

Ethik befasst sich seit der Antike mit drei Grundfragen (zit. in: Weber-Berg, 2007): 1) Was ist gutes Leben? 2) Was ist gerechtes Zusammenleben? 3) Was ist verantwortliches Handeln? Ohne Freiheit findet die Debatte über ethische Antworten auf diese drei Grundfragen nicht statt. Sie würde sich lediglich auf die ethische Rechtfertigung des Widerstands gegen die Quelle des Freiheitsentzugs beschränken. Der Schutz der Freiheit ist deshalb eine zentrale Vorbedingung für ethische Betrachtungen.

Zweitens ist das Primat der Freiheit aber auch historisch – durch ihre Einbettung in die westliche Kultur und Zivilisation – begründet. Spätestens seit Reformation und Aufklärung ist ein großer Teil der Europäischen Geschichte dem Kampf für individuelle Freiheit gewidmet. Es ist kein Zufall, dass große freiheitliche Ethiker der Wissenschaftsgeschichte ihre Werke in Epochen verfasst haben, die von Freiheitsschüben – oder Freiheitsbedrohungen – geprägt waren. Aristoteles, der Erfinder des Ethik-Begriffs, wirkte im Griechenland des vierten vorchristlichen Jahrhunderts, einer damals einzigartigen Oase von Freiheit (zumindest für die männlichen Bürger der Städte) und Demokratie. Kant und Constant waren durch die Aufklärung und die Ideale der französischen Revolution beeinflusst. Adam Smith verfasste seine Theorie der ethischen Gefühle im Vorfeld der Ablösung einer merkantilistischen Wirtschaft durch die marktwirtschaftliche industrielle Revolution Englands. Die großen liberalen Denker des letzten Jahrhunderts, etwa Hayek, Berlin, Röpke oder Eucken, standen unter dem Eindruck faschistischer oder kommunistischer totalitärer Regimes. Der neue Freiheitsschub in jüngerer Zeit aufgrund von Globalisierung und technischem Fortschritt legt den Gedanken nahe, dass es an der Zeit ist für eine neue Generation wegweisender und prägender liberaler Denker.

Vor dem Hintergrund der im ersten Kapitel beschriebenen Globalisierungsprozesse mit ihrer Komplexität und ihren Beschleunigungen leuchten – drittens – diejenigen Begründungen für das Primat der Freiheit ganz besonders ein, welche Freiheit als essentielle Konsequenz, Begleiterscheinung und Bedingung für die Entwicklung der Menschheit auf dem Weg der Zivilisation sehen. In einem Vortrag, den einer der Verfasser dieses Aufsatzes 1982 als Studentenvertreter am Internationalen Management Symposium in St. Gallen halten durfte, wurde die These aufgestellt, dass einzelne

Menschen in einer immer komplexeren, differenzierteren globalen Gesellschaft geradezu zur Freiheit verurteilt seien (Wuffli, 1982).

Hayek hat die Bedeutung von Freiheit im Prozess der Zivilisation so beschrieben:

„Der Mensch hat sich nicht in Freiheit entwickelt. Das Mitglied der kleinen Horde, das sich an sie zu halten hatte um zu überleben, war alles andere als frei. Freiheit ist ein Artefakt der Zivilisation, das den Menschen von den Fesseln der kleinen Gruppe befreite, deren flüchtigen Stimmungen sich sogar der Anführer unterwerfen musste. Freiheit wurde möglich durch die allmähliche Evolution der Disziplin der Zivilisation, die auch zugleich die Disziplin der Freiheit ist. Sie schützt den Menschen durch unpersönliche abstrakte Regeln vor willkürlicher Gewalt Dritter und ermöglicht es dem Einzelnen zu versuchen, sich einen geschützten Bereich zu schaffen, in den kein anderer sich einmischen darf und innerhalb dessen er sein Wissen für seine eigenen Zwecke verwenden kann“ (Hayek, 1981, S. 221).

2.2.2 Bedingungen und Grenzen der Freiheit

Freiheit ist ein hart erkämpftes Privileg für einen bedeutenden Teil der Menschheit. Wie ist sie anzuwenden? Wo liegen ihre Grenzen? Wenngleich Freiheit als Grundwert in Proklamationen fast universell begrüßt wird (vgl. z.B. den Wertekatalog im Rahmen der im Jahr 2000 von der UNO-Vollversammlung beschlossenen Millennium Erklärung (United Nations, 2000)), begegnen viele ihrer praktischen Ausübung mit Argwohn und Kritik.

Die ethischen Vorbehalte gegenüber Freiheit können in drei Gruppen gegliedert werden. Zunächst soll der Gebrauch von Freiheit grundsätzlich verantwortet werden in der Erwartung, dass diese eher formale Anforderung gewisse vernünftige Schranken setzt. Im Weiteren bedarf das Verhältnis von Freiheit zu zwei anderen wichtigen Gütern, zu welchen deren Nutzung in einer Spannungs- oder sogar Konfliktbeziehung stehen kann, einer Klärung. Gemeint sind die Forderungen nach Gerechtigkeit und Fairness, sowie diejenige nach der Sicherung unserer Zukunft.

Diese drei Vorbehalte sind wichtig und können, wenn sie nicht gebührend berücksichtigt werden, dazu führen, dass Freiheit etwa durch staatliche Eingriffe oder einfach durch mangelnde gesellschaftliche Akzeptanz zerstört wird. Was den Kern beeinträchtigen kann, bereitet Sorge. Der Begriff der Sorge umfasst aber nicht nur Gefährdung, sondern auch – etwa im Ausdruck „Sorge tragen“ – Schutz und Pflege. Im Bewusstsein um die Doppelbedeutung dieses Begriffs werden wir uns in den folgenden drei Abschnitten mit den Sorgen um Verantwortung, um Gerechtigkeit und Fairness und um Zukunft näher befassen.

2.2.2.1 *Sorge um Verantwortung*

Die Nutzung von Freiheit verlangt nach „Ver-Antwortung“. Was aber ist verantwortliches Handeln?

„Freiheit bedeutet nicht nur, dass der Mensch sowohl die Gelegenheit als auch die Last der Wahl hat; sie bedeutet auch, dass er die Folgen seines Handelns tragen muss und Lob und Tadel dafür erhalten wird. Freiheit und Verantwortung sind untrennbar“ (Hayek, 2005, S. 93).

Das ist in besonderem Maß für jeden offensichtlich, der einmal Führungsverantwortung getragen hat und dabei Freiheit öfters auch als Belastung erfahren hat. Der große Management-Experte Peter Drucker drückt es so aus:

„Freedom is not fun... It is a responsible choice. Freedom is not so much a right as it is a duty... It is freedom to choose between doing or not doing something, to act one way or another, to hold one belief or the opposite“ (Drucker, 2004, S. 49).

Die hier vertretene positive Definition von Freiheit führt zu größeren oder geringeren Freiheitsgraden. Daraus folgt, dass auch das Ausmaß der Verantwortung im Einklang mit demjenigen der Freiheit zunimmt. Je vielfältiger die Gelegenheiten und je größer die Mittel und Fähigkeiten einer Person sind, desto schwerer wiegt deren faktische Verantwortung und desto umfassender sind die Ansprüche, die an verantwortliches Handeln gestellt werden.

Auf diese Proportionalität zwischen Freiheit und Verantwortung hat in einem Referat über das Verhältnis von Management und christlicher Wertordnung auch der ehemalige Wiener Erzbischof Kardinal König hingewiesen:

„Eine soziale Marktwirtschaft kann sich nicht begnügen, die Spielregeln für den Wirtschaftsablauf einzuhalten, sondern es wird verantwortungsvolles und wertbezogenes Handeln von allen verlangt, die am Wirtschaftsprozess beteiligt sind, vor allem von jenen, die mit ihren Entscheidungen die gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziale Entwicklung entscheidend beeinflussen können“ (König, 1980).

Der Begriff der Verantwortung ist dreiteilig: Er geht von einem Verantwortungsträger, einem Verantwortungsgegenstand und einer Verantwortungsinstanz aus (vgl. dazu auch die Theorie der Verantwortung: Jonas, 1979).

Eine vieldiskutierte und relevante Frage ist dabei, ob primär Motiv und Gesinnung einer Handlung oder deren Konsequenzen ethisch verantwortet werden sollen. Die schärfste und prominenteste Unterscheidung zwischen diesen beiden Maximen trifft wohl Max Weber: „[...] es ist ein abgründiger Gegensatz, ob man unter der gesinnungsethischen Maxime handelt – religiös geredet: „der Christ tut recht und stellt den Erfolg Gott anheim“, oder unter der verantwortungs-ethischen: dass man für die (vor-ausschbaren) Folgen seines Handelns aufzukommen hat“ (Weber, 1919).

Noch schwieriger zu fassen ist die dritte Komponente, die Verantwortungsinstanz. Traditionell sind das die in den verschiedenen Kulturen bzw. Religionen verankerten Gottesvorstellungen. Seit der Aufklärung und dem damit verbundenen Vormarsch der

säkularen in Ergänzung zur christlichen Ethik kam die Vorstellung eines auf Vernunft gegründeten persönlichen Gewissens dazu. Beide Ansätze schließen einander nicht aus und bleiben aktuell: Einer Umfrage des Economist zufolge glauben etwa 80 Prozent der Amerikaner an die Existenz von Gott und etwas über 50 Prozent an das Vorhandensein der Hölle. In Großbritannien (und vermutlich auch im übrigen Europa) liegen die Werte weniger als halb so hoch (The Economist, 2008).

An die Instanz des Gewissens werden hohe Anforderungen gestellt. Immanuel Kant nannte es die autonome Vernunft, Adam Smith den unparteiischen Zuschauer. Gemeinsam ist beiden Konzepten die Forderung nach Distanz, Objektivität und Unparteilichkeit (vgl. dazu auch: Sen, 2009, S. 130 ff.).

Gerade in unseren Zeiten der Globalisierung ist diese Forderung von großer Bedeutung. Eine distanzlose und auf unmittelbaren Gefühlen gegründete Verantwortungsinstanz mag in kleinräumigen, dörflichen Verhältnissen genügen, in denen die Menschen miteinander vertraut sind, einen Grundkonsens über ihre Ziele und Werte gefunden haben und sich deshalb bald einigen dürften, was lobenswert und was verdammenswert ist. In einer globalen Welt mit unterschiedlichsten Hintergründen, Perspektiven, Zielen und Wertvorstellungen sowie mit komplexen Wirkungszusammenhängen hilft das Gefühl nicht, sondern kann – im Gegenteil – schädlich sein.

Adam Smith hat dies mit visionärer Weitsicht in seinem ersten Hauptwerk, der „Theorie der ethischen Gefühle“, am Beispiel einer fiktiven Reaktion auf den Untergang Chinas illustriert:

„Stellen wir uns vor, dass das große chinesische Reich mit all seinen Myriaden von Einwohnern plötzlich durch ein Erdbeben verschlungen würde, und überlegen wir, wie ein human gesinnter Mensch in Europa, der keinerlei Beziehung zu jenem Weltteil hätte, dadurch berührt werden würde, wenn er von diesem fürchterlichen Unglück Kenntnis erhielte! Er würde, denke ich, zunächst seiner Trauer über das Missgeschick jenes unglücklichen Volkes sehr lebhaften Ausdruck geben [...] Er würde vielleicht auch, wenn er ein nachdenklicher Mensch wäre, mancherlei Überlegungen über die Wirkungen anstellen, die dieses Unglück für den Handel Europas und für den Geschäftsverkehr der Welt im allgemeinen nach sich ziehen dürfte. Und wenn er mit all dieser artigen Philosophie fertig wäre [...] dann würde er seinem Geschäft oder seinen Vergnügen nachgehen [...] als ob kein derartiger Vorfall sich ereignet hätte. Der geringfügigste Unfall, der ihm selbst zustoßen könnte, würde in ihm eine weit stärkere Beunruhigung hervorrufen. Das Bewusstsein, dass er morgen seinen kleinen Finger verlieren müsste, würde ihn schon heute nachts nicht schlafen lassen; dagegen wird er bei dem Untergang von hundert Millionen seiner Brüder mit der tiefsten Seelenruhe schnarchen – vorausgesetzt, dass er diese niemals gesehen hätte [...]“ (Smith, 1977, S. 201 ff.).

Goethe hat in ähnlicher Zeit anhand des Werdegangs seines Wilhelm Meister denselben Gedanken so formuliert:

“Der Mensch ist zu einer beschränkten Lage geboren; einfache, nahe, bestimmte Zwecke vermag er einzusehen, und er gewöhnt sich, die Mittel zu benutzen, die ihm gleich zur Hand sind; sobald er aber ins Weite kommt, weiß er weder was er will, noch was er soll...” (Goethe, 1977, S. 437).

Aus diesem Unvermögen des Individuums zu ethischer Objektivität für die „Weite“ leitet Smith ab, dass es einen unparteiischen Zuschauer im Innern jedes Verantwortungsträgers braucht, der solche Tatbestände mit der nötigen Distanz analysiert und anhand des Vergleichs mit allgemeinen Regeln zu ethischen Schlussfolgerungen kommt. Entgegen dem Titel seines Buches ist Smith sehr skeptisch gegenüber dem Nutzen von Gefühlen als Basis für ethische Urteile und postuliert viel mehr vernünftiges, sachliches Denken anhand von Fakten und allgemeinen, abstrakten Regeln. Betrachtet man das Gesamtwerk Smith's, ist anzunehmen, dass er da auch das Prinzip der Marktwirtschaft meinte, mit dem er sich 17 Jahre nach Erscheinen seines ersten Hauptwerkes in „Der Wohlstand der Nationen“ auseinandersetzte und damit die moderne Nationalökonomie begründete.

Auch wenn das Beispiel von Adam Smith in der Substanz keine Orientierung bietet, etwa ob der Verlust des kleinen Fingers nun schwerer oder weniger schwer wiegt als derjenige von 100 Millionen Chinesen, ist doch das Prinzip des unparteiischen Zuschauers, der vernünftig mitdenkt und den Verantwortungsträger stetig begleitet, ein heute noch durchaus nützliches Konzept, das sich auch praktisch umsetzen lässt.

So kann etwa bei kritischen ethischen Abwägungen der Folgen einer wichtigen Entscheidung mit Öffentlichkeitsrelevanz der sogenannte *Publicity Test* helfen, also eine kritische Debatte mit dem unparteiischen Beobachter in sich darüber, wie eine solche Entscheidung in der Öffentlichkeit wohl aufgenommen würde und wie den Einwänden zu begegnen wäre.

Verantwortung in diesem Sinne, als ständiger innerer Dialog mit einem informierten, vernünftigen Beobachter, der aus der jeweils betroffenen Perspektive mit Distanz und auf einer Basis intellektueller Ehrlichkeit argumentiert, scheint denn auch ein vielversprechender Ansatz zu sein, wie der Sorge um einen verantworteten Umgang mit Freiheit wirksam begegnet werden kann. (Vgl. dazu auch Sen, der Smith's weit gefasstes unparteiliches Verantwortungsbewusstsein trotz dessen Alters von über 200 Jahren ebenfalls immer noch sehr zeitgemäß findet: Sen, 2009, S. 150 ff.).

2.2.2.2 *Sorge um Gerechtigkeit und Fairness*

Gerechtigkeit hat zwei Stoßrichtungen: Zum einen wird Gerechtigkeit dann in Frage gestellt, wenn die Ausübung der Freiheit durch die einen die Freiheit von anderen beeinträchtigt. „Freedom for the wolves has often meant death to the sheep“, meint Berlin (Berlin, 1969, S. XV).

Die zwei von Kant vor über 200 Jahren formulierten kategorischen – das würde wohl heute heißen: universell gültigen – Imperative sind für diesen Aspekt der Gerechtigkeit nach wie vor maßgebende Maximen; der eine lautet: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines

Gesetz werde“, und der zweite postuliert: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“ (Birnbacher & Hoerster, 1976, S. 249 ff.). Im Volksmund werden diese vermutlich am weitesten verbreiteten „goldenen Regeln der Ethik“ durch Weisheiten wie die folgende ausgedrückt: „Was Du nicht willst, dass man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu.“ (Vgl. dazu auch: Höffe, 2001, S. 11).

Die zweite Stoßrichtung von Gerechtigkeit ist Gleichheit, wie sie in den drei Forderungen der französischen Revolution neben Freiheit und Brüderlichkeit gefordert wurde.

Inwieweit und in welchen Dimensionen menschlicher Existenz Gleichheit anzustreben ist, weil sie der Freiheit dient und Gerechtigkeit schafft und inwiefern sie auf Kosten der Freiheit, und sogar auf Kosten der Gerechtigkeit geht, ist ein hoch kontroverses, viel diskutiertes ethisches Thema mit direkter politischer Relevanz.

Gerechtigkeit im liberalen Sinn gemäß Mills liest sich so:

„It is universally considered just that each person should obtain that (whether good or evil) which he deserves; and unjust that he should obtain a good, or be made to undergo an evil, which he does not deserve“ (zit. in: Hayek, 1993, S. 119).

Etwas modern, aber mit ähnlichem Verständnis formuliert Kersting:

„Gerechtigkeit herrscht, wenn die Grundrechte garantiert werden, die Gesetze alle Bürger gleich behandeln und das Eigentum sicher ist. ... Diejenigen, die mehr Gerechtigkeit wollen, als Rechtsstaat und Marktgesellschaft liefern, als die Gleichheit vor dem Preis und die Gleichheit vor dem Recht garantieren können, dürfen sich nicht mehr an die Politik wenden; sie müssen zur Religion ihre Zuflucht nehmen und auf die Kompensationsleistungen postmortalen Sanktions- und Gratifikationssysteme hoffen“ (Kersting, 2006, S. 28).

Die wohl pointierteste liberale Position hat Hayek vertreten, wenn er den Begriff der sozialen Gerechtigkeit ins Visier nimmt und ihn in direkten Gegensatz zu einer Gesellschaft freier Menschen und zum liberalen Verständnis von Gerechtigkeit, eben etwa demjenigen von Mills, setzt. Denn der Begriff der „sozialen“ Gerechtigkeit, besonders wenn er auf materielle Umverteilung abzielt, hat gemäß Hayek mit Gerechtigkeit im liberalen Sinn nichts zu tun:

„Gleichheit der allgemeinen Gesetzes- und Verhaltensregeln ist jedoch die einzige Art von Gleichheit, die der Freiheit förderlich ist, und die einzige Gleichheit, die wir ohne Zerstörung der Freiheit sichern können. Freiheit hat nicht nur mit irgendeiner anderen Art von Gleichheit nichts zu tun, sondern sie bringt sogar unvermeidlich in vieler Hinsicht Ungleichheit hervor. Dies ist die notwendige Folge und Teil der Rechtfertigung der individuellen Freiheit: Wenn das Ergebnis individueller Freiheit nicht zeigte, dass manche Lebensweisen erfolgreicher sind als andere, würde ein Großteil der Argumente zu ihren Gunsten hinfällig“ (Hayek, 2005, S. 110).

Gleichheit vor dem Gesetz ist gemäß dieser Auffassung nicht nur kompatibel mit Freiheit, sondern sogar deren Voraussetzung. In diesem Punkt könnte man sagen, dass dieser Art von Gleichheit im liberalen Denken gar das Primat vor der Freiheit zu-

kommt, da diese nur dann wirkt, wenn deren Ausübung durch eine entsprechende rechtliche Ordnung geschützt wird.

Wie steht es mit denjenigen Forderungen nach Gleichheit, welche allen die gleiche Möglichkeit auf Freiheitsausübung zugestehen wollen? Damit wird der Begriff der Chancengleichheit oder Chancengerechtigkeit angesprochen. Die Chancen beziehen sich dabei einerseits auf die materiellen Möglichkeiten. Wer in tiefer Armut lebt, von Krankheiten geplagt wird und seine Lebensenergie dem physischen Überleben widmet, wird keine großen Chancen auf die Ausübung von Freiheit haben. Andererseits geht es um „weichere“ Aspekte wie Erziehung, Ausbildung und Fähigkeiten, welche gleiche Chancen auf Freiheitsausübung bieten sollen.

Aus liberal-ethischer Sicht, wie sie hier vertreten wird, ist es zu begrüßen, wenn mehr Menschen über mehr Freiheit verfügen. Auch der konsequente Hayek befürwortet das:

„There is no reason why in a free society government should not assure to all protection against severe deprivation in the form of an assured minimum income, or a floor below which nobody need to descend. To enter into such an insurance against extreme misfortune may well be in the interest of all; or it may be felt to be a clear moral duty of all to assist, within the organized community, those who cannot help themselves“ (Hayek, 1993, S. 145).

Rawls als einflussreichster Denker bzgl. solcher Fragen aus liberaler Perspektive hat eine Reihe von Fairness-Regeln postuliert, um die Idee der Gerechtigkeit als Chancengleichheit zu konkretisieren. Dazu gehört z.B. ein hypothetischer Urzustand, in dem freie, gleiche Menschen abstrakte Regeln erlassen, bei deren Anwendung das Zusammenleben von allen als gerecht angesehen würde. Die Debatten im Urzustand werden unter einem Schleier des Nichtwissens bzgl. wichtiger Einzeltatsachen, wie beispielsweise dem Platz und Status des Einzelnen in der Gesellschaft, ihrer persönlichen Eigenschaften und auch ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation, geführt, um von der Beeinflussung durch individuelle Interessen zu abstrahieren. Inhaltlich sollen sich diese Debatten von zwei Grundsätzen der Gerechtigkeit leiten lassen, nämlich:

„1. Jedermann soll gleiches Recht auf das umfangreichste System gleicher Grundfreiheiten haben, das mit dem gleichen System für alle anderen verträglich ist, 2. soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten sind so zu gestalten, dass a) vernünftigerweise zu erwarten ist, dass sie zu jedermanns Vorteil dienen, und b) sie mit Positionen und Ämtern verbunden sind, die jedem offen stehen“ (Rawls, 1979, S. 81).

Schwer tut sich liberale Ethik dort, wo Gerechtigkeit als Deckmantel für weitgehenden Ausgleich um der Gleichheit willen dient. Das ist etwa dann der Fall, wenn anstatt der von Hayek befürworteten Sockelgerechtigkeit in Form von minimalen Standards eine „relationale Gerechtigkeit“ verlangt wird, im Sinn etwa von Verhältniszahlen zwischen Tiefst- und Höchstlöhnen, ein gerade in jüngerer Zeit viel diskutiertes Thema (vgl. dazu den ausgezeichneten Aufsatz von: Krebs, 2001, S. 563 ff.).

Eine solche Gleichverteilung positiver Freiheit widerspricht der liberal-ethischen Position ohne mehr Gerechtigkeit zu produzieren. Sie müsste dauernd durch freiheitsraubende autoritäre Eingriffe aufrechterhalten werden, und wäre in sich ungerecht, weil jeder Mensch unterschiedliche Voraussetzungen, Talente, Bedürfnisse und Prioritäten hat.

In den meisten entwickelten Ländern, mit einer großen Ausnahme, den USA, bestehen ausgebaute, weitgehend staatliche Sozial- und Wohlfahrtssysteme, welche Chancengleichheit bereits in einem hohen Maß realisiert haben. Hier werden zu Recht Fragen gestellt, ob der staatliche Apparat nicht neue Ungerechtigkeiten produziert, etwa indem er zu Missbrauch einlädt, oder individuelle Leistungsbereitschaft zu wenig anerkennt.

Die brennenderen Fragen nach Gerechtigkeit stellen sich allerdings im globalen Rahmen angesichts der weit verbreiteten Armut in Entwicklungsländern. Spätestens mit Singer's berühmtem Aufsatz „Famine, Affluence and Morality“ (Singer, 1972) wurde die Bekämpfung der Weltarmut auch in der Ethik-Literatur als zentrale moralische Pflicht der Weltgemeinschaft aufgegriffen.

Für Singer steht die intuitiv plausible Hilfspflicht gegenüber Menschen in humanitärer Not im Vordergrund. Er geht in seinem Aufsatz auch auf das Problem fehlender ethischer Objektivität ein, die es angesichts der Weltarmut zu überwinden gelte. Wegen der Größenordnung des Problems und der fehlenden persönlichen Betroffenheit fällt es uns auf individueller Ebene nicht leicht, eine persönliche, vernunftbegründete Hilfspflicht zu erkennen. Singer baut seine Begründung auf der Allegorie auf, dass für ein in der Nachbarschaft in einem Teich ertrinkendes Kind und ein sterbendes Kind in einem bengalischen Flüchtlingslager (Singer schrieb seinen Aufsatz unter dem Eindruck des Bangladesch-Krieges von 1971/1972) die genau gleichen moralischen Maßstäbe gelten müssten. Andere Autoren begründen die Verantwortung der reichen Teile der Weltbevölkerung für die Armutsbekämpfung mit einem Plädoyer für die Ausweitung von Vorstellungen der sozialen Verteilungsgerechtigkeit auf den globalen Raum.

Die Ausweitung der Forderung nach Gerechtigkeit innerhalb einer Gemeinschaft oder einem nationalen Staat auf die ganze Welt ist indessen auch unter Ethikern hochkontrovers, da sie Abwägungen zwischen unterschiedlichen Vorstellungen in verschiedenen Kulturen verlangt:

„Das anthropologische Interesse an den Differenzen zwischen den Kulturen schien dem universalistischen Pathos einer fundamentalen Gleichheit aller Menschen, was die Grundrechte angeht, zu widersprechen. Es ist diese Spannung zwischen der vorurteilsfreien Beschreibung von Andersheit und der normativen Idee der Gleichheit, die bis heute das Hauptproblem in jeder Theorie gerechter Beziehungen zwischen verschiedenen Kulturen ausmacht; und wir sind noch weit entfernt von einer befriedigenden Theorie“ (Hösle, 1992, S. 142).

Miller meldet ähnliche Vorbehalte an, wenn er in einem Aufsatz die Schwierigkeiten der Herstellung globaler Chancengerechtigkeit zwischen einem Kind, das im ländli-

chen Mozambique aufwächst, und demjenigen des Chefs einer Schweizer Bank beschreibt (Miller, 2005).

Sen als wohl bedeutendster aktueller Denker über Gerechtigkeitsfragen und als In-der aus einem Land mit ausgeprägter Armut stammend ist sehr zurückhaltend mit klaren Forderungen nach globaler Gerechtigkeit. Er empfiehlt einen im Gegensatz zu Rawls' Idealismus pragmatischeren Ansatz, der von konkreten Verbesserungen ausgeht, und er postuliert dabei eine grenzüberschreitende Perspektive. Aber das Postulat nach Gleichheit von Fähigkeiten lehnt er explizit ab:

„If equality is important, and capability is indeed a central feature of human life ... would it not be right to presume that we should demand equality of capability? I have to argue that the answer is, no. ... The central issue here concerns the multiple dimensions in which equality matters, which is not reducible to equality in one space only, be that economic advantage, resources, utilities, achieved quality of life or capabilities. My scepticism ... is part of a larger critique of a unifocal view of equality » (Sen, 2009, S. 295 ff.).

Auch wenn Sen keine eigentliche Gerechtigkeitstheorie aufstellt, sondern von der Idee der Gerechtigkeit spricht, glaubt er doch daran, dass Gerechtigkeitsstreben ein tief verankertes menschliches Bedürfnis ist:

„The general pursuit of justice might be hard to eradicate in human society, even though we can go about that pursuit in different ways“ (Sen, 2009, S. 415).

Die Sorge um Gerechtigkeit muss gerade vor dem Hintergrund der im ersten Kapitel geschilderten Globalisierung ernst genommen werden. Die Verfasser stimmen dabei Kohler zu, der eine prinzipielle Gerechtigkeitsorientierung staatlicher Ordnung fordert. Dazu gehören einerseits Minimalstandards von Gleichheit, zweitens ein Recht auf Ungleichheit und drittens der Wille, über die Grenzen von Gleichheit und Ungleichheit auf faire Weise zu streiten und zu beschließen (vgl. Kohler, 1999/2000, S. 107).

Liberale tun sich oft schwer mit dem Gerechtigkeitspostulat, wohl vor allem, weil sie aus ethischen Diskussionen Erwartungen an den Staat befürchten, deren Erfüllung weder Freiheit noch Gerechtigkeit fördern würde. Eine offensivere Auseinandersetzung mit diesem schwierigen Thema könnte allerdings einen selbstbewussteren Umgang damit bewirken. Dazu gehört etwa die Ziehung klarer Grenzen zwischen zu bejahender maßvoller und realistischer Chancengleichheit einerseits und klar abzulehnender Gleichmacherei als Selbstzweck.

2.2.2.3 *Sorge um Zukunft*

Eine dritte Begrenzung findet die Freiheit in der Gefährdung der Zukunft. Genießen wir – positiv – in historisch einzigartiger Weise das Privileg der Freiheit, so sind wir – negativ – wohl auch die erste Generation, die einer wissenschaftlich beschreibbaren

Möglichkeit des Weltuntergangs durch atomare Waffen, durch Klimaveränderungen oder durch andere Konsequenzen der Übernutzung des Planeten Erde ausgesetzt ist.

Der Verantwortungsethiker Hans Jonas hat in seinem Denken herkömmliche Ethik weiterentwickelt, um die Sorgen um die Zukunft der Welt zu berücksichtigen. Um das plausibel zu begründen, wendete er einen philosophischen Kniff an, indem er den ethischen Impuls, das Sollen, vom handelnden Menschen ins betroffene Objekt verlegt. Nicht ein Vernunft-gesteuertes Gewissen oder ein unparteiischer Beobachter oder ein Gott appelliert an die Wahrnehmung von Verantwortung, sondern das Ding selbst. Damit versucht er die Überwindung des klassischen philosophischen Problems, nämlich dass aus dem Sein kein Sollen abgeleitet werden kann. Jonas beschreibt als Paradigma seiner Wertontologie den Fall des neugeborenen Kindes, das mit seinem bloßen Atmen unwidersprechlich ein Soll an die Umwelt richtet, sich seiner anzunehmen:

„Ich meine wirklich strikt, dass hier das Sein eines einfach ontisch Daseienden ein Sollen für andere immanent und ersichtlich beinhaltet, (Jonas, 1979, S. 235).

Aus diesem Ansatz leitet Jonas einen neuen ethischen Imperativ ab:

„Handle so, dass die Wirkungen Deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden (ebda, S. 36).

Auch diese philosophische Arbeit ist in ihrer praktischen Bedeutung kaum zu überschätzen, erklärt sie doch grundsätzlich, weshalb sich die Sorge um die Umwelt zu einer für immer größere Teile der Gesellschaft prioritären ethischen Priorität entwickelt.

Der brillante Philosoph Höhle hat in den neunziger Jahren die Gedanken von Jonas wieder aufgenommen und entsprechend der zeitgenössischen Aktualität verschärft und dramatisiert. Er unterstreicht zu Recht, dass die Nichtbefolgung des neuen ethischen Imperativs von Jonas alles andere ethische Denken obsolet machen könnte:

„Was hilft der Sieg von Freiheit und Gleichheit in der Moderne, wenn er so ephemere ist, wie er zu werden droht? Ist sein Preis, also die Vernichtung unserer organischen Umwelt bzw. Mitwelt, nicht selbst dann zu hoch, wenn die Menschheit überleben sollte“ (Höhle, 1992, S. 177)?

Wie schon bei der Sorge um Gerechtigkeit kommen die Einwände aus liberal-ethischer Sicht weniger aus der grundsätzlichen Ablehnung des Postulats als solchem, als aus den Gefahren der Umsetzung, welche Freiheit vernichten könnten, ohne gleichzeitig das berechtigte Anliegen zu realisieren. Der Ruf nach dem Staat erscheint dann als natürliche Versuchung, der leider auch Höhle unterliegt:

„Ja, darüber hinausgehend scheint es mir eine Aufgabe sowohl des Staates als auch, mit Einschränkungen, der einzelnen Unternehmen zu sein, die Präferenzordnungen der Kunden möglichst auf das Vernünftige hin zu orientieren: Denn, um zum Ökologieproblem zurückzukehren, allein die Erhöhung von Preisen bei umweltschädlichen Produkten dürfte nicht ausreichen, um das Konsumentenverhalten radikal zu verändern“ (Höhle, 1992, S. 130).

3. Angewandte Ethik in der philanthropischen Praxis

3.1 Unternehmerische Ansätze zur Armutsbekämpfung

Die Anwendung liberal-ethischen Gedankenguts auf Fragen der Zivilgesellschaft und der Philanthropie ist hochaktuell. Werte wie Freiheit im Rahmen von Verantwortung und Gerechtigkeit und Fairness, sowie abgeleitete Konzepte wie Unternehmertum und Wettbewerb nehmen an Bedeutung zu. Bornstein ortet in seiner eindrücklichen Schilderung des „Global Citizen Sectors“ am Beispiel von Ashoka, einer globalen Organisation, welche soziales Unternehmertum fördert, eine Globalität und einen systemischen Ansatz wie nie zuvor (Bornstein, 2004, S. 3 ff.). Cheng, der sich intensiv mit der globalen Entwicklung der „nonprofit world“, wie er sie nennt, auseinandersetzt erkennt gar eine „second philanthropic revolution“ (nach der ersten Revolution dieser Art durch Carnegie und Rockefeller vor über 100 Jahren):

„It’s more ambitious, it’s more capitalistic, it’s more personal, it’s more collaborative“ (Cheng, 2008, S. 165).

Ganz besonders trifft das auf das Gebiet von Entwicklungszusammenarbeit und Armutsbekämpfung zu, nicht zuletzt aufgrund des enttäuschenden Ergebnisses von geschätzten rund 1000 Milliarden Dollar staatlicher Entwicklungshilfe in den letzten 50 Jahren allein für Afrika (Griffiths & Tan, 2007, S. 11 ff.). (Vgl. zu dieser Kritik auf globaler Ebene auch: Easterly, 2006, und (Moyo, 2009).)

Es gibt denn auch Anzeichen, dass neuartige zivilgesellschaftliche Ansätze der Armutsbekämpfung, welche soziale Zielsetzungen mit Marktprinzipien verbinden in letzter Zeit bessere Wirkung erzielt haben, als umfangreiche staatliche und multilaterale Top-Down-Pläne. Einen wichtigen Anstoß hat sicher das Buch von Prahalad gegeben, der den Blick der Geschäftswelt auf die attraktiven Chancen lenkte, welche durch die unbefriedigten Bedürfnisse „at the Bottom of the Pyramid“, in den Armutsgeländern der Welt, bestehen und durch eine Kombination angepasster Technologien, spezieller Organisationsformen und marktorientierter Prinzipien realisiert werden könnten (Pralhad, 2005).

Eine spektakuläre Erfolgsgeschichte, welche auf dieser Erkenntnis basiert, ist der Anteil der Mobiltelefonie in Entwicklungsländern, der noch im Jahr 2000 einen Viertel der damals 700 Mio. Mobiltelefone und 2009 bereits drei Viertel von insgesamt 4 Mrd. solcher Geräte umfasste. Mobiltelefone haben vor allem in ländlichen Gebieten eine bedeutende Entwicklungswirkung:

„... mobile phones can substitute for travel, allow quicker and easier access to information on prices, enable traders to reach wider markets, boost entrepreneurship and generally make it easier to do business“ (The Economist, 2009).

Eine Studie veranschlagt die Wachstumswirkung von zehn zusätzlichen Mobiltelefonen pro 100 Einwohner in einem Entwicklungsland auf 0.8 % GDP pro Kopf (vgl. Special Report on telecoms in emerging markets, The Economist, 2009). Ähnliche Erfolgsgeschichten gibt es in Bereichen wie Hygiene (z.B. Toiletten oder Wasserfilter), Gesundheit (z.B. Billigbrillen, Moskitonetze oder Diagnosegeräte) bzw. Energie (Kleine Windanlagen und Solargeräte, Biomasse) (vgl. dazu auch: Heierli, 20.10.09).

Die längste und insgesamt wohl wirksamste Erfolgsgeschichte ist allerdings die der über die letzten 25 Jahre kontinuierlich aufgebauten Mikrofinanz-Dienstleistungen. Darunter versteht man Finanzdienstleistungen (neben Krediten zunehmend auch Versicherungen und Sparprodukte) für Individuen und Gruppen, deren Bedarfsgrößen sehr gering sind und die über keine Sicherheiten verfügen und deshalb keinen Zugang zu kommerziellen Finanzdienstleistern haben. Initiiert und vorangetrieben wurde die Mikrofinanz-Idee in den Entwicklungsländern von Muhammad Yunus, welcher 1983 in Bangladesch die Grameen Bank gründete und 2008 für sein Lebenswerk mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet wurde. Yunus hat durch die Entwicklung und Verbreitung des Mikrokredits zur Förderung der unternehmerischen Selbständigkeit vor allem bei Frauen schätzungsweise 100 Millionen Familien geholfen, zumindest in die Richtung jener ersten Sprosse auf der Entwicklungsleiter zu gelangen, die gemäß dem Entwicklungsökonomen Sachs Voraussetzung ist, um den Prozess einer umfassenden ökonomischen Entwicklung in einem Land überhaupt in Gang setzen zu können (Sachs, 2005, S. 73).

Das Konzept baut auf privater, eigenverantwortlicher unternehmerischer Initiative auf und ist durch Gewährung rückzahlbarer Kredite streng kapitalistisch ausgestaltet (Yunus, 1998). Aufgrund seiner Erfahrung und seiner persönlichen Entwicklung vom linksorientierten, Marxismus-beeinflussten Progressiven hin zum Vertreter des freien Marktes plädiert er für einen „social-consciousness-driven free market“: Die privatwirtschaftlich organisierte Genossenschaft Grameen ist ein möglicher Weg, welcher der staatlichen Finanzierung von Entwicklung durch Steuern bei weitem vorzuziehen ist. Soziale Überlegungen müssen aber neben der Maximierung des Profits ihren Platz haben:

„Somehow we have persuaded ourselves that the capitalist economy must be fuelled only by greed. This has become a self-fulfilling prophecy. Only the profit-maximizers get to play in the market-place and try their luck... If you are a socially conscious person, why don't you run your business in a way that will help achieve social objectives? I profoundly believe, as Grameen's experience over 20 years has shown, that greed is not the only fuel for free enterprise. Social goals can replace greed as a powerful motivational force. Social-consciousness-driven enterprises can be formidable competitors for the greed based enterprises (ebda. S. 215).

3.2 Aktuelle Trends in der Führung philanthropischer Organisationen

In Zivilgesellschaft und Philanthropie sollten sich Initiativen und Organisationen nicht nur an den ethischen Absichten, sondern auch an Resultaten messen lassen. Diesbezüglich ergeben sich für die Führung solcher Einrichtungen besondere Herausforderungen, die im Wesen freiwilliger Initiativen angelegt sind. Zunächst gestaltet sich die Definition des Nutzens für die Begünstigten äußerst schwierig. Bei marktwirtschaftlichen Unternehmen geht es letztlich um die Befriedigung von Kundenbedürfnissen, deren Wert durch einen Preis ausgedrückt wird. Das ist bei philanthropischem Engagement nicht der Fall. Es sind primär die Ideen, Weltanschauungen und Motivationen der philanthropisch Engagierten, die zählen, nicht die Bedürfnisse der Begünstigten. Hier wirkt, um mit Cheng zu sprechen, anstatt der unsichtbaren Hand von Adam Smith die sichtbare Hand des Geldgebers (Cheng, 2008, S. S.5 ff.).

Damit stellen sich Fragen nach der Legitimation eines philanthropischen Engagements, die nicht nur für die Geldgeber, sondern auch für jene gelten, die ihre Arbeitsleistung zur Verfügung stellen. Wie sieht es mit der Verantwortung des Initiators für die Konsequenzen eines Engagements aus? In welchem Verhältnis stehen persönliche Vorlieben und Hobbies mit den tatsächlichen Bedürfnissen der Begünstigten? Inwieweit wird das Gemeinwohl begünstigt bzw. werden Spezialinteressen gefördert? Welche Anforderungen stellen sich an die Professionalität der Durchführung, dies insbesondere im Falle steuerbegünstigter Zuwendungen, die sich diesbezüglich positiv von alternativem staatlichem Handeln abheben müssten? Inwiefern sollen Initiativen und Resultate messbar sein? Welchen Kriterien bzgl. Transparenz ist zu genügen?

Zu solchen Fragen kommt die enorme Vielfalt und Fragmentierung in einem Sektor, der weitgehend ohne klare Vorgaben oder etablierte Erfolgsmaßstäbe funktioniert. Peter Frumkin bringt es in der Konklusion seines Philanthropie-Strategie-Ratgebers auf den Punkt:

„Philanthropy lacks the coherence of a traditional occupation or field because it still operates largely without a settled doctrine or a set of accepted practices. ... The purposes and values expressed through philanthropy by individual donors, and to a lesser extent by institutional donors, are translated into a patchwork quilt of good work, with plenty of room for disagreement about substance and methods. While in politics some of the core disagreements that parties have over policies and priorities get resolved through regular elections, in philanthropy these differences simply coexist indefinitely. And compared to business, in which a transparent bottom line and a set of clear lines of ownership focus corporate strategy to produce value for shareholders, donors are not bound by any such responsibilities. » (Frumkin, 2006, S. 363)

Die Initiative geht letztlich von dem aus, der etwas Gutes tun will, der zur Lösung der Probleme der Welt beitragen will, der Geld, Arbeitszeit oder andere Ressourcen zur Verfügung stellen will. Eintrittshürden gibt es grundsätzlich keine, weder solche finanzieller Natur, noch solche der Eignung und Professionalität. Wie Frumkin deshalb völlig zu Recht postuliert, ruft dieses Spannungsfeld zwischen unbegrenzten „Public

Needs“ und unterschiedlichsten „Private Values“ in Kombination mit dem Mangel akzeptierter Regeln und Praktiken nach artikulierten und begründeten Strategien. Dabei geht es darum, die angestrebten Wirkungen zu klären, das dafür bestgeeignete philanthropische Vehikel zu wählen, den Zeitrahmen festzulegen und die Einflussmethoden (z.B. Veränderung, Leverage, Skalierung) sowie den persönlichen Philanthropiestil festzulegen. Was Letztes anbelangt postuliert Frumkin eine vertiefte Auseinandersetzung mit der instrumentalen Seite der Philanthropie (für welche Zwecke?) einerseits und der expressiven Dimension (aus welchen persönlichen Motiven heraus?) andererseits (vgl. Frumkin, 2006, S. 136 ff.).

Diese Situation stellt den liberalen Ethiker vor ein grundsätzliches Dilemma: Einerseits sind Vielfalt, Fragmentierung und Unübersichtlichkeit letztlich Ausdrucksformen persönlicher Freiheit und individueller Initiative, die grundsätzlich zu begrüßen und gegen die sicher nichts einzuwenden ist. Andererseits stellt sich schon die Frage, inwieweit durch klarere Spielregeln, systematischere Steuerungsmechanismen, geeignetere Organisationsformen und insgesamt höhere Professionalität mit dem enormen Ressourceneinsatz nicht bessere und transparentere Resultate erzielt werden könnten, die den Sorgen um Verantwortlichkeit, Fairness und Nachhaltigkeit eher gerecht werden. Bernholz stellt in ihrem Buch „Creating Philanthropic Capital Markets“ genau diese Forderung auf: Durch eine bessere Organisation dieses „Trillion Dollar Sectors“ könnten zwar nicht alle Probleme gelöst werden,

„... however, applying some of the basics of commercial capital markets to philanthropy would make it much easier to aggregate or integrate public and private funds, reduce duplicative spending on research or assessment, apply intellectual capital on a broad scale, and assist nonprofit organization in accessing a rational and more visible set of financial resources“ (Bernholz, 2004, S. 3).

In der Schweiz hat sich nicht zuletzt auf Initiative des mit diesem Band Geehrten die Universität St. Gallen (HSG) besonders darin hervorgetan, spezifische Managementherausforderungen zivilgesellschaftlicher Organisationen zu identifizieren und zu erforschen. So wurde beispielsweise in einer vor kurzem am Lehrstuhl des Geehrten verfassten Dissertation ein wegweisender systemischer Bezugsrahmen, ein „Foundation Excellence Cockpit“ für das Stiftungsmanagement, entwickelt, welcher dem komplexen Verhältnis von betrieblichem Erfolg und sozialer Wirksamkeit philanthropischer Organisationen Rechnung trägt und diese darin unterstützen soll, vom zufälligen „Tue Gutes“ zum strukturierten „Tue Wirksames“ zu gelangen (Lang & Schnieper, 2006).

Diese Sichtweise, wonach die Mechanismen der Geschäftswelt und der Marktwirtschaft auch auf den Bereich der Zivilgesellschaft und der Philanthropie übertragen werden können und sollen, provoziert auch Kontroversen: Michael Edwards, ein Experte und Publizist in diesem Themenbereich warnt in seinem Buch „Just another emperor?“ vor den Mythen dessen, was er als Philanthrokapitalismus bezeichnet (Edwards, 2008). Er wehrt sich insbesondere gegen den naiven Glauben, dass mit der

Anwendung von Prinzipien aus der unternehmerischen Geschäftsführung und der Funktionsweise freier Märkte Probleme von Armut und Unterentwicklung einfach gelöst werden könnten, ohne tieferes Verständnis der sozialen und politischen Gegebenheiten, welche am Ursprung der Probleme stehen. Er fordert von philanthropischen Engagements mit unternehmerischer Stoßrichtung mehr Demut (Humility), mehr Verantwortung (Accountability), mehr Unabhängigkeit und bei der Armutsbekämpfung mehr Hinwirken auf Strukturveränderungen statt Symptomtherapie (Edwards, 2008, S. 85 ff.).

Die hier nur angedeutete Kontroverse ist symptomatisch für die unterschiedlichen Denkweisen und Weltanschauungen, welche innerhalb der Zivilgesellschaft und der Philanthropie anzutreffen sind. In der noch kurzen, aber intensiven Erfahrung der Verfasser auf diesem Gebiet haben diese im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und Armutsbekämpfung mindestens vier traditionelle Welten mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen angetroffen: klassische Entwicklungshilfe-NGOs, spontane Einzelinitiativen, philanthropische Vergabe- und Förderstiftungen und „Business as usual“.

In jüngerer Zeit kann man eine Reihe von Initiativen und Bestrebungen feststellen, welche versuchen, aus diesen traditionell kontroversen und fast unvereinbar scheidenden – hier stark schematisierten – Stoßrichtungen integrierende Ansätze zu entwickeln. Diese bauen auf den jeweiligen Stärken der einzelnen Elemente auf und suchen das Verbindende, nicht das Trennende. Diese Ansätze werden gemeinhin als „new, bzw. venture philanthropy“ bezeichnet (Anheier, 2005, S. 323). Die Definitionen sind auch hier unscharf und die Inhalte nur zum Teil wirklich neu. „New philanthropy“ bezieht sich dabei vor allem auf moderne, professionelle Methoden des Projektmanagements, während mit der Bezeichnung „venture philanthropy“ primär innovative Geschäftsideen mit sozialer Wirkung gemeint sind (vgl. z.B. Definition und Merkmale von Venture Philanthropy gemäß der European Venture Philanthropy Association: www.evpa.eu.com).

Solchen Initiativen und Einrichtungen sind beispielsweise folgende Merkmale gemeinsam:

- *Wirksamkeit, Effizienz und Erfolgsmessung:* Ressourcen werden dort eingesetzt, wo sie die beste Wirkung erzielen und über das „gute Gefühl“ hinaus etwas zum Gemeinwohl beitragen. Dazu gehört auch das Bemühen, die Resultate und die Effizienz des Mitteleinsatzes mit geeigneten kurz-, mittel- und langfristigen Indikatoren quantitativer und qualitativer Art zu messen.
- *Eigenständigkeit und Nachhaltigkeit:* Eine große Schwäche sowohl traditioneller Entwicklungszusammenarbeit wie auch philanthropischer Stiftungen ist die Perpetuierung von Abhängigkeit. Viele Aktivitäten sind nicht lebensfähig, wenn der Spendenfluss aufhört. Entsprechend gehört es den Bestrebungen der „neueren

Philanthropie“, bei jedem Vorhaben zu überlegen, ob und wie es in die Selbständigkeit überführt werden kann.

- *Initiative, Innovation und Professionalität*: Die größere Transparenz und damit auch ein intensiverer Wettbewerb um Mittel fördern den aus der Marktwirtschaft bekannten Effekt, wonach Individuen Ehrgeiz entwickeln, Ambitionen umsetzen wollen, und dabei mit hoher Qualität und großer Sorgfalt vorgehen. Die Auswahl von Investitionsprojekten richtet sich nicht nur nach der Relevanz des Anliegens, sondern nach der Verbindung von tragfähigen Ideen mit der unternehmerischen Energie des Initianten.
- *Legitimität und Governance*: Gerade steuerprivilegierte Stiftungen stehen besonders unter Rechtfertigungsdruck, da ihre Aktivitäten die Opportunitätskosten in Form entgangener Steuereinnahmen des Staates mindestens kompensieren müssen. Sie brauchen deshalb explizite Strategien, welche darlegen, welches die spezifischen gesellschaftlichen Funktionen solcher Einrichtungen sind und weshalb sie einen Unterschied machen. Anheier setzt sich mit dieser Thematik systematisch auseinander und schreibt Stiftungen eine Reihe möglicher Funktionen zu, die von Ergänzung oder Substitution staatlicher Leistungen und Ressourcenumverteilung bis hin zu Innovation, sozialer und politischer Veränderung oder allgemein der Förderung von Pluralismus und Wettbewerb reichen (Anheier, 2005, S. 318 f.). Dazu gehören auch möglichst transparente und begründete Governance Modelle.

Eine überzeugende Umsetzung eines solchen Konzepts stellt höchste Ansprüche. Nicht nur gilt das von Anheier aufgestellte “Law of nonprofit complexity” in besonderem Maß:

“Nonprofit organizations tend to be more complex than business firms of comparable size” (Anheier, 2005, S. 229).

Auch setzen Initiativen im Gebiet der Venture Philanthropy aufgrund ihrer wachsenden Hürden in Bezug auf Professionalität und Systematik zunehmend eine gewisse kritische Größe voraus. Diese bezieht sich nicht nur auf die verfügbaren finanziellen Mittel, sondern auch auf den Zeiteinsatz und den Aufwand für professionelle Ressourcen. Sie ist abhängig von Ambitionen, Zweck und Rechtsform. So ist der Aufbau einer funktionsfähigen Stiftung vergleichbar mit der Gründung einer Unternehmung, eine Tatsache, die vielen angehenden Philanthropen nicht ohne weiteres bewusst ist.

3.3 Ethische Grundüberzeugungen

Worauf sollten Handlungs- und Führungsprinzipien philanthropischer Initiativen und Organisationen, die sich in diesem Bereich engagieren, basieren? Vor dem Hintergrund der beschriebenen Welt- und Wertsicht und in Anbetracht der neueren Erkenntnisse

zur Führung philanthropischer Einrichtungen schlagen die Verfasser vier ethische Grundüberzeugungen vor.

3.3.1 Das Ethos der Bescheidenheit

Aus der Erfahrung und der Einsicht in die eingeschränkten menschlichen Möglichkeiten folgt das Gebot der Bescheidenheit. Der Begriff der Bescheidenheit ist mit demjenigen des Bescheids, einer von außen an die Menschen getragenen Botschaft, eng verbunden. Gemeint ist damit eine Aufforderung, sich zu bescheiden, d.h. die Beschränktheit der eigenen Rolle und Gestaltungsmöglichkeiten zu erkennen und zu akzeptieren.

Bescheidenheit liegt nahe bei Skepsis im Sinne des „grundsätzlichen Misstrauens in die Fähigkeit des menschlichen Erkennens, zur Wahrheit und zur Gewissheit zu gelangen“ (Weisedel, 1977, S. 35). Diese Grundhaltung setzt einem naiven Vertrauen in menschliche Gestaltungsfähigkeit und Machbarkeit klare Grenzen. Bescheidenheit darf aber nicht in Fatalismus oder Zynismus ausarten. Ein Grundentschluss zur Gestaltung des Daseins ist durchaus mit Skepsis und Bescheidenheit vereinbar.

Bescheidenheit drückt sich beispielsweise in einer offenen, neugierigen und lernorientierten Grundhaltung aus, welche dauernd danach trachtet, Wissenslücken zu schließen und, wenn immer es die Zeitverhältnisse zulassen, den nötigen Aufwand zu betreiben, um Zusammenhänge zu erkennen und komplexe Tatbestände zu verstehen. Bescheidenheit mahnt auch dazu, bei der Bildung und Äußerung eigener Meinungen und Urteile vorsichtig und sorgfältig zu sein. In der Vielfältigkeit und Komplexität einer globalisierten Welt ist es vordringlich, sich in andere Perspektiven hineinzuversetzen, und damit Verständnis und Toleranz für andere Standpunkte und Ansichten zu entwickeln, bevor der eigene Standpunkt geklärt werden kann.

Beide Forderungen tönen trivial und selbstverständlich, sind aber in ihrer Umsetzung höchst anspruchsvoll, und man kann an sich selber feststellen, wie oft man aus Bequemlichkeit auf neugieriges Nachfragen verzichtet, um dann ohne ausreichende Faktenkenntnis nicht zutreffende Vorurteile zu bilden.

Auf die konkrete Handlungsebene einer philanthropischen Institution heruntergebrochen gebietet dies beispielsweise eine Fokussierung der Aktivitäten auf konkrete, überschaubare und beeinflussbare Projekte. Bescheidenheit heißt auch, dass Lernen vor Lehren kommt, dass Neugier, Problemanalyse, tiefes Verständnis der speziellen Situation Vorrang haben und nicht durch oberflächliche Dogmata, Vorurteile und Verallgemeinerungen ersetzt werden können und sollen.

Die globale Philanthropie, wie sie Chen beschreibt, ist charakterisiert durch eine enorme Zahl und Bandbreite von relevanten Anliegen und Unterstützungsbedürfnissen. Aus der Perspektive einer einzelnen Initiative mit beschränkten Mitteln verlangt

ein so verstandenes Ethos der Bescheidenheit deshalb auch eine differenzierte Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen: Wo kann ich einen Unterschied machen, etwas bewirken? Wo kommen meine spezifischen „Wettbewerbsvorteile“ zum Tragen? Wo fehlen mir die entscheidenden Mittel und wo bin ich auf Partnerschaften angewiesen? Gefordert ist demnach eine klare, an den eigenen Stärken und auf die eigene Wirksamkeit ausgerichtete Prioritätensetzung.

3.3.2 Das Ethos des Engagements

Die angesprochenen globalen Sorgen der Menschheit um Gerechtigkeit und Fairness, sowie um Zukunft sind wichtig und dringlich. Sie erlauben kein Zurücklehnen. Sie fordern Engagement. Der aus dem Französischen „s’engager“ abgeleitete Begriff enthält zwei Komponenten: Zum einen bedeutet er „beschäftigt sein“, zum andern appelliert er an die Verpflichtung, die Bindung, wie sie etwa auch in der Verwendung des Worts Engagement als Verlobung zum Ausdruck kommt.

Dass der Mensch aktiv sein soll, ist eine Ermahnung, die bis in die Antike zurückreicht. „Carpe diem!“ forderte der römische Dichter Horaz wenn er in einem Gedicht dazu aufruft, die knappe Lebenszeit heute zu nutzen und nicht auf den nächsten Tag zu vertrauen. Auch die Bibel fordert in dem Gleichnis vom anvertrauten Geld im Matthäus Evangelium (Kap. 25, 14-30) mit klaren Ermahnungen dazu auf, „Talente“ einzusetzen und nicht zu vergraben und Goethe postuliert in seinem Faust: „Dieweil ich bin, muss ich auch tätig sein“ (Goethe J. W., 1944, S. 215).

Die amerikanische Philosophin Neimann, die in ihrem eindrücklichen Buch „Moral Clarity“ den Versuch unternimmt, der Aufklärung zu neuem Leben zu verhelfen, weist darauf hin, dass Glück aktiv ist: „... happiness is active. It isn’t something that befalls you, it’s something that you do“ (Neiman, 2009, S. 183).

Sie beschreibt weiter, wie Kant angesichts der im 18. Jahrhundert neu entdeckten Südseeinseln seine Ethik klar von den vermeintlichen Beobachtungen in der Südsee abgrenzt:

„For as we know from the South Sea Islanders, Kant says, it is possible to imagine a world in which people let their talents rust and give themselves over to idleness, pleasure, and reproduction. But no reasonable being could truly will such a world, since our talents are given to us for all kinds of purposes“ (Neiman, 2009, S. 184).

Menschliche Zeit und Energie sind auch nach ständiger Erhöhung der Lebenserwartung die entscheidenden Engpassfaktoren. Entsprechend folgt aus dem Ethos des Engagements zunächst einmal die Forderung, das Leben soweit möglich aktiv und bewusst zu gestalten. Engagiert sein heißt angemessene Ambitionen zu identifizieren und zu verfolgen. Es sind entsprechende Ziele und Prioritäten zu setzen, die diszipliniert realisiert werden sollen.

Dabei gilt es, die ganz besonderen Möglichkeiten auszuschöpfen, die sich aus den eigenen Fähigkeiten, aus den persönlichen Triebkräften und aus dem spezifischen Umfeld ergeben, und innerhalb solcher Rahmenbedingungen nach möglichst hoher Qualität und Professionalität in der Lebensgestaltung zu streben. Im Verpflichtungscharakter des Begriffs des Engagements klingt aber auch die Bindung an höhere Güter an, als es die reine Verfolgung eigener Interessen ist. Je nach den Möglichkeiten der jeweiligen Lebensphase gehört zum Ethos des Engagements, dass man sich für etwas einsetzt, das über die unmittelbaren Ziele für die berufliche, familiäre und persönliche Weiterentwicklung hinausgeht. Dazu kann die Nutzung besonderer unternehmerischer Talente ebenso zählen, wie kulturelles, politisches oder eben philanthropisches Engagement.

Engagement bei der Führung einer philanthropischen Organisation bedeutet beispielsweise, dass bei der Auswahl von möglichen Investitionsprojekten nicht dem bloßen Einsatz finanzieller Mittel, sondern der unternehmerischen Energie, eben dem Engagement des oder der Initianten, die dominierende Rolle zu kommt. Die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Verbesserung von Lebensumständen, die Verminderung von Armut – all das kommt nur zustande durch die Verbindung von tragfähigen Ideen, materiellen Ressourcen und von Engagement angetriebener menschlicher Energie.

3.3.3 Das Ethos der Integrität

Zu den Errungenschaften der Menschheit, welche u.E. vor den Konsequenzen von Globalisierungsprozessen geschützt werden müssen, gehört Integrität. Integrität kommt vom lateinischen Wort *integritas* und bedeutet Vollständigkeit, Unversehrtheit, Reinheit, Redlichkeit. Integrität liegt nahe beim Begriff der Identität. Es geht um eine Einheitlichkeit, die nach innen und nach außen wirkt. Bis zur Aufklärung hat zumindest die westliche Welt um Integrität und Identität gerungen. Es ging darum, dass die Menschen sich nicht mehr von anderen, weltlichen und metaphysischen Mächten treiben und unterdrücken ließen, sondern dass sie im eigentlichen Sinn des Wortes selbstbewusst wurden, ihre Möglichkeiten zu begreifen lernten und ihre dadurch gewonnene persönliche Autonomie und Freiheit auch immer mehr in der politischen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und kulturellen Wirklichkeit anwendeten. Nicht zufällig haben in dieser Epoche Aufklärer wie etwa Kant die allgemeine Entwicklung mit dem Reifeprozess von Jugendlichen verglichen und etwa Aufklärung als Austritt aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit bezeichnet (vgl. Neiman, 2009).

Diese Art von Integrität und Identität wird heute durch die Globalisierungsprozesse in hohem Maß herausgefordert wird. Komplexität und Funktionsteilung führen zu einem Verlust an Ganzheitlichkeit und zu Fragmentierung. Die Eigenschaften der verschiedenen menschlichen Betätigungsfelder driften auseinander und finden kaum

mehr zueinander. Menschen verbringen ihre Tage in völlig unterschiedlichen Welten, im internationalen Umfeld einer hochspezialisierten professionellen Tätigkeit, zu Hause mit der Familie, in der lokalen Welt der Gemeinde, in vielschichtigen Freundes- und Bekanntenkreisen, in unterschiedlichen kulturellen, sportlichen oder politischen Sphären. Je unterschiedlicher diese Welten und die darin geltenden Wertvorstellungen sind, umso schwieriger ist es, das Leben ganzheitlich zu gestalten, Zusammenhänge herzustellen, eine „eigene Philosophie“ zu haben und Sinn zu gestalten. Als Resultat sind viele Menschen nach innen zerrissen und treten nach außen nicht überzeugend auf. Darunter leiden Orientierungskraft und Glaubwürdigkeit insbesondere von Führungspersönlichkeiten.

Der schweizerische Philosoph Schmid hat in seiner aufschlussreichen Schrift „Mit sich selbst befreundet sein“ diese ganze Problematik anschaulich dargestellt (Schmid, 2004). Er formuliert die Herausforderung, welche die Forderung nach Integrität und Identität in einer globalisierten Welt stellt so:

„Beängstigend ist vor allem die moderne Freiheit selbst, denn sie ermöglicht auf neue Weise, das Leben zu verfehlen, sich in den von Befreiung eröffneten Möglichkeiten zu verlieren und die Verantwortung dafür sich selbst zumessen zu müssen. Ausgerechnet in der Moderne, die vormoderne materielle Existenzängste zurückgedrängt hat, macht sich ideelle Lebensangst breit, die Angst, ein Leben ohne Sinn zu leben. Herkömmliche Zusammenhänge und der Sinn, den sie vermitteln, sind fragwürdig geworden. Bindungen und Beziehungen, die diese Zusammenhänge konstituieren, haben sich aufgelöst, und Zusammenhänge selbst wieder herzustellen, wird noch nicht als Aufgabe begriffen.“ (ebda, S. 26 f.)

Seine Empfehlung aus dieser Diagnose lautet, von der „ängstlichen Sorge um sich selbst“ zur „klugen Sorge für sich selbst“ zu gelangen und zur bewussten Lebensführung, zur „Lebenskunst“ zu finden. Darunter versteht er die Bemühung, die verschiedenen körperlichen, seelischen und geistigen Dimensionen des Lebens nach Möglichkeit bewusst zu gestalten und in einen Zusammenhang zu einander zu bringen. Ein solch „gestalterisches Selbst- und Weltverhältnis trägt dazu bei, Selbstmächtigkeit zu erlangen und die Widerstandskräfte gegen Versuche zur Selbstenteignung zu stärken“ (Schmid, 2004, S. 405). Diese Art von „Selbstmanagement führt nicht nur zu Freundschaft mit sich selbst, sondern fördert auch den Umgang mit anderen und ist gemäß Schmid eine Voraussetzung für Glück, so wie er es versteht.

Integrität kommt dann zum Ausdruck, wenn jemand seine Absichten transparent artikuliert und begründet, wenn die konkreten Handlungen einer Person mit diesen Absichten im Einklang stehen, und wenn Änderungen in den Absichten oder den nachfolgenden Handlungen so nachvollziehbar sind, dass enttäuschende Überraschungen nach Möglichkeit vermieden werden. Damit erscheint Integrität als Konsistenz von Überzeugungen, Denken, Reden und Tun, welche die Authentizität und damit die Glaubwürdigkeit des einzelnen ausmachen. Integrität ist damit eine Grundvoraussetzung für vertrauensvollen zwischenmenschlichen Umgang.

Integrität ist eine ethische Forderung, deren Erfüllung im zivilgesellschaftlichen, philanthropischen Bereich besonders anspruchsvoll ist. Sie ist allerdings speziell in diesem Sektor von umso größerer Bedeutung, da nur sie das Vertrauen ermöglicht, auf dessen wachsende Bedeutung oben hingewiesen wurde. Die Integrität staatlichen Handelns ist in der Regel durch demokratisch legitimierte, rechtstaatliche Prozesse abgestützt, und privates Handeln folgt legitimen Eigeninteressen. Aber wie steht es darum im Zwischenbereich? Welches sind die wirklichen Motive und Interessen zivilgesellschaftlicher Akteure? Welche Ziele werden mit welchen Mitteln verfolgt? Wo sind die Stützen, wo die Grenzen der Legitimität? Die Versuchungen, Plattformen für persönliche Eitelkeit zu missbrauchen, und Tendenzen von Heuchelei und fehlender Authentizität sind in vielen Bereichen evident. Umso wichtiger sind hohe Anforderungen an Professionalität (auch in diesem Kontext), Transparenz, Plausibilität, Glaubwürdigkeit, Echtheit und Konsistenz. Zunehmende Forderungen, etablierte Prinzipien der Corporate Governance auch im zivilgesellschaftlichen Sektor anzuwenden, sind deshalb grundsätzlich zu begrüßen, soweit sie nicht nur formale, unwirksame, bürokratische Prozesse fördern.

Integrität im Sinne der Ganzheitlichkeit ist bei Investitionen in Entwicklungsländern angesichts des oft sehr komplexen Umfelds von besonderer Bedeutung. Wenn beispielsweise Dörfer im Norden Madagaskars erstmals mittels Windmaschinen elektrifiziert werden, ist der Prozess der Verständigung mit der Dorfbevölkerung, wie diese Elektrizität so genutzt werden kann, dass daraus Werte geschaffen werden und Einkommen entstehen, wie mit den Veränderungen so umgegangen werden kann, dass nicht wertvolle Traditionen ersatzlos verloren gehen, und wie ein nachhaltiger Betrieb der elektrischen Anlagen sichergestellt werden kann, erfolgsentscheidend.

3.3.4 Das Ethos der Mitmenschlichkeit und Partnerschaftlichkeit

Mitmenschlichkeit ist das vierte ethische Credo, das hier vor allem auch deshalb empfohlen wird, weil es aufgrund der Globalisierung ebenfalls gefährdet scheint: Unsere funktionsteilige, komplizierte und hektische globale Gesellschaft ist dem Risiko besonders ausgesetzt, dass das Mitmenschliche zu kurz kommt. So sieht beispielsweise Dahrendorf in der Gefährdung des sozialen Zusammenhalts zu Recht eine der wichtigsten Folgen des Globalisierungsprozesses.

„Globalisierung bedeutet, dass Konkurrenz gross- und Solidarität kleingeschrieben wird. Das ist zum Teil eine Frage der Werte ... Der sozialdarwinistische Überlebenskampf aller gegen alle wird durch institutionelle Entwicklungen verschärft.“ (Dahrendorf, 1997).

Zwischenmenschlichem Anstand und mitmenschlichem Respekt droht im immer hektischeren Alltag mit der intensiven grenzüberschreitenden Wettbewerbssituation auf allen Stufen und in allen Bereichen Vernachlässigung und Geringschätzung.

Der Begriff der Mitmenschlichkeit weckt Assoziationen, die auf die christliche Nächstenliebe hindeuten. Nun hat der Liberale in der Regel dort ein ambivalentes, eher schwieriges Verhältnis zur christlichen Religion, wo es um deren Anspruch auf universale Deutungshoheit geht, weil damit der aus liberaler Sicht so zentrale Wettbewerbsgedanken in Frage gestellt wird. Die christlichen Gebote zur Mitmenschlichkeit sind demgegenüber äußerst wertvoll: Intensive und positiv erlebte menschliche Beziehungen sind nicht nur eine der häufigsten Quellen menschlichen Glücks und Sinns, sie sind auch unabdingbar für die Förderung, Forderung und Orientierung des einzelnen Menschen und damit essentiell für die ethische Ausübung von Freiheit.

Mitmenschlichkeit verlangt bewusste Sensibilität für andere Menschen, was sich in Interesse und Einfühlungsvermögen sowie Fairness und Partnerschaftlichkeit im Umgang mit anderen äußert. Das setzt die Bereitschaft zur Bindung voraus. Nur wenn der Einzelne Verpflichtungen eingeht, sich mit jemandem anderen substantiell abzugeben, auf ihn einzugehen, ihn zu verstehen und zu unterstützen, wird mit der Zeit das Vertrauen entstehen, das die Grundlage gehaltvoller menschlicher Beziehungen ausmacht. Dabei geht es nicht nur um warmherzige Gefühle gegenüber anderen Menschen, sondern mindestens so sehr um den Willen und die Anstrengungen, welche mit dem Aufbau und der Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen unweigerlich verbunden sind (vgl. Scott Peck, 1978).

Was heißt das im Alltag einer philanthropischen Organisation? Genau wie in der Führung eines großen Unternehmens sollen auch hier partnerschaftliche Beziehungen vorherrschen, die von wechselseitigem Wissen, Respekt und Vertrauen geprägt sind, und in denen man sich bemüht, in Teamarbeit überzeugende Lösungen für anstehende Probleme zu entwickeln und umzusetzen. (Vgl. hierzu und besonders zu der Frage, wie sich ein solches Führungsverständnis entwickeln lässt: Gomez, 2004.) Bei solchen Beziehungen stehen primär die spezifischen Stärken, Kompetenzen und Beiträge der Partner im Vordergrund und nicht deren hierarchische Stellung. Partnerschaften sind vom Willen geprägt, einander zu unterstützen und nicht, einander zu schaden. (Vgl. auch: Wuffli, 2006.) Das mag zwar trivial klingen, ist es jedoch mitnichten, sind doch die Unterschiede in kultureller Prägung, persönlichem Hintergrund, Ambitionen, Fähigkeiten und Ausbildung im Umfeld philanthropischer Initiativen eklatant. Besonders für Engagements in Entwicklungsländern führt kein Weg an dieser Anstrengung für Partnerschaftlichkeit auf Augenhöhe zwischen allen Beteiligten vorbei.

Schlussbemerkungen

Im vorliegenden Beitrag wurde der Prozess der Globalisierung als epochaler Wandel in der gesellschaftlichen Entwicklung betrachtet, als dessen Folge der Bedarf nach ethischer Orientierung, aktualisierten Handlungsanleitungen und Grundüberzeugun-

gen stark zunimmt. Nebst der Darlegung einer solchen Weltsicht wurde mit der skizzierten Wertsicht auf dem Fundament liberaler Denktraditionen ein ethischer Bezugsrahmen entwickelt. Vier daraus abgeleitete Grundüberzeugungen, welche als Basis zur Steuerung individueller Handlungen in einer globalisierten Welt dienen können, wurden am Beispiel der unternehmerischen Philanthropie dargestellt.

Die dargelegte Sicht auf die Welt, wie sie ist und wie sie sein sollte, sowie die daraus gezogenen Konsequenzen beruhen auf dem persönlichen Erfahrungs- und Erlebnishorizont der Verfasser und sind mit keinerlei Anspruch auf Allgemeingültigkeit verbunden. Aufgrund des Engagements der beiden Autoren für den Aufbau einer philanthropischen Stiftung wurde hier philanthropisches Wirken als eine mögliche Konsequenz der Welt- und Wertsicht vertieft. Diese kann und muss aber auch in andere Richtungen Wirkung entfalten. Ebenso können die vier postulierten Grundüberzeugungen über den zivilgesellschaftlichen Sektor hinaus Denkanstöße vermitteln und in anderen Lebensbereichen als Handlungs- oder Führungsprinzipien dienen.

Literaturverzeichnis

- Anheier, H. K. (2005).* Nonprofit Organizations. New York: Routledge.
- Bauman, Z. (2003).* Flüchtige Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Berlin, I. (1969).* Four Essays on Liberty. Oxford: University Press.
- Bernholz, L. (2004).* Creating Philanthropic Capital Markets. New Jersey: Wiley.
- Bieri, P. (2007).* Das Handwerk der Freiheit. Frankfurt am Main: Fischer.
- Birnbacher, D. & Hoerster, N. (1976).* Texte zur Ethik. In I. Kant, Der kategorische Imperativ (S. 236-253). Berlin: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Böhler, E. (1973).* Psychologie des Zeitgeistes. Bern.
- Bornstein, D. (2004).* How to Change the World – Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. Oxford: Oxford University Press.
- Bryan, L. & Fraser, J. N. (1999).* Getting to Global. McKinsey Quarterly (Nr. 4), S. 68-81.
- Chen, S. & Ravallion, M. (2008).* The Developing World Is Poorer Than We Thought, But No Less Successful in the Fight against Poverty. The World Bank Policy Research Working Paper No. 4703.
- Cheng, W. (2008).* Doing good well. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dahrendorf, R. (1997).* Die Globalisierung und ihre sozialen Folgen werden zur nächsten Herausforderung einer Politik der Freiheit. Die Zeit Nr. 47 (47), S. 14 f.
- Desai, M. (2003).* The Possibility of Deglobalization. In W. Dolfsma & C. Dannreuther, Globalization, Social Capital and Inequality. Contested Concepts, Contested Experiences. (S. 1-13). Cheltenham: Ed. Elgar.
- Drucker, P. F. (2004).* The Daily Drucker. New York: HarperCollins.
- Easterly, W. (2006).* The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good. New York: Penguin Press.
- Edwards, M. (2008).* Just Another Emperor? New York: Demos.

- Elias, N.* (1980). Ueber den Prozess der Zivilisation (Bd. 2). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Faiola, A.* (2009). A Global Retreat As Economies Dry Up. *The Washington Post*, 5. März 2009, A1.
- Fehr, E. & Fischbacher, U.* (23. Oktober 2003). The nature of human altruism. *Nature*, S. 785-791.
- Frumkin, P.* (2006). *Strategic Giving*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gibb, B. & Schwartz, P.* (1999). *When Good Companies Do Bad Things*. New York: John Wiley.
- Giddens, A.* (1995). *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goethe, J. W.* (1944). *Faust*. Basel.
- Goethe, J. W.* (1977). *Wilhelm Meisters Lehrjahre*. Zürich: Artemis.
- Gomez, P.* (2004). Corporate Governance und glaubwürdige Führung. In H. Vater, C. Bender & K. Hildenbrand, *Corporate Governance: Herausforderungen an die Management-Kultur* (S. 17-24). Bern: Haupt Verlag.
- Gomez, P.* (2004). Führung und Kommunikation: Verantwortung fordern und fördern. In K. Stanoevska-Slabeva, *The Digital Economy – Anspruch und Wirklichkeit* (S. 405-412). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Gomez, P. & Meynhardt, T.* (2009). Public Value: Gesellschaftliche Wertschöpfung im Fokus der Führung. In S. Seiler, *Führung neu denken – im Spannungsfeld zwischen Erfolg, Moral und Komplexität* (S. 125-170). Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Griffiths, B. & Tan, K.* (2007). *Fighting Poverty through Enterprise. The Case for Social Venture Capital*. London: Transformational Business Network.
- Hayek, F. A.* (2005). *Die Verfassung der Freiheit*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hayek, F. A.* (1981). *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*. Landsberg am Lech.
- Hayek, F. A.* (1993). "Social" or Distributive Justice. In A. Ryan, *Justice* (S. 117-158). Oxford: Oxford University Press.
- Heierli, U.* (20.10.09). Mehr Markt in der Entwicklungskooperation. *Neue Zürcher Zeitung*, 28.
- Höffe, O.* (2001). *Gerechtigkeit – Eine philosophische Einführung*. München: Beck.
- Hösle, V.* (1992). *Praktische Philosophie in der modernen Welt*. München: Beck.
- Hübner, J.* (2004). *Globalisierung mit menschlichem Antlitz*. Brühl: Neukirchener.
- Jonas, H.* (1979). *Das Prinzip Verantwortung*. Frankfurt a.M.: Inselverlag.
- Kant, I.* (1998). Freiheit und praktische Vernunft. In J. Nida-Rümelin & W. Vossenkuhl, *Ethische und politische Freiheit* (S. 13-27). Berlin: de Gruyter.
- Kersting, W.* (2006). *Der liberale Liberalismus*. Tübingen: Mohr.
- Keynes, J. M.* (1920). *Die wirtschaftlichen Folgen des Friedensvertrages*. München und Leipzig: Duncker & Humblot.
- Kohler, G.* (1999/2000). Markt: Institution des Politischen. In W. Bühner, *Die Schweiz unter Globalisierungsdruck* (S. 100-116). Aarau: Sauerländer.
- König, F.* (1980). *Das wirtschaftliche Management und die christliche Wertordnung*. Universität St. Gallen: Referat anlässlich der 10. Internationalen Management-Gespräche.
- Krebs, A.* (2001). Gleichheit oder Gerechtigkeit. Die Kritik am Egalitarismus. Paderborn: GAP Proceedings.
- Lang, N. & Schnieper, P.* (2006). *Professionelles Management von Stiftungen*. Bamberg: Difo-Druck GmbH (zugl. Gemeinschaftsdissertation, Universität St. Gallen).
- Luhmann, N.* (1989). *Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke.

- Miller, D.* (Vol.9, No 1/2 2005). Against Global Egalitarianism. *The Journal of Ethics*, S. 55-79.
- Moyo, D.* (2009). *Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There Is Another Way for Africa*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Neiman, S.* (2009). *Moral Clarity*. London: The Bodley Head.
- Neue Zürcher Zeitung.* (30.11.2007). Dossier. *Neue Zürcher Zeitung*, B 3.
- Prahalad, C.* (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Philadelphia: Wharton School Publishing.
- Rawls, J.* (1979). *Eine Theorie der Gerechtigkeit*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.
- Sachs, J.* (2005). *The End of Poverty*. London: Penguin.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Toepler, S. & Sokolowski, S. W.* (1999). *Global Civil Society – Dimensions of the Nonprofit Sector*. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Schmid, W.* (2004). *Mit sich selbst befreundet sein*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Scott Peck, M.* (1978). *The Road Less Traveled*. New York: Simon & Schuster.
- Sen, A.* (2009). *The Idea of Justice*. London: Penguin.
- Singer, P.* (1972). *Famine, Affluence, and Morality*. *Philosophy and Public Affairs*, 1 (1), S. 229-243.
- Smith, A.* (1977). *Theorie der ethischen Gefühle*. Hamburg.
- Taleb, N. N.* (2007). *The Black Swan*.
- The Economist.* (29. March 2008). *Anglo-Saxon Attitudes*. *The Economist*, S. 39-41.
- The Economist.* (26. September 2009). *Mobile Marvels*. *The Economist*, S. 3-16.
- The Economist.* (21. Februar 2009). *Turning their backs on the world*. S. 57-59.
- United Nations.* (2000). *Millennium Declaration*. In U. Nations (Hrsg.), *Resolution adopted by the General Assembly*. New York.
- United Nations.* (2009). *The Millennium Development Goals Report*. New York.
- Weber, M.* (2006). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. München: Beck.
- Weber, M.* (1919). *Politik als Beruf*. Ludwig-Maximilians-Universität München: Vortrag vor dem Freistudentischen Bund.
- Weber-Berg, C. A.* (2007). *Mehrwert Ethik*. Zürich: Versus Verlag.
- Weischedel, W.* (1977). *Skeptische Ethik*. Zürich.
- Wolf, M.* (2004). *Why Globalization Works*. New Haven and London: Yale University Press.
- Wuffli, P.* (1982). *Gedanken zum Verhältnis von Ethik und Wirtschaft*. Universität St. Gallen: Referat am 12. Internationalen Management Gespräch.
- Wuffli, P.* (2006). *Gedanken zur Führung im globalen Grosskonzern*. In A. Biner, M. Brockhaus, A. Kirchschräger, R. Stämpfli & R. Tanner, *International Public Affairs: Im Spannungsfeld von Freiheit und Verantwortung (Festschrift für Wolfgang Schürer)* (S. 287-296). Bern: Stämpfli Verlag.
- Yunus, M.* (1998). *Banker to the Poor*. London.

Zu den Autoren:

Andreas R. Kirchschräger (lic.iur.HSG) ist Chief Executive Officer der elea Foundation for Ethics in Globalization und Delegierter des Stiftungsrates der Max Schmidheiny-Stiftung. Von 1997 bis 2008 zeichnete er als Geschäftsführer und Delegierter des Stiftungsrates der St. Galler Stiftung für Internationale Studien für das jährliche St. Gallen Symposium verantwortlich. Er ist Verwaltungsrat der Altium Capital AG und der Pakka AG, Mitglied des Vorstandes des World Microfinance Forum Geneva und seit 2002 Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

Dr. Peter Wuffli ist Ökonom sowie Gründer und Präsident der philanthropischen Stiftung elea Foundation for Ethics in Globalization. Er ist Verwaltungsrat der Partners Group. Zusätzlich wirkt er als Vizepräsident in den Verwaltungsräten der Lausanner Managementschule IMD sowie des Zürcher Opernhauses mit. Von 1984 bis 1993 war er bei McKinsey & Company tätig. 1994 trat er als Konzernfinanzchef in den Schweizerischen Bankverein (heute UBS) ein. Für die Bank war er bis 2007 in verschiedenen Funktionen auf Konzernleitungsstufe tätig, ab 2001 als deren Präsident.

