

Zur Rolle der Kammern in der Wertediskussion

von Peter H. Grassmann

1. Einleitung - Marktwirtschaft in der Kritik

„Der Klimawandel ist das größte Versagen des Marktes“ – so geißelt uns *Nicolas Stern*, ehemaliger Chef-Ökonom der Weltbank, 2007 in seinem Bericht zu den ökonomischen Auswirkungen der Klimakatastrophe. Ein Kernsatz, der wachrütteln sollte, aber in der Flut der Veröffentlichungen zum Klimawandel unterging – wie viele andere Warnungen auch.¹

Kritik und Unzufriedenheit mit der Werteorientierung der Märkte sind seither weiter gestiegen. Eine Zivilisation, die globale Gleichgewichte sichert, ist uns bisher nicht gelungen, trotz der hohen gesellschaftlichen Relevanz als Grundwert langfristig orientierter Verantwortung und trotz der medialen Aufmerksamkeit des neuen Modewortes Nachhaltigkeit. Dreiviertel aller Bundesbürger lehnen heute die reale Marktwirtschaft ab. Eine Ablehnung, die nun weit über die üblichen Verteilungsdebatten und Sozialfragen hinausgeht und generell nach „mehr Staat“ ruft. In weiten Kreisen der Bevölkerung ist eine grundsätzliche Skepsis gegenüber dem marktwirtschaftlichen Geschehen Platz gemacht, die mit Schlagworten wie „Wutbürger“ oder mit Auflagenerfolgen von Büchern wie „Empört Euch“ ihren Ausdruck findet.

Der Ruf nach „mehr Staat“ aber ist ein äußerst zweifelhafter Lösungsansatz, da ja nicht neu und mit sichtbaren Grenzen, konkreter schon der Ruf nach einem stärker „gestaltenden“ Staat, wie es der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung für Globale Umweltveränderungen WBGU formuliert². Denn in einer zweifelsohne epochalen Veränderung hin zu einer global vernetzten Welt stoßen nationale Ordnungssysteme an ihre Grenzen und stehen zwangsläufig den neuen, nun erstmals globalen Megaproblemen mit unzureichenden Antworten gegenüber. Der nationale Staat allein bringt die Lösung nicht mehr. Das Klimaproblem, basierend auf Technologien aus einer Zeit, die Wachstumsprobleme nicht kannte, wurde zum ersten großen globalen Überlebensrisiko. Mit dem Phasensprung der Kom-

munikationstechniken hin zu einer global „online“ vernetzten Welt entwickelten sich weltweit vernetzte Märkte, deren letzte Überraschung – die Finanzkrise – die Grundfesten unseres Kapitalsystems erschütterte und damit der Kritik an den Regelkräften einer relativ freien Marktwirtschaft weiteren Auftrieb gab. Die kritische Haltung breiter Kreise der Öffentlichkeit zur heutigen Marktwirtschaft hat also tiefgreifende Ursachen, einfache Antworten dazu gibt es nicht.

Wenn nun nach den Jubeljahren des zusammenbrechenden Sozialismus schrittweise in fast ihrer gesamten Breite unter Kritik, ist es dennoch nicht das System an sich, sondern die Griffigkeit des Ordnungsrahmens, es sind die Grenzen der „Freiheit“ und eben die Schwäche des „Staates“, die hinterfragt werden. Denn eine „freie“ Marktwirtschaft besteht natürlich nicht, obwohl erstaunlich oft behauptet. Die Regelwerke sind breit, berühren fast jeden wirtschaftlichen Bereich und werden – teils sicher zu Recht – häufig bereits als „Überregulierung“ empfunden. Eine gesellschaftlich allgemein als befriedigend empfundene Antwort wurde daraus bisher dennoch aber eben nicht, vielmehr wurden viele Schwächen der Selbstregelungskräfte erst in den letzten Jahren voll sichtbar. Seit der Konferenz von Rio vor fast zwanzig Jahren jagt nun eine Enttäuschung die andere, Klimawandel, Staatsverschuldung, Finanzstabilität und Werteverfall finden keine vom System her kommende staatliche Antwort, keinen wirksamen Ordnungsrahmen. Auch die großen internationalen Empfehlungen wie die des UN Global Compact oder ILO schafften dies nicht und auch die neue Norm ISO 26000 für sozial vorbildliches Unternehmerverhalten wird als zu allgemein und zu komplex wohl nicht halten können, was man sich von ihr erhofft. Immerhin, es sind wichtige Leitlinien. Als alleinige Antwort werden sie den heutigen Anforderungen nicht genügen.

2. Die epochalen Veränderungen

Die epochalen Veränderungen der Kommunikationstechniken schufen eine neue Zeit, eine neue Vernetzung von allem und jedem in online-Gegenwärtigkeit. Die dadurch noch globaler vernetzte Marktwirtschaft trifft dabei auf sieben Milliarden Kunden unterschiedlichster Ansprüche und damit auf eine dramatisch gestiegene Komplexität der Märkte, verstärkt noch durch das durch neue Technologien bedingte hohe Innovationstempo. In diesem global interdependent vernetzten schnell sich wandelnden Umfeld tut sich der nationale Staat, noch dazu der demokratische, schwer im Umgang mit den vielen durchaus berechtigt erscheinenden, aber nie unumstrittenen Verbesserungen des marktwirtschaftlichen Ordnungsrahmens. Der Komplexität entsprechend, konzentriert sich nun staatlicher Eingriff dabei gern auf Vorgaben für die großen Firmen, auf die Konzerne als die besonders sichtbaren und vergleichsweise leichter ansprechbaren Leuchttürme der Marktwirtschaft. Energieunternehmen, systemisch relevant eingestufte Banken und die Automobilindustrie sind typische Schwerpunkte. Wenig im Fokus steht der breite Bereich der selbstständigen Berufe und der kleineren Unternehmen, vernachlässigend, dass diese Bereiche 80 % der wirtschaftlichen Aktivität umfassen. Viele marktwirtschaftliche Fehlentwicklungen werden deshalb von staatlicher Seite nicht angegangen, ja nicht einmal als kritisch verbalisiert. Ein weiterer Nährboden für die oben genannte kritische Haltung breiter Kreise der Öffentlichkeit.

3. CSR-Welle und Nachhaltigkeitsversprechen – eine Teilantwort

Wenn Ordnungsrahmen und „regelnde Hand“ der Marktwirtschaft allen älteren Theorien zum Trotz keine gesellschaftlich befriedigende Antwort mehr finden, kann der Ruf nach „mehr unternehmerischer Verantwortung“ nicht ausbleiben. Die neue Welle von CSR-Vorsätzen - also die über das Gesetz hinausgehende Wahrnehmung einer ökosozialen Verantwortung - und die vielen Nachhaltigkeitsversprechen von Unternehmen sind eine Teilantwort darauf, mit teilweise vorbildlichen Ergebnissen. Nicht nur dem Gesetz genügen, nein, ein darüber hinausgehendes Verantwortungsgefühl für die Erwartungen der Gesellschaft wird heute eingefordert, Unternehmertum nach den Regeln des „ehrbaren Kaufmanns“ also, diesem jahrhundertealten Schlagwort der vorbildlichen unternehmerischen Persönlichkeit.³

Aber das genügt nicht. Die Gesellschaft will nicht nur positive Einzelbeispiele, sie will, dass Problembranchen insgesamt in Ordnung

kommen. Fällt der Staat als alleiniger Problemlöser aus, sind andere Formen der Kooperation gefordert. Bottom-up statt top-down sozusagen. Für die Problembereiche der Marktwirtschaft bedeutet das verstärkte Kooperationsbereitschaft der Unternehmen, wenn die Marktwirtschaft als stabiles und akzeptiertes System erhalten bleiben soll. Das führt fast zwangsläufig zu den Wirtschaftsverbänden und hinterfragt die Rolle der Berufs- und Wirtschaftskammern und deren Regelungskraft als ein Organ der Selbstverwaltung.⁴

4. Werteorientierte Kooperation zu Problembereichen – die Kammern sind gefordert

Es ist also zweifelsohne ein Weckruf für die Berufs- und Wirtschaftskammern wie auch für die Gesetzgeber, sich auf das Standesrecht zu besinnen, insbesondere auf dessen Auftrag, Vereinigungen nicht nur als Interessensvertretung zu sehen, sondern ihnen auch einen Teil der Ordnungsaufgaben zu übertragen. Sie können zurückblicken auf Wurzeln in den alten Zünften und Ständen und als wesentliches Element der Freiheitsbewegung Mitte des 19. Jahrhunderts. So wurden zum Beispiel in Österreich die heutigen Wirtschaftskammern als ein Selbstverwaltungsorgan 1848 eingeführt als ein freiheitliches Zugeständnis gegen die unliebsame und zu oft realitätsferne kaiserliche Bürokratie. Man versprach, selbst für Anstand und Ordnung zu sorgen, nicht immer ausgeliefert den behördlichen Dekreten. Fast zeitgleich wurden die Kammern auch im sich herausbildenden Deutschen Reich ebenfalls zur flächendeckenden Einrichtung durch alle Berufe und Wirtschaftssektoren. In Fortführung dieser Traditionen wurden die Kammern Körperschaften des öffentlichen Rechts im Unterschied zu den parallel existierenden Wirtschaftsverbänden.

Aber wie in der Euphoriephase des Neoliberalismus nicht anders zu erwarten, ist die Rolle der Kammern als Teil des Ordnungsrahmens auch für „Anstand und Fairness“ zu sorgen, in den letzten Jahrzehnten in den Hintergrund getreten, ja teils völlig in Vergessenheit geraten. Nur noch die ersten Zeilen etlicher Kammergesetze erinnern an „die Aufgabe, ... für Wahrung von Anstand und Sitte **des ehrbaren Kaufmanns** zu wirken“⁵. Schon die altertümliche Formulierung zeigt, dass man nicht den politischen Mut hatte, die historische Rolle und rechtliche Einordnung als Selbstverwaltungsorgan wirklich zu bewahren.

Entgegen gesetzgeberischer Tradition fehlt beispielsweise im IHK-Gesetz die weitere Detaillierung dieser nur eingangs genannten Aufgabenstellung im Gesamtgesetz. Ironisch un-

terstrichen wird dies noch durch den Titel des Gesetzes als „vorläufig“, obwohl 1956 erlassen und mehrmals revidiert. Nichts zeigt deutlicher die erfolgreiche Meinungsmache vieler Gewerbetreibender gegen diese Pflichtmitgliedschaft. Denn wie bei allen Ordnungsinstitutionen, konnten Widerstände gegen „Pflichten“ nicht ausbleiben. Dies hat die Verfassungsgerichte immer wieder beschäftigt, den Fortbestand als wirtschaftsinterne Selbstverwaltung und die dazu notwendige Pflichtmitgliedschaft aber bestätigt.

Nun muss man leider zugeben: Die Versuche, Wirtschaftsverbänden anspruchsvolle Selbstverwaltungsaufgaben zu übertragen, waren nicht immer befriedigend. Vor allem, wenn es um Gruppendisziplin ging, waren die Erfahrungen mäßig. Ein besonders katastrophales Beispiel stellte die Vereinbarung von 1997 des Europäischen Automobilhersteller-Verbandes ACEA mit der EU-Kommission dar, von sich aus für ein Absenken des Flottenverbrauchs zu sorgen. Die Vereinbarung verschaffte dieser Industrie Ruhe, die Kommission sah von Gesetzesmaßnahmen ab, aber die Markttrends zu übergroßen und verbrauchsintensiven Autos wurden weiter gefördert und die Chance zum rechtzeitigen Umstieg auf Verbrauchseffizienz vertan. Übrigens zum Schaden dieser Industrie, denn die Automobilmarktkrise 2007/2008 war im Wesentlichen ein Käuferstreik, ein Aufbegehren gegen die Unbelehrbarkeit kurzfristig orientierter Industriepolitik. Gesellschaftliche Trends zu negieren, erhöht eben die Langfristisiken.

Die Wirtschaftsverbände gerieten seitdem noch stärker als gewissenlose Lobby-Verbände in Verruf, deren Kontakte zur Politik werden mit äußerstem Misstrauen betrachtet. Aber die Wirtschaftsverbände stecken anerkanntermaßen in einer Zwangsjacke und sind stark bestimmt durch politikfeindliche Stimmungen aus dem Mitgliederkreis. Das mutige Mitglied, das vorangeht und freiwillige Beiträge zur Werteorientierung seiner Branche fordert, ist die Ausnahme und kann kaum mit der Unterstützung auf der Mitgliederversammlung rechnen. Am ehesten werden noch janusköpfige Schwüre akzeptiert, die eigentlich nur die Selbstverständlichkeiten umfassen, dann aber schönfärberisch mit „Verpflichtung“ bezeichnet werden. Wohlgemeint, aber mangels Auditierung und Sanktionen keine ernstzunehmenden Beschränkungen, sondern zahnlose Tiger. So kann keine wirkliche Stärkung des Ordnungsrahmens erfolgen. Denn das erfordert eine Verschiebung der Trennlinie zwischen Freiwilligkeit und Pflicht, also eine primär politische Aufgabe. Womit wir wieder zum „Staat“ zurückkehren könnten und damit ohne neue

Antwort blieben – oder wir sehen uns die Instrumente wirksamer Selbstverwaltung nochmals genauer an und kommen damit zwangsläufig zu den Berufs- und Wirtschaftskammern, die sich als Körperschaften des öffentlichen Rechts mit Pflichtmitgliedschaft grundlegend von den Wirtschaftsverbänden unterscheiden und das traditionelle Instrument von selbstverwalteter Ordnung der Wirtschaft sind. Selbst manche Verbände gingen da weiter trotz der viel schwierigeren Situation einer freiwilligen Mitgliedschaft. Auf die Bemühungen des Dachverbands der gewerblichen Immobilienwirtschaft ZIA und dessen Kodices beispielsweise für Treuhänder und (in Vorbereitung) für nachhaltigkeitsorientierte Governance sei beispielsweise verwiesen.⁶ Als Empfehlungen eines Wirtschaftsverbandes müssen sie freiwillig bleiben, allenfalls von einem verpflichtenden Label unterstützt. Interessant in diesem Zusammenhang übrigens der Vorschlag des Nachhaltigkeitsrats der Bundesregierung, einen „Nachhaltigkeits-Kodex“ einzuführen als Index-Messgröße für nachhaltige Unternehmensführung⁷. Dies konnte nicht unumstritten bleiben, wobei die Kammern in ihren wenigen Stellungnahmen eher überrascht, noch nicht mit dem Thema vertraut wirkten.

Obwohl als Körperschaft des öffentlichen Rechts zu mehr berechtigt, haben sich auch die Berufs- und Wirtschaftskammern in den letzten Jahrzehnten bei Wertefragen ganz auf die Freiwilligkeit beschränkt. Die Versuche, das Schlagwort des „ehrbaren Kaufmanns“ in „Ehrenerklärungen“ zu präzisieren, sollen nicht übersehen werden, sind aber wenige. Auch die Vorschläge des von der Bundesregierung auf Betreiben der G-8 eingesetzten CSR-Forums bleiben voll freiwillig in am Runden Tisch von Kammern und anderen Vertretern der Zivilgesellschaft gemeinsam erarbeiteten Empfehlungen. Sie fordern beispielsweise das verstärkte Engagement bei Informations- und Weiterbildung ein, knüpfen aber keinerlei Pflichten an den CSR-Anspruch.⁸ Es sind Anfänge, sie zeigen aber zugleich die Angst, sich in den Bereich der Pflichten für Generationengerechtigkeit, Ressourcenverantwortung oder Jugendschutz zu wagen. Denn es gibt keine Verpflichtung, die ohne Nachteile für einige der Mitglieder eingefordert werden kann. Deshalb werden verpflichtende Initiativen nur selten von innen kommen. Es bedarf des Anstoßes durch Politik und Allgemeinheit und es gibt Beispiele, wie man moderner Selbstverwaltung auch in rauerer Zeiten Kraft verleiht.

5. Der Branchenkodex – präzise problemorientiert

Die Rechtsform aber ist in sich schon Aufforderung, als Teil des Ordnungsrahmens der Marktwirtschaft zu fungieren. Es ist die Aufforderung, sich um Wertethemen, also um Forderungen des Gemeinwohls über das Gesetz hinaus zu kümmern, aktiv eigene Möglichkeiten in die Hand zu nehmen und nicht nur auf staatliche Vorgaben zu warten.

Kammern können zu Problembereichen der Gesellschaft Leitlinien schaffen. Dabei ist eines von vornherein klar: diese Formulierung „ehrbare Kaufmann“ ist nicht mehr die Sprache unserer Zeit, sie ist so nicht geeignet, in sich Leitlinie zu sein. Sie wird das nur durch weitere Präzisierung, durch eine Umsetzung in die moderne Welt und deren Probleme. Das führte durchaus zu ersten Ansätzen einer weiter gehenden Definition durch einige der Kammern, eine umfassende Antwort wurde daraus bisher nicht.⁹

Schon das ist eine Gratwanderung, denn die heutige Kammergemeinschaft ist ob ihrer umstrittenen Pflichtmitgliedschaft verunsichert und hört deshalb stark auf die Stimme der Kritischen, derer, die im harten Wettbewerb gesellschaftliche „Verantwortung“ für eine Worthülse halten, für etwas, das man sich nicht auch noch leisten sollte. Eine mehrheitliche Mitgliedermeinung ist das wohl nicht, denn viele Studien zeigen, dass „Ehrbarkeit“ der Branche, das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns keineswegs veraltet, sondern vielmehr Wunschbild vieler Unternehmer, gerade auch vieler junger Unternehmer ist. Aber letztendlich gilt für Verpflichtungen zum Thema „Ehrbarkeit“, wie Kluth es umschreibt, „dass für die Mitglieder keinerlei Anreiz besteht, dass „ihre“ Organisation allgemeine staatliche Aufgaben wahrnimmt bzw. primär im allgemeinen Interesse tätig wird.“¹⁰

Aber die Gesellschaft fordert – wie gesagt – mit zunehmender Lautstärke den Respekt vor einem komplexeren Wertebild ein, entweder von der Wirtschaft selbst oder vom Staat durchgesetzt. Wer sich heute also um soziale Unternehmensverantwortung kümmert, vielleicht auch um CSR und damit nicht nur Differenzierung, sondern Verantwortung gegenüber der Allgemeinheit meint, kommt deshalb an Kooperation und damit an Verbandsarbeit und Kammerorientierung nicht vorbei. Denn die Gesellschaft will mehr als Einzelbeispiele von Unternehmen, sie will Ordnung in kompletten Branchen, will eine nach vorne gerichtete Ordnung im Energiebereich insgesamt oder komplette Antworten der „Banker“-Branche. Sie

unterscheidet dabei nicht, dass es sich bei deren Problemen der letzten Jahre nur um den Teilbereich der hoch spezialisierten Truppe der Investmentbanker handelte. Sie erwartet Ordnung von innen und dies umfassend oder sie erwarten Antworten vom Staat. Wie weit die Kooperationsfähigkeit dabei geht, wird von der Branche abhängen. Der Welt-Bankenverband IIF stieß beispielsweise an seine Grenzen, als Josef Ackermann als deren Präsident 2006 Regeln für Honorare, also die berühmten „Boni“ und Incentives einforderte und - im Nachhinein nicht überraschend – Goldmann-Sachs mit dem Austritt drohte. Die Freiwilligkeit hatte Ihre Grenze erreicht.¹¹ Eine solche Verschiebung der Grenzen des Freiraums wurde nicht mehr akzeptiert entgegen vielen anderen Regeln des IIF zu Bilanzierung, Bewertung, Geldwäsche und Steuerhinterziehung.

Und genau das ist die Entscheidung, die die Kammern treffen müssen: Wollen sie sich an der eingeforderten Verschiebung der Trennlinie zwischen Freiwilligkeit und Pflicht zur „Ehrbarkeit“ beteiligen? Oder wollen sie es dem Staat überlassen und damit eine der alten Ideen der Kammern verraten oder die klassische Form der auch wertorientierten Selbstorganisation mit selbst auferlegten Pflichten wieder entdecken. Was natürlich einige Tabubrüche gegenüber den vergangenen Jahrzehnten des Siegeszugs des Neo-Liberalismus bedeuten würde. Aber es gibt interessante Beispiele, sogar aus dem liberalsten Wirtschaftsraum der USA.

Denn ein aus meiner Sicht besonders interessantes Beispiel ist der Antikorruptions-Kodex des amerikanischen Verbandes der Medizintechnik AdvaMed. In diesem Verband sind alle großen Firmen der Branche Mitglied. Ich war während der Zeit der Entstehung dieses Code of Ethics¹² europäischer Vertreter im Vorstand und konnte den vorübergehenden Austritt von etlichen großen Mitgliedern miterleben. Medizintechnik kennt neben der klassischen Kooperation viele weiche Faktoren der Vorteilsnahme, wie zum Beispiel die Förderung von Forschungsprogrammen an Universitätskliniken, von Betriebsfesten, Kongressreisen, Erstklass-Flügen und Seminaren auf Kreuzfahrtschiffen. All dies hat dieser Kodex beendet, allerdings nicht ganz durch Freiwilligkeit. Die Idee wurde von staatlicher Seite angeregt. Und die großen Organisationen des Gesundheitswesens und die staatlichen Beschaffungsstellen verlangen heute die Anerkennung dieses Kodex als Teil der Auftragsvergabe. Und damit wurden diese Verhaltensleitlinien zum Standard, auch ohne gesetzlich vorgeschriebene Mitgliedschaft.

Dieses Beispiel birgt noch eine andere Botschaft. Sie zeigt die Notwendigkeit der Branchenspezialisierung. Die branchenspezifische Definition von Leitlinien für Energieeffizienz, Energieumstellung, Investmentverhalten, fairen Handel oder auch Korruption sind unterschiedlich, praxisnahe Lösungen brauchen erhebliche Branchenkenntnis. Schon allein deshalb ist vieles davon für ein rein staatliches Regelwerk ungeeignet.

Gerade die branchenspezifische Ausprägung von Leitlinien macht es zur typischen Aufgabe eines staatlich gestützten Selbstverwaltungsorgans. Ausreichende Unabhängigkeit vom staatlichen Einfluss, aber auch das im gesetzlichen Auftrag ruhende Selbstvertrauen geben die richtige Brücke für eine ausgewogene Definition problemspezifischer Leitlinien auch mit branchenspezifischer Ausprägung. Das obige Thema der grauen Korruption im Gesundheitswesen – in Deutschland stärker als in USA auch ein Thema der freien Berufe – hat entsprechend die Bundesärztekammer in ihrer Musterempfehlung der Berufsordnung aufgegriffen und analog von innen heraus vorbildlich geregelt, eine typische Stärke der Berufskammern.¹³

Bei Wirtschaftskammern empfiehlt sich, trotz hohem Sachverstand bei der Aufstellung von Kodices dennoch die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Wirtschaftsverbänden zu suchen. Mögen die als reine „Interessensvertretung“ auch manchmal widerstreben, so sind sie dennoch oft noch enger mit den Themen vertraut. Das Gespräch anzubieten, ist der kleinste gemeinsame Nenner des für jeden Wertekodex notwendigen gesellschaftlichen Dialogs.

Aus gesellschaftlicher Sicht voll abgerundet wird ein Wertekodex dann, wenn er an einem „Runden Tisch“ von Vertretern der Betroffenen diskutiert wurde, dessen Teilnehmer die unterschiedlichen Gesichtspunkte der verschiedenen Interessengruppen umfassend einbringen können – also eine Mitsprache Externer, sozusagen eine „Mitbestimmung“, wobei der Unterschied zwischen bestimmen, mitbestimmen und reinem Dialog nicht übersehen werden sollte.

6. System-immanente „Mitbestimmung“ - die Gegenkraft zur Selbstgefälligkeit

Ein Schlüssel dazu ist das Instrument der „Mitbestimmung“, diese Pflicht zur Beratung und Abstimmung von Unternehmensentscheidungen, ein Reizwort, dessen inhärente Kraft ich an einem persönlichen Erlebnis erläutern will. Denn erst in der herausfordernden Phase der Sanierung von Carl Zeiss lernte ich deren Wert und die feinen, aber sehr wichtigen Unter-

schiede bei Pro und Contra verstehen. Es war bei meiner ersten Aufsichtsrats-Sitzung der Carl Zeiss Jena GmbH und ich hatte gerade den Sanierungsplan, ein Abbau um 600 Mitarbeiter, aber dennoch weniger als in der Presse befürchtet, vorgestellt. Nun ging es um die Abstimmung. Aber *Lothar Späth*, das politisch erfahrene „Cleverle“ mit einem siebten Sinn für Unvorhergesehenes, hatte um Auszeit gebeten, hatte das Stimmverhalten abgefragt. Die Betriebsräte kündigten ihre Ablehnung an und dann war es im Raum plötzlich still geworden, alle sahen den Wirtschaftsminister an. Mit leiser Stimme hatte er erklärt, er werde mit den Mitarbeitervertretern stimmen müssen, also für Ablehnung des Sanierungsplans. Er aber gehörte zur „Kapitalseite“, er musste eigentlich für den Personalschnitt stimmen, er wusste, dass der unvermeidlich war, wenn das Unternehmen gerettet werden sollte – nur seine SPD-Koalition hatte den CDU-Minister festgelegt auf dieses Abstimmungsverhalten. Der sorgfältig ausgewogene Sanierungsplan für Carl Zeiss Jena drohte damit zu scheitern, drohte abgelehnt zu werden in einem Aufsichtsrat, dessen Stimmresultat längst vorneweg festgelegt war. Ungesetzlich zwar, aber das reale Leben. Und mit der Ablehnung dieser Sanierung war nicht nur das Gesamtunternehmen Carl Zeiss konkursgefährdet, auch die durch die gemeinsame Stiftung im Haftungsverband stehende Firma Schott war gefährdet. Nein, eine Ablehnung konnte enorme Folgen haben.

Lothar Späth versuchte den Betriebsratsvorsitzenden umzustimmen, ihn zur Zustimmung zu bewegen, aber auch er erklärte, es sei von seinem Betriebsrat festgelegt, er müsse erst deren Zustimmung einholen. Und dann holte er sie zurück, unten von der Demonstration oder auch aus den Schrebergärten und Plattenbauten, trommelte seine Betriebsräte in einem Nebenraum zusammen, bis er sicher war, eine Runde zusammensetzen, die bereit war, die Rettung des Unternehmens ernsthaft zu diskutieren. Und siegte. Nach zweistündiger hitziger Debatte stimmte der Betriebsrat zu, erlaubte ihm, dem Sanierungskonzept zuzustimmen.

Im Grunde war das alles ungesetzlich. Aufsichtsräte dürfen nicht per Beschluss festgelegt werden, sie sind ihrem Gewissen verantwortlich. Was geschah, war eine erneute Ohrfeige für das „Mitbestimmungsgesetz“ und zugleich ein Sieg für das Betriebsverfassungsgesetz. Das Mitbestimmungsgesetz zeigte sein kaltes Gesicht eines ideologisch gesteuerten Machtinstruments, das ohne wirkliche Sachdiskussion nach ideologischen Leitlinien funktionierte. Das Betriebsverfassungsgesetz, das die Rolle der Betriebsräte regelt, dagegen zeigte

seine Stärke: Mitarbeitervertreter wollen am Ende Erhalt und Erfolg ihres Unternehmens, sie sind dann plötzlich im gleichen Boot wie der Unternehmer.

Warum erzähle ich das? Weil es mir die Augen öffnete für die Stärke komplexerer Formen gesellschaftlichen Dialogs. Die Sanierung, die zur Abstimmung stand, betraf 600 von 1800 Mitarbeitern und eine Belegschaft, die aus der Sicherheit eines VEB mit 30.000 Mitarbeitern kam, „volkseigen“ mit allen Nachteilen, aber die Beschäftigung war sicher. Und hier ging es nun um eine zweite Sanierungsphase, die vorangegangenen Aufteilungen in unterschiedliche Firmen und erste große Einschnitte waren nicht effizient genug. Ohne den Glauben der Belegschaft, dass trotz harter Maßnahmen soziale Werte respektiert würden, setzt man einen zweiten solchen Schritt nicht durch. Und man kann als Unternehmer erzählen, was man will, voll geglaubt wird es nicht. Erst wenn die Betriebsräte anfangen, sich hinter den Plan zu stellen, steigt die Chance.

Es ist dieser Unterschied zwischen den Hürden, die der Skepsis gegenüber dem Unternehmer entgegenschlägt und der Glaubhaftigkeit, die einer der „Ihren“, ihr gewählter Vertreter hat. Nicht nur vertrauen sie ihm, er kennt ihre Meinung, ihre Vorschläge und er kennt den Betrieb. Er wird zwangsläufig zum Mittler zwischen nicht erfüllbaren Hoffnungen und dem realistisch gerade noch Vertretbaren. Für den Unternehmer wird er zum ernst zu nehmenden Gesprächspartner, der Bescheid weiß, für die Belegschaft zum „Vertrauensmann“, der Komplexes in ihrem Sinne durchdacht hat.

Natürlich weiß ich, dass das Wort Mitbestimmung für viele Unternehmer ein Schreckenswort ist, ich weiß aber auch, dass weite Teile der Unternehmerschaft gelernt haben, damit umzugehen und, wie aus obigen Beispiel ersichtlich, daraus auch Gewinn für beide Seiten zu ziehen ist. Es kommt eben darauf an, das Ideologische, Themenfremde fernzuhalten und Partner zu finden, die an der ausgewogenen, praktikablen und damit erfolgreichen Lösung interessiert sind. So erarbeitet, wird der Wertekodex zu einem starken Instrument des gesellschaftlichen Konsenses in Problembereichen.

7. Der mitbestimmte Branchenkodex - die Antwort der Kammern für Problembereiche

Das umreißt nun den Grundgedanken. Die Kammern gehen ihrem gesetzlichen Auftrag konform, wenn Sie sich - entweder vom Gesetzgeber gedrängt oder aus eigenem Antrieb - entschließen, Leitlinien und Wertekodices für die großen Problembereiche zu schaffen und wenn sie diesen in einer geeigneten Form des gesellschaftlichen Dialogs Tiefgang verschaf-

fen. Selbstverwaltend liegt es dann an der Mitgliederversammlung, diese Leitlinien zu verabschieden und bei Zustimmung ihre Umsetzung ernsthaft zu betreiben.

Systematisch einbezogene Mitsprache Externer wird dabei überraschende Komponenten einbringen. Mögen den Anwalt primär seine Werbemöglichkeiten interessieren, so werden Externe darauf dringen, dass Anwälte für effiziente Abwicklung sorgen statt beliebiger Verfahrensverlängerung, die das Rechtssystem verstopfen. Und sie werden vielleicht auch hinterfragen, warum die Anwaltsordnung nicht auch für die Funktion des Insolvenzverwalters gilt, die ja so oft von Anwälten wahrgenommen wird. Denn hier ist inzwischen die Abwicklungsverlängerung und der Aufbrauch der Masse schon fast zum üblichen Standard verkommen statt zügiger Abrechnung und Ausschüttung an die Gläubiger. Und genauso werden Externe bei der Architektenkammer primär hinterfragen, wie die hohe Verantwortung des Architekten für Energieeffizienz, footprint der Gebäudeerstellung, Landverbrauch, Wassersystem und Biodiversität berücksichtigt ist. Und schließlich werden Externe bei den Finanzdienstleistern feststellen, dass sie bei der großen Krise des Finanzsystems erheblich Beitrag geleistet haben durch Empfehlung risikobehafteter Papiere, durch off-shore Investments und durch unkritische Haltung gegenüber kurzfristig orientierten Banken und werden sich bei Steuerberatern für die Motivation zur Steuerehrlichkeit des Kunden interessieren. Gerade die Ergänzung der Finanzdienstleister-Ordnung durch Werteverpflichtungen und Dialog ist vordringlich. Denn es bedarf keiner großen Vorhersagekraft: Eine Wiederholung der Art und Weise der letzten Finanzkrise und deren mühsames Nachspiel würde zu Aufständen führen, bei dem kaum ein Bank-Schaufenster mehr ganz bleibt. Die heutige Form rascher Sozialvernetzung Gleichgesinnter, Wütender würde mit ungesehener Härte reagieren. Es geht also um mehr als Minimalanforderungen der Qualifizierung. Beliebig lässt sich die Reihe von Beispielen fortsetzen, bei denen Externe völlig andere Schwerpunkte setzen werden bei der Definition von Werteregeln als die Berufsgemeinschaft. Aber es sind häufig eben genau die Schwerpunkte, die für die gesellschaftliche Akzeptanz einer Berufs- oder Unternehmensgruppe mitentscheidend sind. Bei Mitsprache Externer entsteht zweifelsfrei ein unter dem Gesichtspunkt der Gemeinwohlverantwortung wesentlich ausgewogenerer Wertekodex. Ob allerdings die jetzige wertorientierte Zivilgesellschaft - die NGOs - zu einem ideologiefreien und zielorientierten Dialog ähnlicher Qualität wie Betriebsräte in der Lage sind, kann nur die

Erfahrung zeigen. Ich habe jedenfalls in diesen Organisationen viel Sachverstand getroffen aber auch viel Praxisferne und Emotion, so dass nur ein längerer Erfahrungsweg die Frage der Praktikabilität beantworten kann.

Ob man solche Leitlinien dann eines Tages verpflichtend machen will, ist eine politische Frage. Der Staat ist jedenfalls gut beraten, die Kraft der Kammern und Verbände als existierende Elemente der Selbstorganisation zu erkennen und zu fördern, aber sich in seiner Gesetzgebung soweit zurückzuhalten, dass insbesondere die branchenspezifische Ausprägung zwar das Ergebnis einer systemimmanent vorgeschriebenen Beratung ist, aber letztlich doch einer Selbstbestimmung durch die Kammermitglieder überlassen bleibt. Gesellschaft, Medien und schlicht die Bürger und auch Kammermitglieder werden immer wieder dafür sorgen, dass notwendiger Tiefgang erreicht wird - auch da, wo Disziplin und Wille zur pflichtgemäßen Einordnung nicht leicht fallen. Der mitbestimmte Wertekodex ist also ein Weg, der beruflichen Leitlinien höchste demokratische Legitimation geben könnte. Zudem entsteht mit ihm eine Komponente des gesellschaftlichen Dialogs, die das gegenseitige Verständnis für Probleme und Komplexität erheblich verbessert. Jeder findet im anderen Lager der gesellschaftlichen Polarisierung dann Fürsprecher oder zumindest informiert moderierenden Ausgleich. Branchenspezifisch erarbeitet, kann der Wertekodex den Tiefgang erreichen, der staatlichen Verordnungen niemals möglich ist. Gute Selbstverwaltung ist am Schluss immer das bessere System als staatliche Vorgabe.

Daran erinnert uns der Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften von 2009. Er ging zur Hälfte an *Eleonore Ostrom* für ihre Arbeiten zur Selbstverwaltung von Gemeinschaftsgütern, oft Allmende genannt. Untersuchungen, bei denen sie zeigen konnte, dass Selbstverwaltung effektiver als staatliche Vorgabe ist, sofern sich alle Beteiligten auf Regeln einigen und deren Durchsetzung gemeinschaftlich überwachen.¹⁴

Wie eingangs erwähnt, verlangt der wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung für globale Umweltveränderungen ein neues Modell der *Partizipation*, einen gestaltenden Staat, der mehr motiviert als diktiert und die gesellschaftliche Zusammenarbeit zur erfolgversprechenden Voraussetzung für die Bewältigung der großen Probleme unserer Zeit macht. Es entspricht der Tradition der Kammern, sich diesen Vorschlägen in einer Zeit abklingenden neoliberalen *laissez-faire* nicht zu entziehen. Partizipation durch Eigeninitiati-

ve, aber auch durch die Kraft zu gesellschaftlichem Dialog. Das ist gemeint.¹⁵

8. Freiwilligkeit oder Verpflichtung - eine unscharfe Trennlinie

Es sind viele Faktoren, die über Freiwilligkeit oder Verpflichtung entscheiden. Die Trennlinie ist gleitend, unscharf. Das liegt im Wesen einer selbst organisierten Werteordnung und ist einer der vielen positiven Unterschiede zur Härte von Verordnung und Gesetz. Ein von der Mitgliederversammlung beschlossener Wertekodex zum einen muss zumindest eine gewisse bindende Wirkung haben, sonst ist er sinnlos, ist nur Feigenblatt. Eine andere Frage ist, mit welcher Rigorosität er eingefordert wird. Man kann auditieren und sanktionieren oder man kann sich nur auf den „good-will“ der Mitglieder verlassen. Denn ein Wertekodex mit aussagekräftigem Inhalt hat von sich aus eine bindende Wirkung. Viele der Mitglieder werden akzeptieren, dass die Einhaltung im Interesse ihrer Gesamtbranche ist. Spätestens wenn er durch eine Kennzeichnung betont wird, nimmt er eindeutig verpflichtenden Charakter an. Das allerdings bedingt dann Ombudsmann, Prüfungsausschuss und Ehrengerichte, vielleicht sogar Auditierung. Aber ein Wertekodex hat auch ohne all dies in sich eine starke Leitfunktion. Wie am oben genannten Beispiel des amerikanischen Medizintechnikverbandes *AdvaMed* gezeigt, können Auftraggeber die Anerkennung des Kodex zur Bedingung für Auftragsvergaben machen. Viele der öffentlichen Auftraggeber berücksichtigen bereits, nachhaltig gesellschaftliche Verantwortung mit zur Auftragsbedingung zu machen. Tendenz steigend, vor allem auch bei kommunalen, aber auch anderen öffentlichen Auftraggebern. Hier gibt der Wertekodex eine praxisnahe Definition.

Am Schluss aber ist es eine politische Frage, ob solche Leitlinien rein freiwillig oder ob sie rechtlich bindend sind, vielleicht sogar Ehrengerichten und Sanktionsmöglichkeiten unterliegen. Das entscheidet über das Vertrauen des Gesetzgebers in Selbstorganisation und Ordnungsdelegation und letztlich darüber, wie ernst das nun mit dem Auftrag, „Geschäfte zu führen nach den Regeln des ehrbaren Kaufmanns“ zu wirken, gemeint ist. Gern übersehen wird dabei, dass guten Vorsätzen im Wettbewerb enge Grenzen gesetzt sind. Keiner kann sich aus den Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Erfolgs ausgrenzen. Erst branchenweite Verpflichtung schafft im Wettbewerb gleiche Voraussetzungen für alle - und genau deshalb ist eine sorgsam überlegte Grenzlinie des verpflichtenden Ordnungsrahmens so wichtig.

Wobei man bei „Abweichlern“ im Hinterkopf haben sollte, dass es Personen und nicht die Firmen sind, die Entscheidungen treffen. Ein wirksames Mittel einer Sanktionierung ist deshalb, Personen die Fähigkeit zu leitender Funktion oder zur Selbstständigkeit abzuerkennen. Kein Berufsverbot, aber ein Funktionsverbot. In Großbritannien ist dies zum Beispiel als eine „black-list“ unerwünschter „directors“, also der Sperre der Mitgliedschaft in Aufsichtsräten, Beiräten und Leitungsfunktionen bekannt, also ein Ausschluss aus der Governance von Unternehmen.

Nur wenn ein Wertekodex verpflichtenden Charakter erreicht und auch Bindungspflichten und Sanktionsmöglichkeiten vorsieht, kann er sich Teil des Ordnungsrahmens nennen. Nur dann wird er wirklich zur Entlastung staatlicher Aufgaben durch Selbstorganisation und nur dann erreicht er die Meinungsbildung in der Öffentlichkeit, für die er mitgedacht ist.

Dabei soll nicht übersehen, hier aber nicht vertieft werden, dass der größte Teil der hier angesprochenen Leitlinien bzw. Problembereiche nur in bundes- oder sogar europaweiter Gültigkeit wirklich Sinn macht. Teils wird dies durch die Dachverbände geregelt werden können, teils bedarf es von Rahmenvorgaben von Bund oder besser der EU-Kommission, teils aber wird man schon auf Länderebene als Teil der in den meisten Bundesländern angestrebten Nachhaltigkeitsstrategie das richtige Instrumentarium finden.

9. Der ehrbare Kaufmann - Idealbild zweier Blickwinkel

So sehr das Schlagwort des „ehrbaren Kaufmanns“ im ersten Moment zum Schmunzeln einlädt, so sehr ist es doch ein nicht leicht zu ersetzendes Wort. Nicht nur, weil es an jahrhundertalte Werte unserer Kultur anknüpft, zeichnet es sich doch auch durch seine win-win-Situation für beide Seiten aus. Denn natürlich erhofft sich der Kunde diese Ehrbarkeit vom Geschäftspartner, aber zugleich ist es die Eigenschaft, die Integration und Anerkennung im eigenen Umfeld bedeutet und dem Unternehmer oder Freiberufler das gesellschaftliche Ansehen verschafft, das letztlich über sein Wohlfühlen mitentscheidet. Es ist eben ein Charakterzug, der über das etwas harmlosere Wort „anständig“ hinausgeht und zugleich dieses Element der Anerkennung und des Respekts enthält.

Es ist übrigens traditionelle deutsche Sprache, nur schwer zu übersetzen. Bei einer kürzlichen Veranstaltung der Hanns-Seidel-Stiftung in Brüssel über „Werte in der Finanzwirtschaft“ war die mir vorgegebene Vortragssprache Deutsch, der Tradition von EU-

Veranstaltungen entsprechend wurde aber simultan übersetzt. Etwas verlegen fragten mich die beiden Englisch-Übersetzer, wie ich denn das Wort „ehrbare“ übersetzen würde. Und rasch wurden wir uns einig, dass es eine wirkliche Übersetzung nicht gibt. Ob nun das etwas steife „honorable“ oder „serious“ oder „fair“, der Flair des Wortes geht verloren, der Hinweis auf den gesellschaftlichen Respekt geht verloren, wird zumindest nicht voll getroffen. Es war übrigens eine Veranstaltung, bei der nur einer der Politiker Fensterreden hielt. Die übrigen Mandatsträger äußerten sich besorgt verunsichert dahingehend, dass die Wirtschaftswelt sich in einem Tempo ändert und globalisiert, dass die politischen Prozesse nicht mehr Schritt halten können. Ihre Botschaft war eindeutig: von uns als Politik kann die Ordnungslösung für das Finanzsystem nicht allein kommen. Es muss zugleich eine Wirtschaftskultur für Fairness und soziale Verantwortung wieder Boden gewinnen. Indirekt forderten sie genau dem hier angesprochenen Thema entsprechend auf: auf Anstand und Sitte im Geschäftsleben auch von innen heraus zu achten.

10. Fazit

Es scheint an der Zeit, dass sich die Kammern in die laufende Wertedebatte einbringen und ihren Beitrag bringen zur Beschleunigung der unvermeidlichen Veränderungen insbesondere im Energie- und im Finanzbereich. Ein branchenspezifischer Ansatz der Leitlinien kann dabei Praxisnähe und Tiefgang sichern, vor allem, wenn begleitet durch die Mitsprache externer Vertreter der Wissenschaft und der themenspezifischen Wirtschaftsverbände. Eine Mitsprache auch von wertorientierten Organisationen der Zivilgesellschaft kann zeigen, ob daraus eine marktwirtschaftliche Komponente des gesellschaftlichen Dialogs wird oder ob ideologische und emotionale Unterschiede dies nicht zielführend erscheinen lassen. Sicher ist, dass die wertorientierte Aktivität der Kammern manches Problem beantworten kann, das andernfalls in Verordnungen und Gesetzgebungsverfahren münden wird oder – wenn unbeantwortet – die Skepsis am System der Marktwirtschaft wieder anheizt.

¹ *Nicolas Stern*, Stern Report on the Economics of Climate Change, 2006.

² www.WBGU.de - Hauptgutachten 2011, Die große Transformation.

³ Humboldt-Universität, Institut für Management, www.der-ehrbare-Kaufmann.de.

⁴ Plateau 3 – Werteregulierte Marktwirtschaft, Murmann-Verlag und www.ökoethik.de.

⁵ § 1 Abs. 1 IHK-Gesetz.

⁶ <http://www.immo-initiative.de/>

⁷ <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/eigene-projekte/deutscher-nachhaltigkeitskodex/>.

⁸ www.csrforum.eu.

⁹ Z.B. IHK Nürnberg, <http://www.ihk-nuernberg.de/ngb/wir-ueber-uns/Geschichte/Ehrbarer-Kaufmann>.

¹⁰ *Kluth*, Ausgestaltung der staatlichen Aufsicht, in: Kluth (Hrsg.), Jahrbuch des Kammer- und Berufsrechts 2005, S. 188.

¹¹ Institute of Finance, www.iif.com.

¹² [www.AdvMed.org/code of ethics](http://www.AdvMed.org/code_of_ethics).

¹³ <http://www.bundesaerztekammer.de/page.asp?his=1.100.1143>, § 32 und 33.

¹⁴ Z.B. *Elinor Ostrom*, Was mehr wird, wenn wir teilen, Oekom-Verlag, 2011.

¹⁵ WBGU-Hauptgutachten 2011, Welt im Wandel - Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation, u.a. S. 200 und 217 ff.