

Parallelen

Interview

„Transparenz ist nicht genug. Sie müssen brutal ehrlich sein.“

Diarmuid Martin, Erzbischof von Dublin, gilt als einer der führenden Köpfe der katholischen Kirche auf dem Gebiet der Wirtschaftsethik. Er war Ständiger Vertreter des Heiligen Stuhls in Genf bei den Vereinten Nationen sowie bei der Welt handelsorganisation (WTO). Im FOCUS-Interview äußert sich Erzbischof Martin zu den jüngsten Unternehmensskandalen, der Verantwortung der Wirtschaft in Zeiten wachsender Globalisierung und dazu, was erstklassige Führungspersönlichkeiten ausmacht.

FOTOS: ERIKA KOCH



ZUR PERSON Diarmuid Martin



Erzbischof Diarmuid Martin wurde 1945 in Dublin geboren. Er studierte Philosophie an der Universität Dublin und Theologie am Dubliner Diözesan-seminar. 1969 wurde er zum Priester geweiht. Später setzte er sein Studium der Moraltheologie am Angelicum, der päpstlichen Universität des Hl. Thomas von Aquin in Rom, fort. Er trat 1976 in den Dienst des Heiligen Stuhls, als Mitglied des Päpstlichen Rates für die Familie. 1986 wurde er zum Vizepräsidenten und 1994 zum Generalsekretär des Päpstlichen Rates für Gerechtigkeit und Frieden ernannt. Ende 1998 wurde Martin Titularbischof von Glendalough, und am 6. Januar 1999 erhielt er die Bischofsweihe aus der Hand von Papst Johannes Paul II. 2001 wurde er zum Erzbischof befördert und übernahm Aufgaben als Ständiger Vertreter des Heiligen Stuhls in Genf, bei den Vereinten Nationen sowie bei der Welthandelsorganisation (WTO). Im Mai 2003 wurde er zum Weihbischof von Dublin ernannt. Nach dem Rücktritt von Desmond Cardinal Connell rückte Martin am 26. April 2004 automatisch als dessen Nachfolger auf.

Focus: Exzellenz, in den letzten Jahren haben sich Unternehmensskandale gehäuft und das Vertrauen der Bevölkerung in die Wirtschaft tief erschüttert. Sind diese Vorkommnisse symptomatisch für ein größeres Problem?

Erzbischof Diarmuid Martin: Ich finde es bezeichnend, dass in den letzten Jahren eine Vielzahl großer Skandale ans Licht gekommen sind beziehungsweise aufgedeckt wurden, in die Großkonzerne verwickelt waren. Allerdings hat es solche Skandale meiner Meinung nach auch schon früher gegeben. Positiv ist, dass wir heute über etablierte Mechanismen verfügen, um Korruptionsfälle aufzudecken. Leider werden diese Mechanismen jedoch erst installiert, wenn sich die Korruption bereits in die Großunternehmen eingeschlichen hat. Die nächste Herausforderung ist es, stärker präventiv tätig zu werden.

Focus: Was muss nach Ihrer Meinung geschehen?

Erzbischof Martin: Natürlich muss jede Gruppe in der Gesellschaft ihre eigenen Verhaltensnormen aufstellen – sei es nun die Wirtschaft, die Presse oder die Kirche. Vieles lässt sich durch Gesetze regeln, allerdings brauchen die Unternehmen heute auch Freiheiten. Sie müssen bis zu einem gewissen Maß ungehindert agieren können, denn allzu strenge Normen würden sie lähmen. Ungeachtet dessen braucht der Markt aber einen übergeordneten ethischen und rechtlichen Rahmen, wenn er richtig funktionieren soll. Es liegt an uns, diesen Rahmen zu schaffen, und zwar so, dass er den Marktmechanismus ergänzt und optimiert.

Focus: Wie können wir sicherstellen, dass die Unternehmer solche Verhaltensregeln tatsächlich einhalten und es nicht bei Absichtserklärungen bleibt?

Erzbischof Martin: Natürlich brauchen wir auch Gesetze, und diese Gesetze müssen umgesetzt werden. Wir brauchen aber nicht nur einen juristischen, sondern auch einen ethischen Handlungsrahmen. In der Praxis bedeutet das, dass die Unternehmen ein neues Selbstverständnis entwickeln müssen. Sie dürfen den ethischen Rahmen nicht nur als hehren Vorsatz begreifen, der nur auf dem Papier steht, sondern als integralen Bestandteil ihres Geschäftes und ihrer Rolle in der Gesellschaft.

Focus: Ist es nicht sehr schwierig, in einem globalen Unternehmen einheitliche moralische Werte und einen wirksamen ethischen Rahmen zu vereinbaren?

Erzbischof Martin: Nehmen wir ein klassisches Beispiel: Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.



Papst Johannes Paul II. interpretierte Business nicht als kommerzielle Unternehmung, sondern als Gemeinschaft von Menschen. In vielen Familienunternehmen ist das tatsächlich so. Arbeitgeber und Arbeitnehmer teilen Erfolge und Misserfolge des Unternehmens miteinander. Im Gegensatz dazu kennen heute viele Manager großer Unternehmen ihre Mitarbeiter überhaupt nicht mehr, weil ein Großteil der Arbeit von anderen Firmen und in anderen Erdteilen geleistet wird.

Focus: Können globale Unternehmen also gar kein Gemeinschafts- und Verantwortungsgefühl entwickeln?

Erzbischof Martin: Die Tatsache, dass die Mitarbeiter über die Welt verstreut sind, entledigt die Unternehmen nicht ihrer Verantwortung. Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) hat Mindeststandards für menschenwürdige Arbeit festgelegt, und es ist bemerkenswert, dass die globale öffentliche Meinung das Verhalten der Unternehmen tatsächlich beeinflussen kann. Kein seriöses Unternehmen würde heute noch Kinderarbeit oder andere menschenunwürdige Arbeitsformen zulassen. Dabei hätten dieselben Unternehmen noch vor wenigen Jahren auf entsprechende Nachfragen nicht einmal geantwortet. Inzwischen haben die Unternehmen erkannt, dass sich die Öffentlichkeit nicht nur für die von ihnen produzierten T-Shirts interessiert, sondern auch für die Bedingungen, unter denen diese hergestellt werden. Sie sind jetzt gezwungen, sich diesen Fragen professionell zu stellen.

Focus: Welche Eigenschaften charakterisieren Ihrer Meinung nach eine erstklassige Führungskraft? Wie kann ein Unternehmenslenker ein vertrauenswürdiges Unternehmen schaffen?

Erzbischof Martin: Die primäre Verantwortung eines Managers liegt darin sicherzustellen, dass das Unternehmen effizient und ehrlich geleitet wird. Die Enron-Manager sind ihrer Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern nicht gerecht geworden. Persönliche Integrität ist mithin eine wichtige Führungseigenschaft. Erstklassige Führungskräfte sind Persönlichkeiten, zu denen die Mitarbeiter mit Stolz aufschauen. Sie schaffen im Unternehmen ein Gefühl der Gemeinschaft, so dass jeder Mitarbeiter das Gefühl hat, Teil des Unternehmens zu sein und nicht nur abhängig und ein kleines Rädchen im Getriebe. Eine erstklassige Führungspersönlichkeit investiert auch in die Qualifikation der Mitarbeiter. Das sind meines Erachtens die Eigenschaften, auf die es ankommt.

Focus: Hat die neue Führungsgeneration das nötige ethische Bewusstsein? Oder muss sich das noch entwickeln?

Erzbischof Martin: Ich glaube, es muss sich noch entwickeln. Wirklicher sozialer Fortschritt war niemals ohne nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum möglich. Andererseits hat nachhaltiges Wachstum niemals automatisch sozialen Fortschritt und soziale Integration bewirkt. Möglicherweise fehlt ein Mechanismus, der das Bewusstsein für ethische Fragen oder die Sorge um das Wohl der Mitarbeiter institutionalisiert und fest im Unternehmensalltag verankert. Wie schafft man eine neue Vision? Ich glaube, es gibt durchaus Modelle für wirtschaftliches Wachstum, bei denen Gerechtigkeit und Stabilität fester Bestandteil sind. Solche Modelle sind natürlich jenen vorzuziehen, bei denen wirtschaftliches Wachstum auf Kosten der Gerechtigkeit und der Nachhaltigkeit geht.

Focus: Sie haben mehrmals am Weltwirtschaftsforum in Davos teilgenommen. Welche Eindrücke haben Sie aus Ihren Gesprächen mit den Unternehmensführern gewonnen?

Erzbischof Martin: Im Laufe der Jahre hat sich vieles geändert. Als ich das erste Mal daran teilnahm, gab es erstmals ein Panel mit Religionsvertretern. Gängige Äußerungen waren „Wie gut, dass auch ein Pater dabei ist“ oder „Geben Sie uns doch Ihren Segen“. Inzwischen hat sich in der Wirtschaft aber die Erkenntnis durchgesetzt, dass ethisches Verhalten und religiöse Werte ihren Platz in der realen Welt haben und nicht nur gelegentlich als Inspiration dienen sollten. Jetzt geht es um die Frage, wie sich die ethischen Visionen eines Unternehmens, einer Gesellschaft und einer Nation miteinander vereinbaren lassen und welche Rolle dabei die globale Realität und die damit verbundenen Interdependenzen spielen.

Focus: Wie lautet Ihre Antwort?

Erzbischof Martin: Meine erste Erfahrung mit dieser Frage habe ich während der Finanzkrise in Südostasien gemacht. Damals wurde uns allen überdeutlich vor Augen geführt, wie stark wir voneinander abhängig sind. Der Begriff „Weltwirtschaftsarchitektur“ wurde geprägt, und es schien, dass die bloße Namensgebung diesem Begriff Gewicht und Bedeutung verlieh. Doch niemand war wirklich bereit, sich über die Formulierung des Begriffes hinaus Gedanken zu machen. Das Problem bestand darin, gemeinsame Regeln zu finden, ohne den Marktmechanismus zu beeinträchtigen. Das ist auf

globaler Ebene natürlich extrem schwierig. Man kann aber vor der globalen Realität nicht einfach die Augen verschließen. Wir können nicht sagen, das ist uns alles viel zu kompliziert und wir lassen deshalb lieber die Finger davon. Wir leben nun einmal in einer interdependenten Welt und müssen uns solidarisch verhalten. Wir brauchen einen Solidarpakt.

Focus: Welche Rolle könnten christliche Werte bei der Schärfung dieses Bewusstseins spielen?

Erzbischof Martin: Vertrauen ist ein christlicher Wert. Vertrauen basiert auf wirklichem Respekt für unsere Mitmenschen und darauf, dass wir anerkennen, dass die anderen ebenso Menschen sind wie wir. Jedes Individuum hat seine eigene Würde, und Gott hat die Menschheit als Familie geschaffen. Damit die menschliche Familie weiterleben kann, müssen wir einander mit Vertrauen begegnen. Wir müssen zudem anerkennen, dass die Menschheit Teil der Schöpfung ist. Deshalb hängt das langfristige Überleben der Menschheit davon ab, dass wir mit der Welt, in der wir leben, achtsam umgehen.

Focus: Was heißt das konkret?

Erzbischof Martin: Wir müssen die Umwelt schützen, und die Führungspersonlichkeiten dieser Welt müssen sich für Gerechtigkeit und faire Teilhabe einsetzen. Wenn Sie außer Acht lassen, dass die Schöpfung alle Lebewesen umfasst, dann entstehen Ungleichgewichte, und das führt zu grober Ungerechtigkeit und Unsicherheit. Ich denke dabei an die biblische Geschichte vom Turmbau zu Babel. Er ist für mich ein Symbol unkontrollierten Wachstums. Wenn die Menschen glauben, dass dem Wachstum keine Grenzen gesetzt sind, dann passiert genau das, was in Babel passierte: Der Turm stürzt ein und die Menschen werden uneins. Wie können religiöse Werte die wirtschaftliche und soziale Stabilität beeinflussen? Vor allem durch Vertrauen. Durch Vertrauen und durch Hoffnung. Eine Gemeinschaft, in der die Hoffnung wieder gedeiht, ist wesentlich produktiver und kreativer.

Focus: Sie sind Erzbischof von Dublin geworden, als sich die katholische Kirche in Irland in einer schwierigen Phase befand. Priester hatten Kinder sexuell missbraucht. Sie hatten die Aufgabe, das verlorengegangene Vertrauen in die Kirche wiederherzustellen. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Erzbischof Martin: Die Kirche in Irland und Dublin war mit schlimmen Skandalen konfrontiert. Viele Existenzen

„Der Turmbau zu Babel ist für mich ein Symbol unkontrollierten Wachstums.“



wurden zerstört, und es erfüllte mich mit großer Wut, als ich hörte, wie Leben ruiniert wurden. Das Vertrauen in die Kirche nahm durch die aufgedeckten Missbrauchsfälle zwangsläufig schweren Schaden. Wie kann man zerstörtes Vertrauen zurückgewinnen? Es gibt kein Patentrezept dafür und keinen Marktmechanismus, der die Entwicklung beschleunigen könnte. Man muss der Öffentlichkeit zeigen, dass man den Verfehlungen wirklich auf den Grund gegangen ist. Vor allem ist es wichtig, den Menschen zu sagen, dass man ihnen glaubt – und das sehr konsequent. Und dann müssen Sie darangehen, eine sichere Kirche zu schaffen, in die die Eltern ihre Kinder wieder schicken können, ohne Angst haben zu müssen. Sie müssen Ernst machen mit den von Ihnen zugesagten Konsequenzen. Zudem habe ich konsequent alle Zahlen veröffentlicht. Sie müssen sagen: Seht her, das ist passiert.

Focus: Transparenz war also ganz wichtig für Sie?

Erzbischof Martin: Transparenz ist nicht genug. Sie müssen brutal ehrlich sein. Wir waren bereit, den Finger in die Wunde zu legen und zu unserer Verantwortung zu stehen. Wie kann man das Vertrauen von Menschen zurückgewinnen, die ohne eigenes Verschulden zu Schaden gekommen sind? Das ist eine große Herausforderung. Als ich die Opfer und ihre Familien traf, nötigte mich die Art und Weise, wie sie versuchten, die seelischen Wunden zu verarbeiten, größten Respekt ab.

Focus: Was empfehlen Sie vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen Unternehmen, die verlorengegangenes Vertrauen wiederherstellen müssen?

Erzbischof Martin: Wie gesagt, es gibt keine Patentrezepte und es braucht Zeit, egal wie man es anpackt. Sie müssen das Problem genau analysieren und der Wahrheit auf den Grund gehen. Das ist nicht einfach, denn jeder im Unternehmen ist irgendwie betroffen. Aber Missbrauch ist wie ein Krebsgeschwür. Wenn Sie es nicht völlig bloßlegen und an der Wurzel ausmerzen, dann wird es früher oder später wiederkommen. Wir alle müssen uns um die Wahrheit bemühen, und wir müssen erkennen, dass das Fehlverhalten Einzelner die Stabilität von Unternehmen und der gesamten Gesellschaft, in der wir leben, gefährdet. Diese Menschen setzen nicht nur die Zukunft globaler Unternehmen aufs Spiel, sondern das Leben vieler Menschen überall auf der Welt.

Focus: Erlauben Sie uns eine letzte Frage: Welche Rolle können die christlichen Kirchen bei der Überwindung

der aktuellen Krise des Vertrauens in die Wirtschaft spielen?

Erzbischof Martin: Es ist die Aufgabe der christlichen Kirchen, das Evangelium zu predigen. Die Botschaft des Evangeliums wendet sich an alle Menschen, und ihre sozialen Implikationen hängen davon ab, was die Menschen daraus machen. Die grundlegende Botschaft der christlichen Kirche ist die Liebe Gottes. Ich glaube, es sind vor allem zwei Eigenschaften, die die Liebe Gottes für die moderne Welt so bedeutend machen. Da ist zum einen Gottes Zuwendung, ohne dass wir diese verdient hätten. Gott liebt die Menschen bedingungslos. Nehmen Sie das Gleichnis vom verlorenen Sohn, der nach Hause zurückkehrt und dort vom Vater empfangen wird. Der Sohn hat sich bereits eine Rechtfertigung zurechtgelegt, aber er braucht sie gar nicht. Denn der Vater heißt den Sohn einfach willkommen. Das ist bedingungslose Liebe, sie geht über das Erwartete oder Notwendige hinaus. Die andere Eigenschaft ist Freigiebigkeit. Gott ist so unermesslich freigiebig in seiner Liebe, dass wir davon vollkommen überwältigt sind. Diese beiden Eigenschaften stellen das genaue Gegenteil einer an den Konsumentenwünschen orientierten Marktwirtschaft dar, in der alles genau gewogen und gemessen wird: Wenn auf einem Etikett 250 Gramm steht, so bekommen wir genau 250 Gramm und kein Gramm mehr. Doch wenn wir tatsächlich in einer Welt leben würden, in der jeder nur genau das bekommt, wofür er bezahlt hat, dann gäbe es uns nicht. Die Welt braucht Werte, die Großzügigkeit bewirken, die uns dazu bringen, Anteil am Leben unserer Mitmenschen zu nehmen, auch wenn diese Menschen schwach sind. Wirklich vorbildliche Firmen tun dies schon heute.



Mit Erzbischof Martin sprachen Mark Byford, Egon Zehnder International, London, und Ulrike Mertens, FOCUS.