

Die Reichweite der ABS-Idee

Inhalt

1	Einleitung: Was ist unter der „Reichweite der ABS“ zu verstehen, und welche Bedeutung hat sie für die Ziele der ABS?.....	3
2	Die Motivation der ABS-Mitarbeitenden für die ABS-Idee.....	6
2.1	Die starke intrinsische und politische Motivation für die ABS.....	6
2.2	Fremdbeurteilung: Nur ein „Brötchenjob“?.....	7
2.3	Zu viel Pluralismus?.....	8
3	Die Mitarbeitenden als Träger der ABS-Idee: Drei Bereiche und ihre Gründe.....	9
3.1	Die Mitarbeitenden als Träger der ABS-Idee in der und durch die Geschäftstätigkeit.....	9
3.2	Das private Engagement der Mitarbeitenden für die ABS-Idee: Die politische Dimension.....	13
3.3	Das private Engagement der Mitarbeitenden für die ABS-Idee: Die Dimension des persönlichen Konsumverhaltens.....	14
3.3.1	<i>Ein Eingriff in die Privatsphäre?.....</i>	15
3.3.2	<i>Begründungen für ein sozial und ökologisch verantwortungsvolles Konsumverhalten der ABS-Mitarbeitenden.....</i>	15
4	Wege zur Verbindlichkeit: Die diskursive Organisation.....	19
4.1	Das Festmachen der ABS-Identität an Normen statt an Prinzipien.....	20
4.1.1	<i>Hinweise auf ein normenzentriertes Grundverständnis.....</i>	21
4.1.2	<i>Hinweise auf ein prinzipienzentriertes Grundverständnis.....</i>	22
4.2	Die Dialektik und Spannung zwischen der „Öffnung“ und „Schliessung“ der ABS	23
4.3	Grenzen moralischen Konsums.....	26
5	Verbindlichkeit herstellen.....	28
5.1	Verbindlichkeit herstellen durch Deklarationen des Managements.....	29
5.2	Verbindlichkeit herstellen wofür? – „Werte“ als Normen, Prinzipien oder normative Gesichtspunkte?.....	29
5.3	Die Stärkung der Diskurskultur und der Reflexionskompetenz.....	31
5.4	Die Dimension der Personalpolitik.....	33
5.5	Massnahmen im Bereich moralischen Konsums.....	35
6	Zusammenfassung und Empfehlungen.....	37

1 Einleitung: Was ist unter der „Reichweite der ABS“ zu verstehen, und welche Bedeutung hat sie für die Ziele der ABS?

Dass die ABS-Mission nicht bloss darin besteht, sich beim Banking nicht „die Finger schmutzig zu machen“ und lediglich die Nische eines ethisch „sauberen“ Bankings auszufüllen, sondern darüber hinaus „gesellschaftspolitisch“ zu wirken, wurde bereits in mehreren Ethikberichten herausgestellt.¹ Die tiefere und übergreifende Sinnbestimmung und der selbst und aus innerer Überzeugung gesetzte Auftrag der ABS bestehen darin, eine möglichst bedeutende Rolle in der neuen Bewegung des Sozialunternehmertums zu spielen. Vor allem durch ihre ethisch orientierte Geschäftstätigkeit selbst, daneben und untergeordnet auch durch andere Aktivitäten,² will die ABS an der „Moralisierung der Märkte“³ mitwirken. Die ABS ist eines der bedeutendsten Sozialunternehmen der Schweiz.⁴ Und sie erfüllt in ihrer Rolle als Bank, bei der viele sozialunternehmerische Fäden zusammenlaufen, darüber hinaus eine besondere, akzeleratorische Aufgabe.

Die besonderen Aufgaben und Herausforderungen, die sich der ABS aufgrund ihrer gesellschaftspolitischen Mission stellen, bildeten, soweit sie über die Geschäftstätigkeit als Bank im engeren Sinne hinausgehen, den Gegenstand des Revisionsberichts 2009 mit dem Titel „Die ABS als öffentlich sichtbare Akteurin“. Hierbei wurde nach der Reichweite der ABS-Idee eines ethisch fundierten Bankings und Wirtschaftens durch im weiteren Sinne „politische“ Aktivitäten gefragt.⁵ Doch ist auch nach der Reichweite der ABS-Idee nach innen zu fragen, d.h. mit Blick auf die Mitarbeitenden der ABS aller Stufen.⁶ Denn schliesslich sind sie die handelnden Akteure der Bank und insofern die herausragenden Träger der ABS-Idee. (Weitere mögliche Träger der ABS-Idee, etwa die Kundschaft, der VR oder das Aktionariat, werden in dem vorliegenden Bericht nicht beleuchtet.) Insofern, als die ABS selbstverständlich Aussenwirkungen hat und haben soll, geht es indirekt hierbei durchaus auch um die Reichweite der ABS-Idee nach aussen.

¹ Vgl. die Revisionsberichte der Ethik-Kontrollstelle 2006, S. 3 ff.; 2009, S. 4 f.; 2010, S. 5 f.

² Vgl. Revisionsbericht 2009, S. 9 f.

³ In Anlehnung an die gleichnamige Publikation von Nico Stehr (Frankfurt a.M., 2007).

⁴ Die Idee des Sozialunternehmertums lässt sich darin erblicken, durch die Entfaltung einer unternehmerischen Geschäftstätigkeit zur Bewältigung gesellschaftlicher Problemlagen beizutragen, womit vorauszusetzen ist, dass an die Stelle des Prinzips der Maximierung von Gewinnen das Prinzip der ethischen Legitimität, Verantwortbarkeit und Gesellschaftsdienlichkeit tritt. Vgl. in Anlehnung an Muhammad Yunus Thielemann, U.: System Error. Warum der freie Markt zur Unfreiheit führt, Frankfurt a.M. 2009, S. 164-178.

⁵ Vgl. zur „ABS-Idee“ Revisionsbericht 2009, S. 17 f. Die ABS-Mission lässt sich darin erblicken, die Reichweite der ABS-Idee und der zugrunde liegenden Unternehmens- und Wirtschaftsphilosophie, die mit dem Begriff einer „solidarischen Ökonomie“ gefasst werden kann, zu erhöhen.

⁶ Für den Begriff Mitarbeitende wird im Folgenden durch das Kürzel MA verwendet.

Wenn sich, wie bereits der Ethikbericht 2009 festhielt, „die MitarbeiterInnen der ABS ... als Botschafter der ABS-Idee und ihrer Werte verstehen“ sollten,⁷ stellt sich die Frage nach der Reichweite der ABS-Idee auch in einem anderen Sinne, nämlich: Wie weit soll und darf diese Idee in die Persönlichkeitssphäre der MA reichen? Was darf die ABS ihren MA in Sachen Engagement für die ABS-Idee abverlangen, und zwar nicht nur in Sachen äusseren Handlungsvollzugs im Sinne der jeweiligen Stellenbeschreibung, sondern auch in Sachen innerer Einstellung und Überzeugung? Und wer ist es eigentlich genau, der da etwas abverlangt? Schliesslich sind die ABS-MA nicht bloss ausführende Organe bzw. Befehlsempfänger (dann: letztlich des VR), was vormals unter dem Stichwort „demokratische Organisation“⁸ festgehalten wurde und heute „gelebte Mitwirkungspraxis“ (Leitbild) genannt wird. Und insofern verlangen die ABS-MA hier auch durchaus etwas von sich selbst bzw. die eine vom anderen ab. Da also den ABS-MA auch eine Stimme hierbei zuzugestehen ist, kann die ABS-Idee, aus deren Geist heraus sie handeln sollen, nicht schlechterdings fix und fertig gegeben bzw. in Stein gemeisselt sein, vor allem nicht in ihrer Bedeutung für ihr Handeln im (Geschäfts-)Alltag. Daher ist auch zu fragen: Welche Beiträge zur Bestimmung der ABS-Idee sind den MA auch zuzugestehen?

Fragen dieser Art wurden bereits in vorangegangenen Ethikberichten angeschnitten.

- Im Ethikbericht 2010 zum Thema Wertewandel (S. 23 f.) wurde die Auffassung zurückgewiesen, dass die ABS auch mit sog. „LOHAS“-MA, die Verantwortung mit Bedürfnisbefriedigung verwechseln, ihre Aufgaben erfüllen könne.
- Im Ethikbericht 2007 zum Thema Mitbestimmung wurde in Abschnitt 2.3 die „politische Partizipation“ der MA sowohl als Pflicht als auch als Recht thematisiert und die Auffassung zurückgewiesen, die Erwartung an die MA, „starke gesellschaftliche und ökologische Interessen“ mitzubringen bzw. auszubilden, liefe auf einen „Gesinnungstest“ hinaus. Auch wurde dort bereits der Umstand des innerbetrieblichen Pluralismus thematisiert, der zumindest in Spannung zur Orientierung an der ABS-Idee steht.
- Dem „Pluralismusproblem“ angesichts bestehender „Wertkonflikte“ innerhalb der Bank widmete der Ethikbericht 2009 zum Thema Öffentlichkeit einen eigenen Abschnitt (vgl. Abschnitt 5 im Ganzen). Dort wurde die Notwendigkeit herausgestrichen, dass „die ABS-Idee in allen Köpfen verankert“ sein sollte.

Doch wie weit darf diese „Verankerung“ gehen? Mit welcher Verbindlichkeit darf die – stets auslegungsbedürftige – ABS-Idee auftreten? Und warum genau bedarf es eigentlich dieser Verankerung? Dies sind die Fragestellungen, denen im Folgenden nachgegangen wird.

⁷ Revisionsbericht 2009, S. 24, vgl. auch S. 17 f.

⁸ Revisionsbericht 2007.

Hierzu wurden Gespräche mit insgesamt acht ABS-MA aller Stufen geführt, um so ein einigermassen repräsentatives Meinungsbild einfangen zu können.⁹ Dabei wurde zunächst nach der Motivation gefragt, bei der und für die ABS zu arbeiten. In diesem Zusammenhang wurde auch nach dem Verständnis der ABS-Idee gefragt, um so den möglichen – und sehr wahrscheinlichen – Zusammenhang zwischen der Motivation der MA und der ABS-Idee erkunden. Diesem Themenkreis ist Abschnitt 2 gewidmet.

Sodann wurde danach gefragt, inwieweit sich die MA als Träger bzw. als Botschafter der ABS-Idee verstehen, und zwar nicht nur während ihrer Tätigkeit bei der und für die ABS, sondern auch darüber hinaus in ihrem Privatleben bzw. als Privatpersonen. Dabei zeigte sich, dass ein als sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu bezeichnendes Konsumverhalten nicht nur ein brisantes Thema innerhalb der ABS bildet, sondern auch ein Konfliktfeld, dessen ethische Einordnung und Bewältigung zahlreiche Komplexionen birgt (Abschnitt 3).

Vor allem vor diesem Hintergrund stellt sich die Aufgabe, wie die ABS im Inneren Verbindlichkeit für ihre „alternative“ Vision guten und verantwortungsvollen Wirtschaftens herstellen kann. Dazu werden in Abschnitt 4 die konzeptionellen Weichen gestellt und in Abschnitt 5 einige Vorschläge gemacht, die sich vor allem an die Adresse der ABS als Institution, also ihre Leitungsgremien, richten.

Den telefonisch geführten Gesprächen mit den ABS-MA lagen die folgenden Fragen als Leitfaden zugrunde. Nicht immer wurden alle Fragen gestellt, da sich einige Fragen im je unterschiedlichen Verlauf der Gespräche erübrigten. Einige Fragen wurden später hinzugefügt.

1. Was ist das Besondere daran, bei der bzw. für die ABS zu arbeiten?
2. Worin unterscheidet sich die ABS von anderen Banken/Unternehmen?
3. Worin besteht die ABS-Mission bzw. die ABS-Idee? Woran machen Sie die ABS-Idee fest?
4. Was tun Sie dafür, um diese Mission bzw. Idee umzusetzen?
 - 4a) Das Leitbild hält fest: „Wir stärken die soziale und ökologische Ökonomie, gemeinsam mit gleich gesinnten Banken und fairen Unternehmen.“ Was bedeutet dies für Sie?
5. Wer ist der (sind die) Träger der ABS-Idee? Wer sollte es sein?
 - 5a) Sollen die ABS-Mitarbeitenden auch Botschafter der ABS-Idee, der ABS-Werte sein?
6. Ist es gut, dass die ABS auf Gewinnmaximierung verzichtet? – Besteht hier ein Zusammenhang zur ABS-Idee, zu den Werten oder Prinzipien der ABS?
7. Ist eine bestimmte Gesinnung oder Einstellung erforderlich, um bei der ABS zu arbeiten?
8. Worin besteht diese Gesinnung oder Einstellung?
9. Gibt es Konflikte um die „rechte Gesinnung“?
10. Sollte sich die ABS-Idee auch im Privatleben der ABS-Mitarbeitenden widerspiegeln?

⁹ Zusätzlich wurden auch die Stellungnahmen der MA zum Ethikforum aufgenommen, welches am 9. Juni 2011 in Olten zum Thema „ABS-Werte – Wer setzt sie um und wie setzen wir sie um?“ stattfand, und zwar sowohl die auf Flipcharts festgehaltenen Ergebnisse der Arbeitsgruppen als auch die Stellungnahmen, zu denen die ABS-MA im Rahmen des Feedbacks zum Ethikforum gebeten wurden.

10a) Sollten die ABS-MA auch Botschafter durch „vorbildliches“ Konsumverhalten im Alltag sein?

2 Die Motivation der ABS-Mitarbeitenden für die ABS-Idee

2.1 Die starke intrinsische und politische Motivation für die ABS

Zunächst darf festgehalten werden, dass die ABS-MA in einem Masse motiviert sind, bei der und für die ABS zu arbeiten, das seinesgleichen suchen dürfte. Und zwar sind sie intrinsisch motiviert und orientiert, an der Sache der ABS, an der ABS-Idee.

Es bestehe eine sehr weitgehende Übereinstimmung zwischen den persönlichen Überzeugungen und den Werten, „die die Bank im Geschäftsmodell vertritt“, bekundet MA7.¹⁰ Die „Werte“, die man als Individuum hat – genannt werden „Fairness, Offenheit, Menschlichkeit“ –, „stimmen mit ABS-Werten überein“, wie Gruppe 2 des Ethikforums festhält. Daher bilden die „klar deklarierten Werte“ der ABS die entscheidenden, „direkten oder indirekten Gründe“ dafür, „für die ABS zu arbeiten“ (Gruppe 3 des Ethikforums). Für manch einen ist „die ABS-Mission die eigentliche Motivation“ seiner Arbeit (MA3). Die Motivation liegt darin, „dass es Sinn macht“ (MA6).

Da die Tätigkeit bei der ABS der „persönlichen Lebenseinstellung und -philosophie“ entspricht, könne man, so MA8 (auch MA4), „hinter dem stehen“, womit man seinen Tag ausfüllt, denn dies sollte schliesslich möglichst „sinnvoll“ sein. Daher müsse man sich bei der ABS auch „nicht verstellen“ (MA2). Man könne „morgens in den Spiegel schauen“ (MA3), was offenbar bei den meisten anderen Unternehmen und wohl vor allem bei anderen Banken nicht oder in deutlich geringerem Masse der Fall sei. Für die ABS tätig zu sein, dies erfüllt manch einen mit Stolz (MA1, MA2).

Man darf wohl sagen, dass viele MA ihre berufliche Erfüllung bei der ABS finden. Viele sind froh und erleichtert, eine Anstellung bei der ABS gefunden zu haben, und können es sich „kaum vorstellen, zu einer traditionellen Bank zurückzukehren“ (MA1). Eine MA berichtet, dass für sie „immer wichtiger wurde, dass sie sich mit den Werten des Unternehmens, bei dem sie arbeitet, identifizieren kann“. Dies könne sie heute, denn die Arbeit bei der ABS entspreche ihren persönlichen Überzeugungen (MA5). Moralisch enttäuscht vom traditionellen Bankgeschäft, so darf man wohl vermuten, wollte MA6 eigentlich nie mehr bei einer Bank arbeiten – bis er auf die ABS stiess. MA8 wollte nach seiner Ausbildung „wenn irgend möglich nur noch bei ethischen Unternehmen arbeiten“ und kann diesem Wunsch nun bei der ABS nachkommen.

Bereits damit zeigt sich, dass sich die ABS-MA, jedenfalls diejenigen, die befragt wurden, klar als Träger der im Kern politischen bzw. „gesellschaftspolitischen“ ABS-Idee verstehen. Und sie bringen dafür ein hohes Mass an Engagement mit. Wenn nach der Besonderheit, bei der ABS

¹⁰ Aus Gründen der Anonymität bleiben die befragten MA unbenannt und werden als „MA1“, „MA2“ usw. bezeichnet.

zu arbeiten, gefragt wurde, so wurden die „sozialen“ oder als „vorbildlich“ charakterisierten Arbeitsbedingungen, die die ABS ihren MA bietet, wie etwa die Mitspracherechte und die Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit, wenn überhaupt, zumeist erst an zweiter Stelle genannt. (Diese Arbeitsbedingungen als MA zu erwähnen, muss schliesslich nicht unbedingt auf ein politisches Interesse für die ABS schliessen lassen.)

Der im weiteren Sinne, aber auch im Kern politische Charakter der Motivation der (oder jedenfalls vieler) ABS-MA zeigt sich auch darin, dass eine „Befriedigung“ vor allem dadurch empfunden wird, „dass man daran mitwirkt, die Welt, oder sagen wir die Schweiz, ein Stück weit zu verbessern“ (MA6). Zwar wird die ABS-Mission zuweilen eher auf den unmittelbaren Wirkkreis der ABS bezogen, etwa indem diese ABS-Mission darin erblickt wird, „anders mit Geld“ und damit „anders mit Kunden, überhaupt mit anderen Menschen“ (MA1) umzugehen, was man möglicherweise eher einem „sauberen Banking“ zuordnen kann und nicht unbedingt zugleich einer übergreifenden gesellschafts- bzw. wirtschaftspolitischen Vision. Doch wird von vielen betont, dass es „letztlich nicht nur um unseren eher bescheidenen Umkreis“ gehe (MA5), auch nicht „bloss darum, etwas zu verhindern“, sondern darum, darauf hinzuwirken bzw. daran mitzuwirken, „dass andere Firmen nach ähnlichen Kriterien wirtschaften“; denn „dies alles“, die Tätigkeit der ABS im Ganzen, „soll das soziale und ökologische Unternehmertum stärken“ (MA7). „Es gibt ja nicht nur die Bank“, so formuliert dies MA4, „sondern wir wollen auch, dass andere es auch tun.“

2.2 Fremdbeurteilung: Nur ein „Brötchenjob“?

Diese im Wesentlichen hier als politisch charakterisierte Motivation der Mitarbeit bei der ABS ist allerdings nach Ansicht vieler nicht bei allen MA vorhanden. Das „Grundinteresse an sozialen und ökologischen Fragestellungen“ sei „beim grössten Teil da, bei einigen sehr gross“; doch auch, wenn „immer etwas da“ sei, könne es „auch sein“, dass für „einige“ die Beschäftigung bei der ABS „vor allem ein Brötchenjob“ sei (MA6). „Manche ABS-MA“, also nicht alle, „leben nach der ABS-Gesinnung“ (der Begriff „Gesinnung“ tauchte in einer Frage auf), so MA1; „für andere ist es nur eine Einkommensquelle“. Diese „Differenz“ zeige sich etwa bei internen Weiterbildungsveranstaltungen. „Da gibt es einige, die nichts zur ABS-Idee beizutragen haben. Diese werden dann mit kritischen Fragen derjenigen konfrontiert, die sich mit der ABS stärker identifizieren.“ MA3 schätzt, dass sich „nur noch 50 Prozent der ABS-MA mit den Idealen der ABS völlig identifizieren“ – was angesichts der Interpretationsoffenheit der ABS-Idee¹¹ „völlig“ auch immer bedeutet.

Als Eigenbeurteilung konnte diese Einschätzung bei keinem der Befragten festgestellt werden, wohl aber häufig als Fremdbeurteilung. MA8 hat den Eindruck, dass sich die ABS-MA „früher stärker mit der ABS identifiziert haben“; es bestehe eine gewisse Gefahr, dass die Veranke-

¹¹ Diese wurde in vorangegangenen Ethikberichten immer wieder betont. Vgl. Revisionsbericht 2005, S. 2 und 13; Revisionsbericht 2007, S. 2; Revisionsbericht 2009, S. 18.

rung der ABS-Idee in den Köpfen der MA „weiter verwässert“ werde.¹² MA2 sieht sich gelegentlich dazu veranlasst, „daran zu erinnern, dass wir auch noch ideelle Ziele haben“. Er sieht eine grundlegende „Spannung zwischen Professionalität und (ideellem) Inhalt“, und er kenne „eigentlich niemanden, der in Sachen Professionalität top ist und zugleich ein typischer Idealist ist“.¹³

2.3 Zu viel Pluralismus?

Die Frage ist, ob die ABS mit diesem Pluralismus bzw. mit diesen Differenzen im Engagement für die ethische Sache der ABS und in der Identifikation mit den ABS-Idealen leben kann. Diese Frage ist aus verschiedenen Gründen knifflig. Abgesehen davon, dass der Ethik-Kontrollstelle keine genaueren Informationen darüber vorliegen, wie tiefgreifend diese Differenzen sind (MA4 dürfte mit ihrer Einschätzung richtig liegen, dass „die meisten“ der ABS-MA „eigentlich schon wegen der ABS-Idee dabei sind“), so ist auch unklar, inwieweit und in welchem Sinne genau man hier überhaupt von einer Differenz sprechen kann. Sind die Eindrücke, die die Befragten schildern, vielleicht schlicht Ausdruck des im Grundsatz erwünschten Pluralismus innerhalb der ABS?¹⁴ Hierzu passt eine Stellungnahme zum Ethikforum, in der festgehalten wird, dass es „beruhigend ist zu wissen, dass die ABS nicht aus einem Einheitsbrei besteht und auch den Mitarbeitenden keine einheitliche Meinung aufzwingen möchte“. Hierzu passt auch der Hinweis von MA1, dass „ja schliesslich auch wir, die MA, die ABS sind“, was wohl heisst, dass die MA bei der genaueren Bestimmung der ABS-Idee auch mitreden dürfen. Vorauszusetzen sei allerdings, so MA1 weiter, dass „seitens der MA schon ein gewisses Interesse (an der ABS-Idee) vorhanden“ sei, „zumindest bei einer gewissen Anzahl der MA“. Die ABS könne es also „tragen, dass es da einige MA gibt, die weniger (an der ABS-Idee) interessiert sind“, dass also einige „nach der ABS-Gesinnung“ leben, für andere die Tätigkeit bei der ABS hingegen vor allem eine „Einkommensquelle“ darstellt – oder auch vor allem eine Anstellung mit „fortschrittlichen und modellhaften Arbeitsbedingungen“ (Leitbild), wie hinzugefügt werden könnte.

Andere teilen die Auffassung, dass die ABS „mit dieser Mischung“ von MA, die sich einerseits mehr, andererseits weniger mit der ABS-Idee identifizieren und für diese engagiert eintreten, „durchaus leben“ könne (MA1), ausdrücklich nicht. Darauf angesprochen antwortet MA3:

¹² Vgl. zu ähnlichen Einschätzungen auch den Revisionsbericht 2010, S. 23.

¹³ Diese Beobachtung teilt ein MA aus der Romandie nicht: „Es hat fachlich gute Leute, die ein starkes Wertbewusstsein haben.“ Im Revisionsbericht 2010 (Abschnitte 3.2.1 und 5.3) wurde die Auffassung vertreten, dass es nicht der Professionalismus an sich ist, sondern ökonomistische Hintergrundüberzeugungen sind, die im Konflikt zum „Idealismus“ bzw. zur ABS-Idee stehen. Solche Hintergrundüberzeugungen konnten innerhalb der ABS allerdings nur sehr schwach oder selten festgestellt werden. Vgl. Revisionsbericht 2010, Abschnitte 3.1.5 und 4; vgl. auch Abschnitt 4 des Zusatzberichts zum Revisionsbericht 2006 (Ethische Grundsätze für das Fondsanlagegeschäft der ABS – die Sicht des VR).

¹⁴ Vgl. die Abschnitte 5.1 und 5.2 des Revisionsberichts 2009. Vgl. auch Revisionsbericht 2010, S. 11, 34. – Zwar ist im aktuellen Leitbild nicht mehr davon die Rede, dass die ABS „von der Vielfalt der in ihr vertretenen Auffassungen ... lebt“. Doch würde sich die „Beteiligung der Mitarbeitenden an Unternehmensentscheiden“, die das neue Leitbild vorsieht, erübrigen, wenn von vorn herein keine Meinungsverschiedenheiten zugelassen wären.

„Das sehe ich nicht so.“ Doch warum? Warum genau hat es die ABS etwas anzugehen, und warum darf es sie angehen, welche inneren, „persönlichen“ Überzeugungen ihre MA haben? Und inwiefern, inwieweit und in welcher Hinsicht genau? Diesen Fragen soll in den nächsten Abschnitten systematisch nachgegangen werden. Hierzu sind allerdings durchaus verschiedene Bereiche zu unterscheiden, für die ein Engagement für die ABS-Idee in Frage kommen könnte. Die Begründungen, die für oder ggf. auch gegen ein solches Entstehen und Engagement für die ABS-Idee angeführt werden bzw. kritisch-reflexiv anzuführen sind, sind nämlich je nach Bereich durchaus verschieden.

3 Die Mitarbeitenden als Träger der ABS-Idee: Drei Bereiche und ihre Gründe

Es kommen drei Bereiche bzw. Handlungsfelder in Frage, innerhalb deren die ABS-Mitarbeitenden als Träger und Botschafter der ABS-Idee fungieren könnten:

1. Ihre berufliche Tätigkeit bei der und für die ABS,
2. ihre im weiteren Sinne politische Tätigkeit ausserhalb der ABS als Privatpersonen,
3. ihr privates Konsumverhalten.

3.1 Die Mitarbeitenden als Träger der ABS-Idee in der und durch die Geschäftstätigkeit

In den faktisch ablaufenden Diskussionen und Auseinandersetzungen um das sei es als ungenügend oder vielleicht auch als übertrieben empfundene Engagement von ABS-MA für die Ideale der ABS dreht es sich, jedenfalls dem Eindruck der externen Ethik-Kontrollstelle nach, im Wesentlichen um die dritte Dimension: das private Konsumverhalten, ums Autofahren, um Flugreisen, um Sandwiches usw. Welche Bedeutung diesem Bereich, überhaupt dem Privatbereich, zukommt, wird in Abschnitt 3.3 vertieft erörtert. Zunächst gilt es allerdings, den ersten Bereich, die Tätigkeit in der und für die ABS, herauszukehren und für diesen der Frage nachzugehen, welche ethisch-politische Einstellung, welche Art und welches Mass an „Gesinnung“, wenn man diesen Begriff verwenden will, die ABS ihren MA abverlangen kann. Aus der Sicht der Ethik-Kontrollstelle bildet dieser Bereich der wichtigste; vor allem hier sollten die ABS-MA Träger der ABS-Idee und ihrer Werte bzw. Prinzipien sein und als deren Botschafter nach innen und aussen auftreten.¹⁵ Dies sieht, soweit ersichtlich, auch Gruppe 7 des Ethikforums so. Wenn es um die ABS-Werte geht, so seien die Mitarbeitenden als deren Träger (neben vielleicht anderen) vor allem „dans le milieu professionnel“ angesprochen.

¹⁵ In analoger Weise wurden im Revisionsbericht 2009 das ABS-Geschäftsmodell und die ABS-Geschäftstätigkeit als der primäre Fokus der Öffentlichkeitsarbeit bzw. des gesellschaftspolitischen Auftrags der ABS herausgestellt. Vgl. dort die Abschnitte 4.1 und 6 sowie S. 24.

Dass es nicht nur äusserlicher Fähigkeiten, sondern auch einer moralischen Einstellung bedarf, um für die ABS gut zu arbeiten, hält auch das Leitbild fest: Von den Mitarbeitenden wird „erwartet“ bzw. verlangt, dass sie ein „grosses gesellschaftliches und ökologisches Interesse sowie ein starkes Engagement für die Ziele der Bank“ mit- und aufbringen.¹⁶ Dies wird auch von den Befragten immer wieder betont. So etwa, wenn hervorgehoben wird, dass gegenüber der Kundschaft vor allem solche „Produkte favorisiert werden sollten, die unsere Kernwerte repräsentieren“; denn „schliesslich will man ja alternativ sein“ (MA8). Ein Kundenberater, der diese „Kernwerte“ nicht versteht oder nicht teilt, würde wohl andere Produkte anbieten, vielleicht solche, die zwar für die Kundschaft lukrativ, die aber keinen „Bezug zur Realwirtschaft“ haben (oder einen ethisch fragwürdigen Beitrag zur Realwirtschaft leisten, so diese oder jene Produkte überhaupt im Angebot der ABS sind). Es gelte, „die Kundschaft für unsere Werte zu sensibilisieren“ (MA8) – und dies setzt voraus, wie hinzuzufügen ist, dass man hinter diesen Werten steht. (Die möglicherweise schwierigen Gratwanderungen hierbei sind nicht Thema der diesjährigen Ethikkontrolle.) Die „Umsetzung der ABS-Idee“ (und damit das Verstehen und Teilen dieser) mag sich, je nach Aufgabenbereich, etwa auch in der Wahl der Lieferanten zeigen, wie MA1 anführt.

Identifikation mit der ABS-Idee als Sache der Funktion?

Allgemein lässt sich festhalten, dass jede MA über Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügt, die mehr oder minder gross sein mögen, und diese sollten aus dem Geist der ABS-Idee heraus ausgefüllt werden. Allerdings besteht ein relativ breiter Konsens darüber, dass es dafür, wie sehr man „hinter der ABS steht, auf die Funktion ankommt. Bei Kundenberatern ist das wichtiger als bei der Administration“ (MA4). „Als jemand, der an der Front arbeitet, ist man in besonderem Mass Botschafter der Werte der ABS“, meint MA5. Denn „je mehr man diese Einstellung hat, desto mehr Ausstrahlung hat man nach aussen“, desto mehr Wirk- und Überzeugungskraft hat die ABS-Idee, darf wohl hinzugefügt werden. In den Worten von MA3: „Man muss schon hinter den Idealen stehen, wenn man nach aussen geht und mit Kunden spricht.“ Doch auch, wenn man „dies bei einigen Jobs nicht so sehr“ brauche, so wäre es doch „wünschenswert“ und „hilfreich, wenn wir alle in die gleiche Richtung gehen“ (MA5). Nämlich „hilfreich“ für die Unternehmenskultur und atmosphärisch „wünschenswert“, denn schliesslich will man ja zusammen und nicht gegeneinander oder aneinander vorbei arbeiten.

Wie notwendig diese innere Einstellung ist, zeigt sich etwa daran, dass man als ABS-MA ohne Orientierung an der ABS-Idee die ABS nicht „nach aussen bestmöglich verkaufen“ (MA3) könnte. Oder: In leitender Funktion im Bereich Kundenbetreuung würde man nicht oder mit weniger Enthusiasmus daran gehen, „die Leute (die KundenberaterInnen) zu motivieren, bei

¹⁶ Das Personalreglement hält in Art. 43 fest: „Von den Mitarbeitenden wird eine ... Auseinandersetzung mit den Zielen der Alternativen Bank ABS erwartet.“ Ein Verwerfen dieser Ziele nach der „Auseinandersetzung“ mit diesen gehört ganz sicher nicht zu dem, was die ABS „erwartet“ oder erwarten darf.

Kundengesprächen auch dies (die ABS-Werte) immer wieder zu erwähnen“ (MA4); man würde auch kaum auf Resonanz bei den KundenberaterInnen stossen. Oder: Wenn eine neue Strategie ansteht, die in Teilstrategien umzusetzen ist, dann müsse man ständig „reflektieren“ und auch gegenüber denjenigen, die die Strategie umsetzen sollen „thematisieren“, was diese im Lichte der ABS-Idee bedeutet. „Da geht es häufig um Grundsatzfragen.“ (MA2) Wenn die MA nicht hinter der ABS-Idee stünden, wären sie gar nicht in der Lage, geschweige denn daran interessiert, diese häufig sicher schwierigen Fragen der Bedeutung der ABS-Idee für ihren jeweiligen Handlungsbereich zu ergründen.

Verdrängen ökonomische Zwänge die Wertorientierung?

Allerdings gibt es zahlreiche Hinweise darauf, dass sich die ABS-MA in ihrem Wunsch, sich in ihrer Tätigkeit für die ABS an den ABS-Werten zu orientieren, Schwierigkeiten ausgesetzt sehen. Da gebe es einen „Kosten-, Margen- und Wachstumsdruck“, dem zu genügen zwar nötig sei, wenn die ABS „wachsen und an Einfluss gewinnen möchte“, doch gelte es auch, „die ABS-Werte zu schützen“ (MA8), die dadurch offenbar in Gefahr zu geraten drohten. MA2 stellt fest, dass es „früher das Ideelle gab, und dann fragte man nach den (finanziellen) Ergebnissen“; heute sei es häufig umgekehrt, d.h., man müsse „das Ideelle“ immer wieder nachträglich innerhalb der Bank zur Geltung bringen. Hiermit dürften ökonomische Zwänge und Konflikte angesprochen sein, auf die möglicherweise zahlreiche der subjektiv empfundenen „Verwässerungen“ zurückzuführen sind, die oben in Abschnitt 2 angesprochen wurden.¹⁷ Dieser Eindruck korrespondiert auch mit der Stellungnahme von Arbeitsgruppe 2 des Ethikforums, die mit Blick auf die ABS-Werte eine Diskrepanz zwischen „Papier“ und „Realität“ feststellt, die als „teilweise frustrierend“ empfunden wird. Arbeitsgruppe 7 hielt fest, der grössere Zusammenhang des wettbewerblichen „Marktes“, in dem die ABS unvermeidlich steht, könne „uns dazu bringen, unsere Werte zu verlieren“.

Bei den Begründungen, die die Befragten dafür (oder ggf. dagegen) anführen, dass die ABS-MA eine bestimmte Einstellung mitbringen und hinter bestimmten Wertvorstellungen stehen müssen, wurde auf die Arbeit bei der und für die ABS allerdings kaum je verwiesen. Dies mag damit zusammenhängen, dass den Befragten dieser Zusammenhang als zu selbstverständlich erscheint, als dass er ausdrücklich hervorgehoben werden müsste. Oder könnte es sein, dass diese Wertorientierungen im Geschäftsalltag für viele kaum eine Rolle spielen, da hierbei vor allem eine „technisch“ (was immer dies genau heisst) gute Aufgabenerfüllung verlangt ist und die Geschäftstätigkeit der ABS insofern nicht oder nicht immer ersichtlich von der ethisch-„alternativen“ ABS-Idee durchdrungen und an dieser letztlich orientiert ist?

Hierfür jedenfalls spricht eine Reihe von Stellungnahmen zum Ethikforum. „Werte sind ein wichtiger Aspekt für die ABS“, findet ein MA (wobei es präziser heissen müsste: Werte bzw.

¹⁷ Vgl. hierzu bereits Revisionsbericht 2010, insbesondere die Abschnitte 3.1.3 bis 3.1.5 und 5.2. Der Umgang mit ökonomischen Konflikten wird den Schwerpunkt der Ethikkontrolle 2012 bilden.

ethisch fundierte Prinzipien bilden die Geschäftsgrundlage der ABS, und zwar durch und durch; sie sind nicht nur ein „Aspekt“ neben anderen). „Ohne Akzeptanz der Werte würde ich hier nicht arbeiten. Mich persönlich würde jetzt aber mehr die Geschäftstätigkeit der ABS interessieren.“ Dass die „Werte“ in der Geschäftstätigkeit der Bank integriert und in den Produkten, die sie anbietet, zum Ausdruck kommen sollten, dieser integrativ-ethische Gedanke kommt dem ABS-MA (der offenbar im Backoffice arbeitet) scheinbar gar nicht in den Sinn. Und dies wurde ihm offenbar auch nicht vermittelt bzw. es ist vielen nicht ersichtlich, obwohl gerade diese ethische Integration an erster Stelle stehen sollte – statt der Frage, welchen Stellenwert die ABS-Werte auch noch und vielleicht bloss ausserhalb der eigentlichen Banktätigkeit spielen könnten bzw. sollten. In die gleiche Richtung geht die Stellungnahme eines weiteren MA, der sich vor allem wünscht, dass „der Werterahmen für den Bereich Kredite und Anlagen ausbuchstabiert wird“ und dass die Konsequenzen dieses „Werterahmens“ für den Betriebsablauf „auf der ganzen Linie“ gezogen bzw. aufgezeigt werden. „Dies würde diejenigen, die dies bereits praktizieren, unterstützen, und es wäre ein Leitfaden für diejenigen, die sich bislang noch nicht betroffen fühlen.“ Hier bestehen offenbar noch einige unerledigte Führungsaufgaben, die Wertdurchdringungen der ABS-Geschäftstätigkeit den MA sei es besser zu erläutern oder diese selbst zu stärken.

Zum „Gesinnungstest“: Es gibt keine „neutrale“ Motivation

Da das Teilen der ABS-Philosophie und ihrer Werte – besser: der ABS-Prinzipien – dafür zweifelsfrei erforderlich ist, um für die ABS „gut“ zu arbeiten (die Anforderungen mögen je nach Funktion unterschiedlich sein), erübrigen sich auch, jedenfalls im Kern, die vielfach empfundenen Sorgen, die ABS würde ihre MA einem „Gesinnungstest“ unterwerfen. Nicht nur mache es, so MA3, „für beide Seiten keinen Sinn, wenn sich später herausstellt, dass die Beziehung nicht passt“. Einen solchen „Gesinnungstest“ gebe es überdies „so oder so“: „Wenn ich bei der UBS arbeite, dann muss ich Krawattenträger sein. Wenn ich in einem Autohaus arbeite, muss ich selber auch Autos gut finden.“ Wer bei der UBS (pars pro toto zu verstehen) arbeitet, der muss sich etwa damit einverstanden erklären, dass die faktische Beihilfe zur Steuerhinterziehung ethisch unproblematisch ist; dass all die Kritik, die etwa die Erklärung von Bern an der UBS übt,¹⁸ unberechtigt ist, jedenfalls im Kern; dass Gewinnmaximierung die legitime Massgabe allen unternehmerischen Handelns bildet. Dies alles sind moralische, wenn man will: innere Überzeugungen, die man mitbringen muss, um bei einer Grossbank zu arbeiten (wobei sich über die ethischen Auslegungen sicher streiten lässt) – es sei denn, man wandert ab in die innere Immigration. Das Wirtschaften ist ethisch nicht neutral. Und darum gibt es auch keine „neutrale“ Motivation, für ein Unternehmen zu arbeiten. Man erklärt sich unvermeidlich einverstanden mit der jeweiligen Unternehmenspolitik bzw. mit den zugrunde liegenden Geschäftsprinzipien; oder man ist mehr oder minder schweren Gewissenskonflikten ausgesetzt. Ab wann und in wel-

¹⁸ Vgl. etwa www.evb.ch/p19.html.

cher Hinsicht ein „Gesinnungstest“, den MA2 generell als „ganz heikel“ beurteilt, bzw. ab wann und in welcher Hinsicht die Anforderungen, die die ABS ihren MA in Sachen Einstellung und Überzeugungen abverlangt, selbst ethisch problematisch sind, dies wird in den Abschnitten 4.3 und 5.4 erörtert. Die Grundlagen hierfür werden in den Abschnitten 4.1 und 5.2 gelegt.

3.2 Das private Engagement der Mitarbeitenden für die ABS-Idee: Die politische Dimension

Vielfach wird betont, dass das Engagement der ABS-MA für die ABS-Idee und die Identifikation mit ihr sich auch ausserhalb ihrer Tätigkeit für die Bank zeigt – oder je nachdem: zeigen sollte. Immer wieder wird davon berichtet, dass man als ABS-MA mehr oder minder unvermeidlich auch im Privatleben Botschafter der ABS und ihres Geschäfts- und Wirtschaftsmodells ist, „etwa, wenn man mit Freunden über die ABS spricht. Im privaten Bereich passiert das (dass man Werbung für die ABS-Idee macht) mehr oder minder automatisch ... Je mehr man über die ABS erzählt, desto mehr ist man Botschafter der ABS-Idee.“ (MA4) Auf die Frage, was sie dafür tue, die ABS-Mission umzusetzen, antwortet MA1, dass sich dies nicht nur in ihrer Tätigkeit für die ABS zeige, sondern „vielleicht auch im privaten Leben. Wenn das Gespräch auf meine Arbeit kommt, dann mache ich Werbung für die ABS.“ Dies geschehe häufig schon allein dadurch, dass die ABS-MA die ABS „vorstellen“ und ihren „alternativen“, besonderen Charakter, der in den ABS-Werten und -Prinzipien der Geschäftstätigkeit wurzelt, erläutern. Dadurch machen die MA „das Wirtschaftsmodell, für das die ABS steht, weiter bekannt“ (MA4).

Auch hierbei sind die ABS-MA Träger der ABS-Idee. Es handelt sich im Kern um ein politisches Engagement für diese Idee bzw. für die weiteren, ihr zugrunde liegenden gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Ideale und Vorstellungen. Auch wenn dieses „private“ Eintreten für diese Ideale sich zumeist im recht kleinen Massstab des eigenen Freundes- und Bekanntenkreises vollziehen dürfte, ist es doch der Sache nach ein politisches Engagement, da hier die Veränderung der gesellschaftlichen bzw. wirtschaftlichen Ordnung das Thema bildet (und nicht irgendeine Privatangelegenheit).¹⁹ Je nach Funktion und Führungsstufe mag es hier fließende Übergänge geben zwischen nominell „privatem“ Engagement und der „offiziellen“ Vertretung der ABS nach aussen. So erwähnt MA2, dass er „auch privat Botschafter“ der ABS-Idee sei, „etwa wenn er Vorträge hält oder Kolumnen schreibt“. MA7 berichtet zudem von „zahlreichen MA, die in Vereinen, in NGOs, in Parteien aktiv sind“. Arbeitsgruppe 5 nennt an erster Stelle politische Aktivitäten wie „Demo [offenbar: Demonstrationen], Mitgliedschaften, Stimm- und Wahlrecht“ als diejenigen Bereiche, in denen sich das „Engagement“ für die ABS-Werte zeige bzw. zeigen solle, und erst dann das „Einkaufs-, Mobilitäts- und Investitionsverhalten“. (Die Tätigkeit für die ABS selbst wird übrigens nicht genannt.)

Die Frage, ob und inwieweit die ABS ein derartiges, im engeren oder weiteren Sinne „politisches“ Engagement „erwarten“, gar verlangen oder vielleicht ermuntern sollte und warum, sei

¹⁹ Vgl. zum Begriff von Politik Revisionsbericht 2009, S. 5 und die dort angegebene Literatur.

zunächst zurückgestellt (sie wird im Zusammenhang des privaten Konsumverhaltens im nächsten Abschnitt erörtert). Was allerdings die „Reichweite“ der ABS-Idee im Sinne der Erreichbarkeit eines grösseren Publikums durch „privates“ Engagement der ABS-MA anbelangt, so gibt MA6 zu bedenken, dass „die 80 ABS-MA weniger wichtig sind als die 26 000 KundInnen und die 4400 Aktionäre der ABS“. Diesbezüglich seien die ABS-MA realistischerweise „eher zu vernachlässigen“. Auch die Reichweite der *Moneta* mit ihren 24 000 Lesern sei höher. Nach MA5 sei es, mit Blick auf die staatspolitische Wirksamkeit der ABS-Idee, zwar wünschbar, wenn die ABS „so gut politisch vernetzt wäre wie die Grossbanken“ und „wir mehr politische Vertreter“ hätten, etwa um „aufzuzeigen, wie verheerend das gegenwärtige Bankensystem ist“. Dafür allerdings sei die ABS jedoch „zu klein“ bzw. zu unbedeutend, jedenfalls bislang. Festzuhalten bleibt, dass es andere systematische Gründe geben muss, um aus der Sicht der ABS den ABS-MA ein „privates“ Engagement in Sachen ABS-Idee sei es abzuverlangen, anzusinnen oder sie wie auch immer dazu zu ermuntern.

3.3 Das private Engagement der Mitarbeitenden für die ABS-Idee: Die Dimension des persönlichen Konsumverhaltens

Wenn es um die „Umsetzung der ABS-Werte“ geht, die „bei jedem Einzelnen“ anfangs (Arbeitsgruppe 8 des Ethikforums), so steht eine Dimension klar an erster Stelle der Thematisierung: das persönliche Konsumverhalten. Als ABS-MA habe man sich auch „im persönlichen Verhalten“, womit vor allem auf das Konsumverhalten abgestellt ist, für die ABS-Werte zu interessieren (MA5). Das „Commitment“ für die Werte und Ideale der ABS könne man auch „am individuellen Konsumverhalten festmachen“, meint MA7. Man komme darum (dass sich die ABS-Idee auch im Privatleben der ABS-Mitarbeitenden widerspiegelt) „gar nicht herum“, so MA2; und „seit er bei der ABS ist“, sei da auch „keine grosse Trennung mehr“ – zwischen den Idealen der ABS und seinem persönlichen Konsumverhalten und Lebensstil. Wenn es um die Frage geht, ob man sich als ABS-MA „mit den Werten identifizieren“ solle, kommt MA5, die Frage bejahend, ganz selbstverständlich sogleich auf das Konsumverhalten zu sprechen. Auf die Frage, in welchen Bereichen die ABS-MA Botschafter der ABS-Idee sein sollten, antwortet MA6: „Zunächst in der Lebensweise und Kommunikation der MA selber. Man muss das im täglichen Leben auch umsetzen, selber das Möglichste tun, die individuelle Komfort-Zone ausreizen.“

Mit der „Komfort-Zone“ ist natürlich der persönliche Konsum angesprochen, der bestimmten sozialen und (vor allem) ökologischen Normen genügen solle. Über das „richtige“ Konsumverhalten bestehen häufig Auseinandersetzungen. „Dauerbrenner“, wenn man so sagen kann, sind das individuelle Verkehrsverhalten, der Fleischkonsum, überhaupt inwieweit man „Bio“ und nicht „einfach billig“ einkauft, ob man zu den Rauchern zählt oder nicht, gelegentlich die Art des Wohnens und immer wieder die Sandwiches, die an einem ABS-Anlass aufgetischt wurden, jedoch weit entfernt davon waren, ökologischen Normen zu genügen oder diesen geradezu Hohn sprachen.

Die Wichtigkeit, die einem „nachhaltigen“, sozial und ökologisch verantwortungsvollen Konsumverhalten beigemessen wird, wird von einem ABS-MA in einem E-Mail anlässlich des Ethikforums eindrücklich dargestellt: „Für mich heisst ‚gelebte‘ bzw. ‚umgesetzte‘ Ethik vor allem, dass man das vorlebt, was man predigt, ohne päpstlicher als der Papst zu sein ... Wer diesbezügliche Standardwerke wie ‚Faktor 4‘, ‚Wahnsinn Wachstum‘ und weitere nicht kennt, wer keine Ahnung hat, was ein ‚ökologischer Fussabdruck‘ ist, wem beim Einkauf egal ist, ob ein T-Shirt mit missbräuchlicher Kinderarbeit in Indonesien produziert wurde oder eben mit fairer Bio-Baumwoll-Produktion, oder wer ohne darüber nachzudenken Kängurufleisch aus Australien an einem ABS-Anlass (!) auftischt, so jemand ist aus meiner Sicht bei dieser Bank nicht am richtigen Ort.“

3.3.1 Ein Eingriff in die Privatsphäre?

Einige empfinden diese Diskussion bzw. diese Vorwürfe als zumindest teilweise deplatziert bzw. als „teilweise fast ein bisschen müssig“ (MA5). Zwar bedürfe es „schon eines Interesses an sozialen und ökologischen Themen. Doch gehört das Private zum Privatleben“ (MA1). Vor allem, wenn „einige provozieren“ und wenn der Hinweis auf das persönliche Konsumverhalten anderer, das ethisch zu wünschen übrig lasse, „kontrollmässig erfolgt“, sei dies „problematisch“ (MA4). Einige scheinen sich, wie etwa eine Stellungnahme zum Ethikforum verrät, „überwacht“ vorzukommen. Dies nehme zuweilen die Form von „persönlichen Auseinandersetzungen“ (oder Anfeindungen?) an, etwa wenn man aufgefordert werde, „man möge den Lift bitte nicht benutzen, oder wenn jemand mit einem BMW ankommt“; dass man in dieser Weise „beobachtet“ werde, dies sei „ein bisschen Kindergarten“ (MA1). MA1 ist nicht der Meinung, dass sie bezüglich ihres persönlichen Konsumverhaltens „Rechenschaft ablegen“ müsse. „Das geht zu weit.“

Dieser Konflikt scheint zuweilen in scharfer Form geführt zu werden – und könnte eine Gefahr für den Betriebsfrieden darstellen? MA5 findet, dass „beide Seiten da etwas extrem“ seien; die eine Seite „achtet extrem auf Bio usw.“, und von einigen anderen werde dies „belächelt“ – oder als ungebührlicher Eingriff in die legitime Privatsphäre gewertet, wäre wohl als weitere Möglichkeit der Beurteilung hinzuzufügen. Um diesen Konflikt genauer zu beleuchten und um Auswege aus ihm zu skizzieren, sind zunächst die Gründe dafür zu erörtern, die dafür angeführt werden, dass die soziale und ökologische Qualität des persönlichen Konsumverhaltens die ABS etwas angeht und zum Engagement für die ABS und ihre Werte bzw. Prinzipien dazugehört.

3.3.2 Begründungen für ein sozial und ökologisch verantwortungsvolles Konsumverhalten der ABS-Mitarbeitenden

Welche Begründungen führen die Befürworter dafür an, dass die ABS-MA auch in ihrem persönlichen Konsumverhalten – und nicht allein in ihrer Tätigkeit für die ABS – moralisch gefordert sind? Hier interessieren weniger die Gründe, die allgemein für eine „Moralisierung“ des Kon-

sumverhaltens sprechen. Hierbei ist schliesslich jeder aufgerufen.²⁰ Vielmehr interessieren hier diejenigen Argumente, durch die ein Zusammenhang zur ABS-Mission hergestellt wird. Hierbei lassen sich drei Argumente unterscheiden.

Argument 1: Botschafter der ABS-Idee durch „vorbildliches“ Konsumverhalten

Das erste Argument ist etwa in der Stellungnahme von Arbeitsgruppe 7 des Ethikforums angelegt bzw. könnte aus dieser herauszulesen sein. Die ABS möge im Ganzen „ein Beispiel geben“ – nämlich für eine „alternative“, verantwortungsvolle Form des Wirtschaftens, darf wohl interpretiert werden. Die „Chancen“ bzw. der Sinn bestünden dabei darin, „anders zu sein“ und sich dadurch „selbst zu demaskieren“, sich gegenüber der übrigen Welt also zu offenbaren und damit ein Zeichen zu setzen – nicht nur durch die ethisch vorbildliche Geschäftspolitik, sondern auch durch ein ebenso vorbildliches Konsumverhalten der ganzen Belegschaft, womit der Konsum sozusagen politisiert würde? Jedenfalls müsse die ABS dafür „in der Lage sein, ihre Werte und ihre Glaubwürdigkeit zum Besten geben“ zu können; wozu offenbar auch das Konsumverhalten der Belegschaft zählt. Dies habe dann, so darf wohl MA4 interpretiert werden, „Ausstrahlung nach aussen“, und zwar umso mehr, „je mehr man diese Einstellung“ hat, je mehr man hinter den Werten und Idealen der ABS mit Überzeugung steht. MA2, ausdrücklich darauf angesprochen, ob die ABS-MA auch Botschafter durch „vorbildliches“ Konsumverhalten im Alltag sein sollten, hält dies „schon für wünschenswert“. Er könne es sich „für sich schlecht vorstellen, dass es [jedenfalls dem Anspruch nach] anders sein könnte“ – wie immer sich dies im Einzelnen im eigenen Konsumverhalten manifestieren könnte und wiewohl dies auch eine eher „idealtypische“ Angelegenheit sei. Allerdings ist bei diesem ‚Zeichen setzenden‘, ‚vorbildlichen‘, ‚ausstrahlenden‘ Konsumverhalten durch die ABS-Belegschaft auch zu bedenken, so MA6, dass es „abstossend wirken könnte, wenn der Eindruck entsteht, wir seien Übermenschen“ (MA6).

Argument 2: Keine Glaubwürdigkeit für die ABS-Tätigkeit ohne „vorbildliches“ Konsumverhalten

Die zweite Begründung kreist um den Begriff Glaubwürdigkeit. Dabei geht es sowohl um die Glaubwürdigkeit der ABS nach innen als auch um die Glaubwürdigkeit nach aussen, wobei sich beide Seiten nicht immer, wenn überhaupt, voneinander trennen lassen.

Das Glaubwürdigkeitsargument wird prägnant von MA3 in dem Satz zusammengefasst: „Man darf nicht Dinge vertreten, die der ABS nicht würdig wären.“ „Unwürdig“ wäre es nämlich beispielsweise, um ein immer wieder gebrauchtes, allerdings wohl vollkommen hypothetisches Beispiel anzuführen, wenn jemand mit einem spritfressenden Porsche Cayenne vorführe; „dann ist das nicht sehr glaubwürdig“ (MA6). Oder: „Wenn jemand ... TÄGLICH aus Bequemlichkeit 2 km Arbeitsweg mit dem Auto zurücklegt, ... dann ist so jemand für mich nicht ein glaubwürdi-

²⁰ Vgl. allerdings zu den Grenzen eines solchen „shopping for a better world“ den Revisionsbericht 2010, S. 7 und 24, sowie Thielemann, U.: „Moralische Konsumentensouveränität“. Traum oder Alptraum?, Vortrag am Konsumentenkongress, Zürich, 11. September 2010, www.mem-wirtschaftsethik.de/fileadmin/user_upload/mem-denkenfabrik/Vorträge/EthischeKonsumentensouveränität.pdf.

ger Vertreter ‚ethischen‘, ‚sozialen‘ oder ‚nachhaltigen‘ Bankings“, so ein ABS-MA in einem E-Mail anlässlich des Ethikforums. Oder: „Wer bei der ABS ist, der sollte eben privat nicht etwa Trades in russische Ölanleihen betreiben. So etwas wäre für die ABS nicht förderlich.“ (MA3)

MA6 ist klar, dass es hier, bei nüchterner Betrachtung mit Blick auf die Wirkungen, nicht um die Vermeidung der einen oder anderen ‚Missetat‘ im Bereich des Konsums geht. Darum formuliert er: „Bezüglich der MA geht es hier (statt um die Reichweite im Sinne der Erweiterung des Wirkkreises) mehr um die Glaubwürdigkeit.“ Wer nämlich in einer Weise konsumiert, die dem widerspricht, was die ABS in ihrer Kredit- und Produktpolitik tut – wobei sich darüber streiten lassen mag, wann dies der Fall ist –, der signalisiere dadurch gegenüber sich selbst und anderen, dass er sich für die ABS-Idee nicht wirklich interessiert, dass es ihm an Ernsthaftigkeit dafür mangelt, sich für die ABS und ihre Werte einzusetzen. Darum sei es „nicht egal, was man ausserhalb der Bank tut“; der berufliche Einsatz für die Ziele der Bank einerseits und die Signale, die man durch sein Konsumverhalten (und übrigens auch durch Stellungnahmen sonst) gibt andererseits, „das hängt zusammen“. Darum sei es, so MA4 weiter, „schon wichtig, dass man über sein persönliches Verhalten“ (im Bereich des Konsums) zumindest „nachdenkt“. „Mir sind ja Veränderungen wichtig, wenn ich bei der ABS arbeite.“ Und wenn man, so darf wohl hinzugefügt werden, im üblichen Trott eines sozial und ökologisch nicht gerade verantwortungsvollen Konsums fortfährt, dann signalisiert man dadurch, dass einem die ABS-Idee nicht „wichtig“ ist, dass man hinter dieser eigentlich nicht steht. Denn schliesslich müsse man sich „mit den Werten der ABS identifizieren“ (MA5). Doch wenn man sich „im persönlichen (Konsum-)Verhalten nicht dafür interessiert“, so MA5 weiter, kann man auch in seiner „Tätigkeit für die Bank“ nicht Träger der ABS-Idee sein, jedenfalls und vor allem nicht in einem „Frontjob“. Andernfalls gäbe es da eine „Riesendiskrepanz“, die zu vermeiden sei, weil man „sonst ja die Kundschaft“ schon „gar nicht verstehen“, geschweige denn im Sinne der ABS-Idee gut beraten könne.

Es besteht also ein Zusammenhang zwischen den „gesinnungsethischen“ Voraussetzungen dafür, für die ABS „gut“ zu arbeiten (vgl. Abschnitt 3.1), und dem persönlichen Konsumverhalten. Auf diesen Zusammenhang stellt auch MA3 ab, indem er die „vielfach“ vertretene Auffassung zurückweist, dass die „Werte, welche eine Person lebt“ – und die auch in ihrem Konsumverhalten zum Ausdruck kämen –, in der Personalpolitik (soweit er diese überblickt) lediglich ein „Zusatzkriterium“ bildeten und es als „vor allem wichtig“ angesehen werde, „dass jemand die Funktion erfüllt“. ²¹ Auch wenn sich dies seinem Eindruck nach wieder ändere, sei dennoch hervorzuheben, dass dies „der falsche Weg“ sei. Denn nach wie vor seien die „Werte“ bzw. Überzeugungen, die eine Bewerberin oder ein Bewerber mitbringt, „nicht ausschlaggebend“; sie sollten es allerdings sein. Jedenfalls sind sie eine unverzichtbare Voraussetzung dafür, für die ABS gut zu arbeiten – wobei sich allerdings fragt, woran diese Bereitschaft, für die ABS-Idee

²¹ Die Ansicht, dass die Professionalität der Ausübung einer Funktion von der ethischen Einstellung des betreffenden MA unabhängig sei, wurde bereits im Revisionsbericht 2008 zur Lohngerechtigkeit kritisch beleuchtet – und letztlich zurückgewiesen. Vgl. Abschnitt 5.2 sowie S. 10.

beruflich engagiert einzutreten (was vielfach mit dem Begriff der „Werte“ gefasst wird), zu bemessen ist. Dieser Frage wird in den folgenden Abschnitten nachgegangen.

Durch ein sozial und ökologisch möglichst verantwortungsvolles privates Konsumverhalten, vor allem durch die Vermeidung des Gegenteils, unterstreichen und signalisieren die ABS-MA also ihre Ernsthaftigkeit, hinter der ABS-Mission zu stehen, sowohl individuell gegenüber sich selbst als auch untereinander. Ansonsten, insbesondere wenn man bestimmte Formen unverantwortlichen Konsumverhaltens „ständig einreissen“ lassen würde, könnte es MA3 zufolge intern zu einer „Zersetzung“ hinsichtlich der Werte der ABS kommen. Um sich die Verbindlichkeit dieser Werte gegenseitig zu versichern, gelte es daher auch, diese Werte bei den „intern geführten Diskussionen“ hochzuhalten. – Darum also ist es „wünschenswert“ (MA5), dass alle ABS-MA, und nicht nur die mit einem „Frontjob“ oder auf GL-Ebene, aus innerer Überzeugung hinter der ABS-Idee und ihrer Mission stehen.²²

Zusatzargument: Vermeidung von „Reputationsrisiken“

Die Ernsthaftigkeit (oder „Glaubwürdigkeit“),²³ hinter der ABS-Mission zu stehen, gelte es auch nach aussen zu unterstreichen und zu bekunden und vor allem durch unverantwortliches Konsumverhalten nicht zu unterlaufen. „Ich sollte mit meinem (privaten) Tun die ABS nicht blöd hinstellen“, so formuliert dies MA2. Dies hat zunächst den rein gesinnungsethischen Sinn, auf den bislang abgestellt wurde; denn Selbst- und Fremdvergewisserung der eigenen moralischen Integrität hängen zusammen. MA3 bringt darüber hinaus einen Gesichtspunkt ins Spiel, der möglicherweise auch konsequentialistisch zu deuten ist:²⁴ „Wenn man die ABS nach aussen vertritt“ – und dies tut man etwa auch, wenn man mit dem sprichwörtlichen Porsche Cayenne vorfährt –, „dann ist es ein Problem, wenn die Person das Gegenteil lebt“, und zwar ist es auch darum ein Problem, weil sich hieraus ein „Reputationsrisiko“ ergeben könnte und die Bank „durch das persönliche Verhalten (einiger ihrer MA) in Verruf gerät“. Dies ist sicher auch ein Aspekt.

²² Vgl. oben Abschnitt 3.1.

²³ Glaubwürdigkeit ist streng genommen ein ethisch uneindeutiger Begriff. Die „Würdigkeit“ einer Person, ihr „Glauben“ zu schenken, muss sich nicht auf ihre moralische Urteilskraft, sondern kann sich auch auf Tatsachenfeststellungen beziehen. Um ein plastisches und darum möglichst zynisches Beispiel zu wählen: „Der Bankräuber versicherte glaubwürdig (oder glaubhaft), dass die Pistole, die er im Anschlag hielt, tatsächlich geladen war.“ Darum sollte man eher von moralischer Glaubwürdigkeit sprechen oder eben, wie hier, von der moralischen Ernsthaftigkeit. Überdies kann der Begriff der Glaubwürdigkeit opportunistisch gebraucht werden – indem damit auf die Fähigkeit einer Person abgestellt wird, den Eindruck zu erwecken, dass man ihr Glauben schenkt. Beim Begriff der Ernsthaftigkeit oder der Integrität stellt sich diese Ambiguität nicht, da man entweder moralisch ernsthaft bzw. integer *ist* oder eben nicht.

²⁴ „Gesinnungsethik“ und „Verantwortungsethik“ (womit stets gemeint ist: für die Folgen bzw. Konsequenzen des eigenen Handelns) bzw. Konsequentialismus werden hier nicht, wie gemeinhin üblich, als zwei gegensätzliche ethische Ansätze verstanden, sondern als zwei Aspekte bzw. Dimensionen der Ethik. Kurz gefasst: Ohne die „rechte Gesinnung“, ohne den „guten Willen“, ohne Integrität würden wir weder nach ethisch „guten“ Folgen streben, noch wüssten wir überhaupt, was „gute“ Folgen eigentlich sind. Und wenn uns die „guten“ Folgen nicht interessieren, dann fehlt uns die „rechte Gesinnung“. Vgl. Thielemann 2009, S. 103-106.

MA3 schätzt übrigens, dass es „vielleicht ein halbes Dutzend von Leuten bei der ABS gibt, bei denen dies auftreten könnte“, die also durch eine Summierung unverantwortlichen Konsumverhaltens die ABS „in Verruf“ bringen könnten. Und auch MA5 betont, dass „die Bandbreite innerhalb der ABS (zwischen denjenigen, die auch in ihrem persönlichen Verhalten den ABS-Idealen nachleben, und denjenigen, die dies nicht oder zu wenig tun) durchaus sehr gross“ sei.

4 Wege zur Verbindlichkeit: Die diskursive Organisation

So ziemlich allen Beteiligten ist klar, dass die gegenwärtige Situation als reichlich unbefriedigend zu charakterisieren ist. Die einen sehen Anzeichen einer „Verwässerung“ oder gar die Gefahr der „Zersetzung“ der ABS-Identität durch bestimmte Handlungsweisen, die ihrer Ansicht nach der ABS-Idee widersprechen oder der ABS gar „unwürdig“ seien. Andere, und teilweise jene selbst, weisen auf die Gefahr eines „Dogmatismus“ (MA7, MA6) oder gar eines „Sektierertums“ (MA7) hin, wenn einige rigoros auf die Einhaltung bestimmter Normen pochen. Und auch der Verfasser des E-Mails anlässlich des Ethikforums fragt selbstkritisch: „Wie kann man das angehen, ohne ein ‚Meinungs-Diktat‘ einzuführen?“ Wiederum andere fühlen sich in ungebührlicher Weise gemassregelt oder „kontrolliert“.

Um einen ethisch selbst wiederum wohlbegründeten Ausweg aus dieser beinahe als verfahren zu bezeichnenden Situation zu finden, ist es zunächst hilfreich, zwei Unterscheidungen einzuführen, die zur grösseren Klarheit darüber beitragen sollen, mit welcher Art von Problem die ABS hiermit konfrontiert ist und wie damit umzugehen ist.

Da ist zunächst die Unterscheidung zwischen Prinzipien und Normen.²⁵ Dabei geht es um die Frage, ob man – sei es die ABS im Ganzen oder einzelne ihrer MA – die moralische Verbindlichkeit der eigenen Position letztlich an konkreten (materialen) Normen festmacht oder letztlich an übergreifenden (formalen) Prinzipien einschliesslich beachtenswerter normativer Gesichtspunkte. Der Unterschied besteht darin, dass eine Norm eine bestimmte Handlungsweise benennt, der zu folgen sei (etwa: nicht mit dem Porsche Cayenne vorzufahren; Bio einzukaufen), komme da, was wolle. Prinzipien hingegen benennen bestimmte normative Grundsätze, für die Verbindlichkeit beansprucht wird; sie benennen die Massgabe, an der man das eigene Handeln ausrichten möchte, ohne dass damit bereits gesagt wäre, was man hier und jetzt zu tun oder zu unterlassen habe. Zu denken ist etwa an programmatische Grundsätze, wie sie das Leitbild festhält, das überdies auch beachtenswerte Gesichtspunkte enthält, die eine „ethisch fokussierte“ Bank zu beachten habe. Aus diesen Prinzipien – etwa aus dem Grundsatz, „mit ihren Produkten und Dienstleistungen den Weg für soziales und ökologisches, für alternatives Wirtschaften“ zu bereiten – lassen sich keine konkreten Normen, oder gar ein Normenkatalog, eindeutig deduzieren. Gleichwohl sind Prinzipien nicht beliebig, allerdings stets interpretationsoffen und -

²⁵ Vgl. bereits den Revisionsbericht 2010 zum Wertewandel, Abschnitt 3.1.1.

bedürftig. Vor allem für diese Grundsätze bzw. Prinzipien und die zu achtenden Gesichtspunkte mit dem Anspruch nach „gutem“ Wirtschaften beansprucht die ABS Verbindlichkeit.

Zu den elementaren Geschäftsprinzipien eines Unternehmens, welches den Anspruch hat, ethisch verantwortungsvoll zu wirtschaften – was im aktuellen Leitbild etwa mit dem Anspruch, eine „ethisch fokussierte Alltagsbank“ zu sein, herausgestellt wird –, gehört etwa, das eigene Handeln von der Legitimierbarkeit und Verantwortbarkeit abhängig zu machen – und nicht etwa von dessen Rentabilität. Vor allem angesichts des Umstandes, dass es sich bei den allermeisten Unternehmen, die sich nicht als „alternativ“ verstehen, geradezu umgekehrt verhält, ist dieser Grundsatz keineswegs gehaltlos, sondern hat durchaus Unterscheidungs- und Orientierungskraft. Im Revisionsbericht 2010 (S. 10) wurde die vorgefundene Entwicklung, die Identität der ABS letztlich an der Reflektiertheit der eigenen Geschäftspolitik und des Umgangs mit all den schwierigen normativen Fragestellungen und Konflikten, also an Prinzipien, festzumachen, weniger an einem rigoros einzuhaltenden Normenkatalog, ausdrücklich begrüsst und als ein Reifungsprozess charakterisiert.

Die zweite und hiermit durchaus korrespondierende Unterscheidung ist diejenige zwischen dem „Öffnen“ und dem „Schliessen“ einer Organisation.²⁶ Unter dem diskursiven Öffnen ist die Offenheit für neue Einsichten zu verstehen. Damit ist also das Gegenteil von Dogmatismus benannt. Notwendig ist es allerdings auch, dass sich eine Organisation für bestimmte Handlungsoptionen „schliesst“, nämlich für solche, die sie als ethisch nicht tragfähig erkannt hat. Eine vollkommen „offene“ Organisation, dies wäre gleichbedeutend mit Beliebigkeit. Zwischen den beiden Seiten die Balance zu finden, darin besteht die Schwierigkeit. Im Zweifel sollte der diskursiven Offenheit allerdings der Vorrang gebühren. Was nichts anderes heisst, als dass auch der Öffnung eine Verbindlichkeit zukommt. Aus dieser Sicht können Normen, die vermeintliche oder tatsächliche „Dogmatiker“ für unbedingt einzuhalten reklamieren – und dies durchaus mit guten Gründen –, als zwar beachtenswerte, aber möglicherweise auch zu relativierende Gesichtspunkte erscheinen.

4.1 Das Festmachen der ABS-Identität an Normen statt an Prinzipien

Die etwas verfahrenere Situation könnte damit zusammenhängen, dass einige MA die ABS-Identität und die Verbindlichkeit der ABS-Idee vor allem an Normen, weniger an den ABS-Geschäftsprinzipien festmachen. Um dies festzustellen, wurde unter anderem nach dem Status, den die Befragten der Gewinnmaximierung beimessen, gefragt (vgl. Frage 6). Der Verzicht auf diese, wiewohl er einem bloss negativ formulierten Prinzip entspricht, stellt das grundlegendste Geschäftsprinzip überhaupt dar.²⁷

²⁶ Vgl. bereits Revisionsbericht 2007 zum Thema Mitbestimmung, S. 14, und die dort angegebene Literatur.

²⁷ Auch im aktuellen Leitbild wird der Verzicht bzw. die Abkehr vom ansonsten nach wie vor gängigen Prinzip der Gewinnmaximierung hochgehalten, wenn auch weniger eindeutig als im vorangegangenen Leitbild, in dem es ethisch präzise hiess: „Die ABS setzt ihre ethischen Grundsätze *an die Stelle* von Profitmaximierung“ (Hvh.d.V.). Durch den Hinweis, von der Erzielung „kurzfristiger Profite“ abzusehen, könnte das neue Leitbild nahelegen, „langfristig“ – statt „kurzfristig“

4.1.1 Hinweise auf ein normenzentriertes Grundverständnis

Viele ABS-MA scheinen in der Gewinnmaximierung bzw. dem Verzicht auf diese allerdings kein Prinzip, sondern eine Norm zu erblicken, vielleicht auch (und darum geht es hier), weil sie generell eher normenorientiert statt prinzipienorientiert denken. Daher fällt die Antwort auf Frage 6 häufig nicht eindeutig aus. MA1 etwa möchte der Gewinnmaximierung nicht unbedingt eine klare Absage erteilen, da man „mit dem Gewinn wieder etwas bewirken und sehr gute Projekte damit realisieren“ könne; daher sei „Gewinn gut, man muss ihn aber auch entsprechend einsetzen“.²⁸ Andere setzen Gewinnmaximierung mit der Erzielung von Überschüssen gleich, die aber ja notwendig seien, etwa damit die Bank etwaige Ausfallrisiken tragen kann. MA5 bekundet, „Mühe mit dem Wort Gewinnmaximierung“ zu haben. Dies sei ein „ABS-Unwort für die Bösen“. Dabei müssten „wir dazu stehen, dass wir Gewinne machen“, da diese „für Existenz und Wachstum der ABS unerlässlich“ seien. Überdies wisse sie gar nicht, „wo die Maximierung anfängt“.

Hier wird der Gewinn allein als ein normativer Gesichtspunkt wahrgenommen; und dieser hat selbstverständlich seine Berechtigung und Notwendigkeit. Doch bleibt unerkannt, dass der Gewinn auch zum (ethisch allerdings diametral falschen) Prinzip erhoben werden kann und dies mit dem Begriff einer „Gewinnmaximierung“ an sich unzweideutig zum Ausdruck gebracht ist. Andere hingegen erkennen den prinzipiellen Charakter von Gewinnmaximierung klar. So etwa MA4, die festhält: „Wenn man aber Gewinne um jeden Preis machen will, würde man auch Geschäfte tätigen, die ethisch nicht korrekt wären.“ Auch MA3 erkennt klar: „Der Verzicht auf Gewinnmaximierung folgt aus den Prinzipien der ABS. Man kann dann gar nicht anders“ – nämlich nicht anders, als die ethische Verantwortbarkeit und Sinnhaftigkeit und nicht etwa die Profitabilität zum letzten Massstab des eigenen Handelns zu erheben.

Ob die Vertreter der Ansicht, bestimmte Formen des Konsumverhaltens seien der ABS „unwürdig“, die ABS-Identität letztlich an Normen statt an Prinzipien festmachen, dies allerdings ist nicht so klar. Indizien für ein solches normen- statt prinzipienzentriertes Grundverständnis lassen sich vielmehr auf Seiten einiger Kritiker eines solchen tatsächlichen oder vermeintlichen „Dogmatismus“ festmachen. So etwa, wenn (in einer Stellungnahme zum Ethikforum) den Konsumkritikern vorgeworfen wird: „Nicht missionieren, sondern vorleben!“ Hierbei wird vorausgesetzt, dass die Richtigkeit des nur noch „vorzulebenden“ (Konsum-)Verhaltens (welches einer Norm entspricht) unzweideutig gegeben sei. Auf die argumentative Auseinandersetzung darüber, worin dieses eigentlich bestehen könnte (die auf ein Prinzip, nämlich das Diskursprinzip,

bzw. kurzfristig – höchstmögliche Gewinne zu erzielen, was sicher nicht beabsichtigt, jedoch der Klarheit der Orientierung eher abträglich ist. Vgl. zu den verbreiteten Missverständnissen über das Prinzip einer häufig als „kurzfristig“ oder „langfristig“ apostrophierten Gewinnmaximierung Thielemann, U.: Qualität, Gewinnmaximierung und Markt. Wider die Eliminierung rentabilitätsfremder Gesichtspunkte aus dem Marktgeschehen, Berlin, 14. Januar 2012, www.mem-wirtschaftsethik.de/blog/blog-einzelseite/article/qualitaet-g/.

²⁸ Vgl. zur Problematik einer solchen, im engeren und weiteren Sinne spendenethischen Konzeption von Geschäftsethik kritisch Thielemann 2009, S. 150-154.

verweist), könne also eigentlich verzichtet werden, weshalb sie als „Missionieren“ desavouiert wird. Zwar muss es hier dahingestellt bleiben, inwieweit die Konsumkritiker ihre Kritik argumentativ vortragen (statt „missionarisch“, was immer dies genau bedeutet) und inwieweit ihr eigenes Konsumverhalten mit den eigenen, auch gegenüber anderen reklamierten Ansprüchen konform geht. Doch wird durch solche Formulierungen der Weg einer argumentativen Auseinandersetzung tendenziell verbaut, da das richtige Verhalten (die Norm) als bereits klar gegeben unterstellt wird.

In die gleiche Richtung geht eine andere Stellungnahme: „Manchmal habe ich hier einfach das Gefühl, dass sich gewisse Personen mit der Theorie sehr wichtig machen, beim praktischen Umsetzen der Werte (in diesem Fall) hapert es dann aber gewaltig.“ Hier wird vorausgesetzt, dass die argumentative Klärung („die Theorie“) – insbesondere darüber, was den ABS-MA an Engagement für die ABS-Ideale abzuverlangen ist und was dieses Engagement für sie als Träger der ABS-Idee konkret bedeutet – als bereits abgeschlossen zu gelten habe, weshalb es nur noch auf die „Umsetzung“ angeblich klar geschnittener Normen (bzw. „Werte“) ankäme. Auf dieser Basis bleibt dann, wenn man mit der Gegenposition nicht einverstanden ist (aber nicht sagt, warum), eigentlich nur noch übrig, der Gegenseite Inkonsistenz vorzuwerfen: „Aufgeräumt wird nicht vor der eigenen Haustüre, sondern möglichst weit davon entfernt.“

4.1.2 Hinweise auf ein prinzipienzentriertes Grundverständnis

Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Stellungnahmen, die erkennen lassen, dass die ABS-Identität vorrangig an Prinzipien und beachtenswerten Gesichtspunkten festgemacht wird, statt (bzw. erst nachrangig) an der Einhaltung eines bereits gegebenen Normenkatalogs, womit die Abwägung zwischen den verschiedenen Wertgesichtspunkten bereits als abgeschlossen gelten würde. So etwa, wenn Arbeitsgruppe 2 des Ethikforums festhält: Wenn es um die „Bedeutung der ABS-Werte“ für die ABS-MA gehe, sei zunächst einmal die „Identifikation mit den Grundwerten (z.B. Solidarität) wichtig“. Solidarität ist ein Prinzip oder ein normativer Gesichtspunkt (eine Dimension der Gerechtigkeit), aber keine Norm, deren Nichteinhaltung klar gegeben oder gar messbar ist und anderen vorgeworfen werden könnte. Was die Orientierung am „Prinzip der Solidarität“ (Leitbild) bedeutet, darüber kann und soll sich argumentativ auseinandergesetzt werden. (Man kann sich übrigens auch gegen das Prinzip der Solidarität aussprechen. Dann allerdings ist man bei der ABS nicht am richtigen Ort.) Und selbstverständlich ist es gleichwohl nicht einfach beliebig, was „Solidarität“ bedeutet, wie ja die ABS-Politik in verschiedenen Bereichen (denen natürlich Normen korrespondieren) belegt.

Prinzipienorientiert ist auch die Antwort von MA2 auf die Frage, worin sich die ABS von anderen Banken bzw. Unternehmen unterscheidet, nämlich darin, dass „die ABS (überhaupt) eine Mission hat“ – nämlich substanziell etwas ethisch Sinnvolles zu bewegen und zur „Befriedigung von menschlichen Bedürfnissen“ beizutragen, statt das Unternehmen bloss als Instrument höchstmöglicher Gewinne zu begreifen (oder das „Banking um des Bankings willen“ bzw. „um

der Selbstbefriedigung“ des Managements willen zu betreiben); darum bilde die ABS eine „Anti-These“ zum herkömmlichen Verständnis. Die *Differentia specifica* der ABS zum Mainstream anderer Banken bzw. Unternehmen besteht letztlich nämlich in der Tat nicht darin, dass die ABS anderen Normen folgt, sondern in ihrem Geschäftsprinzip. Als „sozial und ökologisch“ apostrophierte Geldanlagen, dies gibt es auch bei anderen Banken. Doch sei dies, so treffend MA7, „bei anderen Banken allenfalls ein Nebenprodukt; bei uns bezieht es sich auf das gesamte Geschäftsmodell“. Und zwar genau darum, weil das Geschäftsprinzip ein anderes ist, nämlich ein ethisch integriertes.

Als weiteres Prinzip, an dem die ABS-Identität festzumachen ist, wird die Transparenz angeführt, die „einmalig“ sei (MA5). Natürlich liesse sich sagen, dies ist doch eine klar benennbare Norm; sie zeige sich nach aussen in der Kreditliste und in den Entschädigungen und Interessenbindungen von VR und GL, nach innen in der Lohnliste. Doch nicht nur setzt Transparenz „eine Grundhaltung voraus“ (MA5), also ein sozusagen „unsichtbares“ Prinzip, sie manifestiert sich auch in weiteren, weniger klar benennbaren Bereichen, etwa im Grundsatz und Anspruch, dass man „nichts zu verstecken brauche“ (MA5). Dies ist diskursethisch als Anspruch zu verstehen, nichts zu tun, was einer argumentativen Prüfung auch durch Dritte nicht standhielte.²⁹

Festzuhalten bleibt, dass die Orientierung der ABS (bzw. letztlich: ihrer MA) an Prinzipien und an beachtenswerten normativen Gesichtspunkten, die ja nun durchaus vorhanden sind, statt an (angeblich) klar geschnittenen und eindeutigen Normen von vornherein nicht als „dogmatisch“ zu bezeichnen ist. Wenn dies klarer herausgestellt und das Bewusstsein dafür gestärkt wird, könnte der Auseinandersetzung, die teilweise die Form eines „Streits“ anzunehmen scheint, die Schärfe deutlich genommen werden. Träger der ABS-Idee zu sein, heisst dann vor allem, diese Prinzipien zu „tragen“, hinter ihnen zu stehen. Und auf dieser Basis die Auseinandersetzungen zu führen.

4.2 Die Dialektik und Spannung zwischen der „Öffnung“ und „Schliessung“ der ABS

Nicht nur für die Ethik allgemein, sondern auch für die ABS hat das Diskursprinzip als die letzte Massgabe des Handelns zu gelten. Das Diskursprinzip, das ist der Vorrang des „eigentümlich zwanglosen Zwangs des besseren Arguments“ (Jürgen Habermas) vor allen anderen Zwängen (etwa: vor der Macht der grösseren Zahlungsfähigkeit) und die Offenheit für diese Argumente.

Ein solches diskursethisches Verständnis ist sodann auch in zahlreichen Stellungnahmen vorzufinden. So etwa, wenn MA7 die *Differentia specifica* der ABS darin erblickt, dass sie überhaupt „solche Werte hat“, nämlich solche, hinter denen man auch als Person stehen kann (weil sie gut begründet sind), und die „ja auch mit höchstem Stellenwert im Leitbild festgehalten sind“. Bei der ABS dabei zu sein heisse, „diese Werte zu leben – mit all den Kontroversen und

²⁹ Vgl. zur diskursethischen Interpretation des Transparenzgrundsatzes der ABS die Revisionsberichte 2006, S. 5 f. und 10 f.; 2008, S. 24–26, sowie den Zusatzbericht zum Revisionsbericht 2006, S. 5 f.

Spannungsfeldern“. Die ABS unterscheide sich von vielen anderen Unternehmen dadurch, dass sie sich fragt, ob die Werte (bzw. Normen), denen sie folgt, denn tatsächlich „ethisch vertretbare [bzw. begründbare] Werte“ sind.

Nun liesse sich einwenden, dass diese diskursive Offenheit – Arbeitsgruppe 3 des Ethikforums formuliert etwa, die ABS sei „vom Grundsatz her immer offen“ – zu wenig sei. Und so wird ja auch spezifiziert, die ABS-MA hätten „für die ABS-Werte“ offen zu sein (MA7) – und nicht einfach für irgendetwas. Dies ist bereits eine gewisse „Schliessung“, die im Leitbild durch die Formulierung zum Ausdruck gebracht wird, die ABS erwarte von ihren Mitarbeitenden ein „gros- ses gesellschaftliches und ökologisches Interesse sowie ein starkes Engagement für die Ziele der Bank“. MA2 formuliert dies so: „Es gibt eine Minimalanforderung: Wer bei der ABS dabei ist, muss diesem Geschäftsmodell eine faire Chance geben, für dieses Modell offen sein, auch wenn man noch nicht mit der ABS-Idee geimpft ist. Man muss bereit sein, auch ‚überflüssige‘ (bzw. als solche erscheinende) Diskussionen zu führen“, nämlich solche Diskussionen, die überhaupt erst aufkommen, wenn man sich mit der ABS-Idee, den Geschäftsprinzipien der ABS und der ABS-Mission (dies alles sind keine Normen) grundsätzlich einverstanden erklärt hat. Da dies in der übrigen Wirtschaft (oder den korrespondierenden Ausbildungsstätten) eher nicht vorzufinden ist, „heisst bei der ABS arbeiten, umdenken lernen ... Es bedarf einer ehrlichen Offenheit gegenüber der ABS-Idee ... Man muss bereit sein, in den Diskurs einzusteigen.“ Die diskursive Offenheit, zu der man sich auch selbst verpflichtet (etwa gegenüber neu einsteigenden MA), wird dadurch zum Ausdruck gebracht, dass „auch zu sagen“ sei, dass „wir das Ei des Kolumbus“ ja auch nicht hätten. MA2 ist jedoch davon überzeugt, dass „das Geschäftsmodell zukunfts- trächtig“ sei, also ethisch wohlbegründet ist. Dass es sich hierbei nicht sozusagen um einen Tabula-rasa-Diskurs handelt, eine gewisse Schliessung also bereits bestehe, und zwar berech- tigterweise, wird auch dadurch zum Ausdruck gebracht, dass es da ja einen festen „Boden mit Werten“ (bzw. Prinzipien) gebe, von dem aus die ABS agiere.

Als Zwischenergebnis lässt sich festhalten, dass die ABS nicht nur Verbindlichkeit für das Diskursprinzip reklamiert (und sich dadurch etwa gegen das hypothetisch mögliche Gewinn- prinzip „schliesst“),³⁰ sondern auch für bestimmte, ABS-spezifische Prinzipien bzw. Grundsät- zen, die man mit den Begriffen ABS-Idee, ABS-Mission oder ABS-Werte bzw. ABS-Grundwerte fassen kann. Diese „Werte“ (genauer wohl: normative Gesichtspunkte, die zu beachten sind) stellen allerdings noch nicht unbedingt feste Normen dar, was MA7 etwa dadurch zum Ausdruck bringt, dass „diese Werte ja nicht einfach schwarz/weiss“ seien, sondern eine gewisse Offenheit zulassen (und erfordern), weshalb es ja mitarbeiterseitig „der Fähigkeit“ bedürfe, „an diesen Werten (und nicht an irgendetwas) zu arbeiten, sie (durchaus auch) zu hinterfragen, mit ihnen umgehen zu können“ (ähnlich MA6).

³⁰ Ohne hiermit eine Paradoxie zu formulieren, lässt sich sagen, dass das Diskursprinzip ein „Schliessen“ für das diskursive bzw. argumentative „Öffnen“ markiert.

Mit Blick auf das kontroverse Konsumverhalten (das übrigens kaum in den Bereich legitimer Weisungsbefugnisse der ABS als Institution fallen dürfte) dürften die Advokaten einer grösseren Strenge für dieses allerdings einwenden: Die Verbindlichkeit der ABS-Prinzipien, dies ist zu wenig. Ihrer Auffassung nach lässt sich die Verbindlichkeit der Orientierung an der ABS-Mission eindeutig an der Einhaltung bestimmter Normen festmachen. Man denke an die oben in Abschnitt 3.3 angeführten Beispiele, denen in der Sache ja auch, soweit ersichtlich, kaum je widersprochen wird. Es sei eben nicht so, liesse sich aus ihrer Sicht gegenüber einer Stellungnahme zum Ethikforum einwenden, „dass man jeden Menschen so leben lassen muss/soll, wie derjenige es wünscht“, was eben „für jeden“ gelte, „nicht nur für den ‚Gut‘-Menschen“.³¹ Eine solche generelle Toleranz würde auf vollständige Beliebigkeit hinauslaufen. Es würde dann auch keinen Sinn mehr machen, sich miteinander auseinanderzusetzen. In den Worten einer anderen Stellungnahme zum Ethikforum: „Die Meinungsvielfalt ist gut und wünschenswert. Aber wenn sie so weit führt, dass Werte verwässert werden, dass jeder machen kann, was er will, dann ist dies kontraproduktiv für die ABS-Idee.“ Dann verliere die ABS-Idee jede Verbindlichkeit.

Möglicherweise allerdings geht es bei dem Streit nicht tatsächlich um diese oder jene Norm verantwortungsvollen Konsumverhaltens, sondern just um die ABS-Prinzipien. Mit dem Porsche Cayenne vorzufahren, um dieses Beispiel erneut zu bemühen, dies erscheint den Kritikern, nicht ohne Berechtigung, als Zeichen dafür, dass der Betreffende oder auch schon derjenige, der dies nicht weiter tragisch fände, letztlich nicht hinter den ABS-Prinzipien steht oder diesen sogar Hohn spricht bzw. tut. Sie sehen darin ein Signal – auch nach aussen –, dass der ABS-Vision einer „sozialen und ökologischen Ökonomie“ (Leitbild) mit Gleichgültigkeit gegenübergetreten wird, dass die „Einstellung“ des einen oder anderen ABS-MA „konträr“ oder sogar „völlig konträr zur ABS-Mission liegt“ (MA3).³² Und dieser „Zersetzung“, dieser Delegitimierung der ABS und der Prinzipien, für die das Unternehmen steht, gelte es entgegenzutreten.

Wenn es sich allerdings so verhält, dann müsste es eher darum gehen, die Verbindlichkeit der ABS-Geschäftsprinzipien, der ABS-Idee und der ABS-Mission zu stärken – bzw. das Verständnis dafür. Was daraus dann für das persönliche Konsumverhalten folgt, wäre dann offen (es dürfte allerdings nicht beliebig sein). Denn für die Verbindlichkeit von Normen zu sorgen, die ausserhalb der Geschäftstätigkeit der ABS als Institution liegen, liegt auch ausserhalb des legitimen Zuständigkeitsbereichs der ABS. In ihren Zuständigkeitsbereich fällt allerdings der respektvolle Umgang der MA untereinander und, als Mindestnorm, die Wahrung des Betriebsfriedens. Gleichwohl sollen im folgenden Abschnitt einige Gesichtspunkte ins Feld geführt werden, die dem Anspruch eines sozial und ökologisch verantwortungsvolle(re)n Konsumverhaltens, den einige MA gegenüber anderen erheben, auch entgegenstehen.

³¹ Der Begriff „Gutmensch“ gelangte auf Platz 2 des von der Gesellschaft für Deutsche Sprache erhobenen Unworts des Jahres 2011. Mit ihm wird in der Regel auf die Abwertung verantwortungsvollen, die Rechte anderer achtenden Handelns abgestellt.

³² Dass es dies innerhalb der ABS gebe, bekundet etwa MA7. Bei einigen gebe es „gar nichts. Dann passiert gar keine Hinterfragung, weil schlicht das Interesse fehlt.“

4.3 Grenzen moralischen Konsums

Respektvoller Umgang

Viele halten die Kritik am Konsumverhalten anderer für unproblematisch, da mit ihr ja keine Sanktionen verbunden seien. „Es ist ja keine Vorschrift.“ (MA5) „Wir kontrollieren es ja nicht.“ (MA7) „Es gibt da keine Vorschriften. Jeder kann bestimmen, wem man was sagt.“ (MA4)

Nun kann aber das, was der eine „sagt“, für den anderen verletzend sein. Schliesslich geht es hier um das „private“ Konsumverhalten anderer – das allerdings, so würden Advokaten strengerer Massstäbe für das Konsumverhalten einwenden, in seinen Wirkungen nicht einfach „privat“ ist, sondern andere betrifft. Gleichwohl dürften sich die Kritisierten gemassregelt vorkommen, weshalb sie von einem „Kindergarten“ sprechen, denn die Zeiten der Massregelung seien eigentlich lange vorbei, finden sie. Daraus erwachsen die „Spannungen“, die etwa Arbeitsgruppe 7 des Ethikforums erwähnt. Wenn das persönliche Konsumverhalten jedoch, schon allein wegen seiner Symbolkraft (vgl. Abschnitt 3.3.2), nicht völlig Anathema sein kann, so stellt sich die Frage, wie diese Fragen in einer nicht „verurteilenden“ (Arbeitsgruppe 4) Art und Weise aufgeworfen werden können. Dies gilt übrigens auch für die andere Seite. Denn einige belächelten, „wenn andere extrem auf Bio usw. achten“, womit MA5 „Mühe“ habe. Festzuhalten bleibt hier, dass der moralische Gesichtspunkt des respektvollen Umgangs miteinander hochzuhalten ist.

Zumutbarkeitsfragen

Damit in Zusammenhang steht ein weiterer normativer Gesichtspunkt, nämlich die Zumutbarkeit für denjenigen, der zum verantwortungsvollen Handeln (hier: im Bereich des Konsums) aufgerufen ist.³³ Dieser Gesichtspunkt wird in der Regel mit dem Begriff der „(Un-)Möglichkeit“ zur Geltung gebracht (was allerdings strenggenommen nicht ganz präzise ist). So sei nach Arbeitsgruppe 4 des Ethikforums ein „Engagement“ nur „im Rahmen der Möglichkeiten“ zu verlangen bzw. je „individuell nach den persönlichen Möglichkeiten“ (Arbeitsgruppe 5), weshalb Arbeitsgruppe 8 auf die „Gefahren“ bzw. die Unangemessenheit „zu hoher Erwartungen“ hinweist.

MA2 bringt diesen Gesichtspunkt zur Geltung, indem er formuliert: „Man muss dies (das „vorbildliche“ Konsumverhalten im Alltag) auch auf die Reihe bekommen.“ Und schliesslich unterstreiche die ABS ja auch das „Lebensbejahende“, womit gemeint ist, man dürfe sich in Sachen Konsum schon auch etwas gönnen. Auch MA3 konzidiert, dass man „nicht perfekt sein“ könne. „Wir haben alle unsere Schwächen“, meint auch MA6; wie verantwortungsvoll man konsumiert und wie sehr man dabei „die individuelle Komfort-Zone ausreizt“, dies sei eben auch abhängig „vom finanziellen Rahmen und auch vom zeitlichen Rahmen, der einem zur Verfügung

³³ Vgl. zum systematischen Stellenwert von Zumutbarkeitsfragen für die Ethik Revisionsbericht 2006, Abschnitt 4.5; vgl. auch Thielemann 2009, S. 154–163, 178–187.

steht“, womit erneut die Zumutbarkeit ins Spiel gebracht wird. Zu bedenken sei auch der „gesellschaftliche Rahmen“ bzw. das persönliche Umfeld. „Wenn man sich in alternativen Kreisen bewegt, dann ist dies einfacher.“ Unter anderem darum solle man andere nicht nur „nach dem sichtbaren Teil (nach den Normen, denen sie folgen oder eben nicht folgen) be- oder gar verurteilen“, meint MA5.

Wir haben es hier mit je individuellen Abwägungsfragen zu tun, die verschiedene Gesichtspunkte umgreifen. Darum gibt es hier keine klaren Normen, deren Nichteinhaltung zu verurteilen wäre. Zu fordern ist nur das „Interesse“ bzw. der Gesichtspunkt der Verantwortbarkeit des Konsums, den jeder und jede berücksichtigen sollte. In der Anerkennung der Verbindlichkeit dieses Gesichtspunktes, jedenfalls vor allem darin, besteht die „Trägerschaft“ der ABS-MA für die ABS-Idee mit Blick auf das Konsumverhalten.

Angesprochen auf das oben in Abschnitt 3.3 mehrmals zitierte E-Mail anlässlich des Ethikforums, in dem es etwa ums Fliegen und Autofahren geht, bekundet MA7, er könne „hinter den gewählten Beispielen durchaus stehen“, er könne die Abwägungen also durchaus teilen (was etwa einschliesst, dass ein Interkontinentalflug einmal im Jahr aus familiären Gründen zu tolerieren sei, insbesondere, wenn auch noch der CO₂-Ausstoss kompensiert werde). Doch nicht nur würde er sich „als Bankleiter hüten, daraus eine Norm versuchen zu bilden“ – offenbar da dies eine Kompetenzüberschreitung wäre. Auch lasse sich hieraus darum generell keine konkrete Norm ableiten (bzw. verbal einfordern), da er nicht wisse, „auf welcher Basis ein Flug im Jahr noch O.K. sein sollte oder eben nicht mehr O.K.“. Kurzum, weil hier immer auch die persönlichen Umstände des Einzelfalls zu berücksichtigen sind.

Den Konsum nicht überbewerten

Hinzu kommen weitere, generelle Gründe, die dagegen sprechen, für die „Moralisierung der Märkte“ allzu sehr auf den Konsum zu setzen. Denn moralischer Konsum vollzieht sich stets im Modus einer Individualethik und stösst damit an Grenzen der Verbindlichkeit bzw. der Zumutbarkeit, da es ja letztlich um übergreifende gesellschaftliche Problemlagen geht, und für diese ist nach ordnungspolitischen (heute: weltinnenpolitischen) Lösungen zu suchen.³⁴ Wenn es etwa darum geht, eine Lösung für das Klimaproblem zu finden, so würden wir uns alle heillos überfordern, wenn wir dabei allein darauf setzten, weniger oder gar nicht zu fliegen, aufs Auto zu verzichten usw.; denn dies ist „lästig“ („Nachhaltigkeit bedeutet schon Einschränkung“, MA6), und so wissen wir nicht, ob alle mitziehen, was doch eigentlich notwendig wäre, womit unser Beitrag bloss ein mehr oder minder sinnloser Tropfen auf den heissen Stein wäre. Unsere Verantwortung ist daher vor allem eine staatsbürgerliche: für eine entsprechende politische Regulierung einzutreten. Was nicht heisst, dass wir auch im privaten Konsumverhalten nicht unser Möglichstes tun sollten.

³⁴ Vgl. zur Notwendigkeit einer liberalen (nicht: libertären) Ordnungsethik Thielemann 2009, S. 178-187.

Hinzu kommt, dass der moralische Konsum, da er an den Marktverhältnissen ansetzt (am Kaufen), diese Marktverhältnisse zwar einerseits in der Tat ein Stück weit moralisiert, aber auch die Marktmachtverhältnisse voraussetzen muss. Die Defizienz zeigt sich etwa darin, dass Kaufkraft vorauszusetzen ist, die schiefen und kaum als leistungsgerecht zu beurteilenden Einkommensdisparitäten (vor allem: zugunsten von Kapitaleinkommen) mithin durch Akte moralischen Konsums hingenommen werden müssen. (Dies ist einer der Gründe, warum es die „soziale“ Seite verantwortungsvollen Konsums schwerer hat als die ökologische.)

Diese komplexen Zusammenhänge können hier nicht vertieft werden.³⁵ Sie sollten aber ausreichen, dem moralischen Konsum eine geringere Bedeutung beizumessen, als ihm teilweise beigemessen zu werden scheint und, salopp formuliert, die Kirche hierbei im Dorf zu lassen. Damit sei nicht gesagt, dass dem moralischen Konsum nicht auch eine bedeutende Rolle für die Moralisierung der Märkte zukomme. Doch abgesehen von den erwähnten Grenzen ist dies auch nicht das Kerngeschäft der ABS als Bank.

5 Verbindlichkeit herstellen

Wenn die ABS-MA Träger der ABS-Idee sein sollen (vorrangig in ihrem Aufgabenfeld), wenn sie die ABS tragen und weitertragen sollen, müssen sie die ABS-Idee nicht nur teilen, sondern auch verstehen. Dies allerdings ist vielfach nicht der Fall. Was auch daran liegt, dass diese Idee, also die ethischen Geschäftsprinzipien der ABS, stets auslegungsbedürftig sind und um deren Verständnis und Auslegung für diesen oder jenen Bereich immer wieder (möglichst diskursiv und reflexiv) gerungen werden muss.

In einer Stellungnahme zum Ethikforum brachte ein ABS-MA seine Erleichterung darüber zum Ausdruck, dass „endlich mal wieder über die Basics und die Wurzeln der ABS gesprochen und deutlich gemacht wurde, dass wir nicht nur von unseren KundInnen Erwartungen bezüglich ihrer Ethik und Nachhaltigkeit haben dürfen“. Offenbar spielen diese ethischen „Basics“ im alltäglichen Bankgeschäft – das doch von diesen durchdrungen und bestimmt sein sollte – eine erstaunlich geringe Rolle, jedenfalls im subjektiven Verständnis vieler ABS-MA. Einer anderen ABS-MA ist unklar, was unter den „ABS-Werten“ überhaupt zu verstehen ist; sie hätte sie gerne „am Anfang der Veranstaltung klar definiert“ gehabt, „damit alle vom ‚Gleichen‘ sprechen“. Dass sie mit solchen Unklarheiten nicht allein ist, zeigte sich nämlich in den Gesprächen mit ihrem ‚Gspönlī‘, bei denen sie festgestellt habe, „dass diese Begriffe gar nicht so klar und präsent sind!“.

Vielleicht lassen sich diese Wünsche mit der generellen „Erwartung“ zusammenfassen, die Arbeitsgruppe 2 des Ethikforums „an alle“ richtet, nämlich die nach „mehr Verbindlichkeit“. Mehr Verbindlichkeit und Selbstvergewisserung darüber, so darf wohl gefolgert werden, wofür die ABS ethisch steht und wie dies in Produkten und Geschäftsprozessen bzw. schlicht darin,

³⁵ Vgl. vertiefend die in Fussnote 20 angegebenen Quellen.

was die ABS tut, zum Ausdruck kommt. Doch wie ist diese Verbindlichkeit herzustellen bzw. wie ist sie zu stärken?

5.1 Verbindlichkeit herstellen durch Deklarationen des Managements

Viele Befragte sehen hier vor allem die Leitungsgremien in der Pflicht. „Die GL sollte die treibende Kraft sein“ in Sachen Trägerschaft der ABS-Idee, findet MA1. „Wenn die Führung nicht hinter den Ideen steht, wer sollte die ABS sonst ihrer Idee gemäss führen?“ Es dürfte wohl weniger der Fall sein, dass die Geschäftsleitung nicht hinter der ABS-Idee stünde, sondern dass sie dies zu wenig zum Ausdruck bringt. Allzu sehr werde „einfach vorausgesetzt, dass es allen bewusst ist“, wofür die ABS ethisch steht, so MA6. MA8 wünscht sich „da manchmal ein klareres Statement der konkreten ABS- Werte“ seitens der Geschäftsleitung. Es bedürfe der „Kommunikation der Werte, einer Botschaft von oben“, wenn auch „ohne Einengung“. Wenn jeder ABS-MA „in der Tätigkeit selbst Botschafter der ABS-Idee sein soll“, dann bedürfe es, so MA8 weiter, „der Vorgaben, der Leitplanken“, und diese müssten „vom Betrieb“ kommen, also von den Leitungsgremien, von denjenigen, die die ABS als Ganze repräsentieren, womit GL und VR angesprochen sind. Dies wäre den ABS-MA auch „eine Motivation“, sich in ihrer Tätigkeit (und ggf. darüber hinaus) stärker – oder noch stärker – für die ABS-Idee einzusetzen.

Wenn es da einige MA und „vielleicht einige Kaderleute gibt, die die ABS-Werte nicht (oder nicht genügend stark) teilen“, dann könnte „ein Lösungsansatz“ MA7 zufolge darin bestehen, „dass die Bereichsleiter oder der VR immer vorgeht und die Positionierung der ABS (wofür diese ethisch steht) in den Vordergrund stellt, so dass von höchster Stufe herausgestellt wird: Wir sind eine alternative Bank mit einer USP im ökologischen und sozialen Banking.“ Stattdessen werde allzu häufig allein die banktechnische Seite, das „neue Produkt“, das lanciert werde, „in den Vordergrund gestellt“ – und nicht dabei zugleich der ethische Sinn dieses Produkts, darf wohl hinzugefügt werden.

Hier scheint in der Tat ein Manko vorzuliegen. Dieses dürfte seine Wurzel in zwei Ursachen haben: in der demokratischen Kultur der ABS einerseits, in der Unklarheit darüber, worüber genau Verbindlichkeit herzustellen ist, andererseits. Zunächst zum zweiten Punkt.

5.2 Verbindlichkeit herstellen wofür? – „Werte“ als Normen, Prinzipien oder normative Gesichtspunkte?

Wenn MA8 fordert, die Leitungsgremien der ABS sollten „gewisse Werte kommunizieren“ bzw. deren Verbindlichkeit herausstellen, dann ist unklar, was mit dem Begriff „Werte“ gemeint ist. Es bestehen die folgenden Möglichkeiten:

- Darunter könnten Normen verstanden werden, d.h. konkrete, „sichtbare“ Handlungsweisen, für die Verbindlichkeit reklamiert wird. Dieses Verständnis von Normativität kommt etwa dann zum Ausdruck, wenn „Werte“ von den Leitungsgremien (oder wem auch immer) „zelebriert“ werden sollen (MA8), wenn „das Kader ein Beispiel geben“ soll (Arbeitsgruppe 7) oder

wenn gefordert wird, „die Gremien sollten mit gutem Beispiel vorangehen“ und ihre „Vorbildfunktion“ wahrnehmen (Arbeitsgruppe 8).

Im vorangegangenen Abschnitt 4 wurde die Problematik herausgestellt, die Verbindlichkeit der ABS-Idee an der Einhaltung konkreter Normen festzumachen; „Dogmatismus“ und mangelnde situative Angemessenheit sollen hier als Stichworte genügen. Hinzu kommt, dass mit Blick auf das „vorbildliche“ Verhalten der Führungsgremien wohl vor allem das „sichtbare“ persönliche Konsumverhalten in Frage kommt. Ob die Führungsgremien hier „vorbildlich“ vorangehen wollen und wie sie ihre persönlichen Abwägungen vornehmen möchten, sollte, ganz ohne Groll, ihnen überlassen bleiben. Hierfür kann die ABS – und d.h. letztlich der VR – keine Verbindlichkeit reklamieren.

- Darunter könnten zweitens Prinzipien verstanden werden (was etwa darin zum Ausdruck kommen mag, dass man von „Grundwerten“ spricht). Dies ist sehr zu begrüßen. Man denke an das Prinzip der Solidarität oder der Transparenz, auch an die Zurückweisung des Gewinnprinzips („Gewinnmaximierung“). Die Wichtigkeit, etwa dieses Prinzip hochzuhalten, wiewohl es bloss negativ formuliert ist, betont MA7: Man müsse „den Satz (keine Gewinnmaximierung zu betreiben) explizit aufschreiben und festhalten (nämlich im Leitbild), weil wir dadurch ein Differenzierungsmerkmal angeben müssen. Und es ist ein Ansporn für uns ebenso wie für andere.“

Dem Ansinnen, die Verbindlichkeit der ABS-Prinzipien zu markieren, dient ja auch das Leitbild. Für diejenigen, die sich Verbindlichkeit nur in Form von Rezepten (oder Normen) vorstellen können, mag dies enttäuschend sein. Daher kommt es darauf an, diese Prinzipien in ihrer Bedeutung zu verstehen und mit Leben füllen zu können. Wer bei der ABS Führungsverantwortung hat, von dem ist dies zu erwarten.

- Zum Dritten könnten unter „Werten“ normative Gesichtspunkte verstanden werden, und so lässt sich ja auch von „Wertgesichtspunkten“ sprechen. Man denke hierbei etwa an die „soziale“ und die „ökologische“ Dimension, die ein „gutes“ Wirtschaften zu berücksichtigen habe. Damit ist ja noch gar nicht gesagt, wie diese hochkomplexen, situativ auszubuchstabierenden und übrigens auch konfliktären Wertgesichtspunkte sich in konkreten Normen, sei es einzel-, volks- oder weltwirtschaftlich, niederschlagen werden. Verbindlichkeit wird lediglich dafür reklamiert, dass dies Wertgesichtspunkte sind, die Beachtung verdienen und bei der konkreten Abwägung angemessen, d.h. nach Massgabe von Prinzipien, zu berücksichtigen sind.

Ein Beispiel, wie die Verbindlichkeit für solche Gesichtspunkte festgehalten werden kann, sind nicht nur das Leitbild oder vergleichbare Dokumente, sondern auch Erläuterungen darüber, wie sich die Abwägung zwischen den verschiedenen Wertgesichtspunkten in der Geschäftspolitik der ABS, also in geschäftsbezogenen Normen, niederschlägt. Dass hierüber Erklärungsbedarf besteht, zeigt die oben in Abschnitt 3.1 zitierte Stellungnahme zum Ethikform, in welcher ein ABS-MA „Werte“ (welche auch immer) als einen „wichtigen Aspekt für die ABS“ herausstellt, um sodann fortzufahren, ihn „persönlich würde jetzt aber mehr die

Geschäftstätigkeit der ABS interessieren“. Hier ist offenbar ein nicht unerheblicher Aufklärungsbedarf darüber vonnöten, wie sich diese „Werte“ in der Geschäftstätigkeit niederschlagen. Denn offenkundig scheint dies nicht zu sein.

- Demgegenüber ist die ethische Bedeutung des Begriffs „Wert“ eher unklar. Wer von „Werten“ spricht, scheint damit eine Einstellung zu markieren und zugleich dazugehörige Normen. „Werte“ sind eher etwas, was man hat oder eben nicht hat. Es lässt sich auch schwer für oder gegen „Werte“ argumentativ Verbindlichkeit reklamieren; eher lässt sich für sie oder gegen sie werben. Und so hat sich der Wertbegriff, der ethische Normativität an und für sich zu markieren beansprucht, geistesgeschichtlich dann auch als Gegenkonzeption zur kantianischen Vernunftethik (zu der die Diskursethik eine bedeutende Fussnote bildet) entwickelt.³⁶ Werte „bestehen“ demnach „vor derartigen Vernunftüberlegungen“. Sie sind diesen auch nicht zugänglich. Ihre Gültigkeit muss vielmehr entweder als evident angenommen werden, oder diese lasse sich nur durch ein „Wertfühlen“ ergründen. Die Popularität des Wertbegriffs bzw. die „(teilweise) Plausibilität“ von „Wertsystemen“ verdanke sich, so Schwemmer, dem Umstand, dass diese „Wertsysteme“ an „faktische Wertungstraditionen“ anknüpfen können, „die sie mit ihren Argumentationsmitteln“, also innerhalb des Bezugsrahmens bestehender oder nicht bestehender „Werte“, „jedoch nicht kritisch reflektieren können“.

Es erscheint vielfach eher einfach, die Normativität, für die man Verbindlichkeit reklamiert, mit dem Begriff „Wert“ zu fassen. Präzise ist dies allerdings zumeist nicht. Vielmehr sollte man sich bewusst sein, in welcher Dimension man bzw. wofür genau man Verbindlichkeit beansprucht: in der Dimension von Normen, Prinzipien oder Gesichtspunkten. Denn die Probleme, für das eine oder andere Verbindlichkeit zu reklamieren, sind durchaus unterschiedlich.

Andererseits sei auch zugestanden, dass sich häufig auch Komplexionen vermeiden lassen, indem man, um Normativität überhaupt zu reklamieren, hierfür den unspezifischen Begriff der „Werte“ benutzt. Wünschenswert ist es allerdings, dass man sich der genaueren Hinsicht, in der man dabei einen normativen Anspruch formuliert, zumindest bewusst ist.

5.3 Die Stärkung der Diskurskultur und der Reflexionskompetenz

Wie oben bereits angedeutet, steht der Erklärung der Verbindlichkeit der ABS-Idee (vor allem wenn man sie in der Erfüllung von Normen erblickt) die demokratische Kultur der ABS entgegen.³⁷ Darum wohl dürften die Kader häufig zögern, allzu sehr ins „Schliessen“ zu verfallen, d.h., die Verbindlichkeit sei es von Normen, Prinzipien, Gesichtspunkten oder der ABS-„Werte“ zu erklären. Diese Bedenken sind mit Blick auf Prinzipien und normative Gesichtspunkte aller-

³⁶ Vgl. Schwemmer, O.: Wert (moralisch), in: Mittelstrass, J. (Hrsg.), Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie, Bd. 4, Stuttgart/Weimar 1996, S. 662 f.

³⁷ Dass die ABS nicht demokratisch verfasst ist, in ihr aber gleichwohl eine starke demokratische Kultur vorherrscht, wurde im Revisionsbericht 2007 gezeigt.

dings unbegründet. Eine mittlerweile recht grosse Organisation mit einem wohl weiter wachsenden Stab von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern braucht solche Deklarationen und „Bekanntnisse“. Dies vor allem auch, da bei der ABS als einer „alternativen“ Bank nicht, wie bei nichtalternativen Unternehmen, die durchs Gewinnprinzip zusammengehalten werden, alles bereits klar ist. (Dort ist nämlich, jedenfalls bei konsequenter Auslegung, die Richtigkeit des unternehmerischen Handelns stets durch die Rentabilität bereits vorentschieden.) Die ABS-Prinzipien müssen auch im Alltagsgeschäft hochgehalten und immer wieder erneut in ihrer konkreten Bedeutung ausbuchstabiert werden. Und dies ist eine Führungsaufgabe.

Allerdings bei weitem nicht allein. Die damit angesprochene demokratische Kultur bringt etwa MA6 dadurch ins Spiel, indem er festhält, die ABS-Idee müsse man (und d.h. vor allem: die Leitungsgremien) „pflegen, ohne belehrend zu sein“ (eine „Belehrung“ könnte ja den Deklarationen des Managements vielleicht anhaften); es bedürfe einer „Sensibilisierung“ und einer „Ausrichtung auf die ABS-Idee“ aufseiten aller ABS-MA – aber „ohne Dogmatismus“.

Für das sozusagen Antidogmatische sind die innerbetrieblichen Diskurse zuständig, innerhalb deren die Beteiligten sich, um an eine Wendung Kants anzuschliessen, „selbst aufklären“ (und einen etwaig vorhandenen Dogmatismus überwinden), was, und hier ist Kant vielleicht etwas gar optimistisch, „beinahe unausbleiblich“ sei, solange man den Beteiligten „nur die Freiheit“ lasse, „von ihrer Vernunft in allen Stücken öffentlichen Gebrauch zu machen“.³⁸ Dass die ABS der diskursiven Räume bedarf, dies wurde in mehreren Ethikberichten herausgestellt;³⁹ und nach wie vor soll es den zuständigen Führungs- und Entscheidungsgremien überlassen bleiben, ob diese Räume zu formalisieren oder lediglich organisationskulturell zu festigen sind.

Was die bislang formalisierte Seite anbelangt, so erwähnt MA6, neben dem jährlich stattfindenden Ethikforum oder etwa dem Frauentag, die Weiterbildung, die „immer wieder“ zu betreiben sei, um „klarzustellen, wofür die ABS steht“. Dabei handelt es sich natürlich kaum je um Diskurse im strengen Sinne, sondern um Veranstaltungen, die schon gewissen Vorgaben folgen und die auch einer gewissen Führung bedürfen. Gleichwohl können und sollen sich hier die MA aller Stufen zwanglos einbringen können, um zu klären, was es heisst, Träger der ABS-Idee zu sein.

Sehr hilfreich, über kurz oder lang vermutlich unausweichlich, dürfte es hierbei für die ABS als einer ja nun ausdrücklich „ethisch fokussierten Alltagsbank“ (Leitbild) sein, zumindest dem Kader eine gewisse Grundausbildung in Sachen Ethik im Allgemeinen und Wirtschaftsethik im Besonderen zukommen zu lassen. Eine solche erhalten herkömmliche Kader ja ebenfalls; allerdings basieren diese auf dem falschen Prinzip, dem Gewinn- statt auf dem Moralprinzip (was nicht heisst, dass alles zu verwerfen sei, was in herkömmlichen Ausbildungssystemen vermittelt wird).

³⁸ In leicht abgewandeltem Rekurs auf Kant, I.: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, 1783, http://de.wikisource.org/wiki/Beantwortung_der_Frage:_Was_ist_Aufklärung. – Öffentlich ist mit Blick auf die ABS natürlich vor allem als intern-öffentlich zu verstehen.

³⁹ Vgl. zuletzt Revisionsbericht 2010, Abschnitt 5.1.

Was vor allem die informelle Seite angeht, so besteht hier ebenfalls eine Führungsaufgabe, nämlich die Pflege der Diskurskultur. Diese betrifft nicht nur die Ermunterung zur Bereitschaft, überhaupt „bereit zu sein, in den Diskurs (über die ABS-Werte) einzusteigen“ (MA2), sondern die Diskurse (weit verstanden) möglichst sachlich und respektvoll zu führen.

MA6 ist der Ansicht, dass es gesonderter Anstrengungen bedürfe, „hier eine Gesprächskultur zu pflegen“ – was übrigens an einem bald stattfindenden Workshop für gewaltfreie Kommunikation bereits geschehe. Was dies aus seiner Sicht bedeutet, macht er am Beispiel aus dem Konsumbereich deutlich: Wenn jemand regelmässig mit dem Auto zur Arbeit fährt, so würde er ihn fragen: „Würde es nicht auch anders gehen?“ (Was einige allerdings vermutlich bereits als Eingriff in ihre Privatsphäre empfinden würden.) Und wenn es einen Grund gebe, dann sei dies O.K. „Man muss miteinander reden, auf Rundumschläge verzichten.“ Man dürfe nicht „von der Sachebene abweichen“ (hier geht es allerdings um das Konsumverhalten einer Person ...), auf „verbale Angriffe“ sei zu verzichten.

Dass es um die Gesprächskultur bei der ABS nicht gerade schlecht bestellt ist, darauf verweisen die Eindrücke von MA8, der erst vor relativ kurzer Zeit zur ABS gestossen ist. Bei der ABS herrsche „eine ganz spezielle Unternehmenskultur. Hier setzt man nicht den Ellbogen ein. Man diskutiert offen. Es gibt wenig Neid und Intrigen. Es herrscht ein anderer Geist.“ Dies habe er „noch nirgends so erlebt“. – Dies erhärtete den Eindruck, dass die Auseinandersetzungen innerhalb der ABS weniger auf einen Mangel an Gesprächskultur zurückzuführen sind, sondern diese sich unbewusst darum drehen, wofür, d.h. in welcher Dimension (Normen, Prinzipien oder Gesichtspunkte), innerhalb der ABS Verbindlichkeit reklamiert werden kann.

Inspiration für die Stärkung und Selbstvergewisserung der bestehenden Gesprächskultur mag aus einer Stellungnahme zum Ethikforum gewonnen werden, in der es heisst: „Dass nicht der gegen die Werte der ABS verstösst, welcher Cola trinkt, sondern der, der sich über die geäusserten Gedanken und Kritik anderer lustig macht.“ D.h. „Cola“ trinken, in Sachen Konsum (dies ist eine Norm, zumal eine, die den Privatbereich betrifft) eine andere Auffassung haben als vielleicht andere, dies darf man schon. Aber man darf den Diskurs nicht verweigern. Das Gegenteil von „Sich-lustig-Machen“ (so dies tatsächlich vorkommt) ist die Ernsthaftigkeit, hinter der ABS-Idee zu stehen und für diese respektvoll zu streiten. Dies ist von jedem MA einzufordern.

5.4 Die Dimension der Personalpolitik

Damit die ABS ihre Aufgaben und den selbst gesetzten Auftrag erfüllen kann, braucht sie selbstverständlich die dafür geeigneten MA, die in der Lage sind, die ABS-Geschäftspolitik zu tragen. Dass dafür auch „gesinnungsethische“ Voraussetzungen bestehen bzw. dass die Bewerber eine bestimmte innere Einstellung mitzubringen haben, dies wurde oben bereits in Abschnitt 3.1 herausgestellt.

MA3 ist der Ansicht, dass die Seite der „Einstellung“ der Bewerber „lange vernachlässigt“ wurde. Es sei sicherzustellen, dass die Einstellungen, die die Bewerber mitbringen, „nicht völlig

konträr zur ABS-Mission liegen“. Dem ist zuzustimmen, und zwar über die genannten Gründe einer für die ABS-Idee guten Aufgabenerfüllung hinaus darum, weil dadurch die Herausforderungen und Schwierigkeiten, im Inneren der Bank Verbindlichkeit für die ABS-Idee herzustellen, geringer sind. Ein schief hängender Betriebsfrieden könnte auch die Erfüllung der ABS-Mission gefährden, da er zu zermürbenden Grabenkämpfen führen könnte.

Die Ethik-Kontrollstelle kann die Personalpolitik der ABS im Rahmen der vorliegenden Ethikkontrolle nicht beurteilen, schliesst aber nicht aus, dass in der Vergangenheit gelegentlich zu wenig auf die zur ABS passende Einstellung und Motivation geachtet wurde. Dies kann auch mit der Arbeitsmarktsituation zusammenhängen.

Man muss klar sehen, dass mit einer Personalpolitik, die nicht nur nach technischen Fähigkeiten, sondern auch nach moralischen Einstellungen auswählt, das Mass an innerbetrieblicher Pluralität verringert wird. Doch völlig offen ist die ABS ja ohnehin nicht. Sie verschliesst sich gegenüber solchen Bewerbern, die der ABS-Idee nicht aufgeschlossen gegenüberstehen und die sich für diese nicht engagiert einsetzen würden. Doch wie findet man das heraus?

Der bereits mehrfach zitierte Verfasser des E-Mails zum Ethikforum etwa ist „explizit der Meinung, dass man in der Personalsuche nicht nur Wert auf ‚Interesse an Nachhaltigkeit‘, sondern eben auch auf ‚Kenntnisse der Nachhaltigkeit‘ legen sollte. Dafür soll ein Fragebogen entwickelt werden, der es erlaube, „das Wissen und die Einstellung zum Thema Ethik-Nachhaltigkeit abchecken und bewerten“ zu können.

Dies allerdings dürfte tendenziell eher auf einen „Gesinnungstest“ hinauslaufen, und zwar auf einen solchen, der als fragwürdig bzw. als „heikel“ (MA2) zu beurteilen wäre. Abgelehnt wird ein „Gesinnungstest“ ja gemeinhin, weil mit dem Begriff „Gesinnung“ die Zustimmung zu bestimmten, mehr oder minder festen Normen verbunden wird. Der Begriff „Gesinnung“ (und erst recht ein „Gesinnungstest“) hat also darum einen solch schlechten Ruf, weil mit ihm ein vormodernes, geschlossenes und insofern dogmatisches Moralverständnis verbunden wird.⁴⁰ Wer Norm X folgt, hat die „rechte Gesinnung“, wer nicht, der ist „böse“. Doch natürlich kann mit dem Begriff der „Gesinnung“ auch markiert werden, dass die in Frage stehende Person bestimmte Prinzipien achtet oder bestimmte normative Gesichtspunkte (oder „Werte“) als beachtenswert anerkennt. Eine Zustimmung hierzu und damit die entsprechende Einstellung, dies darf die ABS von ihren MA bzw. Bewerbern verlangen, ohne dass damit bereits zwingend zugleich die Billigung für definitive Abwägungen bzw. für diese oder jene Norm (Du darfst X nicht. Du sollst Y) mit abverlangt wäre. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte man vielleicht besser von einer Einstellung sprechen – oder, wie die ABS, vom „Interesse“ für bestimmte „Werte“ bzw. Wertgesichtspunkte.

Ein formalisierter Fragebogen tendiert eher dazu, bereits feststehende Abwägungen und insofern die Bereitschaft zur Einhaltung bestimmter Normen abzufragen. Ob dies notwendig sei,

⁴⁰ Vgl. zur Unterscheidung zwischen einem modernen und einem vormodernen Moralverständnis Thielemann 2009, S. 106-108.

bezweifelt MA7. Nicht nur „fragt und bohrt“ er ja beim Einstellungsgespräch, auch „merkt man ziemlich sofort“, ob bei der Bewerberin oder dem Bewerber „das Engagement und Interesse (an der ABS-Idee) vorhanden“ sei. Man „merkt“ es nämlich vor allem dann rasch, wenn man selbst weiss, worauf es ankommt: nämlich auf das grundlegende Geschäftsprinzip der ethischen Durchdringung des Handelns, ohne dass daraus bereits zwingend dieses oder jenes Handlungsrezept abzuleiten ist. Überdies übersehe ein solch formalisiertes Verfahren die mögliche Lernfähigkeit einer Person, die die Bedeutung der ABS-Werte vielleicht erst „durch die Arbeit in der ABS entdeckt“.

Nicht unerwähnt bleiben soll der Gedanke, dass es die ABS mit Bewerbern, die ökonomistische Hintergrundüberzeugungen teilen,⁴¹ schwer haben dürfte. Ökonomismus benennt übrigens die Ebene der Prinzipien. Es bedarf einer gewissen Schulung, um Ökonomismus erkennen zu können. Da die vorherrschenden ökonomischen Ausbildungssysteme im Kern oder jedenfalls tendenziell ökonomistisch geprägt sind,⁴² erwachsen der ABS daraus möglicherweise nicht unerhebliche Probleme der Rekrutierung geeigneter MA. Auch hierin mag eine Quelle für die festzustellenden innerbetrieblichen Spannungen liegen.

5.5 Massnahmen im Bereich moralischen Konsums

Da der persönliche Konsum nun einmal faktisch ein grosses Thema innerhalb der ABS ist und auch da ihm eine gewisse Symbolkraft zukommt, kommt die ABS-Führung nicht umhin, auch hierfür eine gewisse Politik zu entwickeln, und zwar selbstverständlich, ohne hierfür Normen zu bestimmen.

Dass sich die ABS-Führung hierzu positioniert, dies würden viele MA sehr schätzen. Klar in den Zuständigkeitsbereich der ABS fällt der Vorschlag von MA6, dass „bei der ABS nur Bio gegessen wird“, dass also jede Form der Verpflegung, die von offizieller Seite ausgerichtet ist, Anforderungen sozial und ökologisch verantwortungsvollen Konsums genügt (soweit dies nicht bereits der Fall ist). Dies sollte dann wohl für alle Dimensionen des Einkaufs gelten.

Ein weiterer Vorschlag betrifft interne Weiterbildungsveranstaltungen auch zum Thema des persönlichen Konsumverhaltens (MA6). Indem „die Bank hier mehr Aufklärungsarbeit leistet“ (MA5), würde sie zwar keine Norm vorgeben, aber doch Verbindlichkeit dafür signalisieren, dass dies ebenfalls ein Thema ist, welches die ABS sozusagen offiziell etwas angeht. Es würde dabei darum gehen, dass die ABS-MA zum verantwortungsvollen Konsum ermuntert werden – nicht weniger, aber auch nicht mehr.

In eine ähnliche Richtung geht der Vorschlag der Informierung über Möglichkeiten verantwortungsvollen Konsums (MA4), etwa durch den Aushang der Auto-Umweltliste des VCS (MA6) oder durch Verweis auf den Footprint des WWF (MA5). Da die Fachstelle Nachhaltigkeit, die

⁴¹ Vgl. hierzu den Revisionsbericht 2010, Abschnitt 4, sowie den Zusatzbericht zum Revisionsbericht 2006, Abschnitt 4.1.

⁴² Vgl. hierzu Thielemann 2012, S. 2.

diesbezüglich gewissermassen das „Gewissen“ der Bank bildete (MA5), aufgelöst wurde, wären hierfür Zuständigkeiten festzulegen.

Bei alledem würden keine Vorgaben gemacht, sondern den MA würde freie Hand dabei gelassen, welchen Lebensstil sie pflegen möchten. Es würde lediglich Verbindlichkeit für den Gesichtspunkt sozial und ökologisch verantwortungsvollen Privatkonsums seitens der ABS reklamiert, nicht für die Abwägung zu anderen Gesichtspunkten privater Lebensentfaltung (was einer Norm entspräche).

Einige schlagen vor, vor allem der ethischen Qualität des Konsumverhaltens der ABS-MA durch Anreize sozusagen auf die Sprünge zu helfen. Zwar sei „Müssen immer falsch“, doch „sollte man Anreize setzen“ und ein System von „Boni“ und „Mali“ einführen, wobei diese nicht unbedingt monetärer Art sein müssten. Im bereits erwähnten E-Mail anlässlich des Ethikforums wird vorgeschlagen, dass „ein Teil des Lohnes an die Nachhaltigkeits-Performance eines jeden gekoppelt sein soll ... Je nachhaltiger man lebt und arbeitet, desto mehr Lohn gibt es – jeder und jede hat es selber in der Hand, niemand muss.“ Und schliesslich gebe es „Firmen, die das auf Management-Ebene tun!“.

MA7 meint hierzu, er lasse sich ja „gerne umpositionieren“, sei also für neue Vorschläge im Prinzip immer offen, „aber den Lohn vom nachhaltigen Verhalten abhängig zu machen (zu müssen), scheint mir nicht gerade für die ABS zu sprechen“. In der Tat. Solche Anreize stellen im Kern eine Kapitulation vor der nur gemeinsam zu bewältigenden Aufgabe dar, die anstehenden Aufgaben aus innerer Überzeugung zu bewältigen. An die Stelle der „Glaubwürdigkeit“, die nur aus „innerer Überzeugung“ kommen kann (wie Arbeitsgruppe 3 des Ethikforums treffend festhält), träte dann die Fremdsteuerung.⁴³ Selbstverständlich handelt es sich auch hier um ein „Müssen“, wie MA7 richtig erkennt, um ein System von Sanktionen, und zwar von positiven Sanktionen („Boni“) und ihrem Entzug („Mali“). (Negative Sanktionen stehen in einem modernen Rechtsstaat ohnehin nur dem Staat zu.) Nur sind den Sanktionsunterworfenen die Spielräume anheimgestellt, wie viel an „Boni“ sie herausholen möchten. An die Stelle des „zwanglosen Zwangs des besseren Arguments“ träten äussere Zwänge; an die Stelle der Einsicht träte der Zahlungsverkehr.

Zwar mag MA3 darin recht zu geben sein, dass „solche Anreize zu einer Bewusstseinschärfung führen“ bzw. führen können – da man sich nun mit Dingen beschäftigen muss (!), mit denen man sich vorher nicht beschäftigt hat. Als Beispiel führt er unter anderem die Mülltrennung an. Doch erstens handelt es sich bei der ABS um eine deutlich kleinere Organisation, in der man überdies täglich eng zusammenarbeitet und sich austauscht. Und zweitens ist die Not gar nicht ersichtlich, die eine solche mindestens fragwürdige Massnahme rechtfertigen könnte. Dass es

⁴³ Vgl. zu den Gründen der Zurückweisung auch von als „ethisch“ apostrophierten Anreizsystemen Thielemann, U.: Kommentar zum Beitrag „Der Gute darf nicht der Dumme sein“ von Klaus M. Leisinger, 19.12.2009, www.dnwe.de/news-mr/items/der-gute-darf-nicht-der-dumme-sein---zur-bedeutung-von-anreizsystemen-fuer-das-management-development.html.

sich hierbei um eine verallgemeinerungsfähige, von jedem Sanktionsunterworfenen einsehbare Rechtfertigung handeln könnte, ist ebenfalls nicht ersichtlich.

6 Zusammenfassung und Empfehlungen

Es wurde herausgestellt, dass die ABS-Idee in den persönlichen Bereich der ABS-MA, ihre Einstellungs- und Überzeugungswelt, selbstverständlich reicht und reichen soll. Sie reicht allerdings nach Ansicht vieler vielfach nicht weit genug.

Die daraus entstehenden Auseinandersetzungen entzündeten sich vor allem an einem Feld, das im Kern ausserhalb des Zuständigkeitsbereichs der ABS liegt, nämlich am privaten Konsumverhalten. Demgegenüber gilt es hervorzuheben, dass die ABS Verbindlichkeit vorrangig für das ethisch geprägte Engagement der ABS-MA im Bereich ihrer Tätigkeit für die Bank beanspruchen kann. Darüber hinausgehende Bereiche, insbesondere der Privatbereich, sind nachrangig.

Wertdurchdringungen aufzeigen

Dabei gilt es einem verbreiteten Eindruck entgegenzuwirken, ethische Prinzipien und Gesichtspunkte seien im Alltagsgeschäft der Bank kaum auffindbar. Hierfür mögen auch ökonomische Zwänge eine Rolle spielen. Diesbezüglich bestehen offenbar noch einige unerledigte Führungsaufgaben, die Wertdurchdringungen der ABS-Geschäftstätigkeit den MA sei es besser zu erläutern oder diese selbst zu stärken.

Damit sich die ABS-MA als Träger der ABS-Idee verstehen und sich für die ABS engagiert und ethisch kompetent einsetzen können, müssen sie wissen, wofür die ABS als eine ethisch fokussierte Alltagsbank steht und Verbindlichkeit beanspruchen kann.

Verbindlichkeit vorrangig für die ABS-Prinzipien beanspruchen

Den Schlüssel hierfür und ebenso für die Entschärfung der teilweise heftig geführten Auseinandersetzung innerhalb der Belegschaft um die richtige innere Einstellung, die einigen abgehe, bildet die Einsicht, dass die ABS-Identität vorrangig an den ABS-Geschäftsprinzipien festzumachen ist. Träger der ABS-Idee zu sein, bedeutet dann vor allem, hinter diesen ethisch bestimmten Prinzipien zu stehen und diese engagiert zu „tragen“. Es bedeutet nicht unbedingt und erst zweitrangig, diese oder jene Norm zu billigen bzw. zu erfüllen.

Mut zur Verbindlichkeit

Um die so gefasste ABS-Idee in den Köpfen der MA besser zu verankern, bedarf es eines gewissen Muts seitens der Leitungsgremien, die Verbindlichkeit des ethisch begründeten ABS-Prinzips bei passender Gelegenheit immer wieder zu deklarieren und seine Bedeutung für die

ABS-Geschäftspolitik zu erläutern. Verbindlichkeitserklärungen dieser Art würden von vielen MA sehr geschätzt.

Reflexionskompetenz stärken

Zur Stärkung der ethisch begründeten ABS-Idee und zugleich der innerbetrieblichen Reflexionskompetenz sind darüber hinaus Weiterbildungsmassnahmen zu erwägen. Dies gilt insbesondere für eine gewisse Grundausbildung in Sachen Ethik im Allgemeinen und Wirtschaftsethik im Besonderen, zumindest für die Ebene der Kader.

Massnahmen für den Bereich verantwortungsvollen Konsums

Das Konsumverhalten ihrer MA geht die ABS etwas an, weil auch in diesem in allerdings nicht klar benennbarer Weise die Verpflichtung der ABS-MA auf die ABS-Idee im weiteren Sinne zum Ausdruck kommt. Dies auch, weil Fragen des privaten Konsums und Lebensstils teilweise zu einer Belastung für den Betriebsfrieden geworden zu sein scheinen. Daher rührt der verbreitete Wunsch nach verbindlichen Stellungnahmen von offizieller Seite auch für diesen Bereich.

Normative Vorgaben für das private Konsumverhalten sind selbstverständlich zu vermeiden. Dass es sich hierbei um einen Gesichtspunkt handelt, der auch die ABS aus ihrer Grundauffassung heraus etwas angeht, ist vielmehr durch geeignete Informationsangebote zu unterstreichen. Überdies ist auf die soziale und ökologische Verantwortlichkeit des Einkaufs der ABS zu achten, soweit dies nicht bereits so gehandhabt werden sollte. Auf die Einführung eines Systems „konsumethischer“ Anreize ist zu verzichten.

Massnahmen im Bereich Personalpolitik

Auch der Bereich der Personalpolitik ist relevant. In ihm werden die Grundlagen dafür gelegt, die innerbetrieblichen Differenzen im Zaume zu halten, so dass die ABS-MA in ihrem Streben, die ABS im Geiste der ABS-Idee voranzubringen, möglichst am gleichen Strang ziehen und nicht etwa gegeneinander arbeiten oder aneinander vorbei. Die ABS hat das Recht und gewissermassen auch die Pflicht, bei der Personalauswahl darauf zu achten, dass der Überzeugungshaushalt eines Bewerbers oder einer Bewerberin zur ABS als einer ethisch fokussierten Bank passt.

Nicht unerwähnt werden soll der Eindruck, dass die allermeisten der Probleme und Konflikte am Standort Lausanne kaum eine Rolle zu spielen scheinen.