

Lange hat man geglaubt, mit dem Beginn der modernen Entwicklung werde die „Moral“ zur „Privatsache“, deren Wahl man dem Belieben des Einzelnen überlassen könne, für das erfolgreiche Handeln im öffentlichen Raum genüge die Beachtung der funktionalen Zuordnungen und der rechtlichen Regelungen. Das Gegenteil dieser Entwicklung ist eingetreten: Die individuelle Moral der führenden Akteure erweist sich als unverzichtbarer Bestandteil des Handelns im öffentlichen Raum; mehr denn je ist sie deshalb in den Fokus des Interesses gerückt.

Die Gründe für dieses unerwartete Phänomen lassen sich an zwei Stichworten verdeutlichen: an dem jüngsten Wandel in der Wirtschaftsethik und an der Rolle, die der Verantwortung in modernen Handlungskontexten zukommt.

Bis vor wenigen Jahren herrschte in weiten Bereichen der Wirtschaftsethik die Überzeugung, die notwendigen ethischen Normen ließen sich samt und sonders mit Erfolg in der Rahmenordnung wirtschaftlichen Handelns unterbringen. Auf die Moral im individuellen Verhalten der Akteure komme es nicht an, solange die durch rechtliche Regulierungen abgesicherte Rahmenordnung beachtet werde.

Ohne Zweifel sind Rahmenordnungen wichtig und auch in Zukunft unverzichtbar: Moderne Sozialethik ist in weiten Teilen Strukturenethik. Ohne jegliche Rahmenordnung wäre die Wirtschaft nicht das, als was sie bekannt und gesellschaftlich wie verfassungsrechtlich

geschätzt ist. Doch Rahmenordnungen wirken – wie in der letzten Zeit schmerzlich deutlich wurde – nur, solange sie im gemeinsamen Handlungsräum einvernehmlich akzeptiert sind. Und ebendas hat sich in wenigen Jahren grundlegend geändert. Die rapide voranschreitende Globalisierung der Wirtschaft ist von einer starken Deregulierung begleitet. Auch die Europäisierung hat zwar zu einem Übermaß an administrativ-technischen Regulierungen geführt, sich ansonsten aber auf die – ethisch zweifellos wichtige – Offenhaltung des Marktes und die dazu erforderliche Freiheit des Wettbewerbs beschränkt. Zusätzliche Faktoren haben das Ihre getan, um die Regelung durch Rahmenordnungen schwierig zu machen: die wachsende, alle Grenzen überschreitende Kommunikation und Mobilität, die enorme Ausweitung der Handlungsfelder durch die technischen Innovationen und Ähnliches mehr.

Krise des Vertrauens

Die Wirtschaftsethik hat auf diese rapiiden Veränderungen mit einem Wandel reagiert. Neben der Rahmenethik hat die Unternehmensethik eine bis dahin unbekannte Bedeutung gewonnen. Der Grund liegt auf der Hand: Wirtschaft ist im einfachsten Fall eine Tauschbeziehung, in ihrer modernen Version stellt sie sich als ein hochkomplexes Transaktionsgeflecht dar. Doch in beiden Formen hängt der Erfolg wirtschaftlicher Beziehungen von dem Vertrauen ab, das die jeweiligen Partner einander entgegenbringen.

Selbstredend bedarf das Vertrauen des rechtlichen Rahmens. Die rechtliche Rahmenordnung schafft die Voraussetzungen, das Instrument des rechtlich bindenden Vertrags schließt Lücken, die das Vertrauen lässt. Doch kann die rechtliche Rahmenordnung mit ihren Instrumenten das Vertrauen nicht ersetzen. Sie setzt selbst bereits Treu und Glauben voraus und stößt da an Grenzen, wo sich die Partner einer wirtschaftlichen Beziehung nur teilweise kennen und die moralischen Qualitäten des anderen und seine Verhaltensweisen nicht einschätzen können, wenn die Informationen asymmetrisch verteilt sind und Leistung und Gegenleistung zeitlich weit auseinanderfallen. Mehr denn je ist in solchen Situationen der Erfolg wirtschaftlicher Transaktion vom Vertrauen der Partner abhängig.

Vertrauen – so sagt es in aller Nüchternheit Georg Simmel – ist die „Hypothese künftigen Verhaltens, die sicher genug ist, um praktisches Handeln darauf zu gründen“. Oder soziologisch gewendet: „Vertrauen ist der Mechanismus zur Verringerung sozialer Komplexität“, so Niklas Luhmann. Kurz: In der Wirtschaft ist Vertrauen unverzichtbares Sozialkapital.

Die moderne Finanzkrise lässt sich als eine Krise des Vertrauens interpretieren, die zwei Extreme zur Folge hat: die Ausnutzung der Situation durch opportunistisches Verhalten oder den Versuch extremer Absicherung. An die Stelle der Entscheidung auf der Grundlage von Vertrauen tritt die Entscheidung in Form der Wette; die *trusting choice* wird durch die *gambling choice* ersetzt mit dem Risiko, die Grundlagen des Wirtschaftens mittel- und langfristig zu zerstören.

Wie aber lässt sich Vertrauen gewinnen oder wiederherstellen? Was ist überhaupt Vertrauen? Ohne Vertrauen, so heißt es bei Platon, kann das Leben nicht gelebt werden; doch schon Demokrit

warnt vor blindem Vertrauen und empfiehlt, das zu schenkende Vertrauen wohl zu bedenken. In modernen Handlungskontexten ist Vertrauen ein Prozess von Nehmen und Geben. Vertrauen wird vom Vertrauensgeber platziert und vom Vertrauensnehmer honoriert, und nur durch ein solches reziprok altruistisches Verhalten – die Wirtschaftswissenschaftler sprechen vom *tit for tat* – entsteht die Vertrauenskultur, die wirtschaftliche Beziehungen erfolgreich sein lässt.

Das Wichtigste, was Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer dabei einsetzen können – und damit kommen wir zum Stichwort der Moral –, ist Vertrauenswürdigkeit, das, was wir altmodisch *Reputation* nennen. Denn sie gibt die Sicherheit, dass die Vertrauenserwartung durch die Gegenseite erfüllt wird. Letztlich hängt also alles davon ab, ob Vertrauen in Vertrauen gesetzt oder wiederhergestellt wird.

Reputation durch Selbstbindung

In einer Situation begrenzt wirksamer Rahmenordnungen entsteht Reputation maßgeblich durch Selbstbindung. Deshalb binden sich weltweit Unternehmen an *mission statements*, die sie öffentlich kundgeben, formulieren Wertetafeln und einen *code of conduct*, der den Partnern Erwartungssicherheit geben soll, und definieren eine interne Unternehmenskultur, in der das Leitbild, an das man sich bindet, konkretisiert wird. In wenigen Jahren ist auf diese Weise die Unternehmensethik zu einer in dieser Form unbekannten Säule der Wirtschaftsethik geworden. Das Aufsehen, das eine Reihe von Unternehmen durch eklatante Verstöße gegen die eigene Selbstbindung erregt hat und erregt, beweist nur, welchen spezifischen Stellenwert die Selbstbindung der Markakteure für ein erfolgreiches Wirtschaften gewonnen hat.

Unternehmensleitbilder oder Verhaltenskodizes aber lassen sich nicht von

oben verordnen und auch nirgendwo einfach ablesen. Sie müssen erarbeitet, internalisiert und implementiert werden, weshalb eine erfolgreiche Unternehmensethik – so die führenden Wirtschaftsethiker – ganz wesentlich von der Entwicklung einer Managementethik abhängt, und zwar einer solchen, die einen der Entwicklung entsprechenden Funktionswandel erfahren hat.

Auch Unternehmen sind Akteure, aber ihr Selbstverständnis, ihre Reputation hängt vom Handeln der individuellen Akteure ab. Damit tut sich aber ein zweites Dilemma auf: Die wachsende Komplexität und Dynamik der Entwicklung haben nicht nur zu Erosion auf der Ebene der Rahmenordnungen, sondern auch – wie die Fachleute registrieren – zu Orientierungslosigkeit im Management und bei den Mitarbeitern geführt. Durchwursteln, resignierendes Abwarten, Nicht-eingehen von Risiken und Ähnliches sind aber ebenso wenig eine dauerhafte Lösung wie Ausnutzung der Unübersichtlichkeit durch extrem opportunistisches Verhalten.

Welche Moral der führenden Akteure entspricht aber einer Unternehmensethik, die Reputation aus Selbstbindung gewinnen will? Erfolgreicher als ein *compliance*-Ansatz, der die Kooperation an fertig vorgegebene Standards bindet, deren Einhaltung durch scharfe Kontrollen und schmerzliche Sanktionen gesichert wird, ist – so führende Wirtschaftsethiker – ein *integrity*-Ansatz, der auf die intrinsische Motivation des Mitarbeiters aufgrund der eigenen moralischen Selbstbestimmung setzt und die Realisierung der Unternehmensphilosophie von der konsensuellen Zustimmung der leitenden Mitarbeiter zu den gemeinsam definierten Unternehmenswerten und Idealen erwartet.

Nicht zu Unrecht wird deshalb in der Wirtschaftsethik das in den Neunzigerjahren von der amerikanischen Firma

Levi Strauss & Co entwickelte Steuerungsmodell als paradigmatisch betrachtet, das auf der Ebene der Selektion Ziele nur rahmenhaft definiert, aber auf der Ebene der Konkretion einer durch Selbstbindung motivierten hohen Eigenständigkeit des operativen Managements vertraut und dies mit einer Ebene der Reflexion verbindet, die Selbstkritik ermöglicht und ethische Fehlentwicklungen verhindert.

Für die Beziehung des Vorgesetzten zu den Mitarbeitern bedeutet dies beispielsweise, die für den Erfolg notwendige funktionale Führung durch Rollendifferenzierung mit einer personalen Führung zu verbinden, die den Mitarbeiter nicht nur als Rollenträger, sondern zugleich als Person respektiert. Unter der notwendigerweise asymmetrischen Rollen- und Machtverteilung, wie sie in einem Unternehmen herrscht, kann nur der Versuch möglichst konsensueller Führung der im Unternehmen ausgeübten Macht nicht nur Legalität, sondern auch Legitimität verleihen.

Schlüsselbegriff Verantwortung

Mit „Verantwortung“ ist ein Stichwort genannt, das nicht ohne Grund zu einem Schlüsselbegriff der modernen Ethik avanciert ist. Es ist geradezu zur Konsensformel der moralischen Verständigung und zur Drehscheibe für die Lösung normativer Konflikte geworden. Als mehrstelliger Relationsbegriff, gemäß dem jemand für etwas vor jemandem gemäß bestimmten Bewertungskriterien Rede und Antwort zu stehen hat, hebt der Begriff auf ein Beziehungsgeflecht ab, in dem der Handelnde als ein selbstständiges Subjekt angesprochen wird. Ihm ist ein bestimmtes Handlungsfeld anvertraut, für das er nach bestimmten Maßstäben zuständig ist, und zwar so, dass er darüber Rechenschaft ablegen muss und kann. Das Gegenstandsfeld wird durch dieses Geflecht näher bestimmt

und die Frage nach den Kriterien besonders apostrophiert. Während Pflicht die Erfüllung bestehender Normen fordert, schließt Verantwortung angesichts komplexer und sich rapide erweiternder Handlungsräume nicht nur Verantwortung *vor* den gegebenen Normen, sondern Verantwortung *für* die richtigen, erst zu findenden Normen ein.

Offen bleibt dabei die Frage, vor wem Verantwortung zu übernehmen ist. Wen immer man hier nennt, den Vorgesetzten, die mir besonders Anvertrauten oder Unterstellten, die Menschheit oder Gott – in jedem Fall ist Verantwortung Verantwortung vor dem eigenen Selbst, weil ohne diese Selbstverantwortung gar keine andere Verpflichtung von mir als Verpflichtung wahrgenommen würde. Nur der, der sich aus eigener Entscheidung auf den „Standpunkt der Moral“ gestellt hat und sich als moralisches Subjekt versteht, ist Adressat von Verantwortung. Man hat Verantwortung deshalb „Selbsteinsatz aus Freiheit“ (Walter Schulz) genannt, und als solche ist sie, wie Franz Xaver Kaufmann formuliert, notwendiges „Korrelat menschlicher Freiheit“.

Gewissen als prüfende praktische Vernunft

Verantwortung setzt also ein Selbstverhältnis des Handelnden voraus, nämlich jenes Selbstverhältnis, das unser menschliches Handeln von tierischem Verhalten unterscheidet und für das es das alte Wort des Gewissens gibt. Denn Gewissen ist keine blinde Dezision, kein bloß subjektives Gefühl, sondern – wie es schon bei Thomas von Aquin heißt – die sich selbst prüfende praktische Vernunft. Im Gewissensurteil prüft nämlich die praktische Vernunft, ob wir unser vergangenes oder zukünftiges Handeln vom Standpunkt der Moral aus gutheißen können.

Und dabei geht es nicht nur um die einzelne Handlung und die Erfüllung

einzelner Normen. Denn die Antwort auf die Frage „Was soll ich tun?“ ist stets eine Antwort auf die Frage „Wer will ich sein?“. Das Gewissen ist Verwaltung genau dieser Frage, ist reflexe Selbstthematik des handelnden Subjekts. Es ist – wie der Soziologe Niklas Luhmann analysiert – „jene normative Selbstbestimmung der Persönlichkeit, die diese gegenüber einem Überschuss an organischen und psychisch möglichen Verhaltenspotentialen als Steuerungssystem konstituiert“.

Aber die Antwort auf die Frage, wer ich eigentlich sein will, fällt nicht vom Himmel. Sie lässt sich auch nirgends ablesen, sondern ist Resultat meines eigenen Handelns, das in der Selbstthematik durch das Gewissen seine Kontinuität und Identität gewinnt. Verstehen wir Gewissen als diese – um noch einmal Luhmann zu zitieren – „Kontrollinstanz unserer biographischen Identität“, dann kann das Gewissensurteil sich nicht darauf beschränken, auf die Nichtwidersprüchlichkeit des eigenen Handelns und Verhaltens zu achten. Auf die formale Konsistenz seines Handelns kann auch der Kriminelle nicht verzichten, will er dauerhaft Erfolg haben.

Personale Identität kann nicht anders denn als qualitative Identität verstanden werden, und das heißt als Resultat der Orientierung an einem gehaltvollen Entwurf gelungenen Lebens, den wir auch ein Ethos nennen können. Ohne die Vorgabe eines gehaltvollen Ethos lässt sich nur schwer ein Lebensplan entwickeln, der sich an mehr orientiert als nur der Einhaltung von Mindestnormen und der das zu entwickeln vermag, was wir altmodisch Persönlichkeit nennen. Deshalb bedarf es in der pluralen Gesellschaft nicht nur der Wahrung der Grundnormen des Zusammenlebens, sondern auch der Entfaltung der gesellschaftlichen Gruppen, in denen sich Ethosformen entwickeln, an denen sich die Ausbildung

qualitativ gehaltvoller Identität orientieren kann.

Personale Identität und berufliches Handeln

Personale Identität und berufliches Handeln stehen in einem engen Zusammenhang. Denn – um noch einmal ein Beispiel aus der Wirtschaft zu verwenden – in abstrakten Wettbewerbsmärkten, wie Adam Smith sie beschrieben hat, genügt die Orientierung am Preis. In kooperativen Organisationsökonomien aber, wie sie inzwischen weltweit verbreitet sind, ist neben den Rahmenstrukturen die personale Identität der Partner entscheidend. „Personen“, so stellt der Wirtschaftsethiker Josef Wieland fest, „denen eine Identitätsausbildung nicht gelingt, sind kooperationsunfähig.“

Damit stoßen wir aber auf ein viel diskutiertes Dilemma in der modernen Gesellschaft: Die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft verlangt die Einnahme höchst unterschiedlicher Rollen, von denen jede einem anderen Code folgt und die Beachtung unterschiedlicher Normen verlangt. Wie aber lässt sich vonseiten des Rollenträgers darauf reagieren? Soll er seine Person in „multiple selves“, in verschiedenen Identitäten, aufgehen lassen oder zwischen ihnen standpunktlos hin- und herwechseln? Doch kann ich gleichzeitig oder in kurzen Zeitabständen wechselseitig sich ausschließenden Wertpräferenzen nachgehen, einmal der Präferenz für Transparenz und Ehrlichkeit und zum anderen der Präferenz für den ökonomischen Vorteil, koste es, was es wolle, ohne die mir eigene Identität zu verlieren?

Sicher kann es keine Lösung sein, den in der modernen Gesellschaft gebotenen Rollenwechsel als „Entfremdung“ zu diffamieren und Rollenpluralität so weit wie möglich zu vermeiden. Die Lösung kann nur sein, die verschiedenen Rollen einzunehmen und zugleich aus der Perspektive der Person, die ich bin („Urrolle“), eine kritische Distanz zu allen eingenommenen Rollen zu wahren oder anders gewendet: bei der Frage „Was soll ich tun?“ die Frage „Wer will ich sein beziehungsweise bleiben?“ nicht zu vergessen.

Kritische Rollendistanz

Kritische Rollendistanz fordert aber eine starke personale Identität, sie setzt vor allem eins voraus: dass ich mich als einer verstehe, der Gewissen hat und diesem Gewissen folgen will. Die darin zum Ausdruck kommende Selbstbindung an das als gut Erkannte macht den Menschen zum moralischen Subjekt. Steht aber mit der Freiheit zur Selbstbindung an das als gut Erkannte mein Subjektsein infrage, dann wird verständlich, warum die Freiheit, dem Gewissen folgen zu dürfen, ein menschenrechtlich geschütztes Gut ist.

Wenn die bisherigen Überlegungen in die richtige Richtung weisen, dann ist es nicht nur das Interesse an einem gelungenen individuellen Leben, das die Moral in den Blickpunkt des besonderen Interesses rückt. Es ist die Bedeutung von Führungsverantwortung in einer hochkomplexen und dynamischen Welt, die „Moral“ zu einer unverzichtbaren Dimension verantwortungsvollen beruflichen Handelns macht.

Der Beitrag basiert auf dem Vortrag beim Rotary-Forum „Werte – Normen – Haltungen“ am 3. Februar 2012 in Köln.