

HWI

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte  
bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Siegfried J. Schmidt / Jörg Tropp (Hrsg.):  
*Die Moral der Unternehmenskommunikation.*  
*Lohnt es sich, gut zu sein?*  
Köln : Halem, 2009

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung  
und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten.  
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch  
Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren)  
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert  
oder unter Verwendung elektronischer Systeme  
(inkl. Online-Netzwerken) gespeichert, verarbeitet,  
vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2009 by Herbert von Halem Verlag, Köln

ISBN 978-3-938258-48-4

<http://www.halem-verlag.de>

E-Mail: [info@halem-verlag.de](mailto:info@halem-verlag.de)

SATZ: Herbert von Halem Verlag  
DRUCK: FINDR, s.r.o., Tschechische Republik  
GESTALTUNG: Damian Gerbaulet @ Leo Burnett - Laeufer, Berlin  
Copyright Lexicon ©1992 by The Enschedé Font Foundry.  
Lexicon® is a Registered Trademark of The Enschedé Font Foundry.

Siegfried J. Schmidt / Jörg Tropp (Hrsg.)

Die Moral der  
Unternehmenskommunikation.  
Lohnt es sich, gut zu sein?

Herbert von Halem Verlag

# Inhalt

SIEGFRIED J. SCHMIDT / JÖRG TROPP	8
Einleitung: Die Moral der Unternehmenskommunikation. Lohnt es sich, gut zu sein?	
I.           MARKT, REPUTATION UND WERTE	
ALEXANDER DEMUTH	20
Return on Equity und Return on Ethics sind keine Gegensätze. Corporate Social Responsibility schafft Zukunftsfähigkeit und Vorsprung im Wettbewerb	
KLAUS MERTEN	25
Ethik der PR oder PR für PR? Zur Kommunikation einer Ethik der Kommunikation	
ULRIKE RÖTTGER / JANA SCHMITT	39
Bedingungen, Chancen und Risiken der Reputationskonstitution ökonomischer Organisationen durch Corporate Responsibility	
SIEGFRIED J. SCHMIDT	59
Markt und Moral (?)	
WALTER SCHWERTL	71
Müssen Berater gute Menschen sein?	
ALBRECHT SÖLLNER / SABINE MIRKOVIĆ	85
Die neue Tugendhaftigkeit von Unternehmen und die Gefahren falscher Versprechen	
THOMAS VON WICHERT	101
Tue Gutes und rede darüber?	

## II. KOMMUNIKATION UND MORAL

MANFRED BRUHN	108
Die Glaubwürdigkeit des Sozio- und Umweltsponsoring	
CHRISTIAN FIESELER / MIRIAM MECKEL	124
CSR 2.0: Dialogische Moral und die Moral des Dialogs	
DANA HIRSAN / GABRIELE SIEGERT	139
Corporate Social Responsibility zwischen Reputation und Unternehmenskommunikation	
ANNETTE KLEINFELD / BIRTHE HENZE	155
Taten sagen mehr als Worte – Wenn Anspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen	
CLAUDIA MAST / HELENA STEHLE	170
Corporate Social Responsibility – Modeerscheinung oder mehr?	
FRANK MERKEL	187
Moral in der Unternehmenskommunikation – schöner Schein oder strategische Notwendigkeit?	
SANDRA MIES	193
Der Nachhaltigkeitsbericht – Greenwashing-Instrument oder Ausdruck unternehmerischer Moral?	
GREGOR SCHÖNBORN	214
Ethische Unternehmensführung und werteorientierte Kommunikation	
ADRIAN TEETZ	229
Strukturvertrieb trifft Selbsthilfegruppe – Die Moral der Corporate Sector Partnerships liegt im Ergebnis	

JÖRG TROPP 243  
License to Communicate Corporate Social Responsibility

### III. WERBUNG, MARKE UND MORAL

DIRK ENGEL 260  
Jenseits des blinden Flecks. Einige Überlegungen über  
die Moral der Kommunikationsdienstleister

HELMUT HUBER / JEREMIAS GRENZEBACH 274  
Wer mit Moral wirbt, muss verdammt ehrlich sein

OLIVER NICKEL / LESLIE PASCAUD 279  
Die Moral der Markenführung: Wie findet eine Marke ihren  
passenden Weg?

ANDREAS PAULI 293  
»Auch Werber träumen von einer besseren Welt«

HENNING VON VIEREGGE 305  
Die Agenturen, ihr Verband und die Moral –  
Vom schwierigen Lernen aus Krisen

### IV. MORAL UND UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION: EMPIRISCHE BEFUNDE

DIANA INGENHOFF / ANDREAS SCHWARZ 323  
Sozial erwünscht oder entscheidungsrelevant:  
Welche Rolle spielt die Kommunikation von sozialer  
Verantwortung beim Aktienkauf? Eine Experimentalstudie

BASTIAN MÖGELE / JÖRG TROPP	348
Werben mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Ein Steckbrief einer inhaltsanalytischen Untersuchung von Anzeigen in den Zeitschriften <i>Der Spiegel</i> , <i>Focus</i> und <i>WirtschaftsWoche</i>	
SHAMSEY OLOKO / INGO BALDERJAHN	362
Cause related Marketing in Deutschland: Eine kritische Bestandsaufnahme	
SEBASTIAN SCHUH	380
›Die Moral der Unternehmenskommunikation – lohnt es sich, gut zu sein‹ – Praktiker-Perspektiven	
Autoren und Herausgeber	399

## Medienökonomie



SIEGFRIED J. SCHMIDT / JÖRG TROPP (Hrsg.)

**Die Moral der  
Unternehmenskommunikation.  
Lohnt es sich, gut zu sein?**

2009, 408 S., 26 Abb., 17 Tab., Broschur,  
213 x 142 mm, dt.  
EUR(D) 28,00 / EUR(A) 28,70 / sFr. 47,10  
ISBN 978-3-938258-48-4

Es scheint, dass ohne einen moralisch korrekten Auftritt der Unternehmenskommunikation sich die Unternehmen heute ökonomische Nachteile einhandeln. Zumindest liegt vor dem Hintergrund des enormen Anstiegs der Kommunikation zum Thema der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auf Unternehmensebene (Corporate Social Responsibility) ein solcher Befund nahe. Die Wahrnehmung derartiger Kommunikationsangebote wirft die Frage auf, ob es sich dabei lediglich um ein strategisches Manöver, meist werblicher Art, oder um die glaubwürdige Mitteilung verwirklichter unternehmenskultureller Werte handelt - oder ob wir es hier gar nicht mit einer Alternative, sondern mit einer notwendigen Synthese aus Moral und Ökonomie zu tun haben, die durchaus einen paradoxalen Eindruck hinterlassen kann.

Der Band ist gleichermaßen interdisziplinär wie praxisbezogen konzipiert: Beiträge aus der Kommunikationswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre sowie Standpunkte und Fallstudien namhafter Kommunikationsagenturen und Unternehmensberatungen spiegeln die Karriere von Moral als Thema der internen wie externen Unternehmenskommunikation wider.



**HERBERT VON HALEM VERLAG**

Schanzenstr. 22 · 51063 Köln  
<http://www.halem-verlag.de>  
[info@halem-verlag.de](mailto:info@halem-verlag.de)



SEBASTIAN SCHUH

## ›Die Moral der Unternehmenskommunikation – lohnt es sich, gut zu sein?‹ – Praktiker-Perspektiven

Die Leitidee dieses Beitrags liegt darin, sich dem Thema *Die Moral der Unternehmenskommunikation – lohnt es sich, gut zu sein?* selbst kommunikativ zu nähern, und zwar in Form eines Diskurses. Zu diesem Gespräch trafen sich:

- Mag(a) Katharina Liebenberger, freie Unternehmensberaterin mit den Arbeitsschwerpunkten Corporate Social Responsibility und Perspektiventwicklung, Wien.
- Prof. Dr. Dr. hc. mult. Ludwig Adamovich, von 1984 bis 2002 Präsident des Verfassungsgerichtshofs Österreich und Vorsitzender des Ethik-Komitees, einem Organ der Arbeitsgemeinschaft ›Pro Ethik‹ der Wirtschaftskammer Österreich.
- Dr. Alois Kehrer, Leiter der Managemententwicklung der Generali-Gruppe Österreich, Universitätslektor und Psychotherapeut in freier Praxis.
- Dr. Arnold Mettnitzer, zunächst katholischer Priester, seit 2003 Psychotherapeut in freier Praxis, Wien; arbeitet auch als Coach und Trainer für Rhetorik und Kommunikation.
- Dr. Sebastian Schuh, nach Tätigkeit als Universitätsassistent viele Jahre interner Berater für Organisationsentwicklung in der Daimler AG. Von 2000 bis 2007 Leiter der Abteilung Strategische Personalentwicklung und Generali Akademie der Generali Vienna Group. Seit 2008 freier Unternehmensberater.

Der Artikel gliedert sich in drei Abschnitte. Dabei wird zunächst der Diskurs redaktionell überarbeitet<sup>1</sup> – das heißt vor allem verkürzt und der

1 Das ca. zweistündige Gespräch fand am 04. August 2008 in Wien statt, das wörtliche Transkript umfasst ca. 30 Seiten.

Schriftsprache angepasst – wiedergegeben. Anschließend werden wesentliche Argumentationszusammenhänge in Form von Thesen zusammengefasst und diese skizzenhaft begründet. Der dritte Teil gibt jedem der Diskutanten die Gelegenheit, mit einem zeitlichen Abstand von einem Vierteljahr noch einmal Stellung zu beziehen.

## 1. Der Diskurs

*Schuh:* Für mich wäre sehr spannend, die Diskussion an folgenden Leitfragen zu orientieren:

- Was heißt ethisches oder moralisches Handeln auf Unternehmensebene – oder: Können Organisationen als Handlungsgesamt überhaupt moralisch, auf der anderen Seite auch unmoralisch handeln?
- Wer setzt die Standards für Ethik und Moral? Und wie sieht das bei polynationalen, multikulturellen Unternehmen aus?
- Auf welche konfliktären Beziehungen zwischen Ethik und Moral einerseits und klassisch betriebswirtschaftlichen Zielen andererseits muss man besonders achten?
- Man könnte weiter die Frage aufwerfen, wie viel Raum in einer globalisierenden Wirtschaft, die ja tendenziell in einen Verdrängungswettbewerb führt, für ethisches oder moralisches Handeln auf Ebene des Unternehmens überhaupt bleibt.

*Liebenberger:* Ich finde, die Reduktion der Frage auf moralisches Handeln der Unternehmen ist eine unzulässige Verkürzung der Thematik. Die virulente Frage für mich ist: Warum ist es heute oder jetzt so ein Thema?

*Metznitzer:* Wenn die Selbstverständlichkeit aufhört, und wenn die Fragen anfangen, dann scheint das darauf hinzuweisen, dass irgendetwas nicht mehr rund läuft. Allerdings hat die Thematisierung von Moral der Unternehmen meiner Meinung nach oft Feigenblattfunktion, obwohl unser christlicher Hintergrund ein reichhaltiges Fundament für dieses moralische Handeln liefern würde.

*Kehrer:* Ich habe den Verdacht, Ethik und Moral sind heute auch deshalb ein dominantes Thema in der Unternehmensführung, weil sie ein Vehikel zur effizienten Steuerung von Organisationen sein könnten. Führungskräfte haben kaum mehr Vorstellungen davon, wie heutige Organisationen funktionieren, die Komplexität unseres Wirtschafts-

systems überfordert die meisten Entscheidungsträger. Darüber hinaus wäre die Frage zu diskutieren, warum soll ein Unternehmen ethisch oder moralisch sein, was ist aus unserer Sicht die Aufgabe eines Unternehmens?

*Adamovich:* Man kommt letzten Endes nicht um eine Grundfrage herum, nämlich: ›Wo nimmt man die ethischen Maßstäbe her? Und wie sehen die aus?‹ Das ist eine äußerst schwierige und diffizile Angelegenheit, weil die notwendige Grenzziehung zwischen dem, was vertretbar ist und dem, was nicht vertretbar ist, geleistet werden muss. Um hier eine Festlegung treffen zu können, muss man analysieren, wo sind die ethischen Fragestellungen und was ist der Zugang zur Lösung dieser ethischen Fragen, und da kommt man natürlich nicht ganz ohne Ideologie aus. Das heißt, man muss sich im Klaren sein, je nach dem, welche Ideologie man zugrunde legt, erhält man verschiedene Antworten auf diese Fragen.

*Mettnitzer:* Wir sollten dringend unterscheiden zwischen Ethik und Moral. Es wäre durchaus realistisch, dass sich verschiedene Akteure auf einen Moralkodex einigen, dass aber die jeweils zugrunde gelegte Ethik, die hinter den Moralien liegende philosophische Begründung, unterschiedlich ist.

*Schuh:* Das heißt ›Ethik‹ wäre auf einer noch fundamentaleren Ebene als Moral und das heißt auch, es gibt nicht zu jeder Moral eine zugehörige Ethik, die sie speist?

*Mettnitzer:* Ja. Bezug nehmend auf die Argumentation von Ludwig Adamovich könnte es dann plötzlich einen unerwarteten Konsens geben, nämlich, dass Akteure mit unterschiedlichem ethischen Hintergrund dennoch vergleichbar handeln. Die Begründung des Handelns wäre dann aber natürlich unterschiedlich.

*Adamovich:* Es ist oft schwierig zu definieren, was moralisches Verhalten von nicht moralischem unterscheidet. Es geht letzten Endes um Plausibilität und das Ziehen von Grenzen. So wäre im Einzelfall zu klären, ob man es beispielsweise vertreten kann, sich mit Staaten positiv auseinanderzusetzen, die ausbeuterisch mit dem Gut Umwelt umgehen, oder ob es moralisch verpflichtend ist, Unternehmen zu diskriminieren, von denen man weiß, dass die Produktionsbedingungen übel sind.

*Schuh:* Vor dem Hintergrund der Verlagerung profitabler Betriebe ins Ausland, um dort noch höhere Renditen zu erzielen, und der Entwicklung immer stärkerer und damit in der Regel auch umweltbelas-

tenderer Fahrzeuge in der Autoindustrie muss man sich natürlich fragen, wo ist die gesellschaftliche Verantwortung, obgleich sie immer mehr thematisiert wird. Vielleicht ist ja der Ruf nach mehr Moral und Ethik in der Unternehmensführung einfach die Antwort auf das Erleben von Angst vor Kontrollverlust, also Angst, dass man als Führungskraft heute allein mit den klassisch betriebswirtschaftlichen Steuerungsmodellen nicht mehr weiterkommt.

*Kehrer:* Weil Führungskräfte eben nicht über wirklich zutreffende innere Modelle bezüglich des Funktionierens von Organisationen verfügen, taucht bei ihnen eine gewisse Sehnsucht auf, über Instrumente zu verfügen, Organisationsmitglieder bewegbarer, steuerbarer und damit berechenbarer zu machen.

*Liebenberger:* Jenseits dieser Seite der Kontrolle versucht Moral aber auch zu regeln, was in einem humanen Sinne ein gutes Unternehmen ist.

*Metznitzer:* Im kirchlichen Bereich wurden moralische Standards immer hierarchisch von oben nach unten gesetzt, und zwar im Sinne von prinzipiellen Wahrheiten. Gleichzeitig war es immer tabuisiert, von unten nach oben die Moral-Setzenden an ihren eigenen Standards zu messen. Dies wäre als Ungehorsam oder gar als Glaubenskrise interpretiert worden.

*Adamovich:* Im Hinblick auf die unterschiedlichen Zugänge zu moralischen Maßstäben spielt die Begründung moralischer Werte eine wesentliche Rolle. Wenn beispielsweise ein Unternehmer seine Mitarbeiter gut behandelt, weil er denkt, dies wird auch zur Steigerung seines Profits beitragen, handelt der moralisch oder nicht? Vom Standpunkt der Kant'schen Pflichtethik her gesehen zweifellos nicht, denn da müsste er dies ja als Selbstzweck tun. Von einem anderen Moralstandpunkt her handelt er dennoch moralisch, denn dort kommt es auf den Effekt an, und nicht auf das, was sich der Betreffende gedacht hat. *Den einen* richtigen Zugang wird man nicht finden, außer in einem transzendenten Bereich.

*Liebenberger:* Es gibt einen Ansatz, und das ist Glaubwürdigkeit. Im Hinblick auf die Social Corporate Responsibility, also die soziale Verantwortung von Unternehmen, ist es den Menschen egal, wie dick der tolle Nachhaltigkeitsbericht eines Unternehmens ist. Sie sind im Grunde nach einer bestimmten Zeit nicht wirklich belügbler. Vor allem die Gruppe gut informierter Konsumenten kann gut unterscheiden, ob ethisches Handeln eines Unternehmens aufrichtig und

glaubhaft ist, oder nur Show. Glaubhaftigkeit der sozialen Verantwortung resultiert jenseits von Marketing und Kommunikation tatsächlich aus deren Wirkung.

*Schuh:* Aus meiner Sicht ist eine globalisierende Wirtschaft nicht mehr durch nationale Wirtschaftspolitik steuerbar. Dabei geht es nicht nur um die Konzentration von Macht in den internationalen Großkonzernen, sondern auch um Fondsgesellschaften, die über sehr viel Kapital verfügen. Ein Gefahrenpotenzial liegt hierbei darin, dass eine Gesellschaft die Konzentration von Macht ja nicht in jedem Fall erlauben muss. Und die Errungenschaft der freiheitlich demokratischen Grundordnung ist ja das Ergebnis eines Jahrhunderte langen Kampfes, der Auseinandersetzung mit der Frage, wie Macht oder der Gebrauch von Macht gesellschaftlich legitimiert wird. Und hier kann über die Wirtschaft nun eine Asymmetrie entstehen, weil beispielsweise die Macht, die von einem finanzstarken Fonds ausgeht nicht mehr demokratisch oder gesellschaftlich legitimiert ist. Und da sind Unternehmen – rein funktionalistisch betrachtet – gut beraten, auch die Moral und die Gesellschaft wieder ins Blickfeld zurückzubringen. Und hier könnte man auch sagen, Moral ist auf Ebene der Unternehmen wichtig, weil sie langfristig deren Überleben sicherstellt oder eine Voraussetzung dafür ist, überhaupt eine gewisse Passung mit der Gesellschaft zu haben.

*Liebenberger:* In einer allgemeinen Perspektive ist zu fragen, welche Verantwortungslücken entstehen in unseren Systemen, und wofür sich dann ein Unternehmen zuständig fühlen kann. Ein gutes praktisches Beispiel wären hier auch sogenannte ›Social Entrepreneurs‹, die da beginnen, wirtschaftlich aktiv zu werden, wo westliche Unternehmen niemals Märkte sehen würden. Im Hinblick auf diese Wirtschaftsform braucht es auch Mut, und ich kann mir vorstellen, dass auch die Autoindustrie nicht autonom ist bei ihren Produktentscheidungen.

*Adamovich:* Die Automobilindustrie produziert vor allem deshalb große Autos, weil die Nachfrage danach so groß ist. Und die ist deshalb so groß, weil das auch eine Frage des sozialen Prestiges ist. Der Egoismus der Konsumenten ist in diesem Zusammenhang nicht zu unterschätzen.

*Schuh:* Wobei die Industrie natürlich die Möglichkeit hat, Bedürfnisse zu gestalten.

*Adamovich:* Die ganze Ethik lässt sich auf eine einzige Frage reduzieren, nämlich: Wie viel Egoismus ist zulässig?

*Kehrer:* Aus der Spieltheorie kennen wir Situationen, wo der Vorteil des einen auch ein Vorteil des anderen ist. Und da könnte man überlegen, ob nicht auch eine Form von Egoismus darin besteht, sich in den anderen hineinzusetzen, auf ihn Rücksicht zu nehmen, sich nicht auf seine Kosten zum Beispiel am Markt durchzusetzen und zu hoffen, dass der andere zum beiderseitigen Vorteil ebenso denkt. Eine ähnliche Logik finden Sie im bekannten Gefangenendilemma. Axelrod<sup>2</sup> hat auch Computersimulationen durchgeführt zur Klärung der Frage, lohnt es sich, sozial rücksichtsvoll, also kooperativ zu sein oder nicht. Und ein Kriterium, das dort deutlich wurde, ist, es kommt darauf an, auf wen ich treffe. Wenn man eine Population hat, wo die anderen sich erinnern, wie sich jemand bei einer früheren Begegnung verhalten hat, wenn eine Wahrscheinlichkeit besteht, dass man weiter aufeinandertrifft, dann ist ausbeuterisch sein eine heikle Sache. Wenn die Wahrscheinlichkeit einer Wiederbegegnung praktisch Null ist, dann gibt es keinen vernünftigen Grund, sich in dieser Spielsituation nicht ausbeuterisch zu verhalten. Es sei denn, man hat eine Ethik im Hinterkopf, die bestimmte Werte postuliert. Axelrod zeigt, dass es eine Form von Egoismus gibt, die darin besteht, dass mein Vorteil daraus resultiert, dass ich den Vorteil des anderen mitdenke.

*Schuh:* Auch die neuere Hirnforschung betont, dass das menschliche Leben vor allem darauf abgestellt ist, gelingende soziale Beziehungen herzustellen. Das führt Joachim Bauer<sup>3</sup> zu der These, die gesamte Existenz des Menschen sei auf Kooperation angelegt. Was früher bei der Ur-Horde ja auch ein Überlebensvorteil war. Also wäre der Egoismus dem Menschen nicht von seiner genuinen Natur her mitgegeben, sondern vielmehr ein Produkt der Kultur.

*Metznitzner:* Ich lenke den Fokus auf die Frage, was ist gut, und wie definiere ich das? Denn das ›gute Handeln‹ setzt natürlich eine entsprechende Motivation, einen Hintergedanken voraus. Erst an der Leitmotivation des ›Gut-Seins‹ entscheidet sich, ob es wirklich gut ist.

2 Vgl. AXELROD, ROBERT: *Die Evolution der Kooperation*. München [Oldenbourg] 2005.

3 Vgl. BAUER, JOACHIM: *Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren*. Hamburg [Hoffmann und Campe] 2006; auch BAUER, JOACHIM: *Das kooperative Gen – Abschied vom Darwinismus*. Hamburg [Hoffmann und Campe] 2008.

*Adamovich:* Daran sind ganze ethische Systeme aufgehängt, an dieser Fragestellung.

*Liebenberger:* Ich glaube, die komplizierte Frage ist, was ist im Sinne des Ganzen gut?

*Schuh:* Hier geht es um so etwas wie das gesellschaftliche Zielsystem. Wir brauchen für die Beantwortung dieser Frage ja einen Maßstab, der uns erst ermöglicht, die jeweiligen Handlungen zu bewerten.

*Mettnitzer:* So wie ich das verstehe, war das auch das Grundanliegen von Erich Fromms *Haben oder Sein*<sup>4</sup>, wo er sich 1976 fragt, welche Grundlagen braucht eine Gesellschaft, dass sie den Beginn des nächsten Jahrtausends als lebenswerte Gesellschaft gestaltet. Eine seiner Schlüsselthesen dabei lautet, dass die menschlichen Eigenkräfte Liebe, Vernunft und produktives Tun sich durch ihren Gebrauch automatisch vermehren im Unterschied zu den materiellen Kräften, die, wenn wir sie gebrauchen, weniger werden. Und das Spannende an Fromm ist, dass er in seinem gesamten Werk immer wieder Karl Marx und Meister Eckhart, einen spirituellen Mystiker, rezipiert.

*Liebenberger:* Das dürften jeweils Menschen gewesen sein, die ein Gefühl für das Ganze hatten.

*Kehrer:* Worum geht es in der Wirtschaft? Für den einen ist sie wechselseitige Dienstbarkeit<sup>5</sup>, die das Leben ermöglicht, für den anderen ein Ort, wo man das eigene Leben durch ›viel Geld verdienen‹ und Karriere sichern kann – Wer von beiden hat Recht?

*Liebenberger:* Ich glaube, es gibt viele Möglichkeiten. Und die Öffentlichkeit akzeptiert Fehlverhalten im Sinne von Verstoß gegen gängige Werte zwar eine Zeit lang, aber irgendwann ist das Maß voll. Es gibt immer einen Punkt, wo die Überschreitung der Moralgrenzen nicht mehr akzeptiert wird.

*Schuh:* Ich würde an dieser Stelle gerne in die Schlussrunde einsteigen und Sie einladen, noch einmal die Dinge zum Thema zu sagen, die Ihnen vor dem Hintergrund der eventuell paradoxen Situation zwischen unternehmerischem Handeln einerseits und moralischem Anspruch andererseits wichtig sind.

4 Vgl. FROMM, ERICH: *Haben oder Sein*. München [Deutscher Taschenbuch Verlag] 2007.

5 Zum Beispiel für Josef Kolbinger, einem der wesentlichen Begründer der ganzheitlich-verstehenden Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre. Siehe z. B. BÜHLER, WILHELM u. a.: *Die ganzheitlich-verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung – Festschrift Josef Kolbinger zum 60. Geburtstag*. Wien/New York [Springer] 1985.

*Kehrer:* Du hast anfangs die Frage aufgeworfen ›Lohnt es sich, gut zu sein?‹ Und am Ende dieser Diskussion würde ich sagen: Es kommt darauf an! Ja, es kommt darauf an, in welcher sozialen Umgebung man ist, welche Sensibilität man dort vorfindet, auf welche Personen man trifft. Sind das Menschen, die kooperatives Verhalten würdigen, oder handelt es sich um eine ausbeuterische Welt?

*Mettnitzer:* Ich schließe mich da an. Vom Grundgefühl muss ich mich bei allem, was ich tue, fragen, was macht das mit mir? Wie geht es mir, wenn ich nicht gut bin? Was heißt das für mein Lebensgefühl, aber auch für mein körperliches Erleben und mein Wohlergehen, wenn ich mich über längere Zeit mit etwas befassen muss, was von anderen als nicht gut empfunden wird? Aus meiner therapeutischen Praxis weiß ich, dass Handeln gegen die eigenen Interessen oder die der anderen die Persönlichkeit negativ formt. Somit kann ›Gut-Sein‹ auch eine Form des Egoismus sein.

*Liebenberger:* Mich beschäftigt ganz stark die Frage, was ist gut, und wie Unternehmen, politische Parteien, Bürger, Bürgerinnen und Konsumenten beginnen können, ein Gefühl dafür zu entwickeln, was im Sinne des Ganzen ist. Das finde ich die spannende Herausforderung, und es ist für mich viel zu kurz gegriffen, die Frage nach Moral nur an den Unternehmen festzumachen.

*Adamovich:* Man kann die Frage natürlich stellen, aber ich denke, sie ist unzulässig, denn von einem ethischen Standpunkt her gesehen kommt es nicht darauf an, ob es sich lohnt, moralisch oder ethisch zu handeln. Ich weiß zwar, was gemeint ist, aber von einem strikt ethischen Standpunkt her gesehen ist die Frage nicht zulässig.

*Kehrer:* ... Das wäre so die Kant'sche Position...

*Adamovich:* Ja!

*Schuh:* Vor Kurzem habe ich einen Vortrag von Pater Willigis Jäger, der auch ein Zen-Meister ist, gehört, der dort gesagt hat, er sieht das Hauptproblem unserer Zeit in der symbiotischen Verbindung, die die meisten Menschen mit ihrem Ich haben. Mich hat das beeindruckt, auch weil es auf die Frage verweist, welche sozialen Konstruktionen der Wirklichkeit von uns und unserem Sein wir anfertigen. Nicht ohne Grund sind zum Beispiel im Aktienrecht Vorstandsgremien als Kollegialorgane konzipiert, und ich glaube, man kann die Diskussion von Moral in der Wirtschaft ein Stück weit auf die Frage reduzieren, wie viel Individualismus – in einem wertfreien Sinne – dürfen wir



uns zukünftig erlauben, um als Wirtschaftssystem und Gesellschaft zukunftsfähig zu sein?

## 2. Thesen

Im folgenden Abschnitt werden wesentliche inhaltliche Schwerpunkte des Diskurses in Form von fünf Thesen erneut aufgegriffen. Dabei wird die Argumentation gegenüber dem Originalgespräch in ausgewählten Aspekten um theoretische Querbezüge erweitert. Um zunächst eine gemeinsame Basis für die Kommunikation mit dem Leser herzustellen, definieren wir in diesem Zusammenhang Moral als eine

Menge von Handlungen, Gefühle und Gedanken leitenden Normen und Werten, die auf einem bestimmten, von einer Gesellschaft oder einer Gruppe von Menschen geteilten, philosophischen oder religiösen System beruhen, und die festlegen, was in dieser Gesellschaft oder Gruppe als ›richtiges‹ oder ›gutes‹ Denken, Fühlen und Handeln gilt.

### *These 1: Moral als Steuerungssystem*

*Moral, definiert in obigem Sinne, stellt für Organisationen und damit auch für Unternehmen ein wesentliches Steuerungssystem dar.*

Folgt man beispielsweise den Hauptaussagen von Parsons' Strukturfunktionalismus, so steuert das Kultursystem (→Organisations- oder Unternehmenskultur) das Sozialsystem (→Organisation oder Unternehmen), um dessen laufende Auseinandersetzung mit seiner externen Umwelt (→Anpassung und Zielerreichung) sowie seinen internen Herausforderungen (→Integration und Strukturhaltung) im Sinne des organisationalen Überlebensziels sicherzustellen.

In einer praxisorientierten Sicht würde dies heißen, ohne ein Minimum an Moral im Handeln und in der Kommunikation nach außen wäre es für ein Unternehmen kaum möglich, auf seinen Absatz- wie Beschaffungsmärkten erfolgreich zu sein: Produkte, die moralischen Standards der jeweiligen Unternehmensumwelt nicht zumindest in einem tragfähigen Ausmaß entsprechen, würden kaum Abnehmer finden, auf dem Arbeitsmarkt dürfte es für Organisationen, die im Hinblick auf moralisches Verhalten einen zweifelhaften Ruf haben, zunehmend schwie-

riger werden, die gewünschten MitarbeiterInnen zu rekrutieren, und im Extremfall werden Organisationen, die moralischen Vorstellungen ihrer relevanten Umwelten in großem Umfang nicht entsprechen, von der Belieferung ausgeschlossen (siehe auch den wirtschaftlichen Boykott sogenannter ›Schurkenstaaten‹). In der Binnenperspektive regeln Moralvorstellungen die Kommunikation zwischen Mitgliedern oder Subsystemen der Organisation, setzen Standards z.B. für den Umgang mit Konflikten usw., und leisten somit einen wesentlichen Beitrag zur internen Integration des jeweiligen Unternehmens. Die mit dem Moralbegriff auch angesprochenen Werte – die ja trotz ihrer grundsätzlichen Wandelbarkeit als relativ zeitüberdauernd angenommen werden können – sorgen für eine gewisse Wertekonstanz und tragen somit zur Strukturierung (hier: Wertestruktur) der jeweiligen Organisation bei.

Die Frage ›Lohnt sich moralisches Verhalten für Unternehmen?‹ kann deshalb in dieser ›radikalen‹ Form kaum sinnvoll aufrechterhalten werden. Es geht aus Unternehmenssicht nicht um die Entscheidung ›moralisch‹ oder ›nicht moralisch‹, sondern ›bestenfalls‹ um die Frage, wie viel Moral oder Nicht-Moral ist notwendig beziehungsweise möglich, um den Erfolg – sowohl im Hinblick auf Renditeziele, als auch im Hinblick auf das organisationale Überlebensziel – sicherzustellen.

Eine Sicht, die der Kommunikation von Moral dabei den Charakter eines kurzfristig wirksamen Managementinstruments im engeren Sinne zuschreibt, greift dabei allerdings zu kurz. ›Funktionieren‹ als Steuerungssystem kann nur eine Moral, die von den jeweiligen Organisationsmitgliedern und/oder -teilnehmern längerfristig als glaubhaft wahrgenommen wird.

### *These 2: Moral als Medium der Komplexitätsreduktion*

*In komplexen unternehmensbezogenen Entscheidungssituationen kommt ›Moral‹ heute auch die Funktion eines Substitutes für (fehlende) valide mentale Modelle von Organisation aufseiten der Führungskräfte zu und kann somit als Medium der Komplexitätsreduktion betrachtet werden.*

Führung in Organisationen bedeutet im Kern den Versuch der Steuerung nicht-trivialer Systeme, das heißt von Systemen, die auf Lenkungsingriffe auf eine nicht prognostizierbare Art mit Eigenleben reagieren und damit für Überraschung sorgen können. Für Führungskräfte bedeu-

tet dies, verantwortlich zu sein für die Steuerung von Systemen, die sich ihrerseits nur in begrenztem Umfang durch sie steuern lassen. Erschwert wird die Situation dadurch, dass viele Führungskräfte nicht über genügend valide innere Modelle bezüglich des Funktionierens von Organisationen (subjektive Organisationstheorien) und damit über ausreichendes Steuerungswissen verfügen. Die daraus resultierende Kontrollarmut (bis hin zu echtem Kontrollverlust) führt zwangsweise zum Erleben von Angst. Aus dieser Situation heraus entsteht ein gesteigertes Verlangen nach Konzepten und Modellen, das Nicht-Steuerbare dennoch steuern zu können. Neben den heute üblichen neo-tayloristischen Managementkonzepten wie Management-Dashboards, Stellenbewertungssysteme usw. können hier nun auch unternehmensbezogene Moralkonzepte Hilfe erwarten lassen. Als Ersatz für das Defizit an tragfähigen subjektiven Organisationstheorien – manifestiert beispielsweise in ihrem jeweiligen Organisationsverständnis, Menschenbild oder Führungsverständnis – können Führungskräfte in unternehmensspezifischen Moralstandards Leitlinien für das eigene Entscheidungsverhalten finden. Ein organisationstypischer ›Integrity Code‹ kann zumindest in Grundzügen festlegen, welche Handlungen erlaubt, zulässig oder erwünscht sind, und welche unzulässig oder unerwünscht (z.B. im Umgang mit Lieferanten). Von der Unternehmensführung gesetzte Normen entlasten damit die nachgelagerten Ebenen von Unsicherheiten im Entscheidungsprozess, wobei allerdings nicht in jedem Fall davon ausgegangen werden kann, dass über Moral die erlebte Unsicherheit auch in einem ausreichenden Maß kompensiert werden kann. Analog findet die Führungsspitze eines Unternehmens moralischen Halt gegebenenfalls in unternehmensübergreifenden Regeln ›guter‹ Corporate Governance oder in den Moralvorstellungen der jeweils umgebenden Gesellschaft.

### *These 3: Moral als Mittel der Personalführung*

*Heute wird auch vor dem Hintergrund sogenannter ›Kulturentwicklung‹ versucht, im Prozess der Personalführung das Verhalten der Geführten via Moral nachhaltig zu beeinflussen. Dabei sollen unternehmensspezifische (Moral-)Werte einerseits laufende führungsbezogene Einzelentscheidungen erübrigen, Moral soll sozusagen zu einem integralen Bestandteil des unternehmensbezogenen Gewissens der MitarbeiterInnen werden. Zum anderen soll der Rekurs auf Moral aber auch klassische*

*Machtausübung im Führungsprozess wertemäßig legitimieren und durch einen ›moralisch hehren‹ Anspruch in ihrer Nachhaltigkeit erhöhen.*

Insbesondere in hierarchieorientierten Systemen wurde immer versucht, das Verhalten der Geführten im Sinne der übergeordneten Systemziele durch das Setzen ›moralischer‹ Werte zu steuern. Das Vehikel eines Wertemanagements soll dabei sicherstellen, dass die Geführten das tun, was die Führenden sich vorstellen, und zwar möglichst ohne ›Reibungsverluste‹. Nicht selten gilt die jeweils gesetzte Moral dabei für die Geführten in einem größeren Umfang, als für die Moral Setzenden selbst. Ein derartiges ›Management by Values‹ muss allerdings insofern als fragil im Hinblick auf seine Wirkung betrachtet werden, als das Konzept nur funktionieren kann, wenn die Führenden das moralisch erwünschte Verhalten selbst konsequent als Rollenmodelle vorleben, die Kommunikation der jeweiligen Werte also vor allem über gelebtes Handeln erfolgt. Wirkung als Handlungsregulative für die Geführten können Werte in dieser Perspektive aber nur dann annehmen, wenn sie selbst aufseiten der Geführten anschlussfähig sind, und die eben skizzierte Kommunikation der Werte durch die Führenden von den Geführten als glaubhaft erlebt wird. Paradox wäre der Versuch, moralische Werte im Prozess des Führens durch Appell zu verbreiten: Werte können nicht durch intentionale Entscheidung(en) einfach geändert werden – sie sind vielmehr das Ergebnis individueller Lern- und Entwicklungsprozesse. Jede Aufforderung, sich bestimmte Werte zueigenzumachen, beantworten Menschen deshalb in der Regel mit Heuchelei.<sup>6</sup>

#### *These 4: Moral als Kompensationsinstanz gegen dysfunktionalen Egoismus*

*Moral beschäftigt sich in einer praktisch-relevanten Sicht vor allem auch mit der Frage, wie viel Egoismus in einem sozialen System zulässig ist und versucht, diesen durch entsprechende Werte und Normen auf ein funktional akzeptables Ausmaß zu begrenzen.*

6 Siehe hierzu insbesondere die Argumentation bei WOHLAND, GERHARD; MATTHIAS WIE-MEYER: *Denkwerkzeuge für dynamische Märkte – Ein Wörterbuch*. Münster [Monsenstein und Vannerdat] 2006, S. 41ff., 189ff., 276f.

›Zulässig‹ orientiert sich dabei schwerpunktmäßig an einem störungsfreien Operieren des betrachteten Systems. Moralische Standards sind in der Regel funktional für das reibungslose Operieren des übergeordneten Referenzsystems (siehe auch obige Arbeitsdefinition von Moral). Insofern verweist ›Moral‹ immer auch auf eine ganzheitliche Perspektive und kann verstanden werden als eine ›Strategie‹ zur Kompensierung systembezogen dysfunktionaler Konsequenzen von Individualismus und Egoismus, die größtenteils kulturbedingt sein dürften. Moral erleichtert das Zusammenleben in einem System und beeinflusst dessen Akzeptanz in seinem Umsystem, zumindest dann, wenn in diesem die gleichen oder ähnliche moralische Standards gelten, oder in ihm sogar die Quelle der gemeinsam geteilten Moral liegt. Moral bezieht somit Einzelhandlungen auf das zugehörige Gesamtsystem, indem sie in einer wertemäßigen Perspektive ihre Anschlussfähigkeit an dieses sicherstellt, zumindest aber erhöht. Moral transportiert in dieser Betrachtungsweise auch den Aufruf zu systemisch-ganzheitlichem Denken, Handeln und Fühlen im Alltag.

#### *These 5: Moralisches Handeln und moralische Absicht*

*Werte- beziehungsweise normenkonformes Verhalten oder Handeln kann erst dann wirklich ›moralisch‹ genannt werden, wenn es die Intention des Moralischen in sich trägt.*

Wie der Diskurs in einigen Passagen deutlich gemacht hat, kann die Frage, ob ein Handeln ›moralisch‹ ist, nicht unabhängig von der Frage nach seiner Motivation beantwortet werden. Nur wenn die Hauptmotivation für ein Tun oder Unterlassen in moralischen Erwägungen liegt, erscheint es gerechtfertigt, von moralischem Handeln zu sprechen. Das Passen eines Handelns zu den moralischen Standards des jeweiligen Umsystems allein lässt es noch nicht zu, bereits von moralischem Handeln zu sprechen. Dieser Fit wäre eine notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung. Auch die Spieltheorie stellt uns Beispiele beziehungsweise Situationen zur Verfügung, wo äußerlich als moralisch deutbares Handeln (z. B. Kooperation) das Gebot rationaler Vernunft im Hinblick auf die Optimierung des eigenen Nutzens ist, auf seiner motivationalen Ebene aber nichts mit Moral zu tun haben muss. Eigenes moralkonformes Handeln, das nicht wertemäßig, sondern opportunistisch begründet

ist, gegenüber der Umwelt als moralisch zu verkaufen, müsste dann als nicht-moralisch bewertet werden.

### 3. Ergänzende Einzelinterviews

Zur weiteren Fokussierung der Frage, welche Rolle Moral in der Unternehmensführung beziehungsweise in der Welt der Wirtschaft spielen kann, wurden circa drei Monate nach dem ursprünglichen gemeinsamen Diskurs mit der/den Teilnehmer(i)n ergänzende Einzelinterviews geführt.<sup>7</sup> Dies erschien umso interessanter, als es erst nach der gemeinsamen Diskussion Anfang August 2008 zur Eskalation der weltweiten Finanz- und Geldmarktkrise kam, eine Entwicklung, die ja auch mit (fehlender oder zu schwach ausgeprägter) Moral im Wirtschaftshandeln zu tun haben kann.

Jedes der Einzelinterviews beginnt mit der Frage: Nach unserem Diskurs über Ethik und Moral ist ja die Finanz- und Geldmarktkrise in ihre weltweite Eskalation gekommen, inzwischen auch mit massiven Konsequenzen für die Realwirtschaft.

#### *Interview I mit Ludwig Adamovich*

*Schuh:* Aus Ihrer Sicht als langjähriger oberster Verfassungsrichter der Republik Österreich, welche Rolle, welchen Part könnte denn Moral in einem solchen Szenario spielen?

*Adamovich:* Ich bin überzeugt, dass es hier ganz wesentliche moralische Fragestellungen gibt, allerdings, um das im Einzelnen zu definieren, müsste man imstande sein, diese Vorgänge vom Tatsächlichen her und in ihren ökonomischen Auswirkungen wirklich zu durchschauen. Und da muss ich ganz offen und ehrlich sagen, ich durchschaue das nicht, jedenfalls nicht in dem Maß, das notwendig wäre, um hier eine klare moralische Qualifikation vorzunehmen. Sicherlich spielte in den USA, aber auch in anderen Ländern, dabei ein Profitstreben eine Rolle, von dem man sagen kann, dass es unverhältnismäßig war.

<sup>7</sup> Diese Interviews dauerten im Kern circa 10 bis 15 Minuten und werden im Folgenden gekürzt und sprachlich überarbeitet wiedergegeben.

Ausrichtung am Gewinn gehört zum Wesen der kapitalistisch orientierten Wirtschaft, dagegen ist auch nichts zu sagen, es sei denn, dass dieses Gewinnstreben ein Ausmaß annimmt, das übergeordnete Interessen verletzt.

*Schuh:* Wenn wir uns, um solche Entwicklungen zukünftig zu vermeiden, als Utopie vorstellen, es gäbe so etwas wie den Versuch, eine weltweite Wirtschaftsverfassung zu errichten, was könnten dann einer solchen weltweiten Wirtschaftsverfassung zugrunde gelegte gemeinsam akzeptierte Werte sein, und welche Chance hätte Moral in so einem Ansatz?

*Adamovich:* ›Verfassung‹ deutet auf ein rechtliches Dokument hin, und wenn rechtliches Dokument, dann müsste es auch irgendwelche Sanktionen geben. Für die Umsetzung gäbe es verschiedene Stufen: das zwingende Recht, das sogenannte ›soft law‹ und das unvollständige Recht, das im Wesentlichen nur aus Appell-Entscheidungen besteht. Damit kommt man sehr stark in die Nähe der Moral. Im Hinblick auf die Form gäbe es viele Möglichkeiten, zum Beispiel könnte man Staatsverträge abschließen, das wäre die extremste Form. Und was den Inhalt betrifft, so glaube ich, dass ein wesentliches Ziel darin bestehen müsste, die Rangordnung von bestimmten Praktiken und der zugehörigen Werte zu definieren. Zum Beispiel, *w*o beginnt Profitstreben problematisch zu werden, *w*ann beginnt es, schädlich zu werden? Wenn man Entwicklungen, die nicht wünschenswert sind, mit rechtlichen Mitteln bekämpfen will, setzt das ja voraus, dass man das Recht auch durchsetzen kann. Man kann andererseits aber auch eher in die Richtung des Moralischen, der Appelle gehen. Was man in jedem Fall vermeiden sollte, sind irgendwelche unvollständigen rechtlichen Sätze, die dann niemand im Stande ist, auch durchzusetzen.

### *Interview II mit Katharina Liebenberger*

*Schuh:* Aus deiner Sicht, aus deiner Rolle als Beraterin für CSR, welchen Part könnte Moral in der Unternehmensführung in diesem Krisenszenario spielen oder hätte spielen können?

*Liebenberger:* Moral wäre zum Beispiel jetzt in Bezug auf unser Land ein rasches Bekenntnis auch der einflussreichen Banken, der großen

Sektoren, zu einem gemeinsamen Support, also, das gesamte österreichische Bankensystem zu stützen. Was läuft ist, dass die verschiedenen Sektoren voll ihre eigenen Einflüsse geltend machen; und das kann dazu führen, dass der österreichische Bankenmarkt bedingungslos Mittel erhält: Es werden unter Umständen Einzelpersonen für Fehlentscheidungen ganzer Entscheidungssysteme ›geopfert‹, während sich an den bisherigen Entscheidungswegen, die auch bisher zu verantwortungslosen Veranlagungen geführt haben, wenig ändert. Zugleich fließen weiterhin hohe Gehälter mit Boni an Führungskräfte, die die jetzige Schräglage der Banken mit verursacht und persönlich meist davon profitiert haben. Einen Gutteil der Stützungszahlungen werden Banken also für diese hohen Gagen verwenden ›müssen‹.

*Schuh:* Wer hätte für diese Moral sorgen müssen, wenn sie sich nicht von selbst einstellt?

*Liebenberger:* Im Grunde die geldgebenden Instanzen, die sich aber aufgrund eher weicher Kriterien nur bedingt durchsetzen und sich damit auch nur bedingt ihrer moralischen Verantwortung stellen. Sie müssten klare Prinzipien und Regeln aufstellen, unter welchen Bedingungen Banken Stützungen erhalten, laufen aber Gefahr, zum Spielball der mächtigen Einzeleinflüsse und -interessen von Finanzsektoren zu werden. Die Entscheidungs- und die moralische Macht ist zu den Unternehmen, in diesem Fall zu den Banken gewandert. Wer außer ihnen selbst könnte moralische Prinzipien durchsetzen? Eine freie Medienlandschaft könnte noch ein Gegengewicht aufbauen. Allerdings steht ein Gutteil der Medien ebenfalls im Nahbereich von Finanzsektoren. Moral in der Krise hieße für mich auch, im Falle schwieriger, unpopulärer Unternehmensentscheidungen jetzt klar aufzudecken, was diesbezüglich nichts mit *dieser* Krise zu tun hat. Das heißt, *diese* Krise nicht als Begründung für Handlungen zu nutzen, die auch ohne sie notwendig geworden wären. Für mich wäre ein weiteres Thema der Moral – jetzt einmal losgelöst vom ganzen Kapitalmarktthema – in was wird zukünftig überhaupt noch investiert? Vielleicht in Technologien, die sehr stark Einfluss auf unsere Ressourcen haben. Ich denke, hier könnten Staaten Zeichen setzen.

*Schuh:* Nun ein eher utopisches Gedankenexperiment: Wenn wir uns einmal vorstellen, es würden zukünftig zur Vermeidung derartiger krisenmäßiger Entwicklungen weltweit gültige Regelungen zur



Steuerung des globalen Wirtschaftsgeschehens eingeführt, also weltumspannende Regeln zur Ökonomie, worin könnte man gemeinsam akzeptierte Werte finden, und wie viel Moral braucht es?

*Liebenberger:* Es sind die Kernthemen Ernährung, Wasser, Bildung, also Menschengrundrechte. Das heißt, für mich müsste eine ökonomiebezogene Weltregelung ziemlich gezielt beginnen, den in diesen Feldern bestehenden Ungleichgewichten entgegenzuwirken, das heißt, es geht um Um- und Neuverteilung. Und in diesem Zusammenhang wäre ein moralischer Wert, eine klare und verbindliche Aussage und auch Umsetzungswege zu finden, dass die Menschen dieser Welt zu erschwinglichen Preisen Zugang zu Nahrung, Bildung, Leben haben. Und zu den moralischen Werten Gerechtigkeit und Wohlergehen der Menschen müsste auch die Moral gegenüber unserem Planeten und seinen Ressourcen treten.

### *Interview III mit Arnold Mettnitzer*

*Schuh:* Aus deiner Sicht, aus deiner Profession als Psychotherapeut heraus, welchen Part könnte Moral in diesem Szenario spielen oder hätte sie spielen können?

*Mettnitzer:* Hier komme ich wieder auf Erich Fromm, der ja sagt, dass, wenn wir uns auf das Haben konzentrieren und uns von daher definieren, dann bewegen wir uns im Grunde auf Krücken und wir werden nie frei und selbständig die psychischen Eigenleistungen des Menschen aktivieren, sondern wir werden uns immer über etwas definieren, was außerhalb von uns ist. Und ich denke, in dieser momentanen weltweiten Finanzmarktkrise ist das ein schauerlicher Befund, da sich offensichtlich die gesamte Weltwirtschaft auf Krücken bewegt und sich über Luftblasen definiert hat.

*Schuh:* Das heißt, wenn wir ›Vermögen‹ im Sinne von Fromm als Wert gehabt hätten, also ›ich vermag‹, ›ich kann produktiv sein‹, dann wäre das vielleicht eine hier relevante Moralkomponente gewesen ...

*Mettnitzer:* Ja, die Neugier macht auf das, was in mir noch an Neuem und Fremden an den Tag zu fördern ist, was ich damit ausrichten kann, wen ich damit bereichern kann und welchen Liebesdienst ich mir und den anderen damit tue.

*Schuh:* Wenn wir uns vorstellen, es würden zur zukünftigen Vermeidung derartiger krisenmäßiger Entwicklungen in der Wirtschaft weltweit gültige Regeln zur Steuerung des globalen Wirtschaftsgeschehens eingeführt werden, worin könnte deiner Meinung nach die wertemäßige Basis dafür liegen, wo könnte man gemeinsam akzeptierte Werte finden, und wie viel Moral braucht es in einem solchen Regelsystem?

*Mettnitzer:* Ewig gültig, denke ich, ist die Einsicht der Ethik, dass es so etwas geben muss, aber die konkreten Anwendungen, die abgeleiteten Moralen, sind kulturell und geografisch sehr unterschiedlich. Weltwirtschaftlich und weltweit vernetzt gedacht, fallen mir gerade jetzt die drei sogenannten ›Apollonischen Weisheiten‹ ein. Die erste heißt ›Erkenne dich selbst!‹, ›Wisse, wer du bist!‹ und das führt mich auch zu Erich Fromm, der sagt, ›Lerne dich kennen!‹ und ›Lerne dein Vermögen kennen [...] und was du vermagst und aktiviere die psychischen Eigenkräfte des Menschen, Liebe, Vernunft und produktives Tun!‹ Und die zweite Regel halte ich in *diesem* Zusammenhang geradezu prophetisch sensationell relevant. Sie heißt nämlich: ›Kaum Bürgerschaft, schon ist Schaden da‹. Das heißt für meine Lesart: ›Misstrauere dem Anderen, er ist genauso zu schäbigem Handeln fähig, wie du selbst‹. Ein gewisser Grad an Misstrauen ist auch ein gewisser Grad an Realismus und Wissen um die Abgründe des Menschen. Und die dritte Weisheit ist auch aktueller denn je, sie lautet ›Von nichts allzu viel‹. Das heißt, ›Lerne, dich bescheiden!‹, ›Prüfe, was du wirklich brauchst!‹. ›Von nichts allzu viel‹ bedeutet, sorg' vor, aber verliere dich nicht so in die Vorsicht hinein, dass dein ganzes Denken und Handeln nur davon bestimmt ist.

#### *Interview IV mit Alois Kehrer*

*Schuh:* Aus deiner Sicht, aus deiner Rolle als Experte für Führung und Führungskräfteentwicklung, welchen Part könnte Moral in der Unternehmensführung in diesem Szenario spielen, oder welchen hätte sie spielen können?

*Kehrer:* Mir steigen wieder die grundsätzlichen Zweifel auf, ob Moral überhaupt ein taugliches Vehikel oder überhaupt wichtig ist für die Steuerung eines Unternehmens. Um auf deine Frage zurückzukommen, wenn es gesellschaftlich geteilte Werte gäbe, zum Beispiel Stan-

dards für Investmentgeschäfte, dann hätte Moral, vorausgesetzt, dass sich Führer von Unternehmen daran orientieren, eben bewirken können, dass bestimmte riskante Investments erst gar nicht getätigt worden wären. Aber das ist alles im Konjunktiv...

*Schuh:* Du bezweifelst, dass es Moral in der Unternehmensführung überhaupt gibt oder dass sie eine unternehmerisch relevante Steuerungsgröße ist.

*Kehrer:* Genau, denn alles, was ich beobachte ist, dass Führer von Unternehmen daran gemessen werden, wie wirtschaftlich erfolgreich sie sind. Werden schöne Zahlen produziert und dann als Beiwerk auch noch soziale Aktivitäten geleistet oder unterstützt, dann würdigt man das zwar, das Entscheidende aber sind die Zahlen.

*Schuh:* Jetzt zu einem utopischen Gedankenexperiment: Wenn wir uns vorstellen, es würde zukünftig zur Vermeidung solcher krisenmäßiger Entwicklungen so etwas geben wie weltweit gültige Regelungen zur Steuerung des weltweiten Wirtschaftsgeschehens, worin könnte man aus deiner Sicht gemeinsam akzeptierte Werte finden, die diesen Regeln zugrunde liegen, und wie viel Moral braucht es?

*Kehrer:* Hinter all diesen »potenziellen« Werten stehen natürlich ideologische Positionen. Und es ist in unserer Diskussion deutlich geworden, dass die Frage ist, zu welchen ideologischen Positionen bekennen sich soziale Gemeinschaften? Was in jedem Fall sinnvoll wäre, ist ein breiter wirtschaftlicher Diskurs darüber, oder ein Nachspüren, gibt es überhaupt solche Werte? Ein Schlüsselthema im Zusammenhang mit dieser Wirtschaftskrise ist die Frage dieser bedenkenlosen Giralgeldschöpfung, fast ins Grenzenlose, und wo jetzt deutlich wird, dass die Banken zwar total unterkapitalisiert sind, vorher aber niemand Anstoß daran genommen hat. Eine weitere Frage wäre, was ist der faire Preis dafür, dass mir jemand Kapital zur Verfügung stellt, das wäre die Frage nach dem Zins. Und was sicher auch zu diskutieren wäre, ist die Bewertung von Arbeit. Es ist ja nicht zu Unrecht, dass die Höhe von Managergehältern inklusive Bonuszahlungen gerade jetzt in die Diskussion kommt.