Management zwischen Main Street und Wall Street

Timo Meynhardt

1. Die Jahrhundertidee: Gemeinschaft und Gesellschaft	21
2. Niemand „organisiert“ Gemeinschaft und Gesellschaft	26
3. Positionsbestimmungen	31
4. Zusammenfassung und Ausblick	42

Jeder Entscheidungsträger muss sich an klaren Rahmenbedingungen für das eigene Handeln orientieren. Es sind jedoch immer konkrete Menschen und nicht abstrakte Systeme oder Regeln, die vernünftig handeln oder Schaden anrichten. Die extrem negativen Schlagzeilen von Betrug (z. B. Bernard Madoff), maßloser Gier (z. B. AIG) und unverantwortlichem Risiko (z.B. Citi, UBS, ML, IKB oder HSH) haben aktuell ein Bild gezeichnet, wonach heute (zu) viele Führungspersönlichkeiten bereit sind, der Allgemeinheit Schaden (böswillig oder fahrlässig) zuzufügen, um das eigene Vermögen zu mehren oder ihrer eigenen Karriere zumindest nicht zu schaden. Ganz zweifellos erleben wir heute eine Wertschätzungskrise des Berufsbildes von Managern – insbesondere der obersten Leitungsebene von Unternehmen.

Sofern es sich um Straftaten handelt, ist der Fall vergleichsweise einfach. Aber die Fragen reichen tiefer: Haben Manager – wie viele auch immer – sich zu weit von der Bevölkerung (*Main Street*) entfernt und sind der ökonomischen Logik (*Wall Street*) erlegen? „Reicht es nicht aus, wenn ich mich anständig verhalte? Mehr kann man doch ’eh nicht machen!“ oder: „Man möchte Gutmensch sein, muss aber oft völlig andere Entscheidungen treffen.“ – so mancher nachdenkliche Kommentar von Führungskräften in diesen Tagen. *Sind all die Appelle an „charakterfeste Manager“ und der Ruf nach mehr „Moral“ nicht eine grundsätzliche Überforderung?*

Unsere Antwort: Ein klares Jein! Wir möchten in essayistisch-pointierter Form ausführen und begründen, wann individuelle Werthaltungen eine Rolle spielen und wann normative Forderungen an Entscheidungsträger nach dem Motto „Werte gut, alles gut“ unrealistisch sind. Ist zu diesem Thema nicht bereits alles aus wirtschaftsethischer Sicht gesagt, alle denkbaren Positionen bezogen? Nein. Weil die Rolle psychologischer Faktoren nicht genügend (z. B. in der Vernunftethik von Peter Ulrich) oder nicht differenziert (z. B. in der ökonomischen Ethik von Karl Homann) einbezogen wird.

Wir möchten die Diskussion ergänzen und greifen hierzu auf die besonders originelle Theorie des Soziologen Ferdinand Tönnies zum Verhältnis von Gemeinschaft und Gesellschaft zurück. Zudem benutzen wir Gedankengut aus der Selbstorganisationstheorie, um die Herausforderungen für Manager bezüglich der aufgeworfenen Problematik zu charakterisieren. Daraus ergeben sich einige, unseres Erachtens weitreichende Konsequenzen für die Bearbeitung des Themas. Insbesondere in der ersten Hälfte des Beitrages wird auf fachwissenschaftliches Vokabular zurückgegriffen. Die Thesen sind so aufbereitet, dass der Theorieteil für deren Verständnis auch übersprungen werden kann.

1. Die Jahrhundertidee: Gemeinschaft und Gesellschaft

Allzu schnell wird heute vergessen, was neben verrechtlichten Regeln auch und insbesondere unser Gemeinwesen zusammenhält: Dies sind eben nicht abstrakte Rechtsvorschriften und immer komplizierter werdende Verordnungen für alle möglichen Lebensbereiche, die auch noch den Ausnahmefall regeln. Es sind die Beziehungen in der Familie, am Arbeitsplatz, im Verein oder im Freundeskreis. Solche unmittelbaren Erfahrungen in der *Gemeinschaft* stehen jedoch oft im starken Kontrast zum Erleben einer *Gesellschaft*, die auf rationalen, politischen oder geschäftlichen Abstraktionen beruht und in vielerlei Hinsicht unpersönlich, künstlich und unverständlich wirkt: Der Einzelne fühlt sich als austauschbare Figur auf einem Spielfeld – vom hoch bezahlten Manager bis zur aufopferungsvollen Altenpflegerin. Andererseits aber ermöglicht erst ein stabiler Rechtsrahmen oder ein klar geregelter Vertrag eine gewisse Verbindlichkeit und Berechenbarkeit im Wirtschaftsleben. Nur auf dieser Basis können zuverlässige Geschäftsbeziehungen aufgebaut und dann auch abstrakte Rechtsformen (wie z. B. Kapitalgesellschaften) gebildet werden.

Diese ambivalente *Grunderfahrung der Moderne* hat Tönnies (1979/2005) mit dem Dualismus von Gemeinschaft und Gesellschaft auf den Punkt gebracht.¹ Als Wegbereiter der modernen Soziologie versuchte er (wie andere Autoren zu seiner Zeit auch), das spannungsgeladene *Nebeneinander* unterschiedlicher Sozialformen am Ende des 19. Jahrhunderts theoretisch zu reflektieren. Er hat dabei ein Gedankengebäude errichtet, welches zwar Fragment geblieben ist, für unsere Thematik jedoch durchaus reizvoll und wegweisend ist. Dies vor allem deshalb, weil Tönnies sich einer einseitigen Parteinahme für eine rationalistische Sicht des vernunftbegabten Menschen („Gesellschaft“) genauso verweigert wie dem anderen Extrem einer aufklärungsfeindlichen, fortschrittsskeptischen Haltung („Gemeinschaft“) (Bickel, 1991).

Seine handlungsleitende Idee ist, dass ein Gemeinwesen sich immer durch zwei komplementäre Mechanismen organisiert, aufrecht erhält und weiter entwickelt. Es wird einmal als „reales und organisches Leben begriffen – dies ist das Wesen der *Gemeinschaft*, oder als ideelle mechanische Bildung – dies ist der Begriff der *Gesellschaft*.“ (Tönnies, 1979/2005, S. 3)

„In Gemeinschaft mit den Seinen befindet man sich, von Geburt an, mit allem Wohl und Wehe daran gebunden. Man geht in die Gesellschaft wie in die Fremde.“ (Tönnies, 1979/2005, S. 3). Auch wenn es heute antiquiert klingt: Kürzer und schöner kann man die gegensätzlichen Erfahrungen in unterschiedlichen Sozialformen kaum ausdrücken. Wichtig für uns ist, dass damit keine Wertung der Bevorzugungswürdigkeit verknüpft

¹ Die damit verbundene Theorie hat seit ihrer Erstveröffentlichung 1887 (mit einiger Verzögerung) eine enorme Wirkungsgeschichte entfaltet: von einflussreichsten Soziologen manchmal regelrecht bekämpft, oft bewundert, in Phasen größerer Rationalitätshoffnungen bewusst vergessen und immer wieder Ausgangspunkt produktiven Nachdenkens. Für einen Überblick dazu siehe die 30 (!) Beiträge im Band von Clausen und Schlüter (1991) sowie Rudolph (1995).

ist. So wie es einen großen Fortschritt bedeuten kann, sich aus den Bindungen des unmittelbaren Umfelds zu lösen und „die Fremde“ nichts Bedrohliches darstellen muss (z. B. „Stadtluft macht frei“), so erzeugen Individualisierungstendenzen immer auch neue Bindungsbedürfnisse.

Und noch einmal Tönnies selbst: „Die Theorie der Gesellschaft konstruiert einen Kreis von Menschen, welche, wie in Gemeinschaft, auf friedliche Art nebeneinander leben und wohnen, aber nicht wesentlich verbunden, sondern wesentlich getrennt sind, und während dort verbunden bleibend trotz aller Trennungen, hier getrennt bleiben trotz aller Verbundenheiten.“ (1979/2005, S. 34)

In der Gemeinschaft entstehen die „Verbundenheiten“ durch die ordnende Kraft, welche in unmittelbaren menschlichen Beziehungen (z. B. Verwandtschaft, Nachbarschaft, Freundschaft) wirkt. Sie sind primär charakterisiert durch einen direkten Erfahrungszusammenhang, in dem rationale und emotionale Gesichtspunkte in einem integrierten Zusammenhang stehen: Gute Sitten, Alltagsvernunft oder auch der „gesunde Menschenverstand“ sind *in diesem Sinne* ganzheitlich zu verstehen. Dies gilt ebenso für schlechte Sitten, Alltagsunvernunft und den vermeintlichen gesunden Menschenverstand auf „Stammtischniveau“. Wichtig ist in allen Varianten, dass diese „Verbundenheiten“ ihre Bindungskraft auch ganz ohne von außen gesetzte Vorschriften oder Regelungen entfalten.

Mit zunehmender Ausdifferenzierung, Reflexivität und neuer Integration entstehen neue Formen der „Verbundenheit“. Sie lösen sich aus der ursprünglichen instinkthaft-vegetativen, später auch aus der verstandesmäßigen Einheit von Denken und Fühlen. Es schieben sich immer neue komplexere Ebenen der Reflexion und geistige Operationen zwischen die Erscheinungsweisen sinnlich geprägter Natürlichkeit. Die Bildung von „Begriffen“, die Entwicklung von „Absichten“, das Setzen von „Zwecken“ usw. sind Ergebnis dieser neuen *psychischen Realitäten* und erschließen einen weiteren Mechanismus der „Verbundenheit“.

In der individuellen Entwicklung eines Menschen entstehen so immer neue kognitive Strukturen, mit deren Hilfe er sich die Welt rational-logischer Operationen eröffnet und neue Erkenntnisformen erschließt. Diese geistigen Leistungen sind gleichzeitig *Voraussetzung* für die Etablierung neuer Sozialformen; sie werden von diesen *getragen*. Eine damit ermöglichte Formalisierung (Takt, Umgangsformen etc.) kennzeichnet das Wesen von Gesellschaft; es erlaubt Berechenbarkeit und Distanz. „Gesellschaft“ fasst bei Tönnies die abstrahierte Regelwelt zusammen. Diese nimmt eine eigene, von den Bedürfnissen und Gefühlen des Einzelnen losgelöste, sich *davon* verselbständigende Gestalt an. Als solche bietet sie immer wieder neue Anknüpfungspunkte, sich rational und gefühlsmäßig mit ihr auseinanderzusetzen und ermöglicht so auch neue, bisher unbekannte Gemeinschaftsformen. Uns geht es um einen anderen Punkt: Jede Gesellschaftsform bricht wieder ein, wenn sie nicht (in einem Mindestmaß) von der Gemeinschaft (*Main Street*) getragen wird. Dies gilt bestimmt für eine Demokratie und – à la longue – auch für Diktaturen.

Für unser Anliegen interessant ist die historisch-genetische Begründung jedweder Sozialverhältnisse in *psychischen Realitäten*. Für die heutige Soziologie „kommt dies der Aufdeckung einer vergessenen Problemsphäre gleich – der Fundierung der Sozialverhältnisse in Bewusstseinsdispositionen, welche als Verkörperung der ‚Gefühle, Triebe, Begierden‘ dem vernunftorientierten Handeln nicht nur genetisch vorausgehen, sondern dieses selbst erst aus sich entlassen.“ (Merz-Benz, 1995, S. 15)

Der anregende Grundgedanke bei Tönnies ist folgender: *Alle* Sozialverhältnisse sind für ihn in einem sehr umfassenden Sinne „gewollte“ Verbindungen. Fundamentaler Ausgangspunkt in Tönnies' Denken ist der *menschliche Wille*.² Vor allem inspiriert von der Moraltheorie von Hobbes und von der Willenstheorie von Schopenhauer unterscheidet Tönnies in sprachlich manieristischer Weise zwischen *Wesenwillen* und *Kürwillen*. Zunächst: „Beide so verschiedene Begriffe des Willens haben miteinander gemein, dass sie als *Ursachen* oder als Dispositionen zu Tätigkeiten gedacht werden“ (Tönnies, 1979/2005, S. 73).

Die Bezeichnung der beiden Willensformen mutet heute kaum zeitgemäß an; die moderne Wissenschaft spricht im Falle des *Wesenwillens* eher von Kognition im weiten Sinne (Denken und Fühlen als Einheit, „heiße Kognitionen“) und im Falle des *Kürwillens* eher von Kognition im engeren Sinne (nicht emotional besetzte Leistungen, „kalte Kognitionen“), um unterschiedliche Phänomene menschlichen Bewusstseins zu beschreiben. Tönnies selbst bezeichnet die Willensbegriffe als „Artefakte des Denkens“ (1979/2005, S. 113). Sehr modern dagegen ist die Idee vom Willen als Disposition zum Handeln. Wir werden später auf diesen wichtigen Gedanken zurückkommen.

Im *Wesenwillen* (und den darauf gründenden „Verbundenheiten“ in der Gemeinschaft) ist das analytisch-logische Denken stets eingebunden in einen ganzheitlichen Zusammenhang der unmittelbaren lebendigen Erfahrung. Tönnies bezeichnet den *Wesenwillen* auch als „das psychologische Äquivalent des menschlichen Leibes“ (1979/2005, S. 73). Diese besondere, sich aus der biologischen Determiniertheit herauslösende psychische Realität ist selbst wiederum Ausgangspunkt und Voraussetzung für die neue Qualität eines sich aus diesem Lebenszusammenhang entwickelnden Denkens: der *Kürwille*. Indem die sinnliche Erfahrung biologischer und psychischer Zustände selbst zum Gegenstand des „Denkens“ und geistiger Operation wird, entsteht aus der organischen auch eine ideelle Erfahrungswelt. In der heutigen Terminologie

2 Was verbindet Tönnies mit dem Willensbegriff? „Als Willen im allgemeinen Sinn verstehe ich die Gesamtheit der Tatsachen, welche einer möglichen Erkenntnis durch menschliche Vernunft unterliegen, indem sie als psychische oder immaterielle gedacht werden. Dieser metaphysische Begriff wird hier als der Grundstein gelegt, auf welchem die folgenden psychologischen und soziologischen Begriffe sich stützen sollen. Zur eigenen Bewährung (oder – andere Lesart – zu einer eigenen Begründung) aber müssen wir (um nicht in einen verwickelten Gedankenkomplex zu geraten, welcher diesem Plane fremd ist) auf die großen Argumentationen hinweisen, durch welche ihn Schopenhauer aufgebaut und vielfach befestigt hat. (zit. nach Bickel, 1991, S. 87 f.)

sprechen wir vom „geistigen Probehandeln“, der „Selbstreflexion“ oder der „mental Vorsatzbildung“. Die damit verbundenen Fähigkeiten zum „rationalen“ Denken treten in immer stärker vermittelten psychischen Prozessen auf bis hin zu den höchsten geistigen Leistungen, zu denen Menschen fähig sind (Klix, 1976, 1992).

Die direkte Erfahrung prinzipiell alogischer und vorvernünftiger „Gefühle, Triebe, Begierden“ wird in der bio-psycho-sozialen Entwicklung des Menschen erweitert und modifiziert durch die rationale Logik des Verstandes. Als solche ist sie nicht mehr an die unmittelbare Erfahrung gebunden; sie tritt aus ihr heraus und ihr damit gegenüber. Modern ausgedrückt: Es besteht die Chance einer Selbststeuerung von Emotionen und Motivationen durch kognitive Leistungen des Verstandes. Nur: Wenn es nicht gelingt, abstrakte Ideen wieder so zu verinnerlichen (bei Tönnies „incorporisieren“), dass der Einzelne einen inneren Bezug dazu aufbaut, bleiben sie nur äußerlich und werden nicht im persönlichen Erleben aktiviert.³ Dieser zentrale Mechanismus des *komplementären* Zusammenspiels von Emotion und Kognition ist auch in der modernen Psychologie gut beschrieben (z. B. Damasio, 1994; Klix, 1976, 1992; Ciompi, 1997).

Gesellschaft ist für Tönnies „nichts als die abstrakte Vernunft“ (Tönnies, 1979/2005, S. 39). So, wie sich in der individuellen Entwicklung geistige Operationen aus der emotional-motivationalen Einbindung lösen, muss der Einzelne gesellschaftliche Regeln und Normen zunächst als „vorgeschrieben“ und „vorgedacht“ (wir ergänzen „vorgefühl“) erleben. Gesellschaftliche Regeln und Konventionen setzen den unmittelbaren Begierden, Leidenschaften und persönlichen Motiven Grenzen („Sachzwänge“); gesellschaftliche Institutionen entlasten das Zusammenleben. Wie wichtig eine Beschränkung überhöhter Gemeinschaftserwartung ist, hat Helmuth Plessner in den 1920er Jahren in Vorahnung kommender Ereignisse in Deutschland mahnend beschrieben – Gesellschaft zügelt die irrationale Kraft der Gemeinschaft (Plessner, 1924/2002). Aber erst dort erfährt sich das Individuum als Wesen aus „Fleisch und Blut“, nicht in den Höhen der Abstraktion.

Wir halten fest: Indem Tönnies den Zusammenhang zwischen entwicklungspsychologischen Mechanismen und sozialen Prozessen herstellt, durchdenkt er die heute fundamentale Frage, wie der Einzelne in einer komplexen Umwelt an unterschiedliche Werte und Normen anknüpft, diese sich zu eigen macht oder gar verändern kann. Eine Person, die sich etwa neues Wissen über einen Sachverhalt aneignet, hat das Problem aber damit noch lange nicht *verstanden*. Umgekehrt ist das emotional tief durchdrungene Problem damit noch lange nicht *kognitiv differenziert* erfasst. Beide Bewusstseinsdispositionen ermöglichen eigene Formen der „Verbundenheit“ mit anderen Menschen.

3 „Wesenwille ist der Bewegung *immanent* ... – Kürwille geht der Tätigkeit, auf welche er sich bezieht, vorher und bleibt außer ihr. Während er selber nichts hat als ein Gedanken gesetztes Dasein, verhält sich jene zu ihm als seine Verwirklichung.“ (Tönnies, 1979/2005, S. 74)

Eines ist für Tönnies dabei sehr klar: Bindungsrelevant sind nicht allein rationale Gesichtspunkte oder logisch bessere Argumente, sondern vor allem auch rational nicht fassbare Emotionen und Motivationen. Diese lassen sich nicht mit Argumenten „überzeugen“. In der damaligen Sprache von Tönnies ist es immer „...ein bestimmtes Verhältniß, in welches der empfundene innere Gesamtzustand zu diesen besonderen Empfindungen sich setzt. Denn jener ist das absolute A priori, und er kann nur gedacht werden als die Existenz der gesamten Natur durch allgemeine und dunkle Beziehungen auf sich involvirend, von welchen dann einige durch Entwicklung und Aktionen des Gehirnes und der Sinnesorgane, d.h. des verstehenden (davorstehenden) Geistes, allmählich klarer und deutlicher werden. Jede folgende Erfahrung, gleich jeder anderen Thätigkeit, geschieht durch das ganze Wesen mit seinen bis dahin ausgebildeten Organen dafür; aber hieraus ergibt sich ein *regressus in infinitum*“ (1979/2005, XVI).

Sind solche Zeilen einem heutigen Leser überhaupt zumutbar? Wir meinen schon, weil sie einen Schlüssel zum Verständnis der „menschlichen Natur“ bei Tönnies liefern und damit für unsere Auseinandersetzung grundlegend sind. Der „empfundene innere Gesamtzustand“ ist das Maß der Dinge: unergründlich, nicht zu hintergehen, nur ganzheitlich zu verstehen. Das „absolute A priori“ (sic!) ist – plakativ ausgedrückt – konzipiert als schwankender Boden. Dies also ist unser Ausgangspunkt.

Wir hatten vollmundig von einem „Jahrhundertgedanken“ gesprochen. Die nur in der oberflächlichen Betrachtung schematisch wirkende Trennung von Gemeinschaft und Gesellschaft ist deshalb fundamental, weil sie eine zentrale Erfahrung zwischenmenschlichen Zusammenlebens in der Moderne in *origineller* Weise aufgreift. In der Ausgestaltung der Idee thematisiert er dabei – teilweise in Vorwegnahme späterer Erkenntnisse der Psychologie – die oftmals getrennten Sphären von ganzheitlicher Erfahrung und (re)integrationsbedürftigem Wissen. Deren erlebnismäßiges Auseinandertreten und der daraus stets aufs Neue erwachsende Integrationsbedarf werden bei Tönnies *nicht nur als individuelles, sondern als soziales Problem formuliert*.

In der psychischen Realität existieren (gewissermaßen als nützliche Fiktion) „die menschlichen Verhältnisse und Verbindungen als lebendige oder hingegen bloße Artefakte“ (Tönnies, 1979/2005, S. 6). Wie wir im weiteren Verlauf zeigen möchten, bietet diese funktionelle Trennung zwischen den beiden „Denkungsarten“ für unsere Thematik einen interessanten Zugang.

Es war schon für Tönnies völlig klar, dass es nicht „die“ Gesellschaft/Gemeinschaft gibt, sondern viele Gemeinschaften und Gesellschaften. Im Gegensatz zu den unterschiedlichsten Etiketten der Gegenwartsbeschreibung, z.B. Risiko-, Freizeit-, Multi-options- oder Wissensgesellschaft (Pongs, 1999, 2000), geht es bei Tönnies um Antworten auf die Frage, wie unterschiedliche Arten von „Verbundenheiten“ in einem Sozialverband entstehen und sich wie chemische Elemente immer neu zusammensetzen. Dabei ist es unerheblich, ob man diese Fragen etwa in einzelnen „Parallelgesell-

schaften“ oder „virtuellen Gemeinschaften“ untersucht. Im Kern steht immer die Frage im Mittelpunkt, wie Verbindlichkeit in zwischenmenschlichen Beziehungen entsteht.

Wenn wir hier von *Main Street* sprechen, ist in diesem Beitrag stets der emotional verankerte Gemeinschaftsbezug gemeint. Natürlich gibt es diesen auch an der *Wall Street*; wir benutzen die Bezeichnung hier aber primär als Metapher für die aus dem unmittelbaren Erfahrungszusammenhang herausgelösten ökonomischen Gesetzmäßigkeiten, von Regeln im Bereich des *Kürwillens* und damit der gesellschaftlichen Sphäre.

2. Niemand „organisiert“ Gemeinschaft und Gesellschaft

Wie Merz-Benz (1995) überzeugend belegt, lässt sich Tönnies von einem tief fundierten Entwicklungsgedanken leiten, in dessen Mitte die Potenz steht, aus sich selbst heraus etwas Neues zu beginnen (bei ihm in Umdeutung der *casa sui* von Spinoza). Der „empfundene innere Gesamtzustand“ ist hier Ausdruck eines allgemeinen Entwicklungsprinzips in der Natur insgesamt, von undifferenzierten zu immer komplexeren Strukturen. Nicht der Rückgriff auf reale Ursachen, sondern auf den menschlichen Willen als Ursache und Disposition zum Handeln rückt die Ideen von Tönnies nah an moderne evolutionstheoretische Überlegungen und – für uns vor allem interessant – Selbstorganisationstheorien heran. Tönnies hatte formuliert: „Jede folgende Erfahrung, gleich jeder anderen Tätigkeit, geschieht durch das ganze Wesen mit seinen bis dahin ausgebildeten Organen dafür; aber hieraus ergibt sich ein *regressus in infinitum*“ (Tönnies, 1979/2005, S. XVI). Der neuralgische Punkt ist „das ganze Wesen“, welches sich in seiner Ursprünglichkeit nicht greifen lässt, welchem wohl aber als „absolutes A Priori“ ordnende und initiiierende Funktion zukommt.

Der „*regressus in infinitum*“, die niemals endende Weiterentwicklung lässt sich vorteilhaft im Licht moderner Selbstorganisationstheorien betrachten. Dazu interpretieren wir den „empfundene(n) innere(n) Gesamtzustand“ als Ordnungsparameter und greifen auf die Synergetik zurück, wie sie von Hermann Haken (1981/1995, 1996) entwickelt wurde. Sie scheint besonders gut geeignet, um den Entwicklungsgedanken bei Tönnies aufzunehmen und zu aktualisieren.⁴

Was sind Ordnungsparameter? Zuallererst sind es immaterielle Größen. In der Interaktion unterschiedlicher „Teile“ auf einer mikroskopischen Ebene entwickeln sich Ordnungsparameter als „Systemeigenschaften“ auf einer Makroebene, die wiederum

4 Damit eröffnet sich eine Perspektive, die Rolle von Werten bei Tönnies zu präzisieren, denn: „Es steckt eine gewisse Ironie in dem Umstand, daß Tönnies, der angetreten war, die Grenze des Rationalismus zu durchbrechen, zwar das Rationalisierungsfähige im vorvernünftigen Wirken so differenziert freizulegen weiß, zum Rationalismus selbst aber nicht mehr zurückfindet.“ (Merz-Benz, 1995, S. 365)

auf die einzelnen Teile zurückwirken. Diese können ihrer selbst geschaffenen Ordnung nicht mehr so leicht „entfliehen“; sie werden in eine kollektive Koordination eingebunden. Im Wechselspiel zwischen „Emergenz“ und „Versklavung“ (oder etwas weniger technisch: Einbindung bzw. Konsensualisierung) stabilisiert sich ein solches System selbst, indem über eine Rückkopplung die Ursachen wiederum verstärkt werden (Abbildung 1).

Abbildung 1: Das Ordnungsparameterprinzip (aus Meynhardt, 2004, S. 84)

Für unsere Thematik ist diese *zirkuläre Kausalität* der wesentliche Grund, warum einerseits gemeinschaftliche oder auch gesellschaftliche Regeln und Normen eine temporär hohe Stabilität erreichen können und andererseits aber dennoch einer permanenten Entwicklung unterliegen, welche auch dazu führen kann, dass die damit verbundenen Strukturen zusammenbrechen und völlig neue, bisher nicht gekannte Ordnungszustände entstehen.

Das Ordnungsparameter-Prinzip erklärt, inwiefern durch Interaktionen (etwa im Team) etwas entsteht, was mehr bzw. anderes als die Summe der Teile ist. Eine solche Gestalt ist nicht zu reduzieren auf die Analyse der einzelnen Teile. In diesem spezifischen Sinne hat sie sich „verselbständigt“. Erfahrbar wird die Wirkung der von Haken

sehr provokant-treffend benannten „Versklavung“ ganz unmittelbar: Den Gruppen-
druck des sozialen Umfeldes kann niemand ausblenden (populäres Beispiel ist die La-
Ola-Welle im Fußballstadion). Die ordnende Kraft der Gemeinschaft wirkt dabei, so-
lange es direkte Interaktionen gibt und Kommunikation stattfindet. Entsprechende
gemeinschaftliche Ordnungsparameter (im Sinne eines gemeinsamen *Wesenwillens*)
können Rituale und Mythen in Familien, Bräuche und (Verkehrs)Sitten in einer Region
sein, wie auch ein Esprit de Corps, der Teamgeist im beruflichen Umfeld oder auch
zunehmend Formen der Netiquette in der Welt des Internets. Diese Ordnungsparameter
entfalten (u. U. sehr starke) Bindungskräfte und wirken sanktionierend, selbst wenn
sie nicht rechtlich relevant sind. D.h. aber im Umkehrschluss nicht, dass die Ausrich-
tung an bestimmten Gewohnheiten, Sitten und etwa auch Usanzen überhaupt nicht
rechtlich geregelt wird. Die Rechtssprechung ist stattdessen angehalten, sich an dem
zu orientieren, was im Alltag beobachtet wird, was tatsächlich Übung ist und was
regelmäßig zu geschehen pflegt.⁵

Entscheidend in allen *gemeinschaftlichen* Ausdrucksformen ist jeweils, dass emo-
tional-motivationale Bewertungen *immer schon* integriert sind und *nicht von außen*
an die Gemeinschaft herangetragen werden. Die Selbstverstärkung entsprechender
Werte – auch mit allen negativen Erscheinungsformen – geschieht durch die genannte
Rückkopplung ihrer eigenen Ursachen: über Bejahung und Verneinung dessen, was
als sittlich oder unsittlich bewertet wird. Werte stabilisieren Werte.

Im *gesellschaftlichen* Raum treten an die Stelle von (Verkehrs)Sitten, Bräuchen,
Usanzen und Ritualen dann als *eigenständige Sphäre* Verträge „als beglaubigte Aus-
drücke aller rationalen Sozialverhältnisse“ (Tönnies, 1979/2005, S. XXXIII). Deren
Selbststabilisierung wiederum erfolgt über die Eigenlogik ihrer inneren Zwecksetzung,
über rationale Erwägungen und logische Zusammenhänge – stets gemessen an ab-
strakten Denk- und Rechtsfiguren. Im Gegensatz zur unmittelbaren Erfahrung stehen
hier Kontrakte und Kodifizierungen (etwa in Form von Rechtsvorschriften oder Go-
vernance-Strukturen), welche notwendig sind, um das unberechenbare Element in di-
rekten Sozialbeziehungen beherrschbarer zu machen bzw. überhaupt erst Interaktion
ohne unmittelbare direkte Auseinandersetzung zu ermöglichen. Die Besonderheit die-
ser gesellschaftlichen Ordnungsparameter (im Sinne eines gemeinsamen Kürwillens,

5 So verweist etwa das Schweizer Zivilgesetzbuch (ZGB) an verschiedenen Stellen auf die Ver-
bindlichkeit von gemeinschaftlichen Ordnungsparametern: „Kann dem Gesetz keine Vorschrift
entnommen werden, so soll das Gericht nach Gewohnheitsrecht und, wo auch ein solches fehlt,
nach der Regel entscheiden, die es als Gesetzgeber aufstellen würde.“ (ZGB Art. 1 Abs. 2). Und
weiter: „Wo das Gesetz das Gericht auf sein Ermessen oder auf die Würdigung der Umstände oder
auf wichtige Gründe verweist, hat es seine Entscheidung nach Recht und Billigkeit zu treffen.“
(ZGB Art. 4 Abs. 1). Es verweist ebenso „auf die Übung oder den Ortsgebrauch“ (Art. 5 ZGB).
Ganz eindeutig fließen in Gemeinschaften (Familien, Wirtschaftsverkehr etc.) als fraglos aner-
kannte und befolgte Regeln in das positive Recht ein (siehe Art. 5 Abs. 2 ZGB (Übung oder Orts-
gebrauch, Art. 611 Abs. 2 ZGB (Ortsgebrauch) Art. 19 Abs. 2 OR, 20 Abs. 1 OR (gute Sitten),
Art. 158 OR (Ortsgebrauch)).

primär kognitiv entwickelt) besteht darin, dass sie bei den Beteiligten nicht automatisch auch emotional-motivational „verbindlich“ wirken, sondern zunächst „nur“ juristisch beglaubigt oder bloß gewusst sind. Sie müssen erst individuell angeeignet, um subjektiv verstanden und gefühlt zu werden (Meynhardt, 2004).

Auf den Punkt: gemeinschaftliche Ordnungsparameter können (etwa in Form des Gewohnheitsrechts) eine hohe Verbindlichkeit erreichen, ohne dass sie juristisch überprüfbar sein *müssen*. Gesellschaftliche Ordnungsparameter wiederum sind juristisch überprüfbar, auch ohne hohe Verbindlichkeit (innere Bejahung) bei den Beteiligten. So hat es etwa ein absolutes Rauchverbot sehr schwer, wenn die Bürger diesem nicht aus eigener Einsicht und Gefühl zustimmen können.

Alle Ordnungsparameter „existieren“ jedoch *nur* als Ergebnis des Zusammenspiels unterschiedlicher „Teile“; sie zerfallen ohne fortlaufende Interaktion. Tönnies beginnt denn auch sein Werk mit den Worten: „Die menschlichen Willen stehen in vielfachen Beziehungen zueinander; jede solche Beziehung ist eine gegenseitige Wirkung“ (Tönnies, 1979/2005, S. 3). Wenn sich entsprechende Ordnungsparameter aber einmal fest etabliert haben, dann wirken sie für weitere Prozesse als sogenannte Kontrollparameter, weil sie den Handlungsspielraum schaffen und einschränken.

Auf unser Thema angewandt: Erst die Herausbildung von formalisierten gesellschaftlichen Sozialformen (Privatrecht: Tausch, Vertrag, Handel; Öffentliches Recht: Bewilligungen, Verbote, Abgaben etc.) und ihren wirtschaftlichen Institutionen (bis hin zu anonymen Kapitalgesellschaften und staatlichen Interventionen in den Wirtschaftsprozess) ermöglicht *verlässliche* Rahmenbedingungen für die Wirtschaft über die Grenzen der Gemeinschaft hinaus. Aber auch jede Zweckrationalität ökonomischen Handelns und das Kalkül des Tauschwertes müssen auf die sie tragenden menschlichen Motivationen bauen können. Sonst bröckeln Glaubwürdigkeit und Legitimation. Wirtschaftssysteme und ihre Abläufe sind eben nicht aus sich selbst heraus und objektiv erklärbar, sondern immer Resultat „menschlichen Willens“ und insofern *gewollt*.

In den Kontrollparametern eines Wirtschaftssystems, wie etwa in einer Rahmenordnung oder einer Verfassung, sind *vorrechtliche* bzw. *vorvernünftige* Grundlagen integriert. Max Weber hat in seinem Buch „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ (1904/05/2006) eine Deutung zur entsprechenden kulturell-religiösen Programmierung der Marktwirtschaft vorgelegt, welche das Gewinnstreben und unternehmerisches Handeln erst legitimiert und in einen Rahmen hebt, der unabhängig von der konkreten Einzelperson als *gesellschaftlicher Wert* Akzeptanz gefunden hat.⁶

Jedes Wirtschaftssystem spricht mit je unterschiedlicher Gewichtung einzelne Motive in der „menschlichen Natur“ an. Die Bevölkerung (*Main Street*) trägt und stützt

6 Eine Wiederbelebung hat diese These im Zuge komplexerer Sichtweisen auf das Phänomen der Globalisierung und wirtschaftlichen Entwicklung erfahren (Friedman, 2005; Landes, 2000; Porter, 2000).

die ökonomische Realität (*Wall Street*). Demgegenüber bestimmt auch eben jene ökonomische Realität als Kontrollparameter (manifestiert durch wirtschaftliches Wachstum und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten) moralisches Verhalten auf gemeinschaftlicher Ebene entscheidend mit.

Marktwirtschaft spaltet in diesem Sinne nicht in zwei Teile – die Wirtschaft auf der einen und Gesellschaft/Gemeinschaft auf der anderen Seite. Eine solche Sicht wäre eine realitätsfremde Vereinfachung. Salopp formuliert: Wir haben die Wirtschaft, die wir verdienen. Es gibt keine Außenstehenden; wir alle „sind“ Wirtschaft. So sind auch Kleinanleger stets auf ihren Vorteil bedacht und erwarten eine entsprechende Wertsteigerung ihrer Anlagen. Die soziale Marktwirtschaft bzw. eine freiheitliche Grundordnung haben in diesem Sinne keinen „Geburtsfehler“, sondern sprechen grundlegende menschliche Bedürfnisse an. Diese Metapher ist falsch, weil sie nahelegt, dass es eine „überlegene“ Rahmenordnung gibt. Politische Instrumente (z. B. Sozialpolitik, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik) sind allerdings sehr wohl eine Kompensation für einseitige Entwicklungen, wenn etwa das ökonomische Kalkül zu dominant wird. Die historischen Erfahrungen zeigen wiederholt, dass ebenso alternative Werte (insbesondere politische Ideologien) zu *anderen* einseitigen Schwerpunktbildungen führen können und neue Ausgleichsmechanismen auftauchen.

Entscheidend für uns ist hier eine dynamische Perspektive. In Phasen hoher Stabilität spielen einzelne, individuelle Abweichungen keine Rolle. Sie verändern nichts am Gesamtzustand. In der Synergetik findet man dazu ein interessantes Bild von Hermann Haken (1996): Eine Kugel in einem steil aufragenden, engen Tal wird trotz aller Anstöße immer wieder zum tiefsten Punkt zurückkehren. Die Situation ändert sich, sobald das Gebirge abflacht. Im Extremfall der Ebene kehrt sie bei einem leichten Impuls nie mehr zum Ausgangspunkt zurück. Eine solche Selbstorganisation hält jedoch nicht nur Überraschungen bereit, sondern ist vom Ergebnis her grundsätzlich offen für beliebige Zustände.

Von der Synergetik können wir lernen, wie ehemals stabile Systeme ins Wanken geraten können. „Fluktuationen“, die zu einer kritischen Destabilisierung eines Systems und der Suche nach neuen Lösungen führen können, benötigen ein „Window of Opportunity“. An solchen kritischen Punkten („Bifurkationspunkten“) können kleinste Ursachen große Wirkung entfalten. Die Entwicklung wird unvorhersehbar – es handelt sich um eine Selbstorganisation im echten Sinne. Fluktuationen in verschiedene Richtungen können zu Ausschlägen in völlig neue Richtungen führen, die niemand „steuern“ kann oder „im Griff“ hat. Wann und in welcher Form sich ein neues Gleichgewicht herausbildet (ein Phasenübergang stattfindet), ein System längere Zeit zwischen zwei Zuständen oszilliert oder auch konkurrierende Ordnungsparameter koexistieren, ist nicht berechenbar. Externe Faktoren (Kontrollparameter) können ein System zwar stimulieren, aber die schlussendliche Entwicklungsrichtung bestimmt sich aus den inneren Bedingungen selbst.

Ein kleines Zwischenfazit: Wir haben mit Ideen aus dem Gedankengebäude von Tönnies einen theoretischen Bezugsrahmen hergestellt, der geeignet erscheint, eine wichtige Kontrasterfahrung in der Moderne begrifflich zu fassen. Auf der einen Seite stehen unmittelbar persönlichen Beziehungen, in denen der Einzelne sich emotional-motivational eingebunden und verwurzelt fühlt. Auf der anderen Seite finden sich als äußerlich, nicht überschaubar und fremd erlebte gesellschaftlich-anonymen Abläufe – Verhältnisse, die nicht beeinflussbar scheinen. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit sind beide „Verbundenheiten“ Ergebnis von realen Entwicklungen mit den ihnen innewohnenden psychologischen Prozessen und *beide* müssen sich stets aufs Neue gegenüber einer ganzheitlichen Bewertung („empfundener innerer Gesamtzustand“) *bewähren*. Der dynamische, evolutionäre Charakter der Theorie wird durch Annahmen aus der Selbstorganisationstheorie gestützt.

3. Positionsbestimmungen

Wir können nun die pauschale Antwort eines „klaren Jein“ von verschiedenen Seiten in Thesenform konkreter fassen. In den ersten drei Thesen kennzeichnen wir die Überforderung von Managern als Verständnisproblem (These 1), als Beeinflussungsproblem (These 2), um dann einen Vorschlag für eine Doppelethik zu unterbreiten (These 3). Abschließend wird eine Öffnung des wirtschaftsethischen Nachdenkens für psychologische Realitäten gefordert (These 4).

These 1: Manager müssen oftmals wie Autofahrer im dichtesten Nebel agieren

Wir hatten diesen Beitrag mit der sehr allgemeinen Beobachtung eingeleitet, dass Entscheidungsträger klare Rahmenbedingungen für ihr Handeln vorfinden. VR-Präsidenten, CEO, Eigentümer, Investoren etc. haben – in hierarchischer Abstufung – darauf unterschiedlichen Zugriff. Natürlich kann man im Konfliktfall seinem Gewissen folgen und vom „Spielfeld“ gehen, aber nicht einfach die „Spielregeln“ (weder die der Gemeinschaft noch die der Gesellschaft) ändern. Davon unbenommen ist, dass sich die Unternehmens-Verantwortlichen ein anderes Spielfeld aussuchen (können), wo andere Spielregeln gelten: Verzicht auf Börsengang mit den strengen Offenlegungsvorschriften und dem ständigen Druck der Anleger oder auch Verzicht auf Erzielung einer maximalen Rendite des Eigentümer-Unternehmers und dafür bewusste, kostspielige Investitionen in ökologische Ausrichtung.

Nicht zu vergessen ist die Macht des Unternehmens auf dem Markt (etwa durch Monopole, Oligopole, Kartelle oder durch Wissensvorsprung) sowie gegenüber den politischen Behörden, welche für den institutionellen Ordnungsrahmen zuständig sind

(Lobbying, Korruption, Drohung mit Auszug in einen weniger stark regulierten Markt). Die großen, marktmächtigen Unternehmen haben nicht einfach die Spielregeln des Marktes (auch des globalen) zu befolgen, sondern beeinflussen diese auch ganz entscheidend.

Uns soll dennoch ein anderer Punkt interessieren. Angesichts der wahrgenommenen Komplexität wirtschaftlichen Handelns tritt zuerst eine eher „technische“ Frage der Durchdringung von Sachverhalten in den Vordergrund. Dem bekannten Investor Warren Buffett wird die Handlungsanweisung nachgesagt: „Nur Geschäfte, die ohne Taschenrechner und Computer verständlich sind“. Diese Aussage ist offenkundig die Konsequenz aus der Erfahrung mit einer entpersönlichten, nicht im engeren Sinne begreifbaren Wirtschaftsdynamik. Zunehmend komplexere Wirtschaftskreisläufe sind nicht nur ein Problem der „Übersetzung“ (Erklärung) unternehmerischen Handelns in einer äußerst heterogenen Gesellschaft, sondern zuallererst ein Verständnisproblem für die Akteure selbst. Die aktuell in die Kritik geratenen komplizierten Finanzprodukte sind gewissermaßen die Spitze des Eisbergs nicht (mehr) zu durchdringender Komplexität.

Was man nicht versteht oder prinzipiell nicht verstehen kann, ist in den Folgen nicht realistisch abwägbar. Subjektive Wertungen in Form von Ahnungen, Erfahrungswissen oder Intuition kommen notwendig ins Spiel. In mancher Hinsicht müssen Entscheidungsträger in der Wirtschaft oftmals wie Autofahrer im dichtesten Nebel agieren – nicht wissend, ob sie auf der richtigen Spur sind, riskierend, dass es zum Frontalzusammenstoß mit dem Gegenverkehr kommt – und trotz allem weiterfahrend. Im Gegensatz zum tatsächlichen Straßenverkehr ist es hier gerade kein verlässlicher Indikator, auf der falschen Spur zu sein, wenn einem mehrere hundert Fahrzeuge entgegenkommen. Dies ist an sich kein neues Phänomen; neuartig sind jedoch Hebelwirkung und Geschwindigkeit in technisch hoch entwickelten und integrierten Handelssystemen und Wirtschaftskreisläufen.

Für den Fall, in dem ein Manager bewusst oder fahrlässig Schäden in Kauf nimmt, interessiert sich die Justiz. Wichtiger ist für uns die Problematik, dass Führungskräfte *strukturell überfordert* sind. Die selbstorganisierte Komplexität einer globalisierten Geschäftswelt mit ihren vielfältigsten möglichst rational ausgestalteten Systemen, Strukturen und Prozessen (*Kürwille*) ist allein erfahrungsmäßig nicht (mehr) integrierbar (*Wesenwille*). Dies, weil etwa immer kompliziertere Produkte, die Spielregeln oder die Marktdynamik beim besten Willen schon allein kognitiv nicht mehr verstanden werden *können* (der Kürwille sich vom Wesenwillen immer stärker entkoppelt hat). In der Praxis stellt sich dieses Phänomen zum Beispiel als „Schnittstellenproblem“ dar. Jeder Experte hat seinen eigenen Bereich „im Griff“, kann aber den angrenzenden schon nicht mehr überschauen.

Ganz prinzipiell sind die Wechselwirkungen unterschiedlichster Einflussfaktoren in einem komplexen System nicht abschätzbar. So ist etwa mit der Verbriefung von Krediten (Weitergabe von Risiken an Dritte) vor allem ein Herauslösen von Verant-

wortung aus den unmittelbaren Beziehungen zwischen Kreditnehmer und Kreditgeber aus dem lokalen Umfeld und damit aus gegenseitigen Abhängigkeiten in einer Gemeinschaft verbunden. Verbriefung heißt, Risiken in den Raum der abstrakten Gesellschaft, in den Bereich von unverbindlicher, ortloser Anonymität zu verlagern.

Die Banken, welche minderwertige Subprime-Hypotheken verbrieft und an Dritte verkauft hatten, wussten sehr wohl, welche Risiken diese beinhalteten, hingegen nicht die Käufer (es gab auch keine Kontrolle und die Rating-Agenturen legten dies nicht offen) – ein massives Informations- oder Transparenzproblem. Hingegen echt strukturell ist das daraus entstandene Problem des Gegenparteirisikos der Banken (also eines Verlusts, den die Bank bei Zahlungsunfähigkeit eines Geschäftspartners erleiden könnte), das nicht mehr zu steuern war. In solchen Situationen kommt es darauf an, dass der Geschäftspartner, im Einklang mit den maßgeblichen Normen der Gemeinschaft, anständig ist und den anderen nicht bewusst irreführt oder gar betrügt.

Eine (bewusste) strukturelle Desintegration von Risiken aus dem unmittelbaren lokalen Beziehungsgefüge ist jedoch nicht per se kritisch, eher sind es *fehlende (Re)integrationsmechanismen*. Etwas näher an der unternehmerischen Wirklichkeit formuliert: Das Verhältnis von Finanz- und Realwirtschaft wird wesentlich dadurch bestimmt, inwiefern erstere an letztere „angekoppelt“ ist. In der Negativvariante, d. h. ohne Rückbindung in einen gemeinschaftlichen Erlebniszusammenhang (nicht nur der eigenen Bezugsgruppe), besteht die Gefahr, dass technische Möglichkeiten zum Spielball der Akteure und damit einer auf Spekulation drängenden Willkür werden – ob der Einzelne dies „will“ oder nicht.

Dieses Beispiel aus der aktuellen Diskussion steht illustrativ für den Basismechanismus eines Abstraktionsprozesses: Die Gesellschaft produziert Begriffe, Prozeduren, Standards und Systeme im Wirtschaftskreislauf, welche, der unmittelbaren Erfahrung und Empfindung enthoben, überhaupt erst moderne Wirtschaftsabläufe ermöglichen. Die damit einhergehenden enormen kognitiven Abstraktionsleistungen erzeugen jedoch eine Komplexität von Tausch- und Vertragsbeziehungen, welche in ihrer Vielfalt nicht mehr individuell durchdrungen werden können.

Wenn heute ein Manager von sich sagt: „Ich übernehme die volle Verantwortung für xyz“, dann kann in einem selbst organisierendem System nicht gemeint sein, dass er alle gewollten und ungewollten Nebenwirkungen seines Handelns abschätzen kann. Der Wert dieser Aussage ist – realistisch betrachtet – allenfalls rhetorisch-symbolischer Natur.

Die unvermeidliche „Geisterfahrt“ in einem komplexen gesellschaftlichen Gefüge ist unseres Erachtens ein wichtiger Grund, warum Führungskräfte sich nicht nur persönlich überfordert fühlen müssen, sondern es auch sind, wenn an ihre individuelle Moral appelliert wird. Die Komplexität *erzwingt* den Rückgriff auf subjektive Wertungen. Aber es wäre irreführend, deshalb individuelle Faktoren zu Lasten struktureller Fragen zu überhöhen („Die Gier der Manager ist schuld.“). Zu dem geschilderten Ver-

ständnisproblem kommt ein Beeinflussungsproblem hinzu. Dies bringt uns zur zweiten These.

These 2: Manager wirken wie Schmetterlinge, manchmal

In echten Entscheidungssituationen verhalten sich Systeme – so lehrt die Synergetik – chaotisch. Kleinste Ursachen können dann größte Wirkung haben. Im Bild der Chaosforschung wirken Manager – ob gewollt oder nicht – als Schmetterlinge, die durch einen Flügelschlag an anderer Stelle einen Orkan auslösen können. Daraus ergibt sich eine besondere rechtliche und moralische Verantwortung für Entscheidungsträger, in nicht überschaubaren Situationen Wirkungen ihres Handelns möglichst umfassend zu antizipieren. Mit der ersten These haben wir formuliert, dass genau dies aufgrund der Komplexität schwer möglich ist und subjektive Wertungen zu einem unverzichtbaren Orientierungsmittel werden. Es gilt aber zu differenzieren.

„Echte“ Entscheidungssituationen sind nämlich dadurch gekennzeichnet, dass die Realisierung einer Alternative tatsächlich einen Unterschied macht. So wie die Kugel in einem steil aufragenden Gebirge immer wieder ins Tal zurückrollt (dieses Bild von Haken hatten wir weiter oben benutzt), ist immer eine kritische Instabilität notwendig, um selbst überhaupt wert- und normändernd wirken zu können. In allen anderen Fällen mit stabilen Kontrollparametern (*Main Street* und/oder *Wall Street*), ist damit jener Führungskraft recht zu geben, die formulierte: „Reicht es nicht aus, wenn ich mich anständig verhalte? Mehr kann man doch ’eh nicht machen!“

Aber das Beeinflussungsproblem reicht eben weiter. Es betrifft die grundsätzliche Möglichkeit, Entwicklungsrichtungen mitzubestimmen. Ein Beispiel für die Notwendigkeit differenzierter Betrachtung aus der gegenwärtigen Diskussion ist die Popularisierung des Konzepts der „Animal Spirits“. Ursprünglich von John Maynard Keynes ins Spiel gebracht, verwenden Akerlof & Shiller (2009) den Begriff, um den Einfluss psychologischer Parameter (z. B. Fairness, Geldillusionen, Vertrauen, Korruption) aufzuzeigen. Sie illustrieren eindrucksvoll, dass ökonomische Prozesse nicht aus sich selbst heraus erklärt werden können, sondern auch als psychologische verstanden werden müssen. Die Autoren setzen dann konsequent auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, um diesen Teil der psychischen Realitäten *beherrschbarer* zu machen. Staatliche Interventionen (selbst mehr oder weniger frei von „Animal Spirits“?) sollen durch entsprechende Regulierungen unberechenbaren, destruktiven Entwicklungen auf den Märkten entgegenwirken.

Aber auch ein solcher verhaltensorientierter Keynesianismus, der die „Animal Spirits“ der menschlichen Natur einbezieht, erkennt die grundlegende Dynamik von Werten und Normen im Spannungsfeld von Gemeinschaft und Gesellschaft: Weder kann der Staat diese über gesetzliche Regelungen „steuern“, noch kann irgendjemand

einen „Hebel“ umlegen. Jede Art von Regelwerk muss notwendigerweise abstrakt formuliert werden (*Kürwille*), so dass wiederum (teilweise erhebliche) Umsetzungsprobleme entstehen. Damit meinen wir nicht die juristische Durchsetzung bei Gesetzesverstößen, sondern das viel grundlegendere Problem der Akzeptanz und Verinnerlichung der beabsichtigten Norm bei den Beteiligten. Dieser Prozess lässt sich nicht direkt steuern, sondern unterliegt unwägbar Prozessen der Selbstorganisation (Meynhardt, 2004). Es nützt insofern nicht viel, wenn wieder eine Verordnung geschaffen oder ein Gesetz erlassen wird, ohne dass die Gemeinschaft (z. B. der Financial Community) entsprechende Regelungen auch trägt und akzeptiert. Denn grundsätzlich läuft das Recht der Wirklichkeit hinterher und erfordert immer eine subjektiv gefärbte Auslegung, u. a. dessen, was der Gesetzgeber (in bester Absicht Willkür einzudämmen) beabsichtigt hat.

Die beiden Facetten des geschilderten Beeinflussungsproblems (nachhaltige Wirkung nur in Instabilitätsphasen, unberechenbare Entwicklungsrichtung) bringen weitere Gesichtspunkte in unsere Diskussion. Subjektive Wertungen werden zwar aufgrund der Komplexität für die individuelle Orientierung höchst relevant, ob daraus erwachsende Handlungen tatsächlich eine größere Wirkung entfalten, hängt aber entscheidend davon ab, in welchem Zustand sich das System befindet. So gesehen muss auch die Bedeutung der erwähnten „Animal Spirits“ differenziert betrachtet werden. Solange die Rahmenbedingungen (in Gemeinschaft und Gesellschaft) stabil sind, hält eine Marktwirtschaft auch immer wieder Fälle von Betrug, Gier oder unverantwortlichem Risiko aus bzw. verstärkt in der Auseinandersetzung damit das Bewusstsein für vorhandene Regeln. In instabilen Situationen hingegen, können – gemäß der Selbstorganisationstheorie – einzelne Personen oder Gruppen große Wirkung im positiven wie negativen Sinne haben.

Das wichtigste Ergebnis der bisherigen Ausführungen: Es gibt keine einfachen Antworten auf komplizierte Fragen. Die nunmehr vorzustellende dritte These baut auf den beiden vorangegangenen auf und zieht differenzierte Konsequenzen hinsichtlich ethischer Perspektiven für Manager.

These 3: Manager agieren im Spannungsfeld einer Doppielethik

Im gemeinschaftlichen Umfeld einer Unternehmenskultur, einer „Peer Group“ oder im Privatleben sind die Konsequenzen eigenen Handelns schneller sichtbar als in der Anonymität gesellschaftlicher Abläufe. In dieser Hinsicht haben es regional verwurzelte, eignergeführte, nicht am Aktienmarkt notierte Unternehmen (oftmals Klein- und Mittelständler) einfacher. Dort steht der Unternehmer in einem gemeinschaftlichen Beziehungsgefüge und muss sich für seine Geschäftsergebnisse verantworten, muss konkrete Antworten geben. Dies verhindert eine Abkopplung von Sitten, Traditionen

und ungeschriebenen Gesetzen der Region. Diesen strukturellen Vorteil hat die angestellte Unternehmensleitung eines global agierenden Unternehmens mit Investoren, welche zu keinerlei Treue verpflichtet sind, nicht. Ganz sicher hat diese Verbundenheit von eignergeführten Unternehmen vor Ort auch Nachteile. Die Abhängigkeit von politischen, sozialen und kulturellen Erwartungen in der lokalen Gemeinschaft verhindert möglicherweise innovative Ansätze.

Die „natürliche“ Entfremdung der Manager von großen Unternehmen aufgrund gesellschaftlicher Strukturen mit hoher Anonymität kann nicht einfach durch eine stärkere lokale Einbettung oder mehr „Bodenständigkeit“ überwunden werden. Im Spannungsfeld zwischen lokaler Gemeinschaft und globaler Gesellschaft kann sich der Einzelne der Verantwortung aber auch nicht einfach entziehen. Während für den vor Ort beheimateten Unternehmer oder auch Angestellten eines klein- oder mittelständischen Unternehmens die gemeinschaftlichen Ordnungsparameter in „Fleisch und Blut“ übergehen (Sozialisation) und zur Selbstverständlichkeit werden können (egal in welchem Wirtschaftssystem!), können angestellte Manager von Großunternehmen sich einer solchen Sozialisation leichter entziehen.

Verantwortungsvoll handeln bedeutet dann, bewusst Netzwerke aufzubauen, in denen man sich mit anderen Lebenswelten und Erfahrungen konfrontiert, sich in die „Checks and Balances“ vor Ort einbinden lässt und nicht in exklusiven Netzwerken (Ghettos) verweilt und sich dort gegenseitig im eigenen Tun und Lassen bestätigt. Es wäre aber eine Illusion davon auszugehen, dass darüber eine Reintegration hochkomplexer Wirtschaftsabläufe in eine lokale Kultur gelingen könnte. Die der gesellschaftlichen Komplexität innewohnende natürliche Entfremdung und das daraus resultierende Misstrauen gegenüber abstrakt-unverständlichen Abläufen kann grundsätzlich nicht durch Einbettung in lokale oder regionale Kulturen abgebaut werden. Im Übrigen käme diese Art der Reintegration nicht nur einer romantischen Verklärung der Gemeinschaft gleich, sondern bedeutete u. U. auch einen Verlust an gesellschaftlicher Freiheit.

Die Verantwortung in ethisch-moralischen Kategorien, welche Manager übernehmen können und sollten, ist die Möglichkeit und auch Verpflichtung, die unmittelbare Umwelt durch das Einspeisen neuer Information und Sichtweisen, durch Vorbildwirkung kreativ mitzugestalten. Aufgrund der herausgehobenen, Interaktion gestaltenden Funktion, haben Führungskräfte Einfluss auf gemeinschaftliche Ordnungsparameter (z. B. Mitarbeiterführung, Unternehmenskultur) und tragen damit *Verantwortung in der Gemeinschaft*.

An dieser Stelle hat der individuelle Ansatz seine Berechtigung. Führungskräfte mit herausgehobener Verantwortung können durch ihr Handeln selbst „kritische Fluktuationen“ in einem System erzeugen und damit dessen Entwicklungsgang entscheidend mitprägen. Verantwortlich handeln heißt dann, Abwägungen bewusst zu treffen und dafür einzustehen. Die Konsequenzen eigenen Handelns vorzudenken oder vorzufühlen bedeutet immer, diese ganzheitlich zu bewerten, d. h. am „empfundenen inneren

Gesamtzustand“ zu messen. Unweigerlich ist der Einzelne auf seinen „Wertekompass“, seine innere Richtschnur verwiesen. Man kann unsere bisherigen Überlegungen auch als *differenziertes* Plädoyer für verschiedene Formen von Selbstverpflichtungen oder Kodizes lesen. Die oftmals als naiv belächelten Bemühungen sind natürlich nur so gut, wie sie beim Einzelnen durchdringen und Handlungsrelevanz erlangen. Selbst wenn moralische Appelle verinnerlicht sind, entfalten damit verbundene Werte nur sehr begrenzte Wirkungen in Phasen hoher Stabilität des Umfeldes (Kugelmetapher). Handelt es sich jedoch um echte Entscheidungssituationen, können (Schmetterlingsmetapher) individuelle Wertungen und darauf zurückgehende Motivationen und Einstellungen einen großen Unterschied machen. An diesem Punkt ist es unverantwortlich, keine vorgedachten *und* vorgeföhlten Wertmaßstäbe zur Verfügung zu haben. Dies ist unserer Auffassung nach der tiefere Grund, warum trotz aller Probleme das Bemöhen um entsprechende Heuristiken einen wichtigen Beitrag im Manageralltag leisten kann.

Zu den Wertmaßstäben gehört auch die Frage, ob das eigene Handeln „anständig“ ist (siehe dazu Gomez & Meynhardt, 2009). Während hierbei im unmittelbaren gemeinschaftlichen Umfeld die berühmte Frage von Immanuel Kant hilfreich ist, ob man selbst so behandelt werden möchte, wie man andere behandelt, ist dies für komplexe Entscheidungen mit gesellschaftlichem Ausmaß oder in der Übertragung auf andere Gemeinschaften nur selten praktikabel.

Mit Blick auf unser „klares Jein“ halten wir fest: Manager beeinflussen direkt „Werte“ in ihrer unmittelbaren Gemeinschaft bzw. in Gemeinschaften (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten), welche auch die Gesellschaft „tragen“. Letztere beeinflussen sie – wenn überhaupt – in der Regel nur sehr vermittelt. Ein Manager kann die Gemeinschaft eines Unternehmens verlassen, aber nicht die Gesellschaft (verstanden als Rahmenordnung). Es ist aber auch klar: Sobald Manager gesellschaftliche Regeln beeinflussen, wirken sie auf das gesamte Gemeinwesen ein.

Exakte Grenzzlinien lassen sich selbstverständlich nicht ziehen. Aber der Unterschied zwischen distanziert-sachlichen Einwirkungen und persönlich-emotionalen Erfahrungen ist für jeden greifbar. Nachvollziehbar ist auch der Gedanke, wonach neue Formen der Gesellschaft auch neue Formen der Gemeinschaft (und umgekehrt) bewirken. So übernehmen Unternehmen, die etwa Instrumente des Community-Marketings nutzen, auch gesellschaftliche Verantwortung, weil sie sehr direkt in gemeinschaftsbildende Prozesse eingreifen (z. B. die Herausbildung von Sitten und Bräuchen bewusst beeinflussen). Unternehmen, die auf Gesetzgebungsprozesse Einfluss nehmen, bringen ihre gemeinschaftlichen Erfahrungen in einen Abstraktionsprozess ein, verändern damit aktiv die Gesellschaft und wirken so wieder indirekt auf die Gemeinschaft zurück. Dass diese Überlegungen keine graue Theorie sind, weiß jeder, der an verantwortlicher Stelle nicht einfach zwischen Schwarz und Weiß entscheiden kann, sondern zwischen vielen Grautönen wählen muss.

Neben die alte Frage, ob man sich allein für gute Ergebnisse oder auch für seine Absichten verantworten muss, tritt deshalb zunehmend auch das Problem, wie man

gemeinschaftliche und gesellschaftliche Verantwortung differenzieren kann bzw. wo man ihre Berührungspunkte findet. Dies vor allem eingedenk der unterschiedlichen Arten der „Verbundenheiten“ in *Main Street* und *Wall Street*. Wir sollten deshalb unterscheiden zwischen einer *Ethik der Gemeinschaft* und einer *Ethik der Gesellschaft*. Eine solche Doppelethik ist ein Plädoyer, individuelles Verhalten nicht über einen Kamm moralischer Normen zu scheren, sondern vor dem Hintergrund des Wirkungskreises differenziert zu bewerten. Nachfolgende Abbildung illustriert noch einmal diese Doppel-Positionierung des Managements in beiden Sphären.

Abbildung 2: Management an der Schnittstelle von Gemeinschaft und Gesellschaft

Die mit den ersten drei Thesen eröffnete Perspektive stellt wichtige Grundannahmen im wirtschaftsethischen Nachdenken massiv in Frage. Dies führt uns zur letzten These.

These 4: Wirtschaftsethik muss sich selbst psychologisch aufklären

Der Soziologe Niklas Luhmann resümiert am Ende seiner Analyse zum wissenschaftlichen Stand der Wirtschaftsethik nüchtern: „Die Ethik scheint von der Illusion zu leben, dass es dafür gute, letztlich überzeugende, intersubjektiv stichhaltige Gründe geben könne.“ (2008, S. 208)

Mit Tönnies' Willenstheorie und einer selbstorganisationstheoretischen Perspektive haben wir gute Argumente, diese skeptische Einschätzung gerade gegenüber „Gründen“ zu teilen. Wir würden aber dennoch nicht so weit wie Luhmann gehen und die Ergebnisse des Nachdenkens über (wirtschafts)ethische Fragen als „akademischen Trümmerhaufen“ (Luhmann, 2008, S. 198) bezeichnen.

Allerdings: Jede Ethik, konkret jene von Peter Ulrich (2001), die sich einseitig als „kritische Grundlagenreflexion“ mit dem Ziel „nachholender Aufklärung“ versteht, mit einem „Moralprinzip“ an Verstand und Einsicht appelliert, mit „normativer Logik“ oder einer „universalen Idee ethisch-praktischer Vernunft“ überzeugen möchte oder auf dieser Basis auch härtere gesetzliche Regelungen fordert, läuft Gefahr, die psychologischen Faktoren zu unterschätzen. Sie ist an den psychischen Realitäten vorbeikonzipiert.

Unserem theoretischen Bezugsrahmen folgend *können* rationale Ideen die Verhaltenssteuerung beeinflussen – sofern sie akzeptiert und handlungsrelevant verinnerlicht werden. Nicht stichhaltig begründbar ist allerdings die Vorstellung, dass Einsichtslernen zwingend eine höhere Erkenntnisstufe ist (man etwa „aus Schaden klug wird“, im Großen: ein Wirtschaftssystem sich selbst zivilisiert). Reflexionsleistungen haben nämlich nur dann einen Einfluss auf die Persönlichkeit und ihr Handeln, wenn sie auf „niedere Stufen“ zurückwirken bzw. aus diesen herauswachsen und damit emotional-motivational eingebunden werden.

So hat Ulrich sich mit seiner „Vernunftethik“ die (zu) hoch stehende Aufgabe gestellt, „ein kulturübergreifendes, postkonventionelles Moralprinzip zu begründen, dessen *universale* Gültigkeit prinzipiell in jeder vernunftzugänglichen Kultur nachvollziehbar ist und das argumentativ von niemandem bestritten werden kann.“ (2001, S. 44) Dieser Anspruch kann aus dem bisher Gesagten höchstens für den kognitiven Teil der menschlichen Natur eingelöst werden. Der „empfundene innere Gesamtzustand“ ist auch, aber eben gerade nicht allein Argumenten zugänglich (*Kürwille*). Dies gilt auf der individuellen Mikroebene genauso wie auf kollektiver Ebene – bis hin zum gesellschaftlichen Klima: Jeder Versuch, Hintergrundannahmen infrage zu stellen, trifft immer auch auf Hintergrundgefühle und eine gewachsene Kultur. Reflexion hat klare Grenzen, wie uns die moderne Psychologie eindrücklich aufzeigt. „Gefühle, Triebe, Begierden“ folgen einer ganz eigenen „Affektlogik“ (Ciompi, 1997).

Die von Adam Smith entwickelte Idee des „gerechten und unparteiischen Zuschauers“ und die Einführung des „kategorischen Imperativs“ bei Immanuel Kant (siehe dazu Ulrich, 2001) stellen offenkundig eine unrealistische Überhöhung der kognitiven Leistungsfähigkeit des Menschen dar. Die tiefe Erkenntnis bei Tönnies war, dass es eben keine ableitbare, allein rational rechtfertigungsfähige Ordnung geben kann: *Legal* ist, was mit der Gesellschaft konform ist; *legitim* ist, was Akzeptanz in der Gemeinschaft und Wertschätzung beim Einzelnen findet. Wenn es etwa legitim ist, dass nur vor allem das zählt, was dem Einzelnen nützt, dann kann man dies politisch kritisieren; aber nicht diese Kritik wissenschaftlich wertfrei begründen. Aus einer *anthro-*

pologisch liberalen Sicht sind „Letztbegründungen“, eine universale Gültigkeit oder ein eindeutig identifizierbares „Vorverständnis“ prinzipiell nicht zu erreichen (Meynhardt, 2004). In der Konsequenz steht derjenige, der einer Gemeinschaft von außen erklären möchte, was dort richtig oder falsch ist, auf schwankendem Boden. Eine „Vernunftethik“ scheitert zwangsläufig am eigenen Anspruch.

Eine realistisch-evolutionäre Ethik muss sich eben vor allem unvoreingenommen den „psychischen Realitäten“ zuwenden. Auch moderne Formen der Diskursethik dürfen dann keinen eigenen Überlegenheitsanspruch formulieren.⁷ Der Versuch, mit den Mitteln der Logik ethische Fragen beantworten zu wollen, führt dann berechtigterweise zur Kritik an „normativistischen“ und „empiristischen Fehlschlüssen“ (Suchanek, 2007, S. 31).

Solche kritischen Einwände speisen sich auch aus der Überlegung, dass individuelle Werte und Normen angesichts von ökonomischen „Sachzwängen“ überbetont werden. In unserer synergetischen Betrachtung folgen wir diesem Argument, dass einmal in der Institution „einprogrammierte“ Werthaltungen zu einem Anpassungsdruck führen, so dass es zu einfach wäre, dort zwischen eigenständigen Persönlichkeiten und funktionierenden Managern zu unterscheiden (Beeinflussungsthese, Kugelmetapher). Überhöht man jedoch das in den Institutionen der Marktwirtschaft wesentliche ökonomische Motiv zu einem darauf gründenden Menschenbild, dann verkürzt man wieder die „menschliche Natur“ in unzulässiger Weise.

So macht Karl Homann in seiner „ökonomischen Ethik“ das Motiv des Eigeninteresses zum Dreh- und Angelpunkt (Homann & Blome-Drees, 1992; Homann & Suchanek, 2005). Sein Theorieprogramm zielt darauf, aus dem ökonomischen Kalkül eine eigenständige Ethik abzuleiten. Moralisches Handeln wird dort dem Eigeninteresse gegenübergestellt. Dieses Leitmotiv durchzieht diesen Ansatz in allen Belangen, es bildet dessen regulative Idee.

Vernünftig ist es dann, wenn sich die Einsicht einstellt, dass es im eigenen Interesse ist, sich zum gegenseitigen Vorteil zu verhalten. Diese Ethik rückt *nur noch* den Interessenausgleich in Tauschbeziehungen in den Mittelpunkt („Reziprozität“) und versucht, die optimalen Rahmenbedingungen dafür zu bestimmen. Ganz offenkundig steht dahinter auch ein pessimistisches Bild von modernen, individualisierten Gesellschaften, in denen über gemeinschaftliche Werte kein Zusammenhalt (mehr) möglich ist. In ganz eigenwilliger Weise werden aufgrund dieses Unbehagens moralische Fragen aus der Sphäre der Gemeinschaft allein in der Sphäre der Gesellschaft beantwortet.

7 So formuliert Ulrich: „Die Diskursethik bietet die bisher elaborierteste Explikation des vernunftethischen Standpunkts als der Logik der Zwischenmenschlichkeit. Sie entfaltet diese konsequent als universale argumentative Reziprozität zwischen sich wechselseitig als mündig anerkennende Personen und gewinnt damit gegenüber früheren Explikationsformen des Moralprinzips nicht nur eine überlegene reflexive (universalpragmatische) Begründungskraft, sondern auch eine weitreichende kritisch-normative Orientierungskraft“. (1994, S. 94)

Folglich werden auch die Lösungsansätze für eine Ethik in „anonymen Großgesellschaften“ eher in rational-abstrakten „Spielregeln“ gesucht (Suchanek, 2007, S. 23). In Tönnies' Terminologie setzt diese Ethik auf die Kraft des *Kürwillens* – Zweckrationalität und abstrakte Regeln. Diese ganz und gar unpsychologische Akzentuierung hat zunächst den Vorteil, dass die Rahmenbedingungen (Kontrollparameter) für moralische Standards ins Blickfeld geraten. Nicht die einzelnen „Spielzüge“, sondern die „Spielregeln“ (institutionelle Handlungsbedingungen) werden als „Ort der Moral“ ausgemacht.

Es ist deshalb nur konsequent, wenn ein solcher Regeloptimismus mit Ansätzen der Spieltheorie verknüpft wird. Diese unterstellt ein Entscheidungsverhalten („Spielzüge“), bei dem der Einzelne vor dem Hintergrund der „Spielregeln“ so lange kalkuliert und rechnet, bis das Optimum gefunden scheint. Die ökonomische Ethik will nun zeigen, dass es letztlich günstiger sei, wenn sich der Einzelne zum gegenseitigen Vorteil verhält. Kooperation wird hier primär als Mittel zum Zweck – der Optimierung des Eigeninteresses – betrachtet. Auch wenn die ökonomische Ethik pessimistisch gegenüber nicht institutionell festgeschriebenen Werten und Normen ist, setzt sie dann auf andere Weise ebenso einseitig optimistisch auf aufklärerische Prämissen des vernunftbegabten, zur Reflexion und zur Selbstbindung fähigen Menschen.

Diese wenigen Anmerkungen zu den Grundgedanken der „ökonomischen Ethik“ zeigen ganz klar, dass auch hier sehr hohe, zu hohe Ansprüche an die Rationalität menschlichen Handelns gestellt werden. Die beiden Denkschulen (Ulrich und Homann) insgesamt bewertend können wir feststellen: Sowohl die „Vernunftethik“ als auch die „ökonomische Ethik“ setzen – wenn auch an je anderen Stellen – einseitig auf die rational-kognitive Leistungsfähigkeit. Erstere versucht, mit Hilfe eines Moralprinzips, das gemäß Ulrich „argumentativ von niemandem bestritten werden kann“ zur Vernunft zu erziehen.

Der psychologischen Theoriebildung und unserer bisherigen Argumentation folgend ist allerdings nicht nachvollziehbar, warum skeptischere, relativierende Sichtweisen eines Menschen als „Übergangsstufe ... in der Adoleszenzkrise, bevor er schließlich im günstigen Fall den Schritt zur postkonventionellen Orientierung macht“ (Ulrich, 2001, S. 54 f.) bezeichnet werden. Wenn sich eine solche Perspektive dann noch als „überlegene“ versteht, muss man sie als fachlich nicht zu rechtfertigen einstufen. Dies hat nichts mit ethischem Relativismus in einer pluralistischen Gesellschaft zu tun, sondern einfach damit, dass dieser Ansatz offenbar vollständig die Erkenntnisse der modernen Psychologie ignoriert.

Diesen Vorwurf muss man auch den Grundannahmen der ökonomischen Ethik machen. Spieltheoretische Betrachtungen setzen eine empirisch nicht begründbare Rationalität voraus. Schwerer wiegt unseres Erachtens hier aber das Ausblenden der Einsicht, wonach selbst die vernünftigsten Regeln *vorvernünftige* Grundlagen haben, jede gesellschaftliche Regel nur über gelebte Werte in der Gemeinschaft „implementiert“ werden kann. Der entscheidende praktische Gesichtspunkt, nämlich die psychologi-

sche Verinnerlichung von Werten und Normen bleibt im mechanistisch-kalkulatorischen Bild der Spieltheorie unberücksichtigt. Unter der Prämisse, dass moderne Gesellschaften „nicht wert-, sondern regelintegriert“ sind (Suchanek, 2007, S. 22), wird gewissermaßen die Gemeinschaft zugunsten der Gesellschaft verabschiedet, ohne eine psychologisch realistische Alternative zu nennen. Die zentrale Rolle von Werten unter Unsicherheit, in Situationen, wo die Informationsfülle gar nicht verarbeitet werden kann, wird überhaupt nicht thematisiert.

Damasio (1994), einer der führenden Neurowissenschaftler, bezeichnete es als „descartischen Fehler“, kognitiv-rationale Prozesse gegenüber emotional-motivationalen zu verabsolutieren. Die genannten Konzeptionen sind dafür aus je unterschiedlichen Gründen überzeugende Beispiele. Eine psychologische Selbstaufklärung der beiden genannten Wirtschaftsethiken scheint dringend geboten.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Das impulsive „klare Jein!“ auf unsere Ausgangsfrage, inwieweit die Appelle an „charakterfeste Manager“ und der Ruf nach mehr „Moral“ nicht eine grundsätzliche Überforderung darstellten, hat nun eine argumentative Basis. Mit der Metapher vom „Autofahrer im dichtesten Nebel“ haben wir die strukturelle Überforderung aufgrund der gesellschaftlichen Komplexität gekennzeichnet. Wir haben dies aber nicht als Entschuldigung für mangelndes Verantwortungsbewusstsein interpretiert, sondern mit der Metapher des Schmetterlings die besondere Verantwortung gekennzeichnet und zwischen einer Ethik der Gemeinschaft und einer Ethik der Gesellschaft unterschieden.

Ein Blick in die moderne Wirtschaftsethik hat gezeigt, dass sowohl die Vernunftethik von Ulrich als auch die ökonomische Ethik von Homann wichtige (sozial)psychologische Faktoren vernachlässigen bzw. das Nebeneinander von emotional-motivationalen und kognitiv-rationalen Phänomenen nicht systematisch in den Blick nehmen. Folglich können wir diesen Ansätzen lediglich Teilantworten für unsere Thematik entnehmen.

Dagegen dringt die differenzierte „willenstheoretische“ Sicht von Tönnies zu unserem Kernproblem vor: Ein funktionierendes Gemeinwesen wird nicht allein durch rational-abstrakte Regelwerke bestimmt, sondern ganz wesentlich auch durch affektbeladene, vorvernünftige, emotional-motivationale Größen. Solange es also nicht gelingt, diese Sphäre der „Gefühle, Triebe, Begierden“ anzusprechen, bleiben auch vernünftige Ideen seltsam fremd, künstlich und unverständlich. Die abstrakten Regeln einer komplexen globalen Wirtschaft müssen – um akzeptiert zu werden – auch in und von der Gemeinschaft getragen werden. Dies ist nicht einfach eine Vertrauensfrage in ein Wirtschaftssystem, sondern ein grundsätzliches Vermittlungsproblem. Wer es also schafft – mit welchen kommunikativen Mitteln auch immer – Akzeptanz im Gemein-

wesen zu finden, löst Glaubwürdigkeits- und Legitimationsprobleme. Es bleibt etwa abzuwarten, inwieweit es künftig zu einer Aufwertung lokaler Bindungen und Bezüge kommt oder auch, ob mithilfe neuer Internet-Technologien (z. B. Microblogging, Facebook) gesellschaftsmobilisierende und gemeinschaftsbildende Erfahrungen erzeugt werden.

Werte fallen aber weder vom Himmel, noch können sie einfach angeordnet und durchgesetzt werden. Tatsächlich haben alle und hat zugleich niemand darauf Zugriff; sie entwickeln sich selbstorganisiert, gleichsam wie von unsichtbarer Hand gesteuert. Werte sind also weder für die Manager in der Wirtschaft, noch für Politiker oder die Bürgergesellschaft (interessanter- und vielleicht auch logischerweise nicht Bürgergemeinschaft) verfügbar. Man kann gesellschaftspolitische Entscheidungen zwar fällen, aber dies nützt oft nichts. Dies ist leicht daran zu erkennen, wie oftmals etwa gut gemeinte staatliche Interventionen weder bei den Unternehmen noch bei den Bürgern die beabsichtigten Wirkungen entfalten, nicht in die Gemeinschaft vordringen. Umgekehrt kann man in der Geschichte eben auch sehen, welche zerstörerischen Kräfte freigesetzt werden können, wenn es gelingt, das Bedürfnis nach Gemeinschaft vor den Karren gesellschaftspolitischer Ideen zu spannen.

Es klingt zunächst paradox: Je differenzierter und verrechtlichter die Gesellschaft, desto notwendiger ist ein geteilter Grundbestand an Werten wie Vertrauen und Anstand, um dem Einzelnen Halt und Orientierung zu geben. Ein Mehr an Gesellschaft erfordert ein Mehr an Gemeinschaft und umgekehrt (siehe dazu Hondrich, 2002). Wichtig ist aber auch hier, das eine nicht gegen das andere auszuspielen. Dort, wo Gemeinschaft als destruktiv erlebt wird, können gesellschaftliche Regeln geradezu als Befreiung wirken.

Problematisch wird die Entkopplung zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft, wenn „der Faden reißt“, weil aufgrund der Komplexität (z. B. Wirtschaft, Recht) ganze Gruppen nicht mehr mitkommen, sich abgehängt fühlen oder schlicht das Interesse verlieren, sich damit zu beschäftigen. Neben Unvermögen oder Überforderung wiegt sicher noch schwerer, wenn sich Haltungen von Ohnmacht und Gleichgültigkeit herausbilden.

Manager sind durch ihre Entscheidungen an der Schnittstelle zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft Mitgestalter der Wertedynamik, insbesondere in Krisensituationen. Organisationen sind weder allein als gemeinschaftliche noch allein als gesellschaftliche, sondern in diesem Sinne als janusköpfige Institutionen zu begreifen. Manager stehen in ihren Rollenerwartungen qua Amt entsprechend unterschiedlichen Rollenerwartungen und Einflussmöglichkeiten gegenüber. Verantwortlich handeln beginnt damit, das in den Eingangsstatements nachdenklicher Führungskräfte ausgedrückte Problembewusstsein zu entwickeln. Sowohl für die Praxis als auch für die wissenschaftliche Forschung darf man vermuten, dass Fragen zum Verhältnis von *Main Street* und *Wall Street* in den nächsten Jahren ein zentrales Thema sein werden.

Ein letztes Mal zum „klaren Jein“: Natürlich zählt individuelle Moral, in jeder zwischenmenschlichen Begegnung. Es ist aber genau zu prüfen, wann sie tatsächlich einen Unterschied macht.

Literatur

- Bickel, C. (1991). Ferdinand Tönnies. Soziologie als skeptische Aufklärung zwischen Historismus und Rationalismus. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ciampi, L. (1997). Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Clausen, L. & Schlüter, C. (Hrsg.) (1991). Hundert Jahre „Gemeinschaft und Gesellschaft“. Ferdinand Tönnies in der internationalen Diskussion. Opladen: Leske + Budrich.
- Damasio, A.R. (1994). Descartes' error: Emotion, Reason, and the Human Brain. New York: Putnam.
- Gomez, P. & Meynhardt, T. (2009). Public Value: Gesellschaftliche Wertschöpfung im Fokus der Führung, In: St. Seiler (Hrsg.), Führung neu denken – im Spannungsfeld zwischen Erfolg, Moral und Komplexität, S. 125-170. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Friedman, B. (2005). The Moral Consequences of Economic Growth, New York: Vintage.
- Haken, H. (1981/1995). Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik die Lehre vom Zusammenwirken. Reinbek: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Haken, H. (1996). Synergetik und Sozialwissenschaften. Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erziehungskultur, 7(4), 587-594.
- Homann, K. & Blome-Drees, F. (1992). Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Homann, K. & Suchanek, A. (2005). Ökonomik. Eine Einführung. 2. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hondrich, K.O. (2002). „Grenzen der Gemeinschaft“, Grenzen der Gesellschaft – heute, In: W. Essbach, J. Fischer, H. Lethen & H. Plessner (Hrsg.), Grenzen der Gemeinschaft, 294-321, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Klix, F. (1976). Über Grundstrukturen und Funktionsprinzipien kognitiver Prozesse: Aspekte eines Zugangs zu Analyse und Synthese geistiger Leistungen, In: F. Klix (Hrsg.), Psychologische Beiträge zur Analyse kognitiver Prozesse (S. 9-56). Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Klix, F. (1992). Die Natur des Verstandes. Göttingen: Hogrefe.
- Landes, D. (2000). Culture Makes Almost All the Difference, In: L. E. Harrison and S. P. Huntington (2000). Culture Matters. How Values Shape Human Progress, S. 2-13, New York: Basic Books.
- Luhmann, N. (2008). Wirtschaftsethik als Ethik?, In: Ders. Die Moral der Gesellschaft (Hrsg. Horster, D.), S. 196-208, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Merz-Benz, P.U. (1995). Tiefsinn und Scharfsinn. Ferdinand Tönnies' begriffliche Konstitution der Sozialwelt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meynhardt, T. (2004). Wertwissen. Was Organisationen wirklich bewegt. Münster: Waxmann.
- Plessner, H. (1924/2002). Grenzen der Gemeinschaft. Eine Kritik des sozialen Radikalismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Pongs, A. (1999, 2000). In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? Gesellschaftskonzepte im Vergleich, 2 Bände, München: Dilemma Verlag.

- Porter, M.* (2000). Attitudes, Values, Beliefs, and the Microeconomics of Prosperity, In: Lawrence E. Harrison and Samuel P. Huntington, *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, S. 14-28, New York: Basic Books.
- Rudolph, G.* (1995). Die philosophisch-soziologischen Grundpositionen von Ferdinand Tönnies. Ein Beitrag zur Geschichte und Kritik der bürgerlichen Soziologie. Hamburg-Harvestehude: Rolf Fechner Verlag.
- Suchanek, A.* (2007). *Ökonomische Ethik*. 2. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Tönnies, F.* (1979/2005). *Gemeinschaft und Gesellschaft*. Grundbegriffe der reinen Soziologie. 8. Auflage von 1935; 4. unveränderte Auflage von 1979.
- Ulrich, P.* (2001). *Integrative Wirtschaftsethik*. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 3. Auflage. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Weber, M.* (1904/5, 2006). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, München: C.H. Beck.
- ZGB* (2008). *ZGB Gesetze: Schweizerisches Zivilgesetzbuch*. (Hrsg. S. Aeppli), 35. Auflage, Zürich: Orell Füssli Verlag AG.