

# Normen, Werte, Orientierung

MARTIN THOMÉ\*

*Korreferat zum Beitrag von Kai-D. Bussmann*

## 1. Recht und Moral

Die öffentliche Diskussion um Moral und Ethos wird weitgehend bestimmt von der Annahme, dass die Sicherung moralischen Handelns in einer offenen Gesellschaft durch die Bewehrung der geltenden Normen mit Rechtssatzungen garantiert werden kann und muss. Eine solche „Verrechtlichung“ von Moral und Ethos ist aber – wie Bussmann deutlich zeigt – im wirtschaftlichen Kontext offenbar keineswegs das geeignete Mittel, wachsender Kriminalität entgegenzuwirken – ja im Gegenteil: sie ruft in vielen Fällen sogar weitere und größere Probleme hervor, als sie lösen könnte. Die Gründe für die geringe Wirksamkeit (straf-)rechtlicher Verfolgung von Wirtschaftskriminalität liegen allerdings nicht allein darin, dass das Wirtschaftsstrafrecht selbst strukturell problematisch ist, oder an der geringen Abschreckungswirkung von Strafandrohungen, sondern vor allem daran, dass Recht und Moral/Ethos ganz unterschiedlich „funktionieren“. Rechtliche Sanktionen leiden nämlich unter dem entscheidenden Mangel, dass sie immer erst dann greifen, wenn „etwas passiert“ ist; solange nichts passiert, greift auch keine Rechtsnorm und gibt es erst recht keine strafrechtliche Konsequenz daraus. Moral bzw. Ethos dagegen richten sich nicht zunächst auf bestimmte einzelne Vorfälle, sondern auf die Haltungen, aus denen heraus Menschen agieren und von denen sie ihr Handeln bestimmen lassen. Das bedeutet: Recht und Strafverfolgung sind „Nachsorge“, Moral und Ethos dagegen sind „Vorsorge“ in Bezug auf individuell und kollektiv sinnvolles, nützliches, akzeptables Verhalten.

In diesem Sinne ist Bussmanns These zuzustimmen, dass strafrechtliche Verfolgung und Sanktion zwar durchaus sinnvoll und in bestimmten Fällen auch die letzte Möglichkeit der Reaktion auf kriminelle Vorfälle sein kann, dass aber der Vermittlung von Werten eindeutig die Priorität im präventiven Umgang mit Wirtschaftskriminalität gebührt.

Dabei ist jedoch vor allem zu beachten, dass Werte sich zunächst und vor allem als individuelle Haltungen ausdrücken – zumindest dann, wenn sie nicht nur als andere Bezeichnungen für normative Handlungsvorschriften verstanden werden und auf diese Weise selbst wieder als „weichere“ Form der Rechtssatzung an deren Stelle gesetzt werden. Und wenn es auch sicher nicht möglich ist, eindeutige kriminogene Persönlichkeitsmerkmale bei Managern namhaft zu machen, so ist doch der Schluss, Kriminalprävention sei Unternehmensprävention und damit nur mit einem holisti-

---

\* Dr. Martin Thomé, Thomas-Morus-Akademie Bensberg, Referent für Theologie und Philosophie, Tel.: +49(0)2204-408-472, e-mail: thome@tma-bensberg.de. Forschungsschwerpunkte: Werteorientierung von Führungskräften, Individual- und Organisationsethik, Unternehmensethik, Kirchenmanagement und -marketing.

schen Konzept zu realisieren, unter dieser Voraussetzung zu relativieren: Prävention, die auf ethisch-moralischen Prinzipien aufsetzt, muss in hohem Maße die Werthaltungen und -orientierungen der Einzelnen in den Blick nehmen, wenn auch sicherlich innerhalb eines das gesamte Unternehmen umfassenden Konzeptes.

Die Frage nach den Werteorientierungen des Einzelnen ist keineswegs die manische Suche nach latenten Verdächtigen, sondern das Fundament jeder dauerhaft tragfähigen Implementation ethischer Prinzipien im Unternehmen. Denn auch dann, wenn man - wie Bussmann es mit guten Gründen tut - gegen die Einführung verstärkter Kontrollmechanismen aufgrund der damit verbundenen Verengung des Blickwinkels und der daraus entstehenden Kontrollparadoxie auf die positiven Effekte des klassischen Corporate Identity-Konzeptes setzt, kommen zugleich und vor allem die individuellen Werte- und Orientierungsmuster verstärkt in den Blick. Gerade da, wo attachment, commitment, involvement und beliefs die entscheidenden Kriterien für gelingende Kriminalprävention sind, handelt es sich ja nicht primär um sanktionsbewehrte Rechtssatzungen oder einklagbare Normen, sondern um Beziehungsfunktionen, die alle Dimensionen der Unternehmensstruktur durchdringen. Unternehmen sind aus der Corporate Identity-Perspektive ganz wesentlich Beziehungsgefüge, und als solche sind sie angewiesen auf die Tragfähigkeit, Bewusstheit und Ernsthaftigkeit der Orientierungsmuster der Einzelnen.

Damit ergibt sich - mit Bussmann - eine eindeutige Konsequenz: Kriminalprävention in Unternehmen ist nicht nur eine Sache entfalteter Corporate Identity und erst recht nicht eine Sache verstärkter Kontrollen oder strafrechtlicher Sanktionsandrohungen, sondern in entscheidendem Maße eine Sache der Werte und Orientierungsmuster, die vermittelt und akzeptiert werden.

## 2. Werte und Orientierung

Wie aber kommt Werteorientierung überhaupt in ein Unternehmen? Es ist ein Irrtum, zu glauben, man könne in Unternehmen gleichsam eine „Wertediskette“ einschieben und auf diese Weise die Mitarbeiter und das Management moralisch orientieren - denn eine solche Annahme setzt voraus, dass es allgemein verbindliche und akzeptierte übergeordnete Wert- und Normsysteme gäbe, die sozusagen „nur“ für das jeweilige Unternehmen aktualisiert werden müssten. Und erst recht ist es ein Irrtum, zu glauben, unter den von Bussmann dargelegten Bedingungen der Fragmentierung von Normgeltung in der modernen Gesellschaft sei es möglich, dennoch für bestimmte abgegrenzte Bereiche wie z.B. Unternehmen umfassend geltende und allgemein als verbindlich akzeptierte Normsysteme plausibel zu begründen. Davon sind (leider) auch Unternehmensleitlinien/Business Ethics nicht gänzlich ausgenommen - auch wenn sie freilich in der Tat das weitaus größte kriminalpräventive Potenzial besitzen.

Unternehmensleitlinien, Codes of Conduct etc. bergen das strukturelle Problem jeder satzhaft ausformulierten Moral: Je differenzierter sie auf Einzelfälle eingehen, desto deutlicher werden die Lücken, die sie nicht abdecken und in denen offenbar straflos unmoralisch gehandelt werden „darf“; je umfassender sie auf der anderen Seite formuliert sind, desto allgemeiner bleiben sie - was sie zugleich für den Einzelnen eher als „unverbindliche Richtempfehlungen“ denn als handlungs- und orientierungsverbindliche Wertegründungen erscheinen lässt. Parallel zum „Kontrollparadoxon“,

das Bussmann darstellt, könnte man hier von einem „Regelparadoxon“ sprechen.

Nochmals also: Wie kommen Werte ins Unternehmen - und in die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter? Wenn es zutrifft, dass moralisches Verhalten primär eine Frage der „Wertekultur“ ist, in der man lebt, dann besteht die Aufgabe von Business Ethics vor allem darin, eine solche Wertekultur für alle Beteiligten transparent und plausibel werden zu lassen. Und dann ist die Funktion von Business Ethics nicht die Vorgabe einer sicheren Führungsschiene für alle vorkommenden Entscheidungssituationen; dann funktionieren sie eher wie Leitplanken, zwischen denen sich die jeweiligen Entscheidungen in ihrer ethisch-moralischen Qualität abzuspielen haben.

Daraus aber folgt: Business Ethics, Codes of Conduct usw. tragen für sich alleine nichts aus für die Unternehmens-Moral noch auch für die Prävention von Wirtschaftskriminalität; entscheidend sind - wiederum - die individuellen Werte-Orientierungsmuster der beteiligten Personen und ihre Bereitschaft, ihr Verhalten anhand der gegebenen Leitlinien zu reflektieren und zu orientieren.

So wichtig es ist, dass Business Ethics sich nicht in der abstrakt-allgemeinen Formulierung von „Grundwerten“ erschöpfen, und so wichtig es ebenfalls ist, dass ihre Einhaltung auch zwingend eingefordert wird: Der Grund für ihre häufig geringe Durchschlagskraft ist nicht primär ihr Abstraktheitsgrad oder ihre fehlende strafrechtliche Bewehrung (was außerdem ein Rückfall in auch von Bussmann als unwirksam aufgezeigte Konzepte wäre), sondern das Fehlen der systematischen Entfaltung und Bewusstmachung der *Bedeutung* der Regeln und ethischen Prinzipien, also die Einübung in das Erkennen und Umsetzen des „ethisch Relevanten“ in den alltäglichen Entscheidungssituationen. Solange die geltenden Regeln nur „zitiert“ werden, setzen sie nichts in Gang; sie müssen „trainiert“ werden. Insofern ist moralisches Handeln auch nicht einfach durch das *Wissen* um geltende Regeln gegeben, sondern erst durch die Reflexion auf die eigenen Wert-Haltungen und auf das ethisch Relevante in der bestimmten Situation..

### 3. Die ethisch stabile Persönlichkeit

Der These von Bussmann ist zuzustimmen, dass Business Ethics den Einfluss von verführerischen Gelegenheiten, charakterlichen Schwächen, Techniken der Neutralisation, sub-kulturellen Netzwerken und Rechtszynismus erheblich eindämmen, dass sie zur Kommunikation über Grenzen und Werte anregen und auf diese Weise die maßgebliche Rolle bei der Kriminalitätsprävention spielen können. Allerdings wäre es ein Trugschluss, glaubte man sich aus diesen Gründen mit elaborierten Business Ethics und ähnlichen Leitfäden auf der sicheren Seite. Unternehmen sind aus ethischer Perspektive primär komplexe Beziehungsgefüge zwischen Menschen, und sie sind angewiesen auf ein Ethos, das die Beteiligten verbindet und das Beziehungsgefüge stabilisiert und verlässlich macht. Das, was der klassische Begriff „Ethos“ bezeichnet, ist dementsprechend die „eingübte gemeinsam gelebte gute Gewohnheit“, und diese wird nicht durch Regeln und Normenkataloge gesichert, sondern durch „Tugenden“, die als „Haltungen“ des Einzelnen eine feste Gewohnheit bilden. Haltungen aber entstehen nicht per Verordnung, und sie sind auch keine eindeutigen Anweisungen für jede mögliche Situation. Sie fordern vielmehr das, was - hinter Business Ethics, Wirtschaftsrecht, Corporate Identity usw. - das entscheidende Kriterium für moralisch

gutes und glaubhaftes Verhalten darstellt: Unterscheidungsfähigkeit nämlich. Die Fähigkeit also, das ethisch Relevante in der jeweiligen Entscheidungssituation zu erkennen und es als handlungsleitend anzunehmen.

Die schlichte Tatsache, dass Menschen einfach deswegen keine Verbrechen begehen, weil sie sie nicht richtig finden, gründet in eben der „guten Gewohnheit“, im Ethos. Und sie lässt sich - auch und gerade für die kritische Situation wirtschaftlicher Handlungszusammenhänge - weniger durch Regelwerke und verordnete moralische Maximen verstärken als vielmehr durch die Entwicklung dessen, was hier als „ethisch stabile Persönlichkeit“ gekennzeichnet werden soll. Gemeint ist damit weder der „gläserne Mitarbeiter“ noch auch der „treue Knecht“ oder der „zuverlässige Arbeiter“. Die ethisch stabile Persönlichkeit meint den Mitarbeiter und den Entscheidungsträger, der in der Lage ist, aus der eigenen bewussten Reflexion seiner Orientierungsmuster in Anmessung an die Geltung „objektiver“ Vorgaben und aus der Entscheidung für die erkannte Sinnhaftigkeit von Werten und Werthaltungen seine konkrete Praxis und auch die Entwicklung seines eigenen wie des gemeinsamen Orientierungsrasters tragfähig zu gestalten. Die ethisch stabile Persönlichkeit wird mithin eher geprägt durch das, was weiter oben „Haltungen“ bzw. „Tugenden“ genannt wurde, als durch Kenntnis und strikte Einhaltung eines Normenkataloges. Erst eine solche Persönlichkeit kann das (vor)leben, was das „Ethos“ eines Unternehmens sein könnte und was das Beziehungsgefüge des Unternehmens so verlässlich und stabil macht, dass alle Beteiligten es „nicht richtig finden“, ihm zu schaden.

Eine solche Fokussierung auf die individualethische Dimension von Unternehmensethik soll allerdings keineswegs die anderen - von Busmann sehr differenziert verhandelten - Dimensionen verdrängen oder gar ersetzen. Allerdings steht zu befürchten, dass *ohne* diese Dimension, die sämtliche anderen entscheidend beeinflusst und prägt, eine Konzeption von Business Ethics als Herzstück unternehmenseigener Kriminalprävention ihr Ziel verfehlt.