

**WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK**  
***WITTENBERG CENTER FOR GLOBAL ETHICS***

**DISKUSSIONSPAPIER NR. 2008-1**  
***DISCUSSION PAPER NR. 2008-1***

**Andreas Suchanek**

**Verantwortung, Selbstbindung  
und die Funktion von Leitbildern**

**Herausgegeben vom**  
***Edited by***

**Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.**



## Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Die Herausgeber teilen daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

**ISSN 1862-6289**

**ISBN 978-3-86829-041-7**

## Autorenanschrift

**Prof. Dr. Andreas Suchanek**

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.

Collegienstraße 62

D-06886 Lutherstadt Wittenberg

## Korrespondenzanschrift

**Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.**

Collegienstraße 62

D-06886 Lutherstadt Wittenberg

Tel.: +49 (0) 3491-466-257

Fax: +49 (0) 3491-466-258

Email: [info@wcge.org](mailto:info@wcge.org)

Internet [www.wcge.org](http://www.wcge.org)

Andreas Suchanek

## Verantwortung, Selbstbindung und die Funktion von Leitbildern<sup>1</sup>

### 1. Einleitung

Das Konzept „Verantwortung“ hat spätestens seit der Veröffentlichung der Monographie „Das Prinzip Verantwortung“ von Hans Jonas im Jahre 1979 eine beachtliche Karriere gemacht. Ob es um „Eigenverantwortung“<sup>2</sup>, „Verantwortungsteilung“<sup>3</sup> oder in neuerer Zeit „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“<sup>4</sup> – oft firmierend unter dem Kürzel CSR (Corporate Social Responsibility) – geht: In einer freiheitlichen Gesellschaft, in der durch Globalisierung und Digitalisierung<sup>5</sup> sich Grenzen laufend verändern und tradierte Normen und Hierarchien nicht mehr ohne Weiteres ihre jeweilige Funktion erfüllen können, kommt den einzelnen Akteuren zunehmend mehr Bedeutung zu im Hinblick auf einen Gebrauch ihrer Freiheit, der mit dem Erhalt der sozialen Ordnung vereinbar ist.

Zugleich erleben sich die Individuen oft als relativ unbedeutend im Hinblick auf ihre Möglichkeiten, durch ihr Handeln zu sozialen Zuständen und Resultaten beizutragen, die als gesellschaftlich erwünscht gelten. Auch hier machen sich Globalisierung und Digitalisierung bemerkbar, indem durch sie die Interdependenzen der Handlungen enorm zugenommen haben. Zwar haben individuelle Akteure mehr als je zuvor grundsätzlich Partizipationspotenziale, jedoch ist genau deshalb im Einzelfall die Wahrscheinlichkeit umso geringer, in der Gesellschaft gezielt etwas bewirken zu können. Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld zu bewirken, ist daher oft nur durch „kollektives Handeln“ zu erreichen.

Eine Folge dessen lässt sich in dem Begriff „Organisationsgesellschaft“<sup>6</sup> zusammenfassen: Nahezu alle relevanten Formen gesellschaftlicher Kooperation sind mittlerweile in der einen oder anderen Weise *organisiert* in dem Sinne, dass individuelles Handeln in oder über Organisationsstrukturen koordiniert wird, seien dies Regierungen oder Behörden, Unternehmen, Verbände oder andere Nicht-Regierungs-Organisationen.

Und es sind auch in erster Linie Organisationen, durch die *Verantwortung* in der Gesellschaft buchstäblich „organisiert“ wird.<sup>7</sup> Dies wird nicht zuletzt deshalb möglich, weil Organi-

---

<sup>1</sup> Der Text entstand auf der Grundlage eines Vortrags im Rahmen der Berufsrechtstagung 2007 „Berufsethik der Steuerberater“ am 5. November 2007 in Berlin. Die Veröffentlichung erfolgt in dem Band „Berufsethik der Steuerberater“, hg. v. deutschen wissenschaftlichen Institut der Steuerberater e.V., Berlin.

<sup>2</sup> Vgl. etwa Führ (2003).

<sup>3</sup> Vgl. etwa Schuppert (Hg. 1999).

<sup>4</sup> Zu diesem Thema lässt sich in jüngster Zeit ein rasantes Wachstum der einschlägigen Literatur beobachten, was aufgrund der Komplexität und Diffusität des Begriffs mit erheblicher Unübersichtlichkeit verbunden ist. Vgl. hierzu etwa Suchanek/Lin-Hi (2008), wo auch das hier ausgeführte Konzept von Verantwortung ausführlicher entwickelt wird.

<sup>5</sup> Damit sind vor allem die drastisch veränderten Informations- und Kommunikationsbedingungen angesprochen.

<sup>6</sup> Vgl. etwa Schäfer/Schimank (Hg. 2005).

<sup>7</sup> Vgl. hierzu Waldkirch 2002, Wieland 2007.

sationen als „korporative Akteure“<sup>8</sup> auftreten, denen selbst Handlungen und damit auch Verantwortung zugerechnet werden können. Dies ist jedoch nur deshalb möglich, weil sie durch ihre interne Struktur die Handlungen ihrer Mitglieder so koordinieren, dass die Organisation als handelnde Einheit in Erscheinung treten kann. Wenn also beispielsweise ein Unternehmen sich nach außen darstellt als Anbieter bestimmter Güter und Dienstleistungen, die zudem bestimmte Qualitätskriterien erfüllen, so ist intern sicherzustellen, dass Nachfrager diese Güter und Dienstleistungen auch tatsächlich zu den angekündigten Konditionen erhalten können, und das heißt: dass die dafür zuständigen Mitarbeiter des Unternehmens die entsprechenden Leistungen erbringen.

In diesen knappen Überlegungen deutet sich bereits die Thematik an, um die es im Weiteren gehen wird. Akteuren – auch korporativen Akteuren bis hin zu Verbänden – wird gesellschaftlich Verantwortung zugerechnet und sie tun gut daran, mit dieser Zurechnung vernünftig umzugehen. Wie nachfolgend deutlich werden soll, besteht die Übernahme von Verantwortung, wenn diese nicht konkret spezifiziert ist, sondern sich generell auf Handlungsfelder bezieht, vor allem darin, *sich selbst an bestimmte Normen und Standards zu binden*, durch deren Befolgung man sich gegenüber anderen als verlässlicher Interaktionspartner erweist. Diese Selbstbindung hat, um erfolgreich zu sein, verschiedene Voraussetzungen, eine davon ist ihre Kommunikation nach innen und außen; genau hierin besteht eine der zentralen Funktionen von Leitbildern.

Die weiteren Ausführungen sind wie folgt gegliedert: Zunächst wird kurz die zu Grunde liegende ethische Konzeption skizziert, auf der die weiteren Darlegungen aufbauen (Abschnitt 2). Daran schließen sich Überlegungen zum Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung an (Abschnitt 3). Dabei zeigt sich, dass es zweckmäßig ist, einen weiteren Grundbegriff zu berücksichtigen: Vertrauen, denn es ist Vertrauen, das die Grundlage für die Gewährung von Freiheit – oder auch die Bereitschaft zur Kooperation – darstellt. Dementsprechend wird im vierten Abschnitt näher beschrieben, wie Vertrauen gestärkt werden kann durch geeignete Formen der Selbstbindung. Im Anschluss daran wird in Abschnitt 5 ausgeführt, welche Funktion Leitbilder haben im Kontext solcher Selbstbindungsprozesse. Einige zusammenfassende Bemerkungen bilden den Abschluss.

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu Homann/Suchanek 2005, Kap. 5, mit weiterer Literatur.

## 2. Ökonomische Ethik

Obwohl im Alltag ständig Bezug genommen wird auf ethische Prämissen, ist doch des Öfteren zu beobachten, dass der Zusammenhang dieser Prämissen mit den jeweiligen empirischen Gegebenheiten eher verdunkelt als erhellt wird. Doch gerade in einer Zeit, in der in der Regel nicht mehr ohne Weiteres auf spezifische, religiös oder kulturell bedingte Wertsysteme zurückgegriffen werden kann, ist es wichtig, hier Klärungen herbeizuführen. Dies gilt insbesondere für den ‚klassischen‘ Konflikt der Ethik, den Konflikt von Moral und Eigeninteresse.

Die hier vertretene Konzeption der „Ökonomischen Ethik“<sup>9</sup> nimmt diese Herausforderung zunächst methodisch dadurch auf, dass Grundkonzepte der Ökonomik<sup>10</sup> verwendet werden. Damit wird es erstens möglich, ein theoretisch präzises Konzept von „Eigeninteresse“ für ethische Analysen fruchtbar zu machen. So wird unter dieses Konzept all das subsumiert, was sich auch faktisch als handlungsbestimmende Interessen interpretieren lässt, vom Gelderwerb über den Wunsch nach Sicherheit bis hin zu sozialer Achtung. Dahinter steht die Überlegung, dass moralische Normen grundsätzlich mit dem (wohlverstandenen) Eigeninteresse vereinbar sein müssen; alternativ formuliert: dass Menschen nicht bereit sein werden, dauerhaft gegen ihre eigenen Interessen zu handeln.<sup>11</sup>

Daraus ergibt sich als regulative Idee, auf die hin die Überlegungen der Ökonomischen Ethik ausgerichtet werden, die Idee der dauerhaften gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.<sup>12</sup> Das Gelingen einer solchen Zusammenarbeit hängt von vielen Voraussetzungen ab, vor allem aber davon, dass die Mitglieder der Gesellschaft bereit sind, ihren Teil dazu beizutragen. Als Norm formuliert: *Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!*<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> S. dazu Suchanek 2007, mit weiterer Literatur.

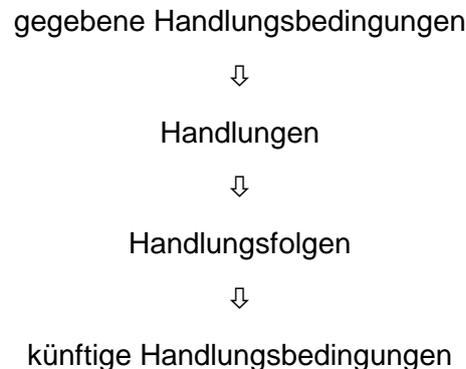
<sup>10</sup> Dabei ist zu beachten, dass „Ökonomik“ hier nicht als traditionelle Wirtschaftswissenschaft zu verstehen ist, sondern als methodisch definierter Ansatz; s. dazu Homann/Suchanek 2005.

<sup>11</sup> Das bedeutet nicht, dass beliebige individuelle Interessen damit immer schon ethisch gerechtfertigt wären – genauso wenig, wie man individuell jedem spontanen Begehren nachgibt; es geht um ein wohlverstandenes Eigeninteresse, das sowohl die Existenz anderer als auch die eigene Zukunft berücksichtigt.

<sup>12</sup> Hierunter können allgemeine ethische Ideale wie Gerechtigkeit oder Solidarität ebenso subsumiert werden wie konkretere Ziele wie Frieden, Abschaffung von Armut, Vollbeschäftigung usw.

<sup>13</sup> Dies entspricht der klassischen Goldenen Regel und ihrer Logik der Reziprozität, allerdings erweitert um den Gedanken der „Bedingungen“, worauf im Text weiter eingegangen wird.

Dass in dieser Norm von „Bedingungen“ die Rede ist, hat einen systematischen Grund, der durch das nachfolgende Schema verdeutlicht werden kann:



Zu jedem Zeitpunkt sind handelnden Akteuren Handlungsbedingungen vorgegeben, die ihre Handlungsspielräume, ihre Freiheit, bestimmen. Neben rechtlichen Bedingungen kann es sich dabei um klimatische, technische, kulturelle, psychologische, ökonomische oder sonstige Bedingungen handeln; beispielsweise sieht sich ein Manager in eine bestimmte Marktsituation gestellt, mit einem bestimmten Mitarbeiterstab, mit – wie immer begrenzten – Ressourcen (Geld, Zeit usw.). Die Entscheidungen, die dann getroffen werden, orientieren sich in der Regel an bestimmten Zielsetzungen und das sind meist spezifische Handlungsfolgen, die man erreichen will. Doch reichen die Folgen heutiger Handlungen immer auch weiter: Man legt mit ihnen unweigerlich auch künftige Handlungsbedingungen fest, die dann zum späteren Zeitpunkt als gegeben zu akzeptieren sind; nur in seltenen Fällen kann man Handlungen gewissermaßen ungeschehen machen, und auch dies geht nur in Grenzen.

Dieses Schema hat somit zwei wichtige Implikationen für die Ethik: Zum einen soll es davor bewahren, Forderungen aufzustellen, die für die Adressaten unzumutbar sind, weil sie deren *gegebene Handlungsbedingungen* nicht angemessen berücksichtigen; so wäre es beispielsweise unangemessen, von einem Steuerberater zu verlangen, dass er seinem Mandanten legale Steuerschlupflöcher verschweigt, um dem Staat höhere Steuereinnahmen – die ja grundsätzlich dem Gemeinwohl dienen (sollen) – zu verschaffen.

Zum zweiten weist das Schema darauf hin, dass durch jede Handlung immer auch künftige Handlungsbedingungen mit geschaffen werden, die später als gegeben hinzunehmen sind; dieser Zusammenhang wird oft übersehen bzw. vernachlässigt und ein erheblicher Teil moralisch unerwünschter Zustände geht genau darauf, auf die mangelnde Berücksichtigung längerfristiger (Neben-) Folgen des Handelns, zurück. Positiv formuliert bietet das Schema die Möglichkeit, die – immer wieder auftretenden – Konflikte von Moral und Eigeninteresse dadurch zu entschärfen, dass durch eine vernünftige Gestaltung künftiger Handlungsbedingungen diese Konflikte so weit wie möglich vermieden werden – durch Investitionen entsprechend der Goldenen Regel.

Diese Überlegungen werden im nächsten Abschnitt präzisiert im Hinblick auf den Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung.

### 3. Der Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung

Seit je bilden Verantwortung und Freiheit einen engen Zusammenhang, der allerdings in der Regel normativ postuliert wird, ohne präziser begründet zu werden: Akteure sollen ihre Freiheit in verantwortlicher Weise ausnutzen. Dies gilt sowohl in spezifischeren Fall, wenn etwa Mitarbeiter Freiräume im Hinblick auf Budgetentscheidungen eingeräumt bekommen, als auch generell, wenn etwa Unternehmen als korporative Akteure von der Gesellschaft Handlungsmöglichkeiten eröffnet werden, die zwar rechtlich eingeschränkt sind, jedoch viel Spielraum lassen, von dem zunächst unterstellt wird, dass er von den die Unternehmen vertretenden Entscheidungsträgern verantwortlich genutzt wird.

Dabei ist aus der Perspektive der ökonomischen Ethik auf zwei komplementäre Bedingungen hinzuweisen, die erfüllt sein müssen, damit man – systematisch betrachtet – verantwortliches Verhalten erwarten kann: Zum einen muss, wie oben bereits angedeutet, es für den Verantwortungsträger grundsätzlich *anreizkompatibel*<sup>14</sup>, d. h. vereinbar mit seinem (wohlverstandenen) Eigeninteresse sein, Verantwortung wahrzunehmen. Zum anderen ist allerdings auch erforderlich, dass Akteure, die Verantwortung tragen, ein hinreichendes Verständnis davon besitzen, dass, warum und in welcher Weise sie Verantwortung tragen und sie ihr gerecht werden sollten, dass sie mit anderen Worten über einen *Sinn für Verantwortung* verfügen. Dies ist in manchen Fällen recht offensichtlich – etwa im Falle eines Chirurgen, der operiert<sup>15</sup> –, in anderen Fällen ist es alles andere als klar, worin die Verantwortung, beispielsweise eines großen Konzerns gegenüber der Gesellschaft, genau besteht, was aber nicht bedeutet, dass man sie vernachlässigen könnte.

Um gerade in solchen Fällen, in denen das Konzept Verantwortung eher unspezifisch verwendet wird, dem Begriff dennoch Gehalt zu verleihen, ist es zweckmäßig, auf den zuvor erörterten Zusammenhang von Handlungsbedingungen und Handlungen zurückzukommen. So kann zum einen festgestellt werden, dass die Zurechnung von Verantwortung nur dann angemessen ist, wenn zum Zeitpunkt der Handlung auch bestimmte Handlungsbedingungen gegeben sind, die es dem Handelnden überhaupt ermöglichen, die Verantwortung wahrzunehmen; so sind beispielsweise einem Unternehmen unter Wettbewerbsbedingungen Grenzen gesetzt, was die Etablierung von kostenträchtigen Standards betrifft, sofern damit systematische Wettbewerbsnachteile verbunden sind.

Zum anderen erfährt die Idee der Verantwortung eine Ausweitung im Hinblick darauf, dass *künftige Handlungsbedingungen* mit in den Blick kommen, die – zumindest teilweise – ebenfalls dem Handelnden zugerechnet werden können. Beispielsweise hat eine Besteckungsmaßnahme nicht nur direkte Folgen, sondern führt auch zur längerfristig wirksamen Unterminierung der eigenen Integrität und der des Unternehmens, beides Handlungsbedingungen, die bei künftigen Handlungen erhebliche Auswirkungen zeitigen können.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen lässt sich der Zusammenhang zwischen Freiheit und Verantwortung in allgemeiner Form wie folgt bestimmen: *Verantwortung besteht darin, die eigene Freiheit so zu nutzen, dass damit die Bedingungen der künftigen Freiheit erhalten*

---

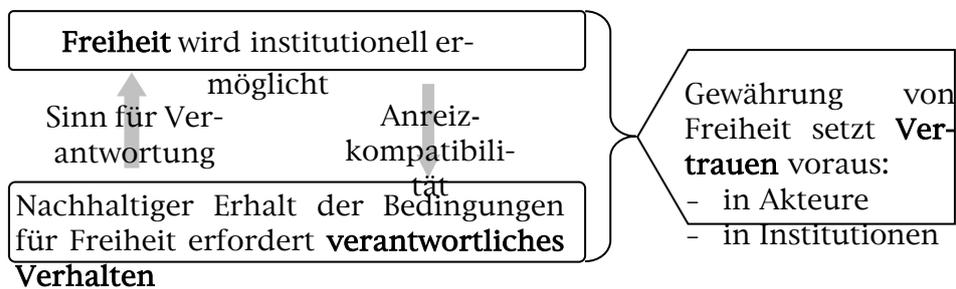
<sup>14</sup> Zu beachten ist hier, dass mit „Anreizen“ die ganze Vielfalt von handlungsbestimmenden Einflussfaktoren gemeint ist, vom Geld bis zur Selbstachtung; ausführlicher hierzu s. Homann/Suchanek 2005, S. 53 ff.

<sup>15</sup> Wobei auch in diesem Fall Unklarheiten auftreten können, man braucht nur Anwälte in Kunstfehlerprozessen zu fragen.

bzw. verbessert und nicht zerstört werden. Mit dieser Formulierung wird nicht zuletzt der Anforderung Rechnung getragen, dass die Ausübung von Verantwortung grundsätzlich auch im (wohlverstandenen) Eigeninteresse des Handelnden liegen muss.

Zu berücksichtigen ist hierbei, dass individuelle Freiheit nie voraussetzungslos, sondern immer auch daran gebunden ist, dass andere Akteure einem die Freiheit gewähren<sup>16</sup>. Nutzt man diese Freiheit zu deren Schaden, so ist damit zu rechnen, dass die Geschädigten reagieren und versuchen werden, die Freiheit einzuschränken; insofern gilt: *Der Missbrauch der eigenen Freiheit zu Lasten Dritter gefährdet die eigene künftige Freiheit*. Zugleich wird deutlich, dass die Gewährung von Freiheit immer schon das *Vertrauen* voraussetzt, dass diese Freiheit verantwortlich gebraucht wird.

Die folgende Graphik fasst die Überlegungen dieses Abschnitts noch einmal zusammen:



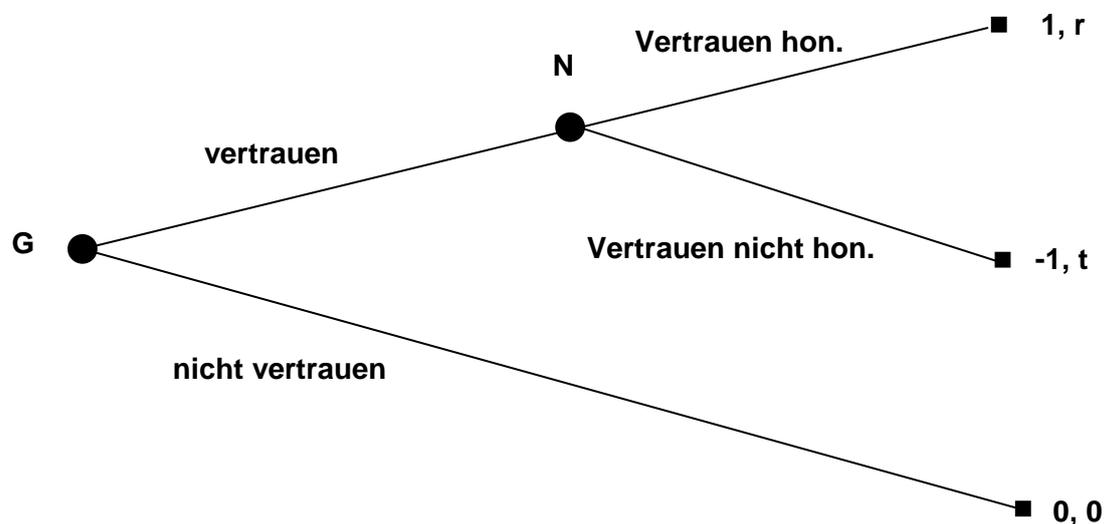
Im nächsten Abschnitt wird der zuletzt genannte Gedanke des Vertrauens genauer ausgeführt.

<sup>16</sup> Dieser Zusammenhang kommt am deutlichsten im Bereich der Erziehung sowie der Delegation zum Ausdruck, doch auch die Gewährung der bürgerlichen Freiheit durch den Staat lässt sich entsprechend interpretieren.

#### 4. Das Vertrauensspiel und die Idee der Selbstbindung

Im zweiten Abschnitt war als Grundnorm der Ökonomischen Ethik der Imperativ der Investition in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil eingeführt worden. Im dritten Abschnitt wurde ausgeführt, dass die Ausübung von Verantwortung als eine solche Investition angesehen werden kann. Im nächsten Schritt soll nun weiter konkretisiert werden, wie eine solche Investition in eine spezifische Bedingung: die eigene Vertrauenswürdigkeit als Grundlage erfolgreicher Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil, aussehen kann.<sup>17</sup>

Zu diesem Zweck sei eine Interaktion zwischen einer Vertrauensgeberin G und einem Vertrauensnehmer N betrachtet<sup>18, 19</sup>:



Ausgangspunkt ist eine Situation, in der eine Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil möglich ist<sup>20</sup>. Dazu ist es allerdings erforderlich, dass G als diejenige, die zunächst eine Entscheidung zu treffen hat, N vertraut, also beispielsweise einen Auftrag erteilt, eine Aufgabe delegiert usw. Wenn sie nicht vertraut, endet die Interaktion und beide haben einen Nutzen von 0. Vertraut sie N, ist es nun an N zu entscheiden, ob er das Vertrauen honoriert oder nicht. Ist Ersteres der Fall, hat G einen höheren Nutzen als vorher (1), wird das Vertrauen nicht honoriert, stellt sie sich schlechter (-1).

<sup>17</sup> Dass es überhaupt nötig ist, von „Investitionen“ zu sprechen, hat vor allem damit zu tun, dass gesellschaftliche Kooperation oft von zu Grunde liegenden „Dilemmastrukturen“ geprägt ist, d. h. von Situationsbedingungen, in denen die eigene Vorleistung durch andere ‚ausgebeutet‘ werden kann bzw. es attraktiv sein kann, andere Kooperationsleistungen erbringen zu lassen ohne eigenen Beitrag; vgl. ausführlich hierzu Homann/Suchanek (2005). Das im Text beschriebene Vertrauensspiel ist eine solche Dilemmastruktur.

<sup>18</sup> Exemplarisch könnte man bei N an einen Vertreter der freien Berufe und bei G an eine Mandantin (Klientin, Patientin, Kundin) denken. Gerade bei den freien Berufen sind oft Informationsasymmetrien involviert, die die Frage des Vertrauens relevant werden lassen.

<sup>19</sup> Eine sorgfältige, empirisch fundierte Analyse des Vertrauensspiels ist bei C. Snijders (1996) zu finden.

<sup>20</sup> Damit wird zugleich die Annahme getroffen, dass  $r > 0$  ist.

Die Frage besteht nun darin, ob N hinreichend starke Anreize hat, das Vertrauen zu honorieren, formal dargestellt als  $r > t$ . Zu beachten ist hier, dass es eigentlich um zwei verschiedene Probleme geht: (1) Für N besteht die Frage darin, ob er das Vertrauen honorieren soll oder nicht, (2) für G stellt sich die Frage, mit welcher Handlung von N sie rechnen soll – genau darin besteht das Vertrauensproblem.

Die zweite Frage ist der ersten vorgelagert: Wenn G, warum auch immer, Anlass hat zur Vermutung, dass N das Vertrauen nicht honorieren wird, wird sie sich erst gar nicht auf die Interaktion einlassen. Es ist deshalb für N nicht unwichtig, welche Vermutungen G über seine, Ns, Vertrauenswürdigkeit hegt; so hängt typischerweise ein Vertragsabschluss von genau dieser Frage ab. Diese Frage wird insbesondere dann relevant, wenn G und N sich nicht (gut) kennen. So ist durchaus damit zu rechnen, dass mögliche Kooperationserträge (Geschäfte, Vertragsabschlüsse usw.) nicht zustande kommen aufgrund des fehlenden Vertrauens von G in N, und dies, obwohl N sich möglicherweise durchaus des Vertrauens als würdig erwiesen hätte, G sich dessen jedoch nicht hinreichend sicher war.

Dementsprechend hat N ein großes Interesse daran, dass G ihn für vertrauenswürdig hält. Gerade wenn sich N und G bislang nicht kennen, stellt sich in der Folge für N die Frage, ob es Möglichkeiten gibt, G die eigene Vertrauenswürdigkeit *glaubwürdig zu signalisieren*.

Genau hier kommt *Selbstbindung* ins Spiel: N muss G davon überzeugen, dass  $t < r$  ist, das heißt, dass es für ihn aus nachvollziehbaren Gründen nicht attraktiv ist, das Vertrauen zu missbrauchen. Dies mag in bestimmten Situationen selbstverständlich sein, doch ist das gewiss nicht immer der Fall: In vielen Fällen existieren Möglichkeiten, dass N sich zu Lasten von G Vorteile verschafft, z. B. durch überhöhte Kostenabrechnung, verminderte Leistungserbringung o. ä., so dass sich ein Vertrauensproblem stellt<sup>21</sup>. Gelingt es N indes in dieser Situation, in sichtbarer Weise seine eigene Handlungsoption „Vertrauen nicht honorieren“ unattraktiv sein zu lassen, kann G erwarten, dass N das in ihn gesetzte Vertrauen honorieren wird.

Hierzu existieren einige wohlbekanntere Möglichkeiten.<sup>22</sup> Zu nennen ist etwa der Abschluss von Verträgen, in deren Rahmen sich N etwa verpflichtet, im Falle nicht honorierten Vertrauens eine Konventionalstrafe o. ä. zu leisten, d. h. der Wert von  $t$  wird gemindert; das Vertrauensproblem wird hier gewissermaßen auf den Rechtsstaat verschoben; dies setzt allerdings voraus, dass die betreffenden Leistungen bzw. ihre Bestandteile überhaupt kontrahierbar sind bzw. der Rechtsstaat ggf. beurteilen kann, ob eine Vertragsverletzung vorliegt oder nicht. Eine andere Möglichkeit ist die Beteiligung einer dritten Partei, die als unabhängiger ‚Schiedsrichter‘ darüber wachen soll, ob die Vereinbarungen auch eingehalten werden. Dies kann auch indirekt geschehen, indem N Mitglied einer Organisation oder eines Verbandes ist, der von G als vertrauenswürdig eingestuft wird.

---

<sup>21</sup> Gerade bei den Freien Berufen, die in aller Regel durch Informationsasymmetrien gekennzeichnet sind, stellt sich dieses Vertrauensproblem.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu Dixit/Nalebuff (1995). Als Klassiker zum Thema Selbstbindung ist T. Schellings „The Strategy of Conflict“, das zuerst 1960 veröffentlicht wurde (Schelling 2007), zu nennen.

Eine weitere Möglichkeit, die vor allem auf dem Reputationsmechanismus basiert, ist die *Abgabe eines Versprechens*. Ein Versprechen ist die Zusage eines Akteurs, bestimmte Handlungen zu tun oder zu unterlassen – und dies vor dem Hintergrund möglicher alternativer Handlungsweisen; ein Versprechen stellt eine der Grundformen individueller Selbstbindung dar.

Dabei ist – ähnlich wie im Fall von Verantwortung – zu unterscheiden zwischen *konkreten* Versprechen, die sich auf mehr oder weniger genau spezifizierte Handlungen beziehen und *generalisierten* Versprechen, in denen oft gar nicht mehr von bestimmten Handlungen gesprochen wird, sondern lediglich eine allgemeine *Haltung* formuliert wird, die den eigenen Charakter als Interaktionspartner ausdrücken soll. Im Fall von Unternehmen oder Verbänden kann man in diesem Zusammenhang auch von einem *Leitbild* sprechen.

## 5. Die Funktion von Leitbildern

Vor allem in jüngster Zeit lassen sich insbesondere bei Unternehmen, aber auch anderen Organisationen und Verbänden, vermehrt explizit formulierte Leitbilder finden. Die wichtigste Ursache hierfür dürfte darin liegen, dass in einer Zeit, in der durch Globalisierung und Digitalisierung der gesellschaftliche Wandel an Dynamik erheblich zugenommen hat, es zugleich wichtiger geworden ist, sich öffentlich nach innen und außen als vertrauenswürdiger Interaktionspartner zu positionieren – und genau darin liegt die Hauptfunktion von Leitbildern.

Das Leitbild einer Organisation formuliert das grundlegende Selbstverständnis ihrer Mitglieder, insbesondere die Zielsetzung der Organisation und grundlegende Werte oder Prinzipien im Hinblick auf die Umsetzung dieser Ziele. Sie können insofern auch als ein – wenn auch sehr allgemeines – öffentlich abgegebenes Versprechen interpretiert werden, dass sich die Organisation oder ihre Mitglieder in einer im Leitbild spezifizierten Weise verhalten werden, so etwa, wenn im „Leitbild des steuerberatenden Berufs“ formuliert wird, dass man den „Beruf unabhängig, eigenverantwortlich und gewissenhaft aus[übt]“.<sup>23</sup>

Nun könnte sich an dieser Stelle die Frage ergeben, worin der Mehrwert derartiger Formulierungen liegen solle. Zum einen sind sie ausgesprochen allgemein, zum anderen – und das mag mehr noch Anlass zur Frage geben – geben sie gelegentlich, wie im Fall des erwähnten Leitbildes des steuerberatenden Berufs, nur wieder, was ohnehin gesetzlich vorgegeben ist. So heißt es in § 57 Abs. 1 StBerG: „Steuerberater und Steuerbevollmächtigte haben ihren Beruf unabhängig, eigenverantwortlich, gewissenhaft, verschwiegen und unter Verzicht auf berufswidrige Werbung auszuüben.“

Es würde jedoch eine wichtige Funktion eines Leitbildes verkennen, wenn man ihm aufgrund dieser Wiedergabe gesetzlicher Vorgaben Irrelevanz zusprechen wollte. So liegt die Bedeutung einer solchen Aussage im Rahmen eines Leitbildes darin, dass sich die Organisation – hier: die Bundessteuerberaterkammer – die Werte der Unabhängigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Gewissenhaftigkeit ausdrücklich zu eigen macht und dieses Selbstverständnis nach innen und außen offen kommuniziert; ein abgegebenes Versprechen ist etwas anderes als eine Vorschrift. Damit wird mit anderen Worten zum Ausdruck gebracht, dass

---

<sup>23</sup> S. hierzu Heilgeist (2007).

die im Gesetz geforderten Eigenschaften bzw. Werte nicht als bloße fremdbestimmte Restriktion gesehen werden, sondern man selbstbestimmt diese Werte als wichtig erachtet.

Dies kann positive Wirkungen nach außen und innen haben<sup>24</sup>: So soll nach *außen* signalisiert werden, dass man es mit einem kooperationsbereiten- und (vor allem) –fähigen Partner zu tun hat –, womit sowohl die Organisation selbst als auch ihre Mitglieder gemeint sein können. Das im Leitbild dargelegte Selbstverständnis soll genau jenes Vertrauen aufbauen helfen, das nötig ist, um die in Interaktionen in aller Regel gegenwärtigen Dilemmastrukturen<sup>25</sup> zu entschärfen entsprechend den oben angestellten Überlegungen.

Nach *innen* bietet das Leitbild zunächst und vor allem Orientierung, da es, wie gerade dargestellt, das grundlegende Selbstverständnis und die damit verbundenen Ziele und Eigenschaften formuliert. Mit dieser identitätsstiftenden Wirkung, die man zwar nicht überbewerten darf, aber auch nicht unterschätzen sollte, können durchaus Motivations- bzw. Anreizwirkungen einhergehen: So hängt die Glaubwürdigkeit des Selbstbildes ja letztlich immer vom tatsächlichen Verhalten der Mitglieder ab, und wenn diese erkennen, dass das Leitbild die beschriebene Funktion hat, durch explizite Selbstbindung Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu stärken, die ihrerseits Grundlage für erfolgreiche(re) Kooperation sind, so kann diese Erkenntnis helfen, sich auch daran zu orientieren.

Allerdings lässt sich schon vermuten, dass die bloße schriftlich ausformulierte Existenz eines Leitbildes allein keinesfalls ausreicht, um Wirkung zu entfalten. Leitbilder können irrelevant bleiben und in manchen Fällen sogar kontraintentional wirken. Letzteres ist dann der Fall, wenn das im Leitbild formulierte Selbstverständnis im Gegensatz zur beobachtbaren Praxis des Organisationsverhaltens bzw. dem Verhalten der Mitglieder der Organisation steht, was als Folge eher Zynismus als Motivation hervorruft.

Anders gesagt besteht die vielleicht wichtigste Anforderung an ein funktionsfähiges Leitbild in *Konsistenz*, man könnte auch anschaulicher von „Stimmigkeit“ sprechen. Damit ist nicht nur die interne Konsistenz gemeint, die im Regelfall weniger schwierig zu gewährleisten ist. Die eigentliche Herausforderung liegt darin, das im Leitbild formulierte (Selbst-) Verständnis auch tatsächlich Wirklichkeit sein bzw. werden zu lassen, d. h. die Selbstbindung tatsächlich zu einer solchen zu machen.

Um deshalb ein Leitbild gewissermaßen funktionsfähig werden zu lassen, ist es wichtig, sich an den Alltags- bzw. Umweltbedingungen der jeweiligen Organisation zu orientieren und zu fragen, worin etwaige Herausforderungen und Konfliktfelder liegen könnten, die einen Widerspruch zu den im Leitbild gemachten Aussagen hervorrufen könnten. Entsprechend der Devise, „Versprechen sind zu halten!“, ist zu fragen, welche Erwartungen sich aus den im Leitbild gemachten Aussagen ergeben (könnten), und ob diesen Erwartungen, jedenfalls sofern sie berechtigt sind, entsprochen werden kann – und natürlich auch: Wie zu reagieren ist, wenn ihnen nicht entsprochen wird.

Das bedeutet, dass ein wirkungsvolles Leitbild einzupassen ist in die Wirklichkeit der Organisation. Und es ist umso wirkungsvoller, je besser es flankiert wird von Maßnahmen, die

---

<sup>24</sup> Diese zurückhaltende Formulierung soll darauf hinweisen, dass die Wirksamkeit eines Leitbildes wesentlich von weiteren Bedingungen abhängt, auf die gleich noch näher eingegangen wird.

<sup>25</sup> Vgl. Homann/Suchanek (2005).

seine Umsetzung direkt oder indirekt unterstützen. Hierbei ist durchaus auch an Kontrollen und ggf. Sanktionen zu denken.<sup>26</sup>

Doch nicht nur wegen des etwaigen Einsatzes derartiger Mittel ist es ebenfalls wichtig, das Leitbild durch einen Dialogprozess zu begleiten. Dies gilt allein schon deshalb, weil das Leitbild ja ein gemeinsames (Selbst-) Verständnis zum Ausdruck bringen soll, was angesichts der in aller Regel sehr allgemeinen und abstrakten Formulierungen stets eine gewisse Herausforderung darstellt. Dies gilt umso mehr, wenn man die formulierten Werte und Grundsätze realistisch interpretieren will; spätestens an dieser Stelle wird es unverzichtbar, nicht einfach nur das Leitbild „von oben“ vorzugeben, sondern durch Dialogprozesse an einer gemeinsamen Interpretation zu arbeiten. Nur dann wird man erwarten können, dass die zuvor angesprochenen Identifikationsprozesse und ihre (erwünschten) Folgen eintreten.

## 6. Schlussbemerkung

Insbesondere im Informationszeitalter, in dem eine Überflutung von mehr oder weniger professionell aufbereiteten Versprechungen verschiedenster Art nahezu unvermeidlich ist, führt die damit verbundene semantische Inflation leicht dazu, dass Leitbilder nicht ernst genommen oder als allenfalls symbolische Handlung interpretiert werden. Was dabei jedoch leicht unterschätzt wird, ist die mögliche Erosion eines „Vermögenswerts“, der grundlegend ist für gelingende gesellschaftliche Kooperation: Vertrauen bzw. Glaubwürdigkeit. Diese Erosion kommt zustande, wenn allgemeine Wertbegriffe wie Integrität, Zuverlässigkeit, Respekt, Verantwortung usw. gebraucht werden ohne Bezug zum Alltagshandeln. Ökonomisch formuliert verteuert dies die Möglichkeit, Glaubwürdigkeit zu erzeugen.

Es ist deshalb lohnend, einen Leitbildprozess als etwas zu verstehen, das gleichermaßen ethisch gefordert wie ökonomisch sinnvoll ist, nämlich eine Investition in die Bedingungen gelingender gesellschaftlicher Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.

---

<sup>26</sup> Dies zeigt im Übrigen, dass Vertrauen und Kontrolle nicht der strikte Gegensatz sind, als der sie gelegentlich gesehen werden. Es hängt maßgeblich von der Ausgestaltung der Kontrollmechanismen, ihrer Handhabung und Kommunikation ab, ob sie komplementär wirken oder nicht.

## Literatur

Dixit, A., B. Nalebuff (1995): Spieltheorie für Einsteiger, Stuttgart.

Führ, M. (2003): Eigen-Verantwortung im Rechtsstaat, Berlin.

Heilgeist, K. (2007): Fundament der Berufskultur – Das Leitbild des steuerberatenden Berufs hat gerade in Zeiten des Wandels eine wichtige Funktion, in: Deutsches Steuerrecht 10, S. 413-414.

Homann, K., A. Suchanek (2005): Ökonomik. Eine Einführung, 2. Aufl., Tübingen.

Jonas, H. (1979): Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt a. M.

Jäger, W., U. Schimank (Hg., 2005): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven, Opladen.

Schelling, T. (2007): The Strategy of Conflict, Reprint, Cambridge Mass.

Schuppert, F. (Hg., 1999): Jenseits von Privatisierung und „schlankem“ Staat. Verantwortungsteilung als Schlüsselbegriff eines sich verändernden Verhältnisses von öffentlichem und privatem Sektor, Baden-Baden.

Snijders, C. (1996): Trust and Commitment, Amsterdam.

Suchanek, A. (2007): Ökonomische Ethik, 2. Aufl., Tübingen.

Waldkirch, R. (2002): Unternehmen und Gesellschaft. Zur Grundlegung einer Ökonomik von Organisationen, Wiesbaden.

Wieland, J. (2007): Die Ethik der Governance, 5. Aufl., Marburg.

**WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK*****WITTENBERG CENTER FOR GLOBAL ETHICS***

## DISKUSSIONSPAPIERE

*DISCUSSION PAPERS*

- Nr. 03-1            **Ingo Pies**  
WELT-GESELLSCHAFTS-VERTRAG: Auf dem Weg zu einer  
ökonomisch fundierten Ethik der Globalisierung
- Nr. 03-2            **Ingo Pies**  
GLOBAL SOCIAL CONTRACT  
On the road to an economically-sound Ethics of Globalization
- Nr. 03-3            **Ingo Pies**  
Weltethos versus Weltgesellschaftsvertrag – Methodische Wei-  
chenstellungen für eine Ethik der Globalisierung
- Nr. 03-4            **Karl Homann**  
Braucht die Wirtschaftsethik eine „moralische Motivation“?
- Nr. 03-5            **Johanna Brinkmann, Ingo Pies**  
Der Global Compact als Beitrag zu Global Governance:  
Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven
- Nr. 03-6            **Ingo Pies**  
Sozialpolitik und Markt: eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 03-7            **Ingo Pies**  
Korruption: Diagnose und Therapie aus wirtschaftsethischer  
Sicht
- Nr. 04-1            **Ingo Pies, Markus Sardison**  
Ethik der Globalisierung: Global Governance erfordert einen  
Paradigmawechsel vom Machtkampf zum Lernprozess

- Nr. 04-2            **Ingo Pies, Cora Voigt**  
Demokratie in Afrika – Eine wirtschaftsethische Stellungnahme zur Initiative „New Partnership for Africa’s Development“ (NEPAD)
- Nr. 04-3            **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik - Der Beitrag Milton Friedmans
- Nr. 04-4            **Henry Meyer zu Schwabedissen, Ingo Pies**  
Ethik und Ökonomik: Ein Widerspruch?
- Nr. 04-5            **Ingo Pies**  
Wirtschaftsethik als Beitrag zur Ordnungspolitik – Ein interdisziplinäres Forschungsprogramm demokratischer Politikberatung
- Nr. 04-6            **Karl Homann**  
Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen
- Nr. 04-7            **Andreas Suchanek**  
Überlegungen zu einer interaktionsökonomischen Theorie der Nachhaltigkeit
- Nr. 04-8            **Thomas Fitschen**  
Der „Global Compact“ als Zielvorgabe für verantwortungsvolles Unternehmertum – Idee mit Zukunft oder Irrweg für die Vereinten Nationen?
- Nr. 04-9            **Markus Beckmann, Thomas Mackenbrock, Ingo Pies, Markus Sardison**  
Mentale Modelle und Vertrauensbildung – Eine wirtschaftsethische Analyse
- Nr. 04-10           **Ingo Pies**  
Nachhaltige Politikberatung: Der Ansatz normativer Institutionenökonomik
- Nr. 04-11           **Markus Beckmann, Johanna Brinkmann, Valerie Schuster**

10 Thesen zu Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung – Ein interaktionsökonomisches Forschungsprogramm

- Nr. 04-12      **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Sustainability by Corporate Citizenship
- Nr. 04-13      **Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Wirtschaftsethik
- Nr. 04-14      **Markus Sardison**  
Macht - eine interaktionsökonomische Betrachtung
- Nr. 05-1        **Johanna Brinkmann, Ingo Pies**  
Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik
- Nr. 05-2        **Ingo Pies, Markus Sardison**  
Wirtschaftsethik
- Nr. 05-3        **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Karl Marx
- Nr. 2005-4      **Andreas Suchanek**  
Is Profit Maximization the Social Responsibility of Business? Milton Friedman and Business Ethics
- Nr. 2006-1      **Karl Homann**  
Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten Welt: Handlungsverantwortung – Ordnungsverantwortung – Diskursverantwortung
- Nr. 2006-2      **Doris Fuchs**  
Private Actors in Tropical Deforestation Governance
- Nr. 2006-3      **Karl Homann**  
Wirtschaftsethik: ökonomischer Reduktionismus?
- Nr. 2006-4      **Karl Homann**  
Competition and Morality (Wettenberb und Moral 1990)

- Nr. 2006-5           **Karl Homann**  
The Sense and Limits of the Economic Method in Business Ethics (Sinn und Grenze der ökonomischen Methode in der Wirtschaftsethik 1997)
- Nr. 2006-7           **Andreas Suchanek, Nick Lin-Hi**  
Eine Konzeption unternehmerischer Verantwortung
- Nr. 2006-8           **Ingo Pies**  
Entrepreneurial spirit and the logic of commitment –  
A vision for NePAD
- Nr. 2006-9           **Ingo Pies**  
Unternehmergeist und die Logik produktiver Bindungen –  
eine Vision für NePAD
- Nr. 2006-10          **Karl Homann**  
Changing Paradigm Fostering Entrepreneurial Spirit (Deutsche Version)
- Nr. 2006-11          **Karl Homann**  
Changing Paradigm Fostering Entrepreneurial Spirit
- Nr. 2007-1           **Herman Bailey**  
Entrepreneurial spirit as Crucial driver for Development and Co-operation
- Nr. 2007-2           **Dominique Nicole Friederich**  
Gesundheitsreform auf dem Prüfstand – Solidarität durch Wettbewerb in der Krankenversicherung
- Nr. 2007-3           **Markus Beckmann**  
NePAD als Selbstbindungsinstrument: Stärken und Schwächen des „African Peer Review Mechanism“
- Nr. 2007-4           **Andreas Suchanek, Martin von Broock**  
Die Responsible Care-Initiative der Chemischen Industrie –  
Eine wirtschaftsethische Betrachtung

Nr. 2007-5

**Nick Lin-Hi**

Wirtschaftsethik im 21. Jahrhundert

Nr. 2008-1

**Andreas Suchanek**

Verantwortung, Selbstbindung und die Funktion von Leitbildern