

Andreas Suchanek  
Martin von Broock

## **INVESTITIONEN IN DEN FAKTOR VERTRAUEN**

*Diskussionspapier*

*2009-03*

---

**Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik**

## **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 978-3-86829-123-0**

## **Korrespondenzanschrift**

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.  
Schlossstraße 10  
06886 Lutherstadt Wittenberg

Fon: +49 3491 5079 110

Fax: +49 3491 5079 150

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

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

**Andreas Suchanek**

**Martin von Broock**

## **Investitionen in den Faktor Vertrauen**

### **1. Die Wirtschaftskrise als Vertrauenskrise**

Die gegenwärtig vorliegenden Zahlen der Wirtschaftskrise sprechen für sich: Auf über sieben Billionen Euro schätzten Experten die Kosten, die infolge der Krise weltweit bis zum Jahresende entstehen werden; in dieser Rechnung unberücksichtigt ist das gedämpfte Wirtschaftswachstum, das für die kommenden Jahre erwartet wird.<sup>1</sup> Zwar deuten inzwischen erste Signale darauf hin, dass die Talsohle erreicht ist. Unsicherheit besteht aber weiterhin über die nachgelagerten Effekte der Wirtschaftskrise. So konnten etwa in Deutschland Massenentlassungen bislang durch die Anwendung flexibler Arbeitsmarktinstrumente kurzfristig vermieden werden. Offen ist aber, inwiefern die langfristigen Folgen der Krise strukturelle Anpassungen erforderlich machen. Einige Experten sprechen bereits von einer „erheblichen innerbetrieblichen verdeckten Arbeitslosigkeit.“<sup>2</sup> Laut einer Umfrage des Münchener ifo-Instituts plant ein Viertel der deutschen Unternehmen, im nächsten halben Jahr die Zahl der Beschäftigten zu reduzieren.<sup>3</sup>

Inwiefern diese Berechnungen zutreffen, über- oder untertreiben, kann angesichts der weiterhin bestehenden Unsicherheiten kaum geklärt werden. Dass der Weltwirtschaft trotz positiver Signale eine schwierige Zeit bevorsteht, ist wohl unbestritten.

Gänzlich unklar ist hingegen, in welchem Maße die Krise die Einstellungen der Menschen gegenüber Wettbewerb und Unternehmertum nachhaltig verändern wird. Bereits seit Jahren sinken weltweit die Zustimmungsraten zum marktwirtschaftlichen

---

<sup>1</sup> Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Commerzbank-Research, zitiert im Artikel „Finanzkrise kostet über 10 Billionen Dollar“, in: Handelsblatt, 29. August 2009.

<sup>2</sup> Z.B. Stefan Kooths, DIW, im Artikel „Kurzarbeit: Verdeckte Arbeitslosigkeit in Unternehmen“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 13. August 2009.

<sup>3</sup> „Trübe Aussichten für den Arbeitsmarkt“, in: WirtschaftsWoche, 21. Juli 2009

Ordnungsrahmen; in Deutschland verzeichnete die Soziale Marktwirtschaft laut Umfragen im Sommer 2008 erstmals mehr Gegner als Unterstützer.<sup>4</sup> Die unmittelbar erfahrbaren Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise dürften den Prozess der Vertrauenserosion weiter antreiben.

Im Zuge der Krise können allerdings auch weit reichende Vertrauensverluste innerhalb des Wirtschaftssystems festgestellt werden. Beispiele sind der zeitweilig zusammengebrochene Interbankenhandel, die zunehmend restriktive Kreditvergabe oder die Zurückhaltung von Investoren und Anlegern.

Die Folgen abnehmenden Vertrauens gegenüber und innerhalb der Wirtschaft sollten nicht unterschätzt werden. Der daraus erwachsende Handlungsdruck auf die politischen Entscheidungsträger birgt das Risiko kurzfristig orientierter Eingriffe in die komplexen Marktmechanismen, die bisweilen zwar aus guter Absicht erfolgen, unter Umständen aber unbeabsichtigte Effekte nach sich ziehen. So können Staatshilfen unter bestimmten Bedingungen – Stichwort Systemrelevanz – angemessen sein, in anderen Fällen hingegen falsche Anreize setzen, zu Wettbewerbsverzerrungen zum Nachteil Dritter und generell zur Unterminierung der Funktionsfähigkeit der Märkte führen.

Für die Unternehmen bedeutet abnehmendes Vertrauen auf Seiten der Stakeholder – ob Kunden, Lieferanten, Investoren, Bürger, Verwaltung etc. – eine Einschränkung ihrer Handlungsspielräume: Einerseits werden für die Anbahnung von Kooperationen zusätzliche Vorleistungen, etwa in Form von Nachweisen oder Absicherungen, verlangt; und dafür müssen knappe Ressourcen aufgewendet werden. Andererseits stehen bestimmte Handlungsoptionen unter Umständen überhaupt nicht mehr zur Disposition, zum Beispiel, wenn Investoren aus Mangel an Vertrauen nicht länger die notwendigen Mittel bereitstellen. Auf den Punkt gebracht: Abnehmendes Vertrauen erhöht die Transaktionskosten der gesellschaftlichen Zusammenarbeit.

## 2. Die Funktion von Vertrauen

Dem Faktor Vertrauen kommt heute mehr denn je eine zentrale Funktion zu: Insbesondere im Prozess der Globalisierung muss Vertrauen in Anspruch genommen werden, damit die Zukunft „ertragen“ werden kann (Luhmann 1968/2000, S. 20). Vertrauen reduziert Komplexität, und erst jene Komplexitätsreduktion ermöglicht überhaupt die Erfassung von Handlungsoptionen. Indem Menschen in bestimmte, ungesicherte Entwicklungen vertrauen, schaffen sie Raum für die Bewältigung der für sie wesentlichen Aufgaben und bleiben handlungsfähig. Im globalen Zeitalter, in dem Komplexität aufgrund von Ausdifferenzierung und Digitalisierung dramatisch zunimmt, wächst auch die Bedeutung von Vertrauen.

---

<sup>4</sup> Eine im Sommer 2008 zum 60. Geburtstag der Sozialen Marktwirtschaft vom Allensbach-Institut für Demoskopie durchgeführte Studie resümiert: „Zum ersten Mal haben mehr Menschen (35 Prozent) eine schlechte als eine gute Meinung (34 Prozent) von ihrer Wirtschaftsordnung.“ Zitiert im Artikel „Soziale Marktwirtschaft verliert rasant an Zustimmung“, in: WirtschaftsWoche, 7. Juni 2008

Vertrauen ist somit eine wesentliche Voraussetzung für Kooperation und Investitionen, stellt zugleich aber immer eine „riskante Vorleistung“ (Luhmann 1968/2000, S. 27) dar: Denn Vertrauen bedeutet, sich verletzbar zu machen, d.h. sich trotz möglicher Nachteile auf eine Interaktion einzulassen bzw. einer Institution zu unterwerfen. Dem zugrunde liegt die Erwartung, dass ein Interaktionspartner die Gelegenheit der Ausbeutung aus bestimmten Gründen nicht in Betracht ziehen wird bzw. auch andere die Institution anerkennen und auf mögliche Vorteile durch Trittbrettfahren verzichten. Somit ist der Vertrauensbegriff eng mit dem Erwartungsbegriff verbunden.

Eine zentrale Voraussetzung für die Ableitung von Erwartungen ist Vertrautheit. Vertrautheit gründet auf Erfahrungen und Lernprozessen; sie ist somit im Gegensatz zu Vertrauen in die Vergangenheit gerichtet. Der Rückgriff auf Gewesenes, Erfahrenes vereinfacht die Welt und vermittelt in vielen Fällen die für Vertrauensentscheidungen notwendige Orientierung. Dabei wird unterstellt, dass sich Vertrautes und Bewährtes im Großen und Ganzen wiederholt und sich die bekannte Welt fortsetzen wird. Ohne eine solche Grundvertrautheit wäre der Einzelne überhaupt nicht zum Vertrauen fähig. Vertrauen und Vertrautheit sind mithin „komplementäre Mittel“ (Luhmann 1968/2000, S. 24) zur Reduktion von Komplexität. Allerdings verschiebt sich im Prozess der Globalisierung das Verhältnis zwischen beiden. Angesichts zunehmender Komplexität wächst der Bedarf für Vertrauen, das infolge raschen Wandels und Ausdifferenzierung immer weniger durch bisherige Formen von Vertrautheit gestützt sein kann. Die wechselseitige Stabilisierung von Vertrautheit und Vertrauen kann nicht länger auf der unmittelbar erfahrbaren, von Traditionen geprägten Nahwelt gründen. Die Gewährung von Vertrauen muss stattdessen auf der Basis weitgehend abstrakter sozialer Grundstrukturen – insbesondere Institutionen – erfolgen, die sich im Laufe der Entwicklung herausgebildet und etabliert haben. Diese Umstellung kann das Gefühl der Entfremdung beim Einzelnen fördern: Er findet sich selbst in jenen abstrakten Strukturen immer weniger wieder; vor allem dann, wenn seine Erwartungen enttäuscht werden (Suchanek/Paul 1994).

Genau hierin zeigt sich die Schwierigkeit: Einerseits wird Vertrauen aufgrund seiner komplexitätsreduzierenden und damit stabilisierenden Funktion in der globalen Gesellschaft zunehmend wichtiger. Zugleich erscheinen Gewinnung und Erhaltung von Vertrauen angesichts der sich verändernden Vertrauensgrundlagen immer schwieriger; sie verlangen erhebliche Anstrengungen und Investitionen. Jene Investitionen erscheinen indes unumgänglich: Vertrauen ist eine wesentliche Grundlage für Kooperation und Tausch, aber auch für die Stabilität der dafür notwendigen Institutionen; Marktwirtschaft und Demokratie sind auf Vertrauen angewiesen. Wachsendes Vertrauen senkt die Transaktionskosten und erweitert die Handlungsspielräume. Insofern stellt „gewachsenes“ Vertrauen einen Vermögenswert dar.

### 3. Wo liegt das Problem?

Angesichts der offensichtlichen Bedeutung von Vertrauen stellt sich folgende Frage: *Wenn Vertrauen tatsächlich einen Vermögenswert mit hoher Rendite darstellt, warum werden dann von Seiten der Wirtschaft gerade in Zeiten der Krise offenbar keine hinreichenden Investitionen in den Erhalt und Ausbau dieses Wertes unternommen?* Zur Verdeutlichung der dieser Frage zugrunde liegenden Probleme sei folgendes Schema herangezogen (Suchanek 2007, S.30):

- (1) Vertrauen, Werte
- (2) Handlungsbedingungen des Alltags:  
Knaptheit, Wettbewerb, Konflikte (Sachzwänge)

---

- (3) ?

Der Aufbau von Vertrauen kann – ebenso wie die Verwirklichung anderer ethischer Ideale, etwa Solidarität, Respekt etc. – nur in Anerkennung und unter Maßgabe der Bedingungen in der Praxis erfolgen. Unternehmen können mit anderen Worten nur im Rahmen ihrer tatsächlichen Möglichkeiten in den Vermögenswert Vertrauen investieren; Sollen setzt stets Können voraus. Umgekehrt gilt aber auch, dass von Seiten der Unternehmen der alleinige Verweis auf Sachzwänge im Alltag nicht ausreicht, um das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen.

In der Praxis finden Wertediskussionen meist auf abstrakter Ebene statt, parallel wird über konkrete Sachzwänge und ihre Folgen debattiert. Diese „Entkoppelung“ führt zwangsläufig zu Konflikten: Vertrauten Werten wird unbedingte und unbegrenzte Gültigkeit zugesprochen. Dabei wird ausgeblendet, dass die Sachzwänge des Alltags nur bedingt prognostizierbar und gestaltbar sind, unternehmerisches Handeln mithin kontingenten Bedingungen unterliegt. Infolgedessen kommt es immer wieder zu Inkonsistenzen – die aus kommunizierten Werten und entgegengebrachtem Vertrauen abgeleiteten Erwartungen werden enttäuscht.

Auf der Grundlage dieses Schemas lassen sich nun im Hinblick auf die Investitionsaktivitäten von Unternehmen einige Thesen aufstellen, die erklären können, wo wesentliche Herausforderungen für Vertrauensinvestitionen liegen:

- (1) *Unternehmen investieren nur unzureichend in den Faktor Vertrauen, weil die Bedingungen für solche Investitionen unklar sind.*

Ein wesentlicher Grund ist wohl darin zu sehen, dass geeignete Maßstäbe zur validen Messung und Zurechenbarkeit von Vertrauen fehlen. Während die Renditen etwa von Investitionen in Betriebsmittel oder Humankapital relativ eindeutig bestimmt werden können, bleibt der Faktor Vertrauen eine unscharfe Größe. Ebenso ungewiss sind die Risiken vertrauensbildender Maßnahmen. So beeinflusst ein Akteur mit jeder Handlung – und jedem Versprechen – seine künftigen Handlungsbedingungen. Und jene Handlungsbedingungen unterliegen bereits ohnehin vielfältigen Unsicherheiten:

Budgetrestriktionen, Marktbedingungen, Wettbewerbsdruck, institutionelle Vorgaben, Zeitknappheit, unvorhergesehene Ausfälle und vieles andere mehr. Angesichts dessen hüten sich viele Unternehmen davor, den Druck noch zu erhöhen.

(2) *Unternehmen investieren tatsächlich bereits in den Faktor Vertrauen, aber diese Investitionen werden durch gegenläufige Entwicklungen konterkariert.*

Viele Akteure unternehmen bereits umfassende Anstrengungen, um Vertrauen zu gewinnen. Zugleich unterliegen sie – gerade im globalen Wettbewerb – zahlreichen Einflussgrößen, die außerhalb ihrer Kontrolle liegen und unter Umständen zu unausweichlichen Härten führen. Wenn Unternehmen oder ganze Branchen infolge veränderter Marktbedingungen in großem Umfang Stellen streichen bzw. streichen müssen, um zu überleben, dann fällt der Wert vertrauensbildender Maßnahmen an anderer Stelle kaum noch oder überhaupt nicht ins Gewicht. Die Bewertung der Unternehmensaktivitäten fokussiert sich vielmehr einzig und allein auf die negativen Effekte und erfolgt entlang moralischer Ideale, ohne dabei die Handlungsbedingungen in Rechnung zu stellen.

(3) *Unternehmen investieren tatsächlich in den Faktor Vertrauen, aber das Engagement wird nicht erkannt.*

Diese Annahme unterscheidet sich von der vorhergehenden in einem wesentlichen Punkt: Hindernis für den Aufbau wechselseitigen Vertrauens sind unerfüllbare Erwartungen und Ansprüche infolge fehlenden Wissens über die zugrunde liegenden Handlungsbedingungen. So gibt es bereits Unternehmen, die sich freiwillig hohen Standards unterwerfen, in ihre Einhaltung investieren und dafür Nachteile in Kauf nehmen. Solange diese Standards von den Anspruchsgruppen des Unternehmens indes gar nicht beachtet bzw. als selbstverständlich erachtet werden und die damit verbundenen Belastungen nicht be- und anerkannt sind, wird das Engagement auch keine Würdigung in der Gesellschaft finden.

(4) *Unternehmen glauben, bereits in den Faktor Vertrauen zu investieren. Tatsächlich sind diese Investitionsstrategien aber falsch ausgerichtet und verfehlen deshalb ihre Ziele.*

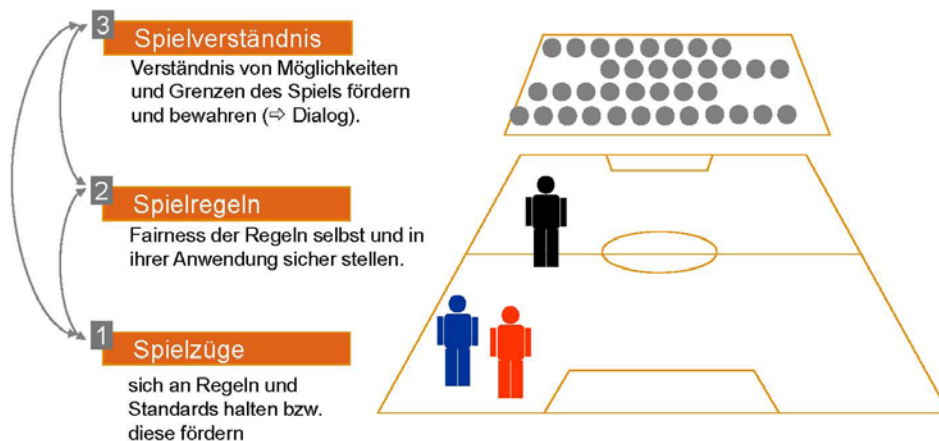
Oftmals sind es gerade die „gut gemeinten“ Maßnahmen, die eher Misstrauen in der Gesellschaft erzeugen. Das geläufigste Beispiel hierfür ist der Versuch, Verantwortlichkeit mit Wohltätigkeit bzw. gesellschaftlichem Engagement gleichzusetzen. Unternehmen, die Vertrauen allein durch „selbstloses“ Engagement erzielen wollen, sehen sich schnell mit dem Vorwurf des „Ablasshandels“ konfrontiert. Zugleich fördern sie eine für die Wirtschaft insgesamt nachteilige Sichtweise, wonach Verantwortung grundsätzlich mit Verzicht zu tun haben muss. Folgt man dieser Sichtweise konsequent, sind Profite kaum noch zu rechtfertigen. Zu kurz greift außerdem die Beschränkung auf den „Best-Practice-Approach“ oder „Leuchtturm-Projekte“ – es geht eben nicht um die alleinige Herausstellung verantwortlichen Handelns anhand von Positivbeispielen, sondern in erster Linie um die möglichst konsequente und systematische Vermeidung unverantwortlichen Handelns. Zu beachten ist, dass eine

professionelle Durchführung der Positivbeispiele aus mehreren Gründen sehr sinnvoll ist; es ist lediglich darauf hinzuweisen, dass dies allein für den Aufbau von Vertrauen nicht ausreichend ist.

Die Beispiele machen deutlich, dass Investitionen schwierigen und unsicheren Bedingungen unterliegen. Insbesondere ist der Aufbau von Vertrauen von den Erwartungen und vom Verhalten beider Seiten – Vertrauensgeber und -nehmer – abhängig. Offenbar bedarf es bestimmter Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit Investitionen in den Faktor Vertrauen Rendite entfalten können.

#### 4. Vertrauensaufbau als Mehrebenen-Problem

Jene Voraussetzungen können anhand des folgenden Schemas verdeutlicht werden (vgl. Suchanek/von Broock 2008, S. 42):



Für ihre individuellen Handlungen bzw. Spielzüge benötigen Unternehmen bestimmte Freiheiten. Diese Freiheiten finden ihre Grenzen in den berechtigten Interessen der anderen Mitspieler in der Gesellschaft. Vertrauen ist die Erwartung, nicht durch das Handeln anderer benachteiligt zu werden. Dieses Vertrauen kann allerdings in der modernen Gesellschaft – wie oben bereits ausgeführt – nicht allein auf der unmittelbar erfahrbaren Nahwelt und ihren Traditionen gründen, weil sich die Bedingungen grundlegend geändert haben. So sind Handlungen in der globalen, ausdifferenzierten Gesellschaft immer schwieriger zurechenbar, Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer somit immer schwieriger identifizierbar: Unternehmen sind heute kaum noch in der Lage, alle Transaktionen innerhalb ihrer komplexen Wertschöpfungsketten zu überblicken; der Angestellte eines Konzerns kann bisweilen nicht mehr nachvollziehen, wer an welchem Ort der Welt die strategischen Entscheidungen über seinen Betrieb fällt; der Konsument kann nicht mehr abschätzen, wer in welchem Land unter welchen Bedingungen zum erworbenen Produkt beigetragen hat. Angesichts zunehmender Anonymität und Abstraktion kann Verhaltensverlässlichkeit zwischen den Spielern nicht auf „naivem“ Vertrauen beruhen, sondern muss stattdessen über allgemein anerkannte und sanktionsbewährte Spielregeln hergestellt werden.



Spielregeln kanalisieren Spielzüge im Sinne einer verbesserten gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil. Das bedeutet zwar, dass einzelne Handlungen ge- oder verboten und auch sanktioniert werden. Grundsätzlich verfolgen Regeln aber den Zweck, lediglich Handlungsspielräume abzustechen, anstatt möglichst viele Handlungen zu determinieren. Denn dies würde unweigerlich dazu führen, dass nicht nur ungewünschte Aktivitäten, sondern auch legitime kreative und produktive Potenziale geradezu erstickt würden. Spielregeln ermöglichen also Erwartungen im Hinblick auf grundlegende Verfahrensweisen und Strukturen, und hieraus lassen sich prinzipielle Erwartungen im Hinblick die gesamtgesellschaftliche Entwicklung ableiten. Spielregeln rechtfertigen hingegen nicht das Vertrauen in konkrete Ergebnisse. So können aus dem institutionellen Gefüge der Marktwirtschaft weder unbegrenzte Garantien für Arbeitsplätze abgeleitet noch Mindestumsätze errechnet werden.

Damit deutet sich ein gewisses Spannungsverhältnis an: Einerseits gründet die Zustimmung der Menschen zu Spielregeln auf dem Vertrauen, dass letztere Freiheit gewährleisten und daraus resultierende gesellschaftliche Konflikte bestmöglich regeln. Die Erwartung, nicht durch das Handeln anderer benachteiligt zu werden, wird auf die Spielregelebene übertragen. Und diese Zustimmung der Menschen ist unbedingbar; je mehr Menschen Spielregeln ihr Vertrauen entziehen, umso weniger können letztere wegen dieses Legitimationsverlustes ihre Funktion erfüllen. Andererseits lassen sich auch mit Spielregeln unerwünschte Effekte nicht generell ausschließen. Spielregeln sollen letztlich Freiheit ermöglichen, und freie Handlungen können weder in ihren Folgen genau berechnet werden, noch kann der Missbrauch der Freiheit ganz ausgeschlossen werden. Deshalb wird es immer wieder zu Situationen kommen, die als Vertrauensbruch – bzw. als Unverantwortlichkeit – wahrgenommen werden. Genau dies scheint gegenwärtig im Hinblick auf den Ordnungsrahmen der Marktwirtschaft der Fall. Die Menschen haben das Gefühl, dass sie zunehmend von wenigen – z.B. Investmentbankern, Managern, Aktienbesitzern – ausgebeutet werden. Deshalb entziehen sie dem System nach und nach ihre Zustimmung.

Wie ist dem hier skizzierten Spannungsverhältnis aus dem Wunsch nach Konsistenz einerseits und dem Faktum der kontingenten Bedingungen zu begegnen? Notwendig ist ein gemeinsames Spielverständnis, das den oben skizzierten Zusammenhang von geteilten moralischen Vorstellungen einerseits und den Bedingungen ihrer Realisierung andererseits angemessen verdeutlicht. Dieses Spielverständnis sollte idealerweise erstens die Beachtung bestehender Regeln fördern und deren Weiterentwicklung anleiten, zweitens die Verantwortlichkeiten der beteiligten Akteure klären und drittens die damit verbundenen Erwartungen an die gesellschaftlichen Ergebnisse interdependenter Handlungen realistisch adjustieren.

Insbesondere sollte ein solches Spielverständnis auch Orientierung vermitteln, wie mit Konflikten, die nicht unmittelbar von bereits etablierten Regelsystemen erfasst werden, prinzipiell umgegangen werden soll. Es muss als Grundlage dienen, um Diskurse über Werte und Sachzwänge integriert und nicht länger entkoppelt führen

zu können. Solche integrierten Diskussionen, die sowohl Sollen und Können der Unternehmen als auch berechnete Moralvorstellungen der Bürger wechselseitig berücksichtigen, sind die Voraussetzung für die Entwicklung von Maßstäben, anhand derer unternehmerisches Handeln realistisch bewertet werden kann. Erst aus einer solchen Bewertung können Anerkennung und Vertrauen erwachsen, die wiederum Anreize für unternehmerische Investitionen in die Vertrauensbildung bieten. Zugleich sollten sich daraus Orientierungen für Unternehmen ableiten, in welche vertrauensbildenden Maßnahmen vorrangig zu investieren ist.

Allerdings ist der Gedanke vom „gemeinsamen Spielverständnis“ nur auf grundlegende Überzeugungen zu beziehen. Denn zugleich trifft zu, was der Sozialphilosoph John Rawls als „Faktum des Pluralismus“ (Rawls 2006/2007, S. 66) bezeichnete: Wir leben in einer pluralistischen Gesellschaft, in der sich individuelle Ansichten, Überzeugungen, Vorlieben, Interessen usw. beträchtlich unterscheiden. Anders formuliert: Man kann (und darf in der Demokratie!) alles immer auch anders sehen, und andere tun das auch. Dies hat viele Vorzüge, kann aber dann, wenn es um die Grundlagen des gesellschaftlichen Zusammenlebens geht, auch zu Schwierigkeiten der Verständigung – oder eben zu wechselseitigem Misstrauen – führen.

Es kann nun nicht darum gehen, diesen Pluralismus mithilfe eines umfassenden gemeinsamen Spielverständnisses aufheben zu wollen, das sich auf alle möglichen Werte, Themen und Fragen erstreckt. Ein solches ließe sich nur unter Einsatz von Zwang und auf Kosten der Freiheit durchsetzen. Stattdessen werden auch weiterhin Meinungsverschiedenheiten und Konflikte auftreten, die aus berechtigten unterschiedlichen Blickwinkeln und Wertvorstellungen heraus ebenso berechnete unterschiedliche Lösungen implizieren und die sich nicht über etablierte Konfliktlösungsmechanismen – Recht und Gesetz, Aufsichtsbehörden etc. – auflösen bzw. in einen Konsens überführen lassen. Wir müssen also lernen, in gewissen Fragen mit dem Dissens zu leben, ohne deshalb den gesamten Ordnungsrahmen selbst in Frage zu stellen. Dies setzt ein gewisses Grundvertrauen in die etablierten Pfeiler jener Ordnung voraus, namentlich Demokratie und Marktwirtschaft. Ein solches Grundvertrauen lässt sich indes nicht allein über deren Spielregeln herstellen. Es bedarf dauerhaft einer Verständigung darüber, warum bzw. unter welchen Bedingungen jene Regeln eine gelingende gesellschaftliche Zusammenarbeit zum wechselseitigen Vorteil bestmöglich fördern.

## **5. Vertrauen braucht Investitionen**

Es stellt sich nun die Frage, wie ein so verstandenes gemeinsames Spielverständnis gefördert werden kann. Zweifellos wird sich der hierzu notwendige fundierte Dialog nicht von allein einstellen. Vielmehr bedarf es zielgerichteter Investitionen in einen Prozess, der sich abseits von spezifischen gesellschaftlichen bzw. Branchenthemen, konkreten Projektvorhaben oder einzelnen Politikfeldern mit der Frage auseinandersetzt, welche Rolle die Wirtschaft in der Gesellschaft wahrnehmen soll und kann. Ein solcher Prozess erscheint dringend notwendig, um dem Vertrauensverlust in die Wirtschaft entgegenzuwirken. Dass die Unternehmen in diesem Kontext auf der

Spielzugebene bereits vielfältige Investitionen vornehmen, ist notwendig, allein aber offenbar nicht hinreichend, um Vertrauen auf der Makroebene zu fördern. Hinzu kommt, dass – wie oben ausgeführt – manche solcher Investitionen berechnete moralische Anliegen der Gesellschaft nicht angemessen berücksichtigen und somit teilweise sogar kontraproduktiv wirken.

Daneben kommt es immer wieder zu Spielregelverletzungen, die im öffentlichen Diskurs weitaus mehr ins Gewicht fallen, als Beispiele verantwortlichen Engagements. Die Arbeit am Spielverständnis verlangt von den Unternehmen deshalb insbesondere auch, sich mit solchen Konflikten aktiv auseinanderzusetzen, Stellung zu beziehen und Gestaltungsvorschläge für die Problemlösung einzubringen.

Ein gemeinsames Spielverständnis kann sich angesichts der skizzierten Bedingungen nur im echten – auf Wechselseitigkeit angelegten – Dialog entwickeln, der langfristig ausgerichtet ist. Dieser Dialog bedarf zum einen sorgfältiger Vorbereitung und wissenschaftlicher Begleitung: Angesichts einer fast unüberschaubaren Komplexität der zugrundeliegenden Strukturen bedarf es zunächst problemorientierter Fokussierungen, um nicht im Beliebigen zu enden. Und dieser Dialog braucht zum anderen Initiatoren. Die infolge der Vertrauenserosion zunehmend steigenden Transaktionskosten sollten aus Sicht der Wirtschaft die notwendigen Anreize bieten, um sich auf ein solches Engagement einzulassen.

## 6. Literatur

Luhmann, Niklas (1968, 2000): Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität (4. Auflage), Stuttgart.

Rawls, John (2006, 2007): Gerechtigkeit als Fairneß. Ein Neuentwurf, Frankfurt am Main

Suchanek, Andreas (2001, 2007): Ökonomische Ethik (2. Auflage), Tübingen

Suchanek, Andreas; Paul, Frank (1994): Entfremdung und Institutionen. Diskussionsbeiträge der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt, Nr. 44, Eichstätt

Suchanek, Andreas; von Brock, Martin (2008): Wertemanagement und Konsistenz, in: Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.): Wertemanagement und Wertschöpfung in Unternehmen. Fallstudien international erfolgreicher Unternehmen, Gütersloh, S.17-54

## WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK

### DISKUSSIONSPAPIERE

- Nr. 2009-2     **Nick Lin-Hi, Andreas Suchanek**  
Eine wirtschaftsethische Kommentierung der Finanzkrise
- Nr. 2009-1     **Markus Wolf, Andreas Suchanek**  
Vertrauen und Entrepreneurship
- Nr. 2008-6     **Nick Lin-Hi**  
Corporate Social Responsibility
- Nr. 2008-5     **Andreas Suchanek**  
Ethik der Sozialen Marktwirtschaft
- Nr. 2008-4     **Karl Homann**  
Was bringt die Wirtschaftsethik für die Ethik?
- Nr. 2008-3     **Andreas Suchanek**  
Business Ethics and the Golden Rule
- Nr. 2008-2     **Rüdiger W. Waldkirch**  
The Shareholder vs. Stakeholder Debate reconsidered
- Nr. 2008-1     **Andreas Suchanek**  
Verantwortung, Selbstbindung und die Funktion von Leitbildern
- Nr. 2007-5     **Nick Lin-Hi**  
Wirtschaftsethik im 21. Jahrhundert
- Nr. 2007-4     **Andreas Suchanek, Martin von Broock**  
Die Responsible Care-Initiative der Chemischen Industrie – Eine wirtschaftsethische Betrachtung
- Nr. 2007-3     **Markus Beckmann**  
NePAD als Selbstbindungsinstrument: Stärken und Schwächen des „African Peer Review Mechanism“
- Nr. 2007-2     **Dominique Nicole Friederich**  
Gesundheitsreform auf dem Prüfstand – Solidarität durch Wettbewerb in der Krankenversicherung

Weitere Diskussionspapiere finden Sie unter Veröffentlichungen auf [www.wcge.org](http://www.wcge.org)