



**Heitger  
Consulting**  
GROUP OF EXPERTS

# Issue\_6 Moral

Moral

## Breaking „good“ – Der Wert der Werte

Es mag pathetisch klingen, aber was soll's – wir freuen uns: Die Werte kehren zurück und Moral feiert ihr Comeback. Am Finanzmarkt wird jetzt "langweilig" agiert, denn Risiken sind "out", in der Politik wird Substanz und Integrität vor Charisma gestellt und Deutschland steigt kurzerhand aus der Atomkraft aus. Erste Versuche, eine Welt, die in Schieflage geraten ist, wieder auf den "rechten" Weg zu bringen. Denn eins ist wohl klar, uns allen: Wir haben das Rad überdreht. Wir waren zu gierig, zu blind, zu verantwortungslos. Wir haben unsere inneren Stimmen überhört bzw. verbannt. Jetzt werden sie umso lauter und das mit Recht. In Zeiten der Krisen (Finanz-, Schulden-, Europakrise) und des Umbruchs besinnen wir uns und bringen den Wert der Werte neu auf den Tisch. Wir treten wieder in Diskurs und verhandeln "Gut und Böse" neu aus. Werte wandeln sich, mit den Generationen und technologischen Entwicklungen, dem politischen und wirtschaftlichen Kontext.

Wofür fühlen sich Unternehmensverantwortliche verantwortlich? Was sind die Bedürfnisse unserer Gesellschaft und ihrer unterschiedlichen Generationen? Warum ist Moral systemtheoretisch "lästig"? Wir beleuchten in diesem Issue "Moral" in Bezug auf Strategie, Wandel und Führung.

Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting Team

- 3 **Strategie** Unternehmensverantwortung.  
Wo Ethik und Wirtschaft sich gute Nacht sagen
- 7 **Wandel** Kinder der Zukunft, Leute wie wir –  
Werte und Bedürfnisse der Generationen
- 11 **Führung** Die Lästigkeit der Moral –  
Ein systemtheoretischer Blick auf Macht, Medien und Moral
- 15 **Pioniere** Mr. Novartis im Gespräch

# Unternehmensverantwortung. Wo Ethik und Wirtschaft sich gute Nacht sagen

**E**in uraltes Philosophiebuch sagt: Mensch sein heißt handeln müssen. Wie wahr. Es geht schließlich nicht nicht. Bloß, wie am besten? Mit welcher Absicht und Strategie? – Auf der Wall Street gilt neuerdings der Spruch "langweilig ist 'in', gewinnversprechende, aber riskante Projekte dagegen sind out". Wir erleben eine Zeit gesellschaftlichen Wandels und damit einen Wandel der Werte. Die gewaltigen Krisen (Finanzkrise, Schulden- und Europakrise) erschüttern die Eckpfeiler unserer alltäglichen Lebenskonzepte – gesäumt vom Arabischen Frühling, der Atomkrise und klimatisch-bedingten Umweltkatastrophen. Ob man will oder nicht, so wird es nicht weiter gehen. Nur, wie dann? Die Ethik beschäftigt sich mit der Frage nach dem "richtigen" Handeln – und es ist nicht verwunderlich, dass sie in Zeiten der Krisen und der Unsicherheit wieder drängender gestellt wird. Wir haben bei Verantwortlichen von führenden Unternehmen nachgefragt, wofür sie sich verantwortlich fühlen, worin sie ihren gesellschaftlichen Auftrag sehen.

## 1. Unternehmen zwischen Gut und Böse

### Wirtschaft ist böse

Wer nach Moral fragt, löst immer ein bisschen Unbehagen aus – es ist eine andere Art "Gretchen-Frage". Unternehmen haben gelernt, professionell darauf zu antworten, Schlagwort "CSR – Corporate Social Responsibility" oder "sustainability". Wer anklopft, erhält eine umfassende Liste aller glorreichen Tätigkeiten, für die das jeweilige Unternehmen aufkommt.

Doch der Verdacht der Scheinheiligkeit lässt sich selten wegwischen und wird nicht erst durch die Finanz- und Bankenkrise bestätigt: "Gute Taten" sind entweder eine Zierde – "nice to have", aber nicht notwendig, oder strategisches Mittel zum Zweck der Kundenbindung oder Anlegerberuhigung. Denn Fakt ist bzw. aktuell am meisten anzutreffenden Lesart: Der Markt ist "böse". Er funktioniert nach anderen Kriterien, er ist die Plattform des Kapitalismus, und der ist ohnehin Anfang allen Übels. Hier wird nach Gewinn verlangt und nicht nach gutem Willen. Doch gerade dieser ist – so Immanuel Kant, Begründer des "kategorischen Imperativs" – Voraussetzung für jede Ethik. Nicht das Resultat zählt, sondern der Wille. Und es gilt nicht, sich herauszureden, man wisse nicht, was das Gute in dieser oder jener Situation sei. Denn das Wissen darum tragen wir, laut dem Königsberger Philosophen, in uns, als moralisches Gesetz. So schwärmt er: "Zwei Dinge erfüllen das Gemüt mit immer neuer und zunehmender Bewunderung und Ehrfurcht...: Der bestirnte Himmel über mir und das moralische Gesetz in mir." Kants Moralphilosophie ist eine Pflichtethik und unterscheidet sich von anderen Modellen wie dem Hedonismus (der Genusslehre, wo all das gut ist, was Lust verschafft), dem Utilitarismus (dem Nützlichkeitsprinzip, wo gut das ist, was nützt) und der Gebotsethik (wo nur gut ist, was in Bibel, Talmud oder Koran geschrieben steht). Was ist demnach die Pflicht von Wirtschaftsunternehmen? Ist Rendite das Endziel oder nur das Mittel zum eigentlichen Zweck? Es scheint, als sei diese Unterscheidung verwässert worden. Das Goldgräber-Fieber hatte

durch Deregulierung, Technologie und immer komplexer werdende Finanzprodukte die Finanzmärkte gepackt und eine Kultur erschaffen, in der nur noch das Spiel ums Geld zählte. Und Geld verdirbt, das weiß nicht nur Frau Großmutter. In diesem Hype voll heißer Luft, war keiner verantwortlich – und damit jeder schuldig. Ein irrsinniges System, genial, bis die gewaltige Seifenblase platzte und man realisierte, dass man sich im wirklichen Leben mit echten Menschen befand. Dass Banken Verantwortung tragen und einen gesellschaftlichen Auftrag besitzen, das wurde mit Verlust auf eigener Seite ebenso klar wie die Tatsache, dass die bestehenden Regulatorien und Strukturen der Finanzwirtschaft diese Systemdynamik miterzeugt haben. Das Monster fraß seine Schöpfer. Die Finanzwirtschaft hat sich durch die Logik ihres Geschäfts und den Boni im Investment Banking – ohne direkte Wertschöpfung – zu weit von der Mitte der Gesellschaft entfernt.

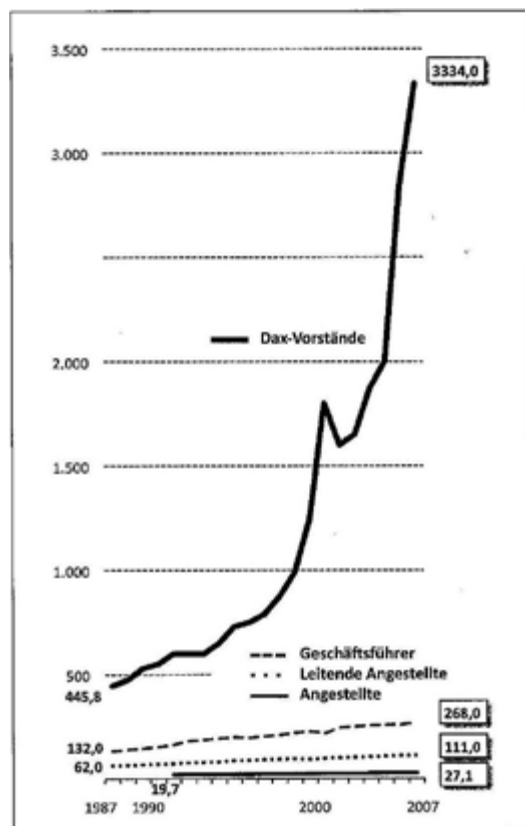


Abbildung 4: Entwicklung der Jahresbruttovordienste (in Tausend Euro) in Deutschland in einer Darstellung der Süddeutschen Zeitung (Nr. 151 vom 17. 8. 2008, S. 21)

### Unternehmen sind gut

Mit der Erfahrung der Finanzkrise und im Kontext von generellen Mitarbeiterstreichungen trotz Erfolg und gewaltiger Boni trotz Misserfolg fällt es zunehmend schwerer das "Gute" im Wirtschaftssystem zu erkennen. Das System entkoppelt sich von Werten wie Gerechtigkeit und Menschlichkeit allzu oft. Zeit für Rückbesinnung und die strategische Kernfrage: Was ist der gesellschaftliche Auftrag von Unternehmen?

Eine Welt ohne den Trieb und Takt des Kapitalismus sähe sicher anders aus: Unternehmen schaffen Produkte und Arbeitsplätze, sorgen für unser Wohlbefinden, unseren Luxus, unsere Sicherheit, unsere "Güter" – und sie entwickeln die Möglichkeiten und Fähigkeiten unseres Lebens ständig fort: In der Technik, der Forschung, der Wissenschaft und Medizin. Dass solch große Ziele jedoch nicht nur mit Tugenden zu erreichen seien, wusste schon Machiavelli. Der Philosoph vertrat die kritische Meinung, dass für das "gute" Endziel durchaus auch mal "schlechte" Mittel notwendig sind. Das ist heute wie gestern gelebte Tatsache: Für Billigpreise, Massenware, Lebensmittel im Überschuss und den Erhalt der Wegwerf-Gesellschaft sind eben Kinderarbeit, Dumping-Löhne und ökologische Ausbeutung notwendig. Wo die westliche Politik Grenzen gezogen hat, weicht die westliche Wirtschaft einfach aus: Produziert wird in Asien. Der Zweck heiligt die Mittel – im utilitaristischen Sinn –, das mag zwar moralisch aus unserer Perspektive verwerflich sein, aber in einer globalen Welt tägliche Praxis und für Arbeitnehmer in den Schwellenländern alles andere als unmoralisch, sondern endlich eine erste Teilhabe an etwas mehr Wohlstand. Hierzu "Nein" zu sagen, damit beginnen wir in Europa und den USA (occupy Bewegung: "Wir sind 99 Prozent") dieser Tage. Immer mehr Konsumenten und Stakeholder zeigen ein ökologisches Bewusstsein (siehe Generation Z), aber auch Unternehmensverantwortliche setzen sich im 20. und 21. Jahrhundert im Vergleich zur früheren Geschichte immer stärker mit der Ethik ihres Tuns auseinander und verankern dies strategisch. Ob zum

Thema Nachhaltigkeit, Frauen-Förderung, Mindestlöhne und einer Verantwortung der Umwelt gegenüber, es tut sich was. Zwar ist der Weg noch lang, aber es gibt Grund für Optimismus. Denn Begriffe wie Vertrauen und Anstand sind längst keine ökonomischen Unwörter mehr. Man entdeckt die Wirtschaftlichkeit der Ethik als Stabilitätsfaktor und eine Art "Licht im Tunnel":

In diesem Sinn ruft der Journalist Hans-Ulrich Jörges im Stern ein "Hurra auf die Krise" aus: "Die Ära der Gier, der Verantwortungslosigkeit, der entfesselten Marktkräfte und des Terrors der Rendite, die nach dem Untergang des real gescheiterten Sozialismus begann, geht zu Ende. Das historische Pendel schwingt zurück. Es hat eine Zeitenwende begonnen – hin zu Nachhaltigkeit, Verantwortung und Entschleunigung entmenschter, weltenerstörender Prozesse. Eine neue Ordnung wird denkbar: Globalisierung mit menschlichem Angesicht." – Nun, hoffentlich!

Quellen: "Wirtschaft ist gut. Echt?", brand eins, Heft 09, September 2011  
Stern, Nr.47, 17.11.2011

## 2. Stimmen von Unternehmensverantwortlichen:



### Dr. Wolfgang Blum, Vorstandsvorsitzender der Haberkorn Ulmer Gruppe

Ich fühle mich den wichtigsten Stakeholdern verantwortlich: Unseren Mitarbeitern, Kunden und Aktionären. Aber auch insgesamt der Gesellschaft gegenüber, für ein verantwortungsvolles Handeln – mit Ehrlichkeit und Integrität das Unternehmen zu führen.

Als Grundhaltung, die permanent mitläuft, vor allem, wenn es darum geht, das Unternehmen weiterzuentwickeln. Etwa bei der Erschließung neuer Märkte in Ländern, wo Korruption an der Tagesordnung steht. Hier sind Werte gefordert und für uns heißt das konkret: Dort gehen wir nicht rein.

Unsere Unternehmensgrundsätze wurden gemeinsam mit den Führungskräften erarbeitet. Wir sind stolz auf sie, präsentieren sie offen nach außen, und vor allem leben wir sie: Wer sich mit ihnen wohlfühlt, ist bei uns ein willkommener Gast; wer nicht, von dem sind wir durchaus auch bereit uns zu trennen. Das ist schon vorgekommen.

Werte laufen der Ökonomie nicht konträr, im Gegenteil, meiner Meinung nach unterstützen sie den wirtschaftlichen Faktor. Gerade das Thema der Nachhaltigkeit. Unsere Mitarbeiter sind stolz, dass wir diese Werte tragen.





**Dr. Daniel Vasella, von 1996 bis 2010 Vorsitzender der Geschäftsleitung (CEO) von Novartis International AG und aktuell Präsident des Verwaltungsrats**

Die Frage nach der Moral der Machtausübung von Top-Managern und Vorständen ist eine, die differenziert werden muss: Geht es um egoistische Ambitionen oder agieren sie im Interesse der Sache, ihrer Firma und ihrer Kunden? Das wichtigste Ziel ist, im

Top-Team untereinander klar zu haben, was die primäre Aufgabe des Unternehmens ist: Wofür sind wir eigentlich da, für was hat es uns gegeben und was müssen wir leisten, damit es uns auch morgen wieder gibt? Dass man dieser primären Aufgabe nachkommt, legitimiert die Macht und die Ausübung der Verantwortung, die man bekommt. Dies zu verleugnen wäre katastrophal, sie nicht auszuüben unverantwortlich.

Der Gebrauch von Macht darf nur nicht „abusive“ sein und Menschen missbrauchen. Er darf auch nicht in erster Linie egoistisch sein. Natürlich gehört dazu, dass man selbst Erfolg haben will. Man will Resultate für die Firma erreichen und das spiegelt in einem narzisstischen Sinn auch auf einen selbst zurück. Doch die Leitplanke für alle Entscheidungen muss immer die primäre Aufgabe des Unternehmens sein.



**Dr. Helmut Reisinger, Senior Vice President Europe, Orange Business Service**

Zunächst fühle ich mich meiner Aufgabe gegenüber verantwortlich – bezogen auf die externe Welt der Kunden wie die interne der Mitarbeiter und natürlich gegenüber dem weltweitem Vorstandsvorsitzenden. Wir bieten als globales Unternehmen mit Mitarbeitern in 166 Ländern multinationalen Kunden IT und Kommunikationsservices. Weil wir diese Komplexität intern abbilden müssen, braucht es ein Team, das verantwortungsvoll und vertrauensvoll miteinander kooperiert – und das über alle Grenzen hinweg. Die Zeiten der „One-Man-Show“ sind endgültig vorbei. Auf einem Bauernhof groß geworden habe ich gelernt, dass alles

einen inneren Kreislauf besitzt. Man muss säen, um zu ernten und umgekehrt. Es braucht harte Arbeit, viel Geduld und vor allem permanente und kontinuierliche Pflege sowie Einbettung in das Unternehmensganze. Verantwortung hat etwas mit Kontinuität zu tun, wird diese unterbrochen, kommt es zu Brüchen. So sehe ich auch meine Arbeit: Wenn es um schwierige Herausforderungen geht, wie etwa trotz der Unruhen in Ägypten unsere globalen Services im Modus 24/7 aufrechtzuerhalten, wo wir 1800 Experten in unserem Major Service Center in Kairo beschäftigen. Damit verbundenen, ist es wichtig zu agieren und „da“ zu sein und Kunden wie Mitarbeitern erlebbar zu machen, dass Verantwortung sichtbar wahrgenommen wird. Vertrauen in moralische Verantwortung wird vielfach auch durch schwarze Schafe verspielt! Natürlich ist niemand unfehlbar und es gibt manchmal einen kontextbezogenen Graubereich, doch denke ich, jeder hat grundsätzlich das Gespür dafür, was Verantwortung ist, was gut ist und was nicht. Mit Goethe: „Der gute Mensch in seinem dunklen Drange ist sich des rechten Weges wohl bewusst.“ Mit „Codes of Ethics“ kann ein Unternehmen nur versuchen, Leitplanken zu setzen, nie aber wirklich den individuellen moralischen Kompass ersetzen oder kontrollieren – das ist nahezu unmöglich.

Aber auch unabhängig vom Job trage ich Verantwortung. Meiner Familie, meiner Frau und Kindern, Freunden gegenüber sowie gegenüber mir selbst, heute und in Zukunft. Man muß aufmerksam mit sich selbst sein und wahrnehmen, ob man Raubbau betreibt. Weil ich viel reise, gehört das Wochenende der Familie. Diese Zeit zu Hause in vertrauter Umgebung gibt mir persönlich viel Kraft, andererseits tut es meiner Gesundheit gut – also auch Zeit der Regeneration, ob durch Sport, Gartenarbeit oder Lektüre. Ich denke, wir alle brauchen einen Ruhepol im Leben und zusätzliche Werte jenseits des Jobs, das kann Familie sein, aber auch persönlicher Glauben o.ä.. Verantwortung heißt auch, eine gute Balance zu finden.



**Renate Graber, Wirtschaftsredakteurin bei Der Standard und Kurt Vorhofer-Preisträgerin über die Verantwortung von Entscheidern:**

... dass sie ihren Job anständig machen – das heißt vernünftige Produkte, Arbeitsplätze und Wertschöpfung. Und dass sie mit ihren Füßen am Boden bleiben – und zwar mit beiden.



**Dr. Josef Schmidinger, Vorstandsvorsitzender der Bausparkasse der österreichischen Sparkassen AG**

Als Vorstand bin ich aktienrechtlich für die Interessensvertretung des Unternehmens, seiner Eigentümer und Mitarbeiter verantwortlich und auch dazu verpflichtet, als Aktiengesellschaft Gemeinnutz zu erzeugen. Das bedeutet, nachhaltig auf die Bedürfnisse unserer Kunden einzugehen und für unsere

Mitarbeiter ein Arbeitgeber zu sein, auf den langfristig Verlass ist – und der Verständnis für ihre unterschiedlichen Alters- bzw. Lebenssituationen aufbringt. Es gilt, die Interessen der Eigentümer so zu vertreten, dass eine nachhaltige Rendite erwirtschaftet wird und der "Value des Unternehmens" wächst.

Die Kombination von Recht, Moral und Ethik leitet uns dabei: Recht als das Normengefüge, das unser Zusammenleben regelt, Ethik als Ausrichtung, die motiviert nach bestimmten Ideen zu handeln, und Moral als das Ergebnis des Handelns in der Verbindung von Recht mit Ethik. Jede Handlung macht moralisch sichtbar, ob der Beitrag zum Gemeinnutz für die Gesellschaft gelungen ist.

Allerdings leben wir in einer Welt mit immer weniger Spielraum für langfristige Planung: immer mehr Vorschriften und Anforderungen regulieren permanent unsere persönliche Freiheit. Diese Regulation führt auch dazu, dass man sich weder bewusst macht noch hinterfragt, was man tut und ob das gut oder schlecht ist - man verlässt sich einfach auf die Regelung. Damit zieht man sich aber aus der Verantwortung. Aus meiner Sicht braucht es wieder eine Spur "Platon", im Sinne des Höhlengleichnisses: Das Licht muss wieder auf die eigentliche Idee fallen.



### **Karin Bauer, Journalistin und Leiterin des Karriere bei Der Standard**

Unternehmen haben in drei Dimensionen gesellschaftliche Verantwortung: Ökonomisch, ökologisch und sozial. Dieser Verantwortung nachzukommen, halte ich für absolut leistbar – auch heute. Unternehmen wie Nanogate, Sonnentor und auch andere börsennotierte Unternehmen zeigen, dass es möglich ist. Dass sie noch Einzelbeispiele sind und im globalen Markt längst keine Regel sind, ist eine Strukturfrage – und eine Frage des Wollens. Wir wollen es schlicht nicht. Die Schmerzen sind noch nicht groß genug. Es braucht anscheinend deutlich höhere Verluste und einen größeren Leidensdruck, damit die

Strukturen sich wirklich ändern. Denn mit einer reinen Wertediskussion kommen wir nicht weiter. Es reicht nicht, wenn jeder seine Moral diskutiert.

Natürlich ist der konsumgetriebene Kapitalismus, die Wegwerf-Gesellschaft, die weder links noch rechts schaut, frustrierend. Doch man muss auch auf die andere Seite schauen, es gibt auch gute Fortschritte. Zum Beispiel, dass die Ökonomie mit der Ethik spricht – das ist toll im Vergleich zu unserer Historie. Kinderarbeit ist im Westen verboten, Frauen müssen nicht ihre Männer um Erlaubnis bitten, wenn sie arbeiten gehen wollen. Wir vergessen oft, wie viel Fortschritt es eigentlich zu verbuchen gibt. Das Einzige, was mir Angst macht, ist der Gedanke: "We passed the point of no return." Das Problem ist nicht, dass wir das Monster, das wir schufen, nicht mehr bändigen können, sondern es nicht tun wollen. In einem Land wie Österreich, geht es den Leuten heute so gut: Sie können wählen, was sie kaufen, essen, tragen, aber sie tun es nicht. Sie wählen nicht. Natürlich gibt es die kleine Gruppe, die im Biomarkt einkaufen geht und auf Fairtrade und Fairwear achtet, doch die meisten sind einfach zu bequem. Denn sich selbst zu überdenken, ist verdammt unbequem.



### **Dr. Rainer Polster, Chief Country Officer Austria/ FIG A & CEE der Deutschen Bank**

In erster Linie tragen wir Verantwortung für die Interessen der drei wichtigsten Stakeholder – Mitarbeiter, Kunden und für das Unternehmen. In meiner Rolle habe ich auch ein Commitment gegenüber dem Standort Österreich. Hier soziale Verantwortung innerhalb der Gesellschaft wahrzunehmen und bei den Mitarbeitern zu fördern, ist mir ein Anliegen.

Das Commitment zu Werten halte ich für extrem wichtig, Beispiel Nachhaltigkeit. Wir müssen miteinander gewisse Grundwerte teilen, an denen wir uns orientieren und messen lassen wollen. Moralisches Handeln ist eine Frage des Selbstverständnisses und der persönlichen Haltung. Ich muss es selbst leben und vorleben, anders geht es nicht. "Leading by example" – das hat mir meine 15 jährige Erfahrung in der Bank und als Führungskraft immer wieder gezeigt.



**Dr. Barbara Heitger, Managing Partner  
von Heitger Consulting**

Liquidität und Rentabilität zu sichern – das sind die Grundvoraussetzungen jedes Unternehmens, die permanent erarbeitet werden müssen. Die Logik des Systems Wirtschaft, die weder moralisch noch unmoralisch ist. Die ethische Beurteilung beginnt erst mit Blick auf die Art und Weise der Zielerreichung: Werden moralische Grenzen verletzt? Oder werden ethische Prinzipien geradezu ökonomisiert? Überall dort, wo Unternehmen um ihre Ziele zu erreichen auf langfristige Kooperationen, vertrauensvollen Umgang und nicht leicht austauschbare Beziehungen (wie Mitarbeiter, Lieferanten, Dienstleister etc.)

angewiesen sind – was in einer globalen Welt zunehmend der Fall ist – kommt Ethik quasi durch die "Hintertür" ins Spiel. Denn Mitarbeiter und Stakeholder bleiben eher treu und sind motivierter, wenn sie sich mit den gelebten Werten identifizieren können und die gelebten Werte die Zusammenarbeit entwicklungsfähig und stabil machen. Studien belegen, dass in Kooperationsverhältnissen, an denen viele Personen beteiligt sind und viele Beziehungen gepflegt werden müssen, dort erfolgreicher gearbeitet wird, wo eine hohe Vertrauenskultur gelebt wird. Mit den schnellen Kommunikationsmedien und der wachsenden Transparenz steigt auch die Beobachtbarkeit und Praxis dieses "Vertrauensguts". Die Finanzmärkte funktionieren anders: hier wird anonym kommuniziert, anonym agiert und anonym operiert. Der Preis dieser "Logik" ist der Verlust von Verantwortung und Vertrauen, Beziehungen sind austauschbarer.

Dass man darauf jetzt genauer schaut, hat mit der Krise- und Umbruchssphase unserer Zeit zu tun. Durch Themen wie Governance und Compliance, die übergroße Transparenz der Medien und vor allem durch die Bedeutung von langfristigen Beziehungen in turbulenten Zeiten passiert eine Ökonomisierung der Ethik – und das ist "gut".

# Kinder der Zukunft, Leute wie wir – Werte und Bedürfnisse der Generationen

**D**igital Natives, Google Kids, Generation Z bis Alpha – klingt "spacig". Diese digitalen Wundergeschöpfe sind unsere Kinder, die „Neuesten“ sozusagen. Geboren ab Mitte der 90er aufwärts und aufgewachsen in technologischer Selbstverständlichkeit. Um zu verstehen, wie sie ticken, was sie in Zukunft (kaufen) wollen und worin sie ihren gesellschaftlichen „Auftrag“ sehen werden, muss man die Bedingungen ihrer Zeit betrachten. Aber es lohnt auch ein Blick zurück, auf ihre Eltern, großen Brüder und Schwestern, ihre Großeltern – auf uns heute. Denn „anders“ waren wir alle, das haben Generationen so an sich. Und Werte wandeln sich mit uns. Als "Generation-Xler" grenzte man sich von seinen "Baby Boomer" Eltern ab, als "Generation-Y-Beauftragter" (ja, die gibt es!) von den Xlern und eine „neue Mitte“ emanzipiert sich derzeit von der alten. Diesen Umschwung bemerken vor allem Personalabteilungen und Führungskräfte: Ein neuer Mitarbeitertypus steht vor der Tür, einer, der nicht mehr um die halbe Welt für ein Meeting fliegen will und nach Sinn statt Geld fragt. Und was die Zukunft des Marketing betrifft, gilt sicherlich: "Get it digital and virtual!" Befinden wir uns in Zeiten technologischer Vorherrschaft bei gleichzeitiger moralischer Inventur?

## 1. Heute: Wer sind „Wir“? – Die Neuen unter uns

Wenn man wissen will, wer die eigenen Kinder sind, ist es nicht unklug zuerst zu fragen, wer man denn selbst so ist. Um gleich ein bisschen Kategorie-Orientierung zu geben: Neue oder

alte Mitte? X, Y oder Z – wozu gehören Sie? Unsere Gesellschaft ist derzeit nämlich vielfältig wie selten und mächtig im Umbruch: Nicht nur was den Finanzmarkt betrifft und die politische Führung, sondern auch im Kern. Soziologen beschreiben u.a. das Phänomen einer neuen Generation – einer "Mitte", die nicht mehr Mainstream ist. Der früher so klar zu umfassende Mittelstand, mit seiner Galionsfigur "Otto Normalverbraucher", hat abgedankt. Stattdessen stehen neuerdings „Piraten“ vor der Tür und "machen klar", welche Segel das Staatsschiff ihrer Meinung nach hissen soll. Ungewohnt.

Aber auch in Unternehmen verhalten sich Mitarbeiter zusehends merkwürdig: Personalexperten berichten, dass hochqualifizierte, junge Mitarbeiter die Firma verlassen wollen – nicht des Geldes wegen, sondern weil sie nicht so arbeiten (sprich leben) wollen. Die Erfüllung des Plansolls und des Quartalberichts wird für die persönliche Erfüllung neuerdings zurückgestellt. Es scheint weniger Sinn zu machen, andauernd im Flieger zu sitzen, um irgendwo am anderen Ende der Welt einer Besprechung beizuwohnen und dabei noch das Burn-Out im Nacken zu haben.

Diesen Ausstieg aus dem ewigen Rennen nennen manche den „neuen Pragmatismus“. Andere, wie die Zeitschrift brandeins, beschreiben es als eine Welt, die nicht mehr Haben mit dem Sein verwechselt. „Der Unterschied zwischen der alten Mitte und der neuen Gesellschaft ist einfach geklärt“, sagt der Markt- und Meinungsforscher Thomas Perry von der Mannheimer Q-Agentur. „Die Leute machen nicht mehr mit. Sie machen ihr Ding.“

### **Das gute Leben – Aussteigen und selber machen**

Es scheint, als sei eine der ältesten philosophischen Fragen wieder auf dem Tisch. Die Frage nach dem „guten Leben“. Die Nachkriegs-Mitte, in der bürgerliche Werte den Takt der Familie angaben und noch politische Väter das Land führten, beantwortete diese Frage mit „Besitz“ und Aufbau. Materielles machte das Leben erst „gut“ und Zeit wurde Geld. Auch wenn bald vieles davon den Spießigkeitsstempel erhielt und die 68er sich kräftig dagegen stemmten, es entstand ein neuer "Mainstream". Für Unternehmen und Marketing eine Wohltat – ein starker, konstanter Fluss, an dem man sich orientieren konnte und den es nur alle paar Jahre neu zu bestimmen galt.

Heute macht es keinen Sinn mehr, von DEM Mainstream zu sprechen. Es gibt viele Ströme und permanenten Wandel. Das betrifft auch die Werte-Empfindung. So will die neue Generation vor allem ihr Leben "selber" leben. Das Motto der Piraten-Partei trifft es: Klarmachen zum Ändern! Weil man nicht mehr "gelebt" werden will, sondern die Dinge selbst in die Hand nimmt, steigt die Anzahl der Selbstständigen und Kleinunternehmer. "Geld um des Geldes willen und Statussymbole haben für viele an Bedeutung verloren. Selbstverwirklichung, die Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren, gute Bildung für die Kinder zählen mehr als ein dickes Auto. Es gibt einen Trend zur gesunden Lebensweise, zu Fitness, zu einer gewissen Askese," so der Sozialwissenschaftler Daniel Gardemin. Die Leistungsbereitschaft ist nach wie vor groß und präsent, nur ist sie nicht mehr Mittel zum Zweck.

### **In Unternehmen: Die "Neuen" werben und halten!**

Auf diesen Werte-Umschwung müssen Unternehmen proaktiv reagieren. Das heißt, sie müssen ihr Angebot verändern. Ein stimmiger Gehaltscheck und klassische Karriere in der Hierarchie reichen nicht mehr, es braucht mehr, auf nicht-materieller Ebene. Was das ist, müssen Unternehmen individuell selbst klä-

ren. Sicher ist, dass dazu gehört, sich wieder bewusst zu machen, worin sie ihren Auftrag in der Gesellschaft sehen und welchen Beitrag ihre Mitarbeiter daran haben können. Es geht um das: Wozu?! Die Antwort darauf wird der neue Attraktivitätsfaktor: Ökologische und gesellschaftliche Verantwortung, Zusammenbringen von Familie und Job, Frauen-Karrieren, Sinn im Leben sind wesentliche Orientierungsgrößen. Die Sehnsucht nach dem "Guten" ist da, und zwar parallel zum Reiz der technologischen Vernetzungsmöglichkeiten des Social Media. Denn wer jetzt nur auf das technische Mithalten setzt, versäumt, auch andere, tiefere Bedürfnisse seiner Mitarbeiter, Kunden und Stakeholder anzusprechen. Ansonsten ergeht es ihnen wie der Politik, die sich zunehmend zu entkoppeln scheint. Die jungen Bürger haben nämlich nichts gegen den Staat, aber sie haben eine völlig neue Vorstellung von ihm – als effizienten Dienstleister, der eine Infrastruktur bereitstellt, mit der sich das eigene Leben "gut", d. h. praktisch und sinnvoll, in die Hand nehmen lässt. Es scheint also, als wisse diese neue Mitte recht gut, wer sie ist und was sie will. Um sie auf dem Koordinaten-System einzuordnen: Es sind wohl die "Y"-Vertreter unter uns, die Nachfolger der Generation X, geboren zwischen 1980 und 2000, auch bekannt als Generation Praktikum.

### **2. Ein Generationsüberblick: Wer ist wer, warum und wozu?**

Was eine Generation prägt, sind die Bedingungen, unter denen sie gewachsen ist. Das sind neben den Werten, dem "Tun und Lassen" ihrer Eltern, vor allem die politischen, ökonomischen und technologischen Bedingungen. Dass die Erfindung des Internets bahnbrechend war, erleben wir zurzeit mit staunenden Augen. Fast erscheint es wie ein unheimlicher Science-Fiction-Film, dass Apple jetzt wirklich "Siri" herausgebracht hat – den "mitdenkenden" Stimmcomputer, der einem alles abnimmt. Wer dabei an Filme wie *2001* oder *Wall-E* denkt, kriegt ein mulmiges Gefühl. Man fragt sich, ist das "gut"? Oder wird das

der selbstgemachte Untergang sein, den die Maya ja für nächstes Jahr prophezeit haben. Denn dass es bei technologischen Erfindungen immer um ihr "Gut" oder "Böse" geht – um ihre Bedeutung und Wirkung für Gesellschaft und Menschheit – , thematisiert nicht

nur unaufhörlich die Filmindustrie sondern demonstriert auch die Medizin-Geschichte: Angefangen vom Verbot der Pathologie im Mittelalter, über die ewige Frage des Schwangerschaftsabbruchs bis hin zur Genpolitik – es geht immer auch um die Ethik dabei.

	<b>Baby Boomer</b> "Hippies und Yuppies"	<b>Generation X</b> "Schlüsselkinder"	<b>Generation Y</b> "Jahrtausend-generation"	<b>Generation Z</b> "Digital Natives"
<b>Nach Geburtsjahr</b>	1945 – 1965	1960 – 1980	1980-2000	1995 – heute
<b>Wirtschaftliche- und Gesellschaftliche Umbrüche</b>	<p>Von der Nachkriegsgeneration aufgezogen</p> <p>Nach dem Zweiten Weltkrieg geboren, sind sie in einer zunehmend optimistischen und ökonomisch stabilen Welt aufgewachsen</p> <p>Zeugen wichtiger sozialer Veränderungen: Frauenbewegung, Bürgerrechtsbewegung, Anti-Vietnam-Krieg-Bewegung, etc. Zunehmender Wohlstand und steigender Konsum</p>	<p>Von den Baby Boomers der ersten Generation erzogen</p> <p>In einer Welt geboren, die immer stärker von einer höheren Scheidungsrate und von ökonomischer Unsicherheit geprägt war</p> <p>Geprägt von der Disco- und Hip-Hop-Kultur und Technologien wie Kabel-TV und Videospielen.</p>	<p>Von den Baby Boomers der zweiten Generation erzogen</p> <p>In einer Welt geboren, die von interregionalen und innergesellschaftlichen Konflikten und Umbrüchen (Fall der Mauer) geprägt war</p> <p>Geprägt von den neu aufgekommenden digitalen Technologien, die eine Sofortnachrichten-Kommunikation möglich machten, z.B. Email oder SMS</p>	<p>Von der Generation X erzogen</p> <p>In eine Welt geboren, die sich mit Veränderungen wie dem Terrorismus und Umweltfragen auseinandersetzen muss (9/11, Klimawandel, Deregulierung, Neoliberalismus)</p> <p>Geprägt von dem flächendeckenden Gebrauch elektronischer Geräte und digitalen Technologien, wie dem Internet, Social Networking und Portalen</p>
<b>Charakteristisch</b>	idealistisch und wettbewerbsorientiert	Individualistisch und skeptisch gegenüber Autoritäten	optimistisch, technikaffin, stil- und markenbewusst	technikerfahren, global vernetzt (in einer virtuellen Welt), flexibel und schlau, tolerant gegenüber anderen Kulturen, eher finanziell konservativ

Quelle: "Consumers of Tomorrow",  
Grail Research, Juni 2010

**Alle zusammen in einem Team**

In Unternehmen treffen die verschiedenen Generationen nicht nur aufeinander, sie müssen vor allem miteinander arbeiten – als Team. Das ist nicht selten eine Herausforderung, da Selbstverständnis und Lebensperspektiven oft grundverschieden sind, und das betrifft nicht nur den Umgang mit neuen Medien. "Baby Boomer" neigten einst dazu, die Autonomie und das selbstbewusste Auftreten für eigene Ideen seitens der X-Generation, sowie ihr schnelles "Switchen" zwischen Kontexten und ihre spielerische Haltung zur Arbeit als Arroganz, Oberflächlichkeit und einen Mix aus "sie-wissen-nicht-was-sie-wollen" bzw. übersteigerten Spaß-Wunsch zu bewerten. Die Y-Generation setzt zwar die Linie in Sachen Autonomie, technologischer Versiertheit und Multitasking fort und steht genauso wie ihre Vorgänger für leistungsorientierte Bezahlung, geht aber mit anderen Dingen weniger konform: Sie thematisiert Begriffe wie "Work-Life-Balance" und will dem leistungsmotivierten Ehrgeiz der X-ler in gewisser Weise Grenzen setzen, dabei jedoch karrieremäßig nicht auf der Strecke bleiben. Hieß es früher beispielsweise noch "Kind oder Karriere", so soll heute systematisch das "Kind und Karriere" ermöglicht werden. – Die unterschiedlichen Werteempfindungen in einen produktiven Dialog zu bringen, ist eine wichtige Aufgabe für Unternehmen. Es geht darum, für Junge anschlussfähig und attraktiv zu sein, gleichzeitig die Mitte motiviert zu halten und ihre Verdienste anzuerkennen, als auch dafür so sorgen, dass Ältere nicht auf der Strecke bleiben und Wertschätzung erfahren. Differenzen sind gut, es ist nur wichtig, sich ihre Gründe und Wirkungen bewusst zu werden, zu verstehen und einen Austausch darüber lebendig zu halten. Dann bringt diese Vielfalt allen etwas – schlussendlich auch dem Kunden.

**3. Morgen: Wer ist die Zukunft? – Junge "Green-Techs"**

„Generation Z“ ist jeder, der zwischen Mitte der 90er und heute geboren wurde. Sie sind die „Digital Natives“: Vernetzt, virtuell präsent und affin im Umgang mit technologischen Medien. Sie wuchsen auf in einer Zeit, wo Technologie immer schon da war. Social Networking ist für sie nicht befremdlich und gewöhnungsbedürftig sondern normaler Alltag. Digital Natives sind materiell versorgt, sie wurden meist wohlbehalten aufgezogen, sind gebildet und informiert. (So jedenfalls die Trendstudien, die interessanterweise die wachsenden Migrantenanteile ebenso wenig als Perspektive mitdenken wie die wachsende ökonomische Ungleichheit in den westlichen Gesellschaften.) Gleichzeitig ist die Generation Z eher konservativ, wenn es um Finanzielles geht, und sich ihrer Verantwortung gegenüber der Umwelt bewusst. Das liege wohl daran, so die Studien, dass sie einerseits vor allem von älteren Paaren und in kleineren Familien großgezogen wurden, die kürzlich ökonomischen Krisen und die Grenzen des Wachstums hautnah miterlebt haben. Andererseits haben sie auch ein größeres Bewusstsein für sich und die Dinge um sie herum, aufgrund des enormen Zugangs zu großen Online-Informationsquellen, durch neue Lehrmethoden und außerschulische Aktivitäten.

Man kann sie vielleicht die jungen "Green-Techs" nennen. Ihre technologische Selbstverständlichkeit wird ebenso unsere Wertewelt beeinflussen, wie ihr steigendes Bewusstsein für ökologische Verantwortung. Der "gute Glaube" und das Grundvertrauen in höhere Instanzen scheint einem Gefühl der Selbstverantwortlichkeit für die Welt im großen wie im kleinen zu weichen. Unseren Z-Kindern wird es wohl, gerade weil sie Krisenzeiten wie diese miterleben, mehr um Substanz und Authentizität gehen, um Welten jenseits von Marken und Kapital. Das werden auch Unternehmen spüren:



## Kundenbedürfnisse der Zukunft – Womit sollten Unternehmen rechnen?

### 1. Online-Präsenz

Die Generation Z verbringt viel Zeit online, hat eine Vorliebe für interaktive Medien und soziale Netzwerke. Unternehmen sollten daher auf Profile in Networking Portalen, Vermarktung in der virtuellen Welt und einen stark vereinfachten Zugang der Beschaffung setzen.

### 2. Umgang mit elektronischen Geräten erleichtern und dazu ermutigen

Eine frühe Heranführung und eine leichte Handhabung von elektronischen Geräten, sowie ein erleichterter Zugang zu deren Anschaffung, schaffen eine stärkere Nachfrage.

### 3. Neue Kanäle nutzen

Marketing- und Verkaufskanäle wie SMS, mobiles Internet und interaktive Onlineportale, die Spiele, Musik und Videos zum Download anbieten.

### 4. Gutes Preis-Leistungsverhältnis

Aufgrund des Bewusstseins für die ökonomischen Krisen, spielt ein gutes Preis-Leistungsverhältnis bei den Produkten und Services eine große Rolle.

### 5. Kein Leben auf Pump

Vorsichtsmaßnahmen/Präventionsmaßnahmen und Kontrolle über Ausgaben könnten einer "Kreditkartenkultur" (typisch für die Generation Y) entgegenwirken und eine generelle Abneigung gegenüber Darlehen und andere Creditsysteme forcieren.

### 6. Kein blindes Vertrauen

Besser informiert und ausgebildet, wird die Generation Z Produkteigenschaften und Nutzen, zusammen mit dem Markennamen bewerten.

### 7. Nachhaltigkeit fördern

Unternehmen werden prüfen müssen, ob sie nicht umweltfreundliche Produkte anbieten können bzw. ihre umweltbewusste Haltung deutlich machen

### 8. Grün denken, modern handeln

Unternehmen, die eine starke "grüne" Haltung haben, sollten die Online-Kanäle nutzen, um die Generation Z zu erreichen.

#### Quellen:

\*"Generation M2. Media in the Lives of- to 18-Year-Olds", A Kaiser Family Foundation Study, Januar 2010

\*"Consumers of Tomorrow. Insights and Observations About Generation Z", Grail Research, Juni 2010

\*"Ab durch die Mitte. Das will die neue Gesellschaft", brand eins, 13. Jahrgang Heft 03, März 2011

# Die Lästigkeit der Moral – Ein systemtheoretischer Blick auf Macht, Medien und Moral

**R**ückblick 2011: Es ist schon lästig. Erinnern Sie sich? Deutschland verliert im ersten Halbjahr gleich zwei herausragende Spitzenpolitiker, Frankreich einen Präsidentschaftskandidaten, die Welt einen der mächtigsten Männer in Sachen Geldpolitik, Englands Medientycoon muss im wahrsten Sinne gewaltig einstecken und in London sollen Social Media der Garaus gemacht werden. Danach wird in Österreich ein Politskandal nach dem anderen hervorgezaubert und Lobbyisten, Minister und Kanzler stehen im Wechsel vor der Anklagebank der Medien. Parallel dazu wird in Manhattan die Wall Street besetzt. Und warum? Nun, eine vermeintlich verstaubte Moral hat ihre Hebelwirkung im Zeitalter der Massenmedien entdeckt.

## Wer hoch kommt, fällt tief.

Fallbeispiele: Guttenberg, Strauss-Kahn, Murdoch – drei Superstars in ihrem Metier und Vertreter der mächtigsten Systeme unserer Gesellschaft – erleiden 2011 einen imposanten, ja klassischen Höhenfall. Wenn all dies nicht so tragisch gewesen wäre, es wäre herrlich gewesen: das Mitfiebern um den Ausgang, die Zweifelhaftigkeit der Helden, das Scharadespiel zwischen Protagonisten und Antagonisten und vor allem die großartige mediale Inszenierung. Wir alle saßen im Publikum dieser Live-Vorführungen auf Weltbühne. Wir alle wollten es wissen: Gut oder Böse?

## Die Codes unserer Gesellschaft

Betrachtet man die Vorfälle systemisch, wird es interessant. Nach Luhmann sind Wirtschaft, Politik und Massenmedien Teilsysteme unseres Gesellschaftssystems und agieren operativ geschlossen. Die Unterscheidung "gut/böse" spielt für sie keine Rolle – es geht stattdessen im wirtschaftlichen Funktionsbetrieb um Geld oder keines, im politischen um Machthaben oder nicht und das Mediensystem entscheidet nach Information/Nicht-Information.

## Transparente Zeiten – better be good!

Doch in Zeiten, wo alles sichtbar ist, wo in Echtzeit kommuniziert wird, wo alles allen ohne raum-zeitliche Beschränkung zugänglich ist und wo nicht mehr nur Journalisten berichten, sondern der "User" selbst, gewinnt das "Gute" eine neue Bedeutung. Es wird zum zusätzlichen Maßstab – zur "Kür" neben der Pflicht. Die Moral durchdringt unser Gesellschaftssystem und all ihre Teilsysteme, so die Systemtheorie. Genau das wurde uns imposant vor Augen geführt: Ein aufsteigender Politiker wie Karl-Theodor zu Guttenberg muss zurücktreten, weil er einst wo anders geschummelt und betrogen hat. Dem Top-Banker Dominique Strauss-Kahn wird kurzerhand der Prozess gemacht, weil die Egozentrik seines Sexismus zu weit ging ("Unschuld" hin oder her). Dem Medienmogul Rupert Murdoch wird seine Zeitung eingestellt, weil er Journalismus ohne Anstand betrieb. In Österreich müssen gleich vier Affären als Beispiel dafür dienen, dass Amtsmissbrauch, Schmiergelder und Untreue nichts mit Politik im Auftrag des

Volks zu tun haben. Und das i-Tüpfelchen in dieser Skandalreihe und kaum mehr als ein Kopfschütteln wert: Der Newcomer der deutschen christdemokratischen Partei muss seine Karriere absagen, weil er nicht reif genug war, um zu erkennen, dass er kein Verhältnis mit einer 16-Jährigen haben sollte. Zu guter Letzt, 2011 ist sogar die sagenhafte Ära eines Berlusconi vorbei.

### **Wenn schon nicht gut, dann wenigstens nicht schlecht.**

Erfolg, Macht und Einfluss sind also weder immun noch erhaben über das gesellschaftliche Werte-Empfinden. Im Gegenteil: Wer Macht hat, soll auch Vorbild sein. Und wer das nicht kann, soll zumindest nicht komplett negativ auffallen. Gut sein ist schwer, klar, aber schlecht sein weitestgehend vermeidbar.

Wer diese gesellschaftliche Verantwortung nicht wahrnimmt, vor allem als Staatsvertreter (bei Managern mag man hier und da noch ein Auge zudrücken, da man von Wirtschaft ohnehin nichts Gutes erwartet), wird es schnell mit der eigenen Karriere bezahlen. Denn Vertuschen bringt nichts – Kontrolle ist eine veraltete Illusion. Unsere Welt ist durchsichtig, dadurch ist "mehr" sichtbar und somit "richtbar". Die Konsequenz: Im Informationszeitalter reicht es nicht mehr aus, allein einen guten Job zu machen – es geht gleichzeitig immer auch darum ein "guter Mensch" zu sein.

### **Das Richtige und das Rechtliche**

Aber was ist gut und was nicht? Ein Trugschluss wäre es, die Parallele zum Rechtssystem und seiner "Codierung" zu ziehen: Denn das Illegale ist noch nicht zwangsläufig moralisch schlecht und das Legale noch lange nicht moralisch richtig. Das zeigte der Fall Bötticher: Rein rechtlich darf er ein Verhältnis mit einer Minderjährigen haben, aber "gut" findet das keiner. Ähnlich Strauss-Kahn: Vom Gesetz wurde er für unschuldig erklärt, doch die moralische Schuld wiegt schwerer. Eine mediale Welt wie unsere wird diese Perspektive wohl kaum vergessen können, wenn es um die Wahl zur Staatspräsidentschaft geht.

Während der IWF-Präsident jedoch einen regelrechten "Klippensturz" erlitt, schien sich beim Ex-Verteidigungsminister Guttenberg zunächst noch ein Fallschirm zu öffnen: Sein Betrug sollte erst als Kavaliersdelikt verharmlost werden, als menschlicher Fleck auf der sonst so weißen Adelsweste des jungen Politstars. Aber der Fallschirm versagte, rechtlich wie moralisch war sein Fall nicht haltbar. Zwar hatte er "nur" abgeschrieben und keine christlichen Werte durch "Sexaffären" jeglicher Art verletzt. Dennoch, wer betrügt und lügt, sollte kein Land führen – so einfach ist das. Denn sowas ist nicht nur falsch, sondern vor allem nicht richtig. Da hilft auch kein eiliges Comeback, das mehr schlecht als recht daher kommt.

### **Was Moral ist, entscheiden wir.**

Wenn das Gute also nicht das Rechte ist, was ist es dann? Die Moral ist nichts, was irgendwo und irgendwann festgeschrieben wurde, im Gegenteil – sie ist immer in Bewegung. Wie Wahrheit und Objektivität ist sie abhängig von kommunikativen Entscheidungen. Luhmann beschreibt es treffend: Moral ist das, was gesellschaftlich geachtet und missachtet wird. Ethik ist die Wissenschaft rundherum. Jeden Tag entscheiden wir also, was moralisch richtig oder falsch ist. Unser Wertesystem bedarf regelmäßiger Bestätigung. Was heute gut ist, kann morgen und woanders verwerflich sein oder einfach irrelevant, denn der moralische Code funktioniert nicht nach "entweder/oder"-Prinzip. Geteilte Wertesysteme schaffen Vertrauen und Nutzen dort, wo Handeln und Entscheiden auf langfristige Kooperation von Personen angewiesen ist. Lösungen gelingen schneller, man verlässt sich aufeinander. Das Vertrauen reduziert Komplexität – die ja ohnehin schon groß genug ist. Bei Vertrauenszuschreibungen spielen die Social Media eine große Rolle.

### **Social Media – gut oder böse?**

Doch der stärkere Rückgriff auf Moral ist keine Sache von Einzelfällen. Er passiert auf Systemebene. Beispiel England: Der britische Premierminister beklagte im Sommer

2011 den "Verfall der Moral" bei beiden Speerspitzen der britischen Gesellschaft. Denn während die Einflussreichen ihre kapitalistische Gier gegenseitig stillten, zertrümmerten die Ärmsten der Armen aus Frust und Wut ganze Stadtteile von London – plünderten und randalierten mit Gewalt. Nicht nur wird die Art und Weise der Ausschreitungen nach "gut oder böse" beurteilt – mit dem Ergebnis, dass es unmoralische Plünderungen waren – sondern auch die "feindlichen Waffen" namens Social Media wurden einer Beurteilung unterzogen: Schließlich ermöglichen sie das Organisieren von Mobs auf erstaunlich effektive Weise. Das Blatt wendete sich also für die Internetmedien: Einst schaute der Westen noch stolz auf Twitter und Facebook, als diese das Retten von verschütteten Erdbebenopfern ermöglichten oder live vom Arabischen Frühling berichteten, nun sollen Social Media politisch reguliert werden. Es steht Meinungsfreiheit versus Sicherheit. Wie geht eine Demokratie damit um? „Echtzeit-Richter“ sollen in England ins Cybergefecht geschickt. Ein anderer Fall ist der Aufruhr um "WikiLeaks", auch hier dreht sich die Diskussion um die Frage: Was ist richtig und was schützt (wen?) effektiver – Veröffentlichung oder "für-sich-Behalten"?

Das Top-Management von Google hat eine klare Haltung: Wenn Sie nicht möchten, dass etwas über Sie bekannt wird, dann tun Sie es nicht! Diese radikale Transparenz und der Verlust von Intimität und Informellem ist jedoch schädlich für alle Themen, die zum Reifen einen geschützten Raum brauchen.

### **Mediale Selbstinszenierung auf Weltbühne**

Die technologischen Möglichkeiten machen eine Informationspolitik zunehmend unkontrollierbar. Politik und Recht müssen sich neu positionieren und organisieren. Die Moral dagegen kriegt Aufwind: Der demokratische Zugang zu medialer Öffentlichkeit via Social Media ist Triebwerk und Beschleuniger des öffentlichen Diskurses über Moral – und gleichzeitig Motor für die Inszenierung moderner Heldensagen.

Letzteres zeigt der Murdoch-Skandal – ein Medienspektakel sondergleichen, in dem die Medien selbst Darsteller und Bühne waren. Mit einer Reihe von Anti-Helden handelte das Stück vom "bösen Boulevard-Journalismus", seinen unschuldigen Opfern, gemeinen Strippenziehern und kalten Verfechtern. Es war eine gelungene Inszenierung, sogar eine mit Katharsis-Potenzial. Denn der öffentliche Schreck war groß: Soweit war es gekommen? So tief sind wir gesunken? Eine Gesellschaft zwischen Schock, Scham und Staunen. Doch dann, Gott sei Dank, das Happy-End: "News of the World" wurde eingestellt – das Böse wurde (zumindest symbolisch) unschädlich gemacht. Ein juristischer Donnerschlag mit moralischen Pauken: Abhören ist tabu!

Strukturelle Kopplung bezeichnet Luhmann es, wenn Systeme interagieren. Doch der gemeine Volksmund nennt es wohl eher "korruptes Geklüngel", wenn Presse, Polizei, Gesetzesvertreter und Politiker sich zum "dine and wine" treffen um Informationen an- und untereinander zu verkaufen. Das „Mehr“ an Informationen wurde schon in Goethes Faust mit der eigenen Seele gekauft.

### **Die Stimme des Guten in Zeiten radikaler Transparenz**

Dass das nicht ewig gut ging, ist gut. Dass sich die Medien damit einen hausgemachten Skandal geschaffen haben, umso besser. Für alle Teilsysteme des Gesellschaftssystems mag das moralische Feuer, das so schnell und gewaltig durch die neue Medientechnologie entzündbar ist, „lästig“ sein, eine Irritation und Störung ihrer Operation. Doch letztlich sorgt genau das immer wieder für Selbst-Reflexion: In was für einer Welt leben wir eigentlich? Denn das Gute ist ja, dass wir die Idee vom Guten besitzen. Nur so können wir das Schlechte unterscheiden und erkennen. In einer Welt, wo langsame Apparate wie Politik und Gesetz das Nachsehen haben, kriegt die sich immer wieder neu zu treffende Unterscheidung von "gut und böse" eine identitätsstiftende Gesellschafts-

funktion. Denn das moralische Urteil braucht keine Legitimation, es braucht nur eine Stimme. Und die hat in Zeiten von Social Media jeder – mit allen "Pro's und Con's", die die Dynamik dieser Social Media mit sich bringt.

Das Zusammenspiel von Medien mit Politik und Wirtschaft konstituiert sich neu, mit höchster Transparenz und zugleich hoher Anonymität der Bewertenden. Unsere Werte müssen sich dem anpassen, wir müssen neu diskutieren, was gut ist und was nicht. Wir leben in einer volatilen Umbruchsphase, das macht diesen Diskurs mächtig und fragil zugleich – wir verhandeln und konkretisieren unsere Wertewelt neu. Was dabei auffällt? Nun, wir besitzen sie, nach wie vor, diese innere Stimme, die weiß was rechtens ist! Wir müssen uns nur wieder ihrer erinnern. "Occupy Wall Street" tut das, lautstark – die Bewegung fordert, dass das Bankengeschäft sich seiner Kunden besinnt, seines eigentlichen Auftrags erinnert und demonstriert für mehr Gerechtigkeit und gegen Gier, Betrug und Verantwortungslosigkeit. Natürlich ist es eine Systemfrage, auf großer Fläche, und zugleich gilt: Führung beginnt bei jedem einzelnen.



# Video: Mr. Novartis im Gespräch

Wofür sind Top-Manager verantwortlich? In welchen emotionalen Dynamiken entscheiden sie? – Dr. Daniel Vasella, langjähriger CEO und Verwaltungsratspräsident des Schweizer Pharmakonzerns Novartis und 2004 von der Financial Times zur „Most Influential Business Figure“ Europas der letzten 25 Jahre gekürt, im Gespräch bei „Leadership Revisited“ im November 2011 in Wien (Kooperation mit der Tageszeitung "Der Standard"). Wir zeigen das Interview mit Barbara Heitger und Martin Engelberg im Video.

Das Video finden Sie in unserem YouTube-Channel:  
[www.youtube.com/user/heitgerconsulting](http://www.youtube.com/user/heitgerconsulting)

**Heitger Consulting GmbH**  
Schwarzspanierstraße 15/1/5  
A 1090 Wien  
T +43 1 4093646  
F +43 1 4093646-90  
E [office@heitgerconsulting.com](mailto:office@heitgerconsulting.com)  
[www.heitgerconsulting.com](http://www.heitgerconsulting.com)

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2011

Herausgeberin: Barbara Heitger  
Redaktion: Delna Antia, Mira Kolenc  
Autoren: Delna Antia, Barbara Heitger  
Gestaltung: Bueronardin  
Illustration: Katharina Ralser  
Technik: Alois Gstöttner  
Videos: Christan Venosa