

"Organisatorische Voraussetzungen personaler Verantwortung"

Rudolf Kötter, ZIEW, Erlangen

Einleitung

Das Thema „Verantwortung“ befindet sich seit etwa 2 Jahren in einem ungebremsen konjunkturellen Höhenflug. Kein Tag vergeht, an dem nicht in der Öffentlichkeit wichtigen Vertretern aus Wirtschaft, Finanzwesen, Politik und jüngst auch der Kirchen mangelndes Verantwortungsbewusstsein oder unverantwortliches Handeln vorgeworfen wird: Manager haben ihre Unternehmen in den Ruin getrieben, Investmentbanker die Weltwirtschaft an den Rand einer Katastrophe gebracht, windige Politiker ihr Staatswesen fast in den Bankrott geführt und andere, nicht weniger windige Kollegen haben diesem Treiben tatenlos zugesehen, Kirchenmänner haben ihre Positionen aufs Schändlichste missbraucht und ihr Führungspersonal hat nicht die Schandtaten, sondern nur deren negative Imagefolgen ins Visier genommen. Folgt man der öffentlichen Meinung, so konnte all dies nur geschehen, weil Personen in der Wahrnehmung einer tatsächlichen oder vielleicht auch nur vermeintlichen Verantwortung versagt haben.

Ein kritischer Blick auf diesen öffentlichen Diskurs zeigt aber auch, dass „Verantwortung“ heute vielfach zu einem Kampfbegriff geworden ist, d. h. zu einem Begriff, der in erster Linie die Speerspitze bei verbalen Angriffen auf Personen bildet. Es bleibt deshalb meist bei bloßen Vorwürfen von „Verantwortungslosigkeit“ oder „mangelndem Verantwortungsbewusstsein“, selten werden diese auf einen positiven Entwurf vorbildlicher Verantwortlichkeit gestützt.

Nun können Begriffe nur dann zu Kampfbegriffen werden, wenn sie auf einen Inhalt verweisen, der den Menschen in irgendeiner Weise am Herzen liegt. So ist es auch bei dem Begriff „Verantwortung“. „Verantwortung tragen“, „Verantwortung übernehmen“, „zu seiner Verantwortung stehen“ – das sind Eigenschaften, die von den meisten Menschen positiv bewertet werden, auch wenn im Einzelnen dunkel bleibt, was genau damit gemeint sein soll. Einführend zum Thema „Verantwortung als Herausforderung für die Wirtschaft“ möchte ich deshalb ein paar Bemerkungen zum Begriff und seinen Bedeutungsvarianten machen sowie zu den Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit Personen Verantwortung überhaupt übernehmen und tragen können.

Handlungsorientierte und interessenorientierte Verantwortung

Der Verantwortungsbegriff hat zumindest im Deutschen eine doppelte Bedeutung und wird zum einen auf Handlungen, zum anderen auf Interessen bezogen. Im ersten Falle spricht man davon, dass jemand anderen gegenüber eine Handlung zu verantworten hat. Damit meint man, der Betreffende muss sich bestimmte Handlungsfolgen zurechnen und unter Umständen auch vorwerfen lassen. Der Begriff der Verantwortung fungiert hier gewissermaßen als das normative Gegenstück zum Begriff des Verursachens. Um ihn in diesem Sinne verwenden zu können, muss man unterstellen, dass der Verantwortungsträger Macht über sein Tun hatte, es also zumindest hätte unterlassen können und außerdem die relevanten Handlungsfolgen für ihn vorhersehbar waren. Bloßes Verhalten und unvorhersehbare Widerfahrnisse hat man nicht zu verantworten.

Spricht man dagegen davon, dass man einem Anderen gegenüber verantwortlich sei, seine Interessen oder die Interessen Dritter zu wahren, so verwendet man den Verantwortungsbegriff in seiner zweiten Bedeutungsvariante. Verantwortung in diesem Sinne bezieht sich auf ein Sorge- und Fürsorgeverhältnis, in dessen Rahmen nicht nur die Folgen von Handlungen, sondern auch von Unterlassungen thematisiert werden können.

In beiden Fällen ist es möglich, dass jemand auch Verantwortung trägt für Handlungen und Unterlassungen, die anderen Personen zuzurechnen sind, welche ihm auf eine wohl definierte Weise unterstellt oder beigeordnet sind.

Verantwortung als Brückenbegriff

Max Weber hat in seinem berühmten Essay „Politik als Beruf“ die Unterscheidung von Verantwortungs- und Gesinnungsethik eingeführt, später hat Hans Jonas versucht, sein „Prinzip Verantwortung“ zur Grundlage der Umweltethik zu machen. Diese Ansätze suggerieren, dass es sich beim Begriff „Verantwortung“ um einen genuin ethischen Begriff handle, wie etwa „Glück“, „Autonomie“ oder „Gerechtigkeit“. Dem ist aber nun überhaupt nicht so.

Der Verantwortungsbegriff bezeichnet selbst keinen Wert, er ist sozusagen „wertneutral“. Sowohl in seiner handlungs- wie in seiner interessenorientierten Variante ist der Begriff „Verantwortung“ genau genommen ein Brückenbegriff, der Werte mit Personen verknüpft und durch dessen Zuschreibung festgestellt wird, dass sich Personen in ihren Entscheidungen und Handlungen an bestimmte Werte halten sollen. Welche Werte das sind, wird durch die Rede von „Verantwortung“ allein nicht

festgelegt. Auch ein Gebietsleiter der Maffia trägt für seine Organisation Verantwortung und wird zur Verantwortung gezogen, wenn es nicht so funktioniert, wie es soll. D. h. wenn man jemandem „Verantwortungslosigkeit“ vorwirft, dann wird damit stillschweigend eine Bindung an ganz bestimmte Werte unterstellt, ja es wird manchmal so getan, als könne Verantwortung immer nur eine Bindung an ethisch ausgezeichnete Werte, genauer an die Werte, die man selbst für ethisch gerechtfertigt hält, herstellen. Solche stillschweigenden Wertzuweisungen machen natürlich Verantwortungsdiskurse nicht leichter.

Klugheit und Ethik

Wenn wir nun unsere Metapher vom „Brückenbegriff“ noch etwas ausschlichten, können wir fragen, was denn die Spannelemente sind, die Werte mit Personen verbinden. Nun, in beiden Bedeutungen setzt die Rede von Verantwortung voraus, dass man sich auf ein Normensystem beziehen kann, durch das Handlungsfolgen als relevant und Interessen als schutz- oder förderungswürdig ausgezeichnet werden. Ein derartiges Normensystem weist auch symmetrisch zur Verantwortung Rechte zu, deren Verletzung den Verantwortungsträger zum Ersatz des Schadens oder zu besonderen Stellungnahmen (Entschuldigung, Distanzierung, Rücktritt) verpflichtet.

Diese Normensysteme sind in erster Linie rechtlicher Natur. Es sind die Gesetze, die soziale und wirtschaftliche Rollen der Menschen festlegen und damit auch die Verantwortungsbereiche abstecken. Im gesetzlichen Rahmen können dann durch weitere rechtliche Regelungen wie Unternehmensverfassungen, Organisationsstatute, Geschäftsordnungen und insbesondere Verträge die Verantwortlichkeiten der Menschen als Rollenträger konkret fixiert werden.

Wie diese Verantwortlichkeiten in einer Organisation, insbesondere in einem Unternehmen festzulegen sind, ist eine Sache der Klugheit. Dabei sind zwei Aspekte zu beachten. Geht es um handlungsorientierte Verantwortung, ist zu bedenken, dass man nur solche Handlungsfolgen verantworten kann, die für den Handelnden zumindest prinzipiell absehbar waren. D. h. wer Verantwortung will, muss dafür sorgen, dass die Entscheider auch über die entscheidungsrelevanten Informationen verfügen. Bei der Implementierung von interessenorientierter Verantwortung ist daran zu denken, dass in einem Unternehmen unterschiedliche und oft konfligierende Interessen zu beachten sind. Eine verantwortliche Wahrung widerstreitender Interessen durch eine Person kann aber nur dann vernünftig erfolgen, wenn es klare Kriterien für eine Güterabwägung gibt, durch die festgelegt ist, unter welchen Bedingungen welche Interessen

den Vorrang haben. Diese Überlegungen haben im Grunde genommen nur etwas mit Klugheit, Effektivität und Effizienz zu tun. Wo könnte sich hier ein Ansatz für eine ethische Betrachtung bieten?

Nun, man kann in einem Unternehmen die Handlungs- und Informationsabläufe so einrichten, dass jeder Handelnde nur Verantwortung tragen kann für sein Glied in der Handlungskette, aber wegen mangelnder Informationen keiner von den Handelnden Verantwortung übernehmen kann für das Gesamtergebnis, das sich als Folge der vielen Handlungsteile ergibt. Und man kann z. B. die oben angesprochenen Kriterien für eine Güterabwägung bei Interessenkonflikten so einrichten, dass bestimmte Interessen nie zum Zuge kommen können. Da muss dann niemand böswillig oder unachtsam sein, das System sorgt gewissermaßen dafür, dass bestimmte Interessen immer auf der Strecke bleiben müssen.

Solche Regelungen können höchst effizient und einem monetären Betriebsziel förderlich sein, wenn sie permanent zum Schaden und zur Benachteiligung von Menschen führen, können sie aber auch ethisch verwerflich sein. Und es ist eine wichtige Aufgabe der Unternehmens- und Wirtschaftsethik, solche Stellen ausfindig zu machen und ihre Änderung anzumahnen.