



## fög discussion papers

OK-2006-0002

### **Die Rache der Moral: Die moralische Regulation löst die Deregulation ab**

Kurt Imhof\*

\*fög / Universität Zürich

September 2006

ISSN 1661-8459

Forschungsfeld:  
**Organisationskommunikation**

Zitierhinweise/Citation:

Kurt Imhof (2006): Die Rache der Moral: Die moralische Regulation löst die Deregulation ab. fög discussion paper OK-2006-0002. fög-Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft, Zürich.

Ursprünglich:

Imhof, Kurt (2002): Basismanuscript des Beitrages: „Der hohe Preis der Moral. Politik und Wirtschaft unter dem Diktat der Empörungskommunikation.“ S. 75 , in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 129, 7.6.2002.

fög-Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft  
Andreasstrasse 15  
8050 Zürich  
Tel. +41 44 635 21 11  
Mail [kontakt@foeg.unizh.ch](mailto:kontakt@foeg.unizh.ch)  
Web [http://www.foeg.unizh.ch/foeg\\_discussion\\_papers/](http://www.foeg.unizh.ch/foeg_discussion_papers/)

Zusammenfassung

**Die Rache der Moral:  
Die moralische Regulation löst die Deregulation ab**

Kurt Imhof

Ein neues Gespenst geht um: Es handelt sich um die ausserordentliche Durchwirkung der öffentlichen Kommunikation mit moralischen Urteilen. Vom „Grüsel“ (bevorzugt als Lehrer oder als Priester) über den „Lügner“ bis zum „Versagerrat“; von den „Abzockern“ über die Beletage-Kassen bis zum „Enronieren“. Das möglichst erschlagende moralische Urteil hat im entbrannten Aufmerksamkeitswettbewerb die Nase vorn. Besonders fällt auf, dass sich diese Skandalisierungswelle wie noch nie in der Geschichte der Moderne nicht etwa nur auf das politische System bezieht, sondern immer mehr die Wirtschaft betrifft. Das ist neu, das ist teuer, das erhöht die Unsicherheit ökonomischen Handelns, das ist dysfunktional und erklärungsbedürftig. Zwei Erklärungsmuster lassen sich miteinander kombinieren, beide begründen diesen massiven Anstieg der Empörungskommunikation, beide lassen ein Abklingen dieses Phänomens vorerst nicht erwarten: Das eine Erklärungsmuster bezieht sich auf die fundamentalen Veränderungen der öffentlichen Kommunikation durch die Ausdifferenzierung des modernen Mediensystems; das andere führt diese moralischen Regulation auf Deregulationseffekte im neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells zurück. Die Diagnose ist dann die Bedingung für einen ersten vorsichtigen Therapieversuch. Denn es lohnt sich zu diskutieren, unter welchen Bedingungen sich die Wirtschaft wieder von der Last der Moral befreien kann.

*Moral, Regulation, Skandale, Empörungskommunikation*

Skandale gehören zur Moderne wie das Salz in die Suppe; über erfolgreiche Skandalisierungen im Vorfeld der Revolutionen an der Schwelle zur Moderne entstand die moderne Öffentlichkeit, die Verbindung von verfasstem Staat und Gesellschaft und der Anspruch auf demokratische Rechtsetzung. Diese Problematisierungsfunktion öffentlicher Kommunikation ist und bleibt notwendiges wie charakterisierendes Bestandteil der Moderne. In den Netzwerken öffentlicher Kommunikation kandidieren permanent Problematisierungen des guten und gerechten Lebens um Aufmerksamkeit: Dieses *seismographische Instrument* moderner Gesellschaften erlaubt es Fragen der sozialen Ordnung, der Gerechtigkeit und der Betroffenheit gesellschaftsweit wahr zu nehmen und dem politischen System zur allgemeinverbindlichen Bearbeitung aufzugeben. Problematisierungen des Bestehenden, die im Medium der öffentlichen Kommunikation genügend Aufmerksamkeit akkumuliert haben, bilden einen Input für das politische System, das dann seine Prozessroutinen unterbrechen muss, um sich dem problematisierten Zusammenhang zuzuwenden. Auf diese Weise wird Aufmerksamkeit – also *kommunikative Macht* – legitim in *politische Macht* verwandelt. Über Parteien und Verbände, sowie über Wahlen und Abstimmungen ist dieses politische System mit den verschiedenen Funktionsbereichen moderner Gesellschaften und mit dem Staatsbürgerpublikum rückgekoppelt und rechtsstaatlich verankert. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass das politische System in entsprechenden Verfahren als Output allgemeinverbindliche Entscheidungen *in der Sprache des Rechts* fällen kann. Kommunikative Macht verwandelt sich also in politische Macht und diese wird wiederum in der Sprache des Rechts steuerungswirksam. In der öffentlichen Problematisierung bestehender Zustände, Handlungen und Institutionen, im erfolgreichen, d.h. resonanzreichen Hinweis auf Widersprüche zwischen Faktizität und Geltung, Sachverhalten und Ansprüchen und im permanenten Wettbewerb der Betroffenheiten wurde immer schon ein wesentlicher Teil der Politik und der wesentlichste Teil der sichtbaren – also medienvermittelten – Politik her- und dargestellt.

Das politische System ist aber nicht nur für allgemeinverbindliche Entscheidungen zuständig, sondern auch für deren Durchsetzung. Die hierfür notwendige Exekutive und die Judikative stellen – zusammen mit der Legislative – den Kern des „Öffentlichen“ dar. Entsprechend ist durch die ganze Moderne hindurch die Skandalisierung jener politischen Teilbereiche am häufigsten, die aus Gründen der „Staatsraison“ am

wenigsten dem Öffentlichkeitsprinzip gehorchen können. Mit anderen Worten: Das Militär, die Geheim- und Nachrichtendienste und die Diplomatie. Dazu gehört auch das auffallende Faktum, dass die Lüge im politischen Bereich (ganz im Gegensatz zur geduldeten Notlüge im privaten Bereich) das schlimmste Ärgernis darstellt, weil sie gleich gegen beide Grundprinzipien des Öffentlichkeitsverständnisses der klassischen Moderne verstösst: der Vernunft und der Tugend.<sup>1</sup>

### **Merkmale moderner und spätmoderner Skandalisierungen**

Kein Wunder also, dass wir es beim politischen System mit jenem Teilbereich moderner Gesellschaften zu tun haben, der durch die ganze Moderne hindurch am meisten öffentlicher Kritik ausgesetzt ist. Nun erfährt aber diese Politik erstaunliche Konkurrenz durch die Skandalisierung wirtschaftlicher Akteure. Das ist nicht vollständig neu: Im Rahmen der Auseinandersetzungen um die „sozialen Frage“ in der zweiten Hälfte des 19. und im frühen 20. Jahrhundert(s) wurde die empörungsheischende Enthüllung der Zustände in den Fabriken zum wesentlichsten Moment im Kampf um eine moderne Sozialgesetzgebung. Allerdings waren diese Problematisierungen in einer Epoche der Moderne in der Klassen und Klassenzugehörigkeit zum politischen Selbstverständnis gehörten, durch Merkmale gekennzeichnet, welche die gegenwärtigen Skandalisierungen nicht mehr aufweisen:

- Erstens hatten wir es mit *politisch-publizistischen Konflikten* zu tun. D.h. die Medien waren als parteinahe Zeitungen oder als Parteiorgane unmittelbarer Bestandteil des politischen Systems. Entsprechend führte die Skandalisierung beliebiger Zustände zu vehementem Widerstand, d.h. zu politisch-publizistischen Konflikten zwischen den Parteiorganen, über die Frage, was denn nun das Skandalöse sei. Das ist heute nicht mehr der Fall. Etwas zugespitzt lässt sich sagen: Entweder sind Skandalisierungen erfolgreich, d.h. die moralische Anklage wird in der ganzen Medienarena kolportiert (z.B. die „Fälle“ Aliesch, Honegger, Kuoni-Affolter, Hess, Ospel, Mühlemann, Corti, Barnevik, Lindahl, Borer etc.) oder sie sind nicht erfolgreich, d.h. es gibt keine Resonanz in der Medienarena.

---

1 Vgl. NZZ, 19.12.1997: Zunehmend fragileres Sozialprestige. Die Medien, der Skandal und die Politik.

- Der zweite Unterschied besteht darin, dass die Skandalisierung durch eine politische Bewegung bzw. Partei auf der Basis einer „*Weltanschauung*“ (vor-)getragen wurde. Bei modernen Skandalisierungen sind politische Organisationen als Skandalisierer in der Minderzahl, die Medien selbst haben diese Rolle in Gestalt einer Expertenkultur der Skandalisierung professionalisiert, weitgehend übernommen, ebenso weitgehend von Weltanschauungen entkleidet und auf die *Tugendansprüche einer Personalmoral* zurückgeschnitten.
- Und schliesslich zum dritten: Die Skandalisierungen aus der Ära der Parteipresse waren, gerade weil sie auf der Basis einer Weltanschauung getätigt wurden, ausgesprochen stark auf die Enthüllung von *dysfunktionalen „Strukturen“* oder *„Verhältnissen“* fokussiert. Die Person stand weit weniger im Mittelpunkt als heute; decouvriert wurden Gesellschaftsverhältnisse und diese „Verhältnisse“ waren es, die als illegitim und als unmoralisch galten. Die modernen Skandalisierungen spielen dagegen allesamt auf die Person. Insofern hat sich die Form der öffentlichen Problematisierung von Zuständen zu Gunsten einer umfassenden Personalisierung *entpolitisiert*: Je gravierender die moralische Verfehlung oder das Leistungsversagen einer Person dargestellt werden kann, je prominenter diese Person ist, je mächtiger sie erscheint, je mehr diese Person für ihre Funktionsrolle auf moralische Korrektheit und hohe Leistungsstandards Wert legen muss, je mehr und je ungeschickter sich diese Person (auflagen- und quotensteigernd) gegen die Skandalisierung wehrt, je unterhaltender also das Duell zwischen Skandalisiertem und Skandalisierenden ist und je weniger andere zentrale Themen in der Medienarena um Beachtung wetteifern, desto grösser ist die Resonanz „auf allen Kanälen“.

Darüber hinaus ist unverkennbar, dass wir es ausgeprägter als früher mit *Wellen von gleichartigen Skandalisierungen* zu tun haben. D.h. ähnlich gelagerte Verfehlungen bilden eigentliche Modezyklen moralischen Versagens. So folgen sich seit den 80er Jahren ununterbrochen Wellen der Skandalisierung defizienter Sexualmoral. Seit rund drei Jahren findet dies beispielsweise Ausdruck in einer medienvermittelten Problematisierung der Pädophilie wie es die ganze 200jährige Veranstaltung Moderne bisher nicht fertiggebracht hat. Selbstverständlich zeigt nicht nur dieses Beispiel, dass Skandalisierungswellen keineswegs einen Bezug zur „Quantität“ moralisch defizitärer

Handlungen haben müssen. Vielmehr wird über solche Skandalisierungswellen die Aufmerksamkeit auf bestimmte Abweichungen gegenüber dem unerschöpflichen und sich beständig erneuernden Repertoire moralischer Werte konzentriert. Dadurch werden in diesen Wellen der Empörungskommunikation neue Werte und Normen in die Gesellschaft eingezogen oder alte Werte und Normen neu bestätigt. Durch die „Eichung“ des politisch Korrekten für unsere Alltagsinteraktionen und Meinungsbekundungen und auch über Rechtsetzungsprozesse werden solche Skandalisierungswellen gesellschaftsweit handlungsorientierend – gerade auch dann wenn wir davon abweichen zu müssen glauben. Insofern ist die medienvermittelte Empörungskommunikation funktional äquivalent zur klassischen norm- und wertsetzenden Funktion kirchlich-religiöser Kommunikation in der Vormoderne. Und wie zu Zeiten des Ablasshandels hat diese Kommunikation auch wieder einen erheblichen monetären Wert: Der Erfolg der Darstellung moralischer Abweichung bemisst sich nun freilich an Resonanz, Einschaltquoten, Auflagenzahlen und Werbeeinnahmen.

Halten wir fest: Die Zahl der moralischen Problematisierungen in der medienvermittelten Kommunikation hat sich seit den ausgehenden 80er Jahren deutlich erhöht und nimmt weiter zu. Skandalisierungen werden in ihrer Mehrzahl nun durch Medien in ihrem Wettbewerb um Aufmerksamkeit bei den Medienkonsumenten selbst produziert, sie führen im Regelfall gerade nicht zu publizistischen Konflikten über skandalöse „Verhältnisse“ und sie zielen primär auf die als moralisch defizitär darstellbare Person. Das sich die überwiegende Mehrzahl der Skandalisierungen auf das politische System bzw. das politische Personal bezieht, lässt sich durch die Funktionsrolle dieses Teilsystems als Zentrum demokratischer Herrschaft und die historischen Ansprüche an die „Öffentlichkeit“ in demokratischen Gesellschaften begründen. Bemerkenswert ist nun allerdings der Anstieg empörungsheischender Skandalisierung ökonomischer Akteure. Seit geraumer Zeit, konkreter seit der ADtranz-Schliessung 1999 und der Wellen der Managemententschädigungsdebatten lässt sich eine ununterbrochene Skandalisierung ökonomischer Akteure beobachten, die neben der bereits vorher massgeblich durch soziale Bewegungen und NGO's praktizierten

Anprangerung von Umwelt- und Technikfolgerisiken nun unmittelbar das *Führungspersonal* von Unternehmen betreffen.

Wie lässt sich dieses Phänomen erklären? Eine Erklärung setzt am „neuen“ Strukturwandel der Öffentlichkeit an, die zweite beschreibt diese moralische Re-Regulation der Ökonomie als Reaktion auf Deregulationseffekte im neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell. Beides passt z.Z. zusammen wie die Faust aufs Auge.

### **Fundamentaler Wandel der medienvermittelten Kommunikation**

Ich beginne mit dem Strukturwandel der Öffentlichkeit, d.h. der Ausdifferenzierung der Medien aus dem politischen System und der Orientierung der Medien an der Marktlogik des Wirtschaftssystems. Dabei haben wir es mit dem folgenreichsten Deregulationsprozess in der „Spätmoderne“ zu tun: Beides, sowohl die Ausdifferenzierung des Mediensystems vom politischen System, wie die Koppelung der Medien an die Marktlogik, ist mit einer sozialen und ökonomischen Ablösung der Medien von ihren herkömmlichen Trägern (Parteien, Verbände, Kirchen und Verlegerfamilien) und mit der Dualisierung der elektronischen Medien verbunden. Die neuen Medienorganisationen können sich dadurch sozial, politisch und ökonomisch von ihren herkömmlichen Kontexten ablösen und werden zu Dienstleistungsorganisationen mit beliebiger Kapitalversorgung und hohen Renditeerwartungen.<sup>2</sup> Die neuere publizistik-, politikwissenschaftliche und soziologische Forschung hat sich stark mit den damit verbundenen Folgen für das politische System und mit der Wechselwirkung von Politik und Medien beschäftigt. Sie zeigt, dass sich Politik in diesem Prozess kommunikativ neu konstituiert. Als Quintessenz kann festgehalten werden, dass die eigenständigen Vermittlungslogiken der Medien auf vier Dimensionen quer zu den Vermittlungsbedürfnissen der traditionellen politischen Akteure stehen:

- In sozialer Hinsicht verloren die Parteien, parlamentarischen Fraktionen und Verbände mit ihren direkten Vermittlungsorganen auch ihre eigenen Publikumssegmente, während Regierung und Behörden mit einer Medienarena konfrontiert

---

2 Vgl. Otfried Jarren: Mediengesellschaft – Risiken für die politische Kommunikation, in: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. 5. Oktober 2001, B 41-42, S. 10-19.



werden, die sich der politischen Willens- und Entscheidungsbildung höchst selektiv annimmt bzw. diese beeinflusst und teilweise auslöst (plebiszitäre Kraft der Medien).

- In sachlicher Hinsicht müssen sich die politischen Organisationen der Produktionslogik der Medien, dem „Siegesszug“ der Visualität, den neuen, nicht mehr primär „politischen“ Selektions- und Interpretationslogiken der Massenkommunikation und den Modezyklen der Medienprodukte anpassen. Dies bedeutet für die politischen Organisationen u.a. die Professionalisierung der Aussenkommunikation, die Personalselektion auf der Basis der Medientauglichkeit und eine straffere, d.h. reaktionsschnellere Führungsorganisation (Präsidentialparteien).
- In zeitlicher Hinsicht gerät die auf interne Koordinations- und rechtsstaatlich verbindliche Prozessroutinen geeichte Politik unter permanenten „Reaktionsstress“ gegenüber dem medialen Aktualitätstempus (reaktive Politik).
- In sozialräumlicher Hinsicht schließlich entkoppeln sich die medial erschlossenen Räume von den Geltungsbereichen der territorial gebundenen politischen Institutionen. Das heisst, die durch die Massenmedien erschlossenen Publikumsmärkte verlieren ihre klassische Deckungsgleichheit mit politischen definierten Territorien – immerhin der Basis für demokratische Willens- und Entscheidungsfindungsprozesse (Auseinandertreten von Politik und Öffentlichkeit).

Allerdings sind solche „Medialisierungseffekte“ nicht auf das politische System beschränkt. Kein Teilsystem kann sich der Neuallokation der Aufmerksamkeit in der öffentlichen Kommunikation entziehen. Von unabsehbarer Bedeutung – wenn auch noch kaum beachtet – ist die massenkommunikative Neukonstitution der Ökonomie. Was lässt sich beobachten:

- Wie in der politischen Berichterstattung vollzog sich auch in der Wirtschaftsberichterstattung eine Substituierung der Skandalisierungskommunikation, die noch in den 60er und 70er Jahren im Rahmen der Thematisierung von Umwelt- und Technikfolgerisiken sowie der „Überfremdungsgefahr“ weitgehend durch soziale Bewegungen und Protestparteien lanciert wurde, durch etablierte politische Akteure, auf Medienevents spezialisierte NGO's (z.B. Greenpeace) und v.a. *durch die Medien selbst*. Sie treten als „Enthüller“ an die Stelle der sozialen Bewegungen der 70er und

80er Jahre. Wenn wir uns für die zentralste Kategorie des Wandels moderner Gesellschaften interessieren, nämlich für den Inhalt jener oben skizzierten seismographischen Problematisierungsfunktion öffentlicher Kommunikation, so ist im diachronen Vergleich die Zunahme und die Professionalisierung der Skandalisierung ökonomischer Akteure neben der generell deutlichen Steigerung der „Skandalisierungsraten“ in der öffentlichen Kommunikation auffallend.

- Im Kontext der ausgeprägten Personalisierung auch der Wirtschaftsberichterstattung wurde die unpersönliche Form der Darstellung von Unternehmen und die klassische „Wir-Kommunikation“ der Selbstdarstellung durch eine *hochpersonalisierte Kommunikation* abgelöst, die das Image von Unternehmen immer mehr auf die Validität ihres Führungspersonals reduziert. Damit wird das gewachsene Sozialprestige von Unternehmen äusserst folgenreich durch die persönliche Reputation ihres aktuellen Führungspersonals überformt. Zum einen lockert sich dadurch die Pfadabhängigkeit von Organisationen, weil mit der Erosion des gewachsenen Sozialprestiges auch die damit verbundene Selbstverpflichtung abnimmt; zum anderen wird das Unternehmen von der wesentlich volatileren, personenbezogenen Reputation ihres Führungspersonals und deren „Rating“ im entsprechenden „Starsystem“ für Manager abhängig. Zum dritten schliesslich vergrössert sich der Widerspruch zwischen der auf die Medien und ihre Agenda hin orientierten, also personalisierten Aussenkommunikation von Unternehmen („der CEO und sonst nichts“) und ihrer nach wie vor „wir-orientierten“ Binnenkommunikation („wir alle und sonst nichts“), die dadurch einem akuten Glaubwürdigkeitszerfall ausgesetzt ist.
- Die im Kontext der Ausdifferenzierung des Mediensystems aus dem politischen System sukzessive geschwundene Auseinandersetzung zwischen den Medien über die Interpretation beliebiger Vorgänge zu Gunsten einer gesteigerten Übernahme von Vorgangsinterpretationen der skandalisierenden Primeurberichterstattung führte zu einem Schwund publizistischer Konflikte bzw. umgekehrt zu einer *beschleunigten Diffusion gleichförmig nachrichtenwertgesteuerter negativer Berichterstattung über Unternehmen* in der ganzen Medienarena.
- Schliesslich ist eine weitgehende Angleichung der Selektions- und Interpretationslogiken der Wirtschaftsberichterstattung an diejenigen der politische Berichterstattung zu konstatieren, sowie ein beispielloser Wachstum des

Wirtschaftsressorts bei den Printmedien wie bei den elektronischen Medien seit den 80er Jahren und schliesslich auch eine zunehmende Verwischung der Ressortgrenzen zwischen Politik und Wirtschaft. Die neuen, auf die Maximierung der Aufmerksamkeit der Medienkonsumenten ausgerichteten Selektions- und Interpretationslogiken konstruieren den Lauf der Dinge wieder, wie die alte Geschichtsschreibung, als Produkt von Helden und Bösewichten, also als Ergebnis von Menschen und Taten und nicht von „Verhältnissen“ welche die Menschen, ihre Taten und ihre Wirkungen erst erklären können. Diese Regression medienvermittelter Kommunikation auf gut und böse ist ursächlich für den Wandel der seismographischen Funktion öffentlicher Kommunikation von der Problematisierung von Zuständen hin zur moralischen Skandalisierung von Personen. Der zivilisatorische Fortschritt gegenüber den öffentlichen Hinrichtungen der Vormoderne – in der das personalisierte Böse auch schon vor aller Augen getilgt werden musste – bemisst sich an den Formen öffentlicher Verturteilung in der Spätmoderne daran, dass es „nur“ noch um den sozialen Tod des Delinquenten geht. Unterhaltend ist allemal beides.

### **Deregulation als Bedingung moralischer Re-Regulation**

Diese noch nicht abgeschlossene, bemerkenswerte Entwicklungsdynamik lässt sich jedoch nicht nur durch die neuen Selektions- und Interpretationslogiken der medienvermittelten Kommunikation erklären. Die Angleichung der Wirtschaftsberichterstattung an die politische Berichterstattung und die moralische Aufladung der öffentlichen Kommunikation über die Wirtschaft wurde akzentuiert durch Folgeeffekte des neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells. Für das ökonomische Führungspersonal ergaben sich in diesem Zusammenhang neue Möglichkeitsspielräume, in welchen vorübergehend Moral, Marktlogik und Vernunft deckungsgleich schienen. Dagegen können nun auf Seiten des Publikums aufgrund der Widersprüche zwischen Anspruch und Ertrag des Globalisierungs- und Minimalstaatskonzepts erfolgreich Moralbestände des guten und gerechten Lebens aktualisiert werden. Welches sind nun die wesentlichsten beabsichtigten und nicht-beabsichtigten sozialen und politischen Folgen der Deregulation im Zuge einer beispiellosen Diskreditierung des Staates und einer Euphorisierung des Steuer- und Standortwettbewerbs im Rahmen der Globalisierungs- und der Shareholder-Value-Debatten:

- Zu konstatieren ist zunächst eine nicht nur, aber gerade für die Schweiz völlig neuartige und ihre politischen wie ökonomische Erfolgsgeschichte negierende *Abspaltung einer Wirtschaftselite von der politischen Elite*. Unmittelbare Folge ist der Zerfall gemeinsamer sozialmoralischer Standards unter anderem bezüglich der Höhe des vertretbaren Einkommens: Noch bis in die 80er Jahre nahmen die Spitzenvertreter wie die Spitzeneinkommen in Politik und Wirtschaft aneinander Mass, d.h. es war im Sinne des Wortes nicht schicklich in Spitzenpositionen der Wirtschaft wesentlich mehr zu verdienen als ein Regierungs- oder Bundesrat (Skandalisierung der Managementbezüge). Diese wechselseitige Sozialisation und soziale Kontrolle oft in derselben Partei, immer in demselben Militär, in vergleichbaren Businessclubs und Logen, im Rahmen einer ausgeprägten Milizkultur sowie in den überschaubaren Freundschafts- und Bekanntschaftsnetzwerken einer bürgerlichen Elite mit ebenso eng gestuften Statusdistinktionen wie politischen Differenzen wurde im Zuge der semantischen Sklerotisierung des Staates und der als neu und dramatisch propagierten Globalisierung der Wirtschaft aufgesprengt und soweit zerstört, dass nun für die gravierende Probleme, die immer Politik und Wirtschaft tangieren, die noch „ganzheitlich“ sozialisierten „Ziehväter“ der aktuellen Wirtschaftselite als Krisenmanager aus dem Altenteil zurückbeordert werden müssen. Denn über diese Elitenfraktionierung kam es auch zu einem Zerfall von Wissens- und Erfahrungsbeständen über das Risiko, die Kosten und die Bewältigung von Legitimitäts- und Reputationskrisen sowie für die wechselseitige Abhängigkeit von Politik und Wirtschaft. Im Bewusstsein der propagierten Deckungsgleichheit von Marktlogik, Vernunft und Moral verlor die neue Wirtschaftselite die Sensibilität für die sozialmoralischen Grenzen und damit die massiven Kosten von Entscheidungskalkülen die auf verkürzten Marktlogiken beruhen, also die prinzipielle soziale Verfasstheit von Märkten ausser Acht lassen. Im Zuge dieser Entwicklung lies sich das erstaunliche Faktum beobachten, dass sich gerade Unternehmungen mit neuem weltweitem Geltungsanspruch über eine fast schon als autistisch zu nennende Unternehmenskommunikation wiederholt in der Selbstvernichtung ihrer Reputation übten (z.B. Kommunikation der Adtranz-Schliessung; Grounding der Swissair und Krieg der „fact-sheets UBS versus Swissair; UBS versus CS bzw. Basel versus

Zürich in der Konstitution der neuen Airline; Kommunikation des Kuoni-VR und Kuoni-Stiftungsrates bezüglich der Bezüge des VR-Präsidenten; Vernachlässigung des Retail-Banking unter Verweis auf die Bedeutung des Private-Banking durch die Grossbanken; KMU-Debatte etc.).

- Zu beobachten ist zweitens eine gegenüber nationalen und regionalen Loyalitäten und damit gesellschaftlich relevanten Ansprüchen wesentlich *unabhängigere Allokation von Arbeit und Kapital* auf der Basis ökonomischer Wettbewerbskalküle bzw. Steuer- und Standortvorteilen und eines Grössen- und Fusions“wahns“ in dem ironischerweise wie einst in der Planwirtschaft quantitative Volumina und quantifizierte Synergien die Überlegenheit im wahrgenommen „Krieg“ der Global Players sichern sollten. In diesem Credo der 80er und 90er Jahre erschien selbst eine Art institutionalisierte Erpressung der demokratisch verankerten, aber zwangsläufig territorial gebundenen politischen Institutionen als moralisch korrekt und funktionsnotwendig. Auf Seiten der Gesellschaft wurde dadurch der föderalistische Steuerfrieden aufs Äusserste strapaziert sowie infrastrukturelle Gefälle akzentuiert und auf Seiten der Unternehmen führte dieser Prozess über „Fiskalmigrationen“ einerseits, Fusions- und Übernahmejagden wie wilden „Bereinigungsverkäufen“ andererseits zu einem kostspieligen Verlust an motivationssichernder corporate identity sowie wettbewerbsrelevantem Sozialprestige.
- Von Bedeutung ist drittens die *Diversifizierung und Anonymisierung des Aktienbesitzes* und damit eine Erosion traditioneller und sozialmoralisch eingebetteter Eigentumsverhältnisse und Verantwortlichkeiten verbunden mit einer höheren Fluktuation sowohl des Führungspersonals wie der Produktlinien auf der Basis kurzfristiger Renditeerwartungen. Gleichzeitig wurde in diesem Prozess die Managerherrschaft auf Kosten der Eigentümer gestärkt und die Gewerkschaften mit Abwanderungs- und Abbaudrohungen in die Defensive versetzt. Dies führte wiederum zu einer Abnahme der Pfadabhängigkeit der Unternehmen, also zum Zerfall des gewachsenen Sozialprestiges wie des Selbstverständnisses und zwar bis hin zum Identitätsverlust und auch wieder zum akuten Schwund einer motivations- und loyalitätssichernden corporate identity (etwa besonders exemplarisch bei der ABB).

- Bemerkenswert war und ist viertens eine in beängstigender Masse *eingeschränkte Rationalität bei der Personalselektion des Spitzenmanagements* in Gestalt des massiven Bedeutungsanstiegs *charismatischer Figuren* im entstandenen Starsystem der Managerklasse. Damit ist unmittelbar die Substitutionen rationaler Überzeugung auf Seiten der Stake- wie Shareholder bis hin zur Analystengemeinde durch den Glauben an die besonderen Gnadengaben von Personen verbunden. Begleitet wurde diese Entwicklung durch eine Flut von geradezu antikritischen Hagiographien über die Stars der Managementszene, durch eine beeindruckende Expansion einer „Managementliteratur“ die schlicht in den Esoterikhandel gehört, durch die Genese einer neuen und teureren Spezies von Wirtschaftswanderpredigern und Trendscouts, zu deren Füßen sich das gläubige Managerpersonal rege versammelt, um der Weisheit teilhaftig zu werden sowie der Expansion einer nicht unwesentlich auf dem Outsourcen von Common Sense und Erfahrungswissen beruhenden Beratungsindustrie zur Erfindung und Legitimation unternehmerischer Entscheide und zur Umsetzung selbstkreierter Managmentrends in einer Flut von Reorganisationen wie etwa und besonders ertragreich mit *dem* Betriebsinquisitionsprogramm der 90er Jahre, dem „Total Quality Management“ (TQM).
- Äusserst krisenträchtig ist fünftens, dass die zentralsten Institutionen des wirtschaftlichen Teilsystems durch Transnationalisierung und mangelhafte internationale Regulierung einerseits, einem Abbau notwendiger staatlicher Kontrollfunktionen andererseits mittlerweile *systematisch im Strukturmodus der Interessenskollision* angelegt sind und dass dies ist auch noch allen Marktteilnehmern bekannt ist. Die gilt für die Analystengemeinde der Investmentbanken, die im Wettbewerb auf die eigenen Kunden Rücksicht nehmen müssen, genauso wie für die Wirtschaftsprüfungsfirmen, die ebenso marktlogisch wie absurd ihre Prüffunktion mit lukrativen eigenen Unternehmensberatungsmandaten verbinden, so dass Interessenskollisionen schlicht unausweichlich sind und dies gilt schliesslich auch für die zwei verbliebenen (und fast alles entscheidenden) internationalen Ratingagenturen (Standard & Poors; Moody's) deren wichtigste Kunden auch exakt diejenigen sind, die sie zu bewerten haben. Damit prozessiert ausgerechnet die Wirtschaft als wettbewerbsorientiertes Teilsystem moderner Gesellschaften auf der

Basis von Logiken der Wissensgenerierung denen nach Kriterien ökonomischer Rationalität nicht zu trauen ist.

- Schliesslich ist es sechstens auf der Basis eines inzwischen nicht nur politisch sondern auch ökonomisch scheiternden „*Wirtschaftspopulismus*“ in Form einer Melange aus radikalem Antietatismus, Glauben an den Shareholder-Value, Personenkult und Zukunftsimaginationen (z.B. in den „Visionen“ aus Freienbach SZ) zu einer massiven Ausdehnung des Aktienbesitzes bis in den unteren Mittelstand gekommen. Im Rahmen dieses sich auf durchaus fatale Weise selbst beschleunigenden Halluzinations-Kapitalismus imaginierten zuletzt auch noch die verbliebenen Bluecollar-Worker unmittelbaren Reichtum in der neuen dot.com-Gesellschaft. Und nun sind es nicht nur diese neuen und enttäuschten „Zocker“, bei welchen die Rede von den „Abzockern“ auf Resonanz stösst.

All dies begünstigt eine moralisch argumentierende Re-Regulierung auf der Basis einer Auflagenzahlen wie Einschaltquoten steigernden Empörungskommunikation im Rückblick auf die gestiegenen Börsenbewertungen von Unternehmen bei gleichzeitigen Entlassungswellen, im Rahmen der Fusions-, Managerlohn-, Beletage- und Steuerfluchtdebatten und angesichts einst stolzer Firmen, die als einstige Globalisierungs- und Fusionsturbos und der xten fundamentalen Reorganisation (bestenfalls nur) im Rhythmus des CEO-Wechsels wenn überhaupt nur noch einen Schatten ihrer selbst darstellen. Exakt an dieser Stelle greifen die Deregulationsfolgen und der fundamentale Wandel der öffentlichen Kommunikation ineinander: Erfolgreiche Skandalisierungswellen benötigen erstens eine als moralisch defizitär darstellbare Spezies; zweitens Kommunikatoren, vorzugsweise die Medien selbst, die mit entsprechenden Selektions- und Interpretationslogiken eine Empörungsbewirtschaftung betreiben; drittens aktualisierbare Moralbestände auf Seiten des Publikums, die sich aus der Kluft zwischen Anspruch und Ergebnis einst propagierter Normen und Werte gewinnen lassen sowie idealerweise viertens neben Medien politische Organisationen, die dafür sorgen, dass die Skandalisierung möglichst auf Dauer gestellt wird indem sich das politische System der Angelegenheit annimmt. Die Managementlohndebatte etwa hat dieses Stadium maximierter Resonanz erreicht und bereits für umfangreiche Transparenzforderungen gesorgt, die uns weiter unterhalten werden.

**Gibt es einen Austritt aus dieser selbstverschuldeten Unmündigkeit?**

Gibt es berechtigte Hoffnungen, dass sich diese Dynamik wieder abkühlt? Vorläufig nicht: Zwei weitere beobachtbare Entwicklungen greifen ineinander und stossen sich wechselseitig an:

*Zum einen* begünstigt diese Skandalisierung ökonomischer Akteure die *moralische Aufladung des Konsums*: Was einst in den 70er Jahren als Konsumverweigerung von südafrikanischen Granny-Smith-Äpfeln seitens der „Neuen Linken“ begann, ist heute Konsumpraxis aller Stände. Immer mehr Konsumenten verwenden das moralische Urteil als Distinktionskriterium beim Kaufentscheid. *Zum anderen* hat diese bemerkenswerte Entwicklung zusammen mit den neuen Reputationsrisiken in der öffentlichen Kommunikation zur Ausarbeitung unzähliger *Moralprogramme* unter Stichworten wie „Corporate Governance“, „Compliance“, „Transparency“, „Good Citizen“, „Sozialverträglichkeit“, neuen und wieder neu zu unterlaufenden Buchhaltungscodices und dem Einsatz von Moral im Marketing längst das Stadium eines sich selbst beschleunigenden Prozesses erreicht. Immer mehr Unternehmen verbinden ihre persuasive Kommunikation an die Konsumenten mit moralischen Bekenntnissen, sie implementieren zuhauf Unternehmensethiken, die auch in der Außenkommunikation verwendet werden, sie erklären sich zu „good citizens“, lassen sich tatsächlich ihre „Sozialverträglichkeit“ zertifizieren, bekennen sich zum Antirassismus, zur Fremdenfreundlichkeit, zur umweltschonenden Produktion, zur Gleichberechtigung und Frauenförderung oder sie bekämpfen in ihren Marketingkampagnen gar aktiv den Krieg oder die Todesstrafe. Durch dieses Marketing lädt sich der Konsum moralisch noch mehr auf und wird zum politischen Alltagshandeln im Grossverteiler. Immer mehr Güter des täglichen Gebrauchs entstammen einem nachhaltigen Umgang mit der Natur, sind ressourcenschonend produziert oder unterstehen gar dem ständischen „gerechten oder fairen Preis“, wie immer größere Anteile des Kaffee-, Blumen- und Bananenumsatzes (Max Haavelar). Diese moralische Aufladung betrifft auch kommerzielle kulturelle Events: In Pop- und Rockkonzerten wird die Kulturkonsumation mit dem moralisch-ethischen Einstehen für eine tolerante Welt verbunden. Auch und insbesondere die privaten Medienunternehmen werden mehr und mehr moralisch aktiv. Im Zusammenhang mit der Kriegs- und Katastrophenberichterstattung beteiligen sich vorab die elektronischen Medien an Spendenkampagnen oder gründen gar selbst Hilfsorga-



nisationen, deren Tätigkeit das Publikum in den Nachrichtenformaten des Senders gleich selbst wieder beobachten kann. Die dramatisch inszenierte Kriegs- und Katastrophenberichterstattung verbindet sich mit dem moralischen Appell an den Spendenwillen des Medienpublikums und der Einsatz des Senders samt Kamera vor Ort schließt – unterstützt durch moralische aktive Kulturprominenz – den Kreis, zumindest solange die Quoten stimmen.

Halten wir fest: Die moralische Korrektheit der Unternehmen ist zu einem Bestandteil des Wettbewerbs geworden, das moralische „Gut-Fühlen“ zu einem Bestandteil täglicher Konsumpraxis und diese umfassende moralische Aufladung wirtschaftlichen Handelns führt auf Seiten der Unternehmen zu neuen Formen moralischer Selbstverpflichtung, welche die Skandalisierung moralischer Defizienz wiederum erleichtern (Moralfälle). Unter diesen Bedingungen unterliegt die Unternehmenskommunikation einem Professionalisierungsschub in dem unter Stichworten wie „Krisenkommunikation“, „Krisenmanagement“, „Issues Management“ und „Issues Monitoring“ durch eine rasch wachsende Expertenkultur sowohl Früherkennungsmethoden möglicher Reputationsrisiken und -chancen, als auch PR- und Krisenmanagementkonzepte im Falle potentieller oder akuter Reputationsgefährdung entwickelt werden.<sup>3</sup> Am Aufschwung spezialisierter Kommunikationsberatungsfirmen, am Auf- und Ausbau von Corporate Communications-Abteilungen, am Abwerben von Journalisten für PR-Tätigkeiten bis hin zur Personalselektion des Spitzenmanagements unter dem Gesichtspunkt der Medientauglichkeit lassen sich die entsprechenden Effekte bei Unternehmen beobachten.

Lohnt sich das alles? Oder besser: Wenn wir die Frage nach der Funktionalität von Gesellschaftsmodellen in Anschlag bringen, ist es denn sinnvoll, dass sich die Wirtschaft als Teilsystem moderner Gesellschaften in dieser Form mit der Last der Moral herumschlägt, obwohl gerade dieses Wirtschaftssystem denkbar ungeeignet ist, um moralische Probleme zu lösen, dafür aber geeignet sein sollte, auf effiziente Weise Güter und Dienstleistungen zu produzieren? Das heisst natürlich nicht, dass moralische Fragen des guten und gerechten Lebens in der Ökonomie keine Rolle spielen; es heisst

---

3 Ulrike Röttger (Hrsg.), Issue Management, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001.

aber, dass in modernen differenzierten Gesellschaften dasjenige Teilsystem für die Lösung moralischer und ethischer Fragen zuständig ist, das sich exakt darauf spezialisiert hat. Dabei handelt es sich eben um das politische System. Wenn moralische Fragen nun umgekehrt die Ökonomie zu dominieren beginnen, dann wird auch umgekehrt die Marktlogik der Moral subsumiert. Die Kosten hierfür sind ausserordentlich hoch: Zu budgetieren gilt es nichts weniger als die Schmälerung der wichtigsten Ressource ökonomischen Handelns der Erwartungssicherheit durch eine sprunghaft erhöhte Unsicherheit. Die Reputationskrisen haben sich zum grössten GAU für Unternehmen entwickelt, sie können gleichsam über Nacht Image, Kunden- und Mitarbeiterbindung zerstören, eliminieren Arbeitsplätze und Produktionsstätten und bedeuten eine lange und teure Rekonvaleszenz zumeist umrahmt von juristischen Auseinandersetzungen, welche die Zukunft von Unternehmen oder zumindest die zukünftigen Erträge jahrelang in Frage stellen.

Vielleicht regt es die notwendige Diskussion an, wenn man daran erinnert, dass die Wirtschaft in der Geschichte der Moderne zu ihrer eigenen Entfesselung schon einmal von der Last grundsätzlicher moralischer und ethischer Fragen befreit werden musste. Es handelte sich um das vielgescholtene sozialmarktwirtschaftliche Gesellschaftsmodell der Nachkriegszeit, dem wir eine Reihe grundsätzlicher sozialer Innovation verdanken, welche die westliche Wirtschaft aus dem Entweder-Oder-Konflikt der Klassengesellschaft in den Mehr-oder-Weniger-Konflikt der Sozialpartnerschaft und damit in die Wohlstandsgesellschaft geführt hat. Dieser *epochalen Entpolitisierung* der Ökonomie verdanken wir immer noch den nachhaltigsten Wirtschaftsaufschwung in der ganzen Moderne und jenen Teil des Wohlstandes, der im nachfolgenden Zeitalter des Halluzinations-Kapitalismus „verbrannt“ werden konnte. Freilich: Belehren lassen kann man sich schon. Selbstverständlich hatte auch das sozialmarktwirtschaftliche Gesellschaftsmodell dysfunktionale Folgen. Aber das Denken ist nun wieder freier: Im Kater der auf die Sklerotisierung alles Staatlichen und der Euphorisierung einer zum neuen Naturgesetz erklärten Marktlogik folgt – beides unter dem Diktat einer wirtschaftsliberalen „Political Correctnes“ – zeigt nicht nur die Service-Public-Debatte, dass das eigentlich immer wieder zu reflektierende Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft (endlich) wieder neu gedacht werden kann. Die laufende Re-Moralisierung

und damit Re-Politisierung der Wirtschaft, die einst im sozialmarktwirtschaftlichen Gesellschaftsmodell erfolgreich entpolitisiert werden konnte, müsste eigentlich durch Kostendruck dieses freiere Denken beflügeln. Zu denken ist dabei an einen „smarten Staat“, der die Sozialgesetzgebung vom Giesskannenprinzip befreit, die lebensbiographische Fundamentalzäsur eines sozialstaatlich vorgeschriebenen AHV-Alters dereguliert, die Wirtschaft über flexible und kluge Rahmengesetzgebungen von der Moral entlastet, die erwiesenermassen vernünftigen Kooperationen wie u.a. die Sozialpartnerschaft stärkt, Diskurse zwischen unterschiedlichen Interessen animiert und moderiert, die konjunkturrelevante Erwartungssicherheit und die Integrationsleistungen, die Bundes- oder Bundesbesitzbetriebe des Service Public ermöglichen, selbstbewusst ausbaut, einer antizyklischen Wirtschaftspolitik frönt und die Bedingung erfolgreicher Marktwirtschaft, d.h. deren Regulation in der Internationale smarterer Staaten vorantreibt. Erst dann hat die Marktwirtschaft die Rache der Moral abgegolten und kann das Attribut „freie“ wieder tragen.