

# Vertrauenskodex

## *„Life“*

1. Ist es wahr? - Bin ich wahrhaftig - integer?
2. Bin ich ehrlich? - aufrichtig - offen- kommunikativ?
3. Ist es fair für alle Beteiligten? - anständig - gerecht?
4. Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?
5. Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

Ziel:

## *TREUE*

Norbert Copray  
Ingrid Hamm  
Ulrich Hemel  
Klaus M. Leisinger  
Lisa Schmalzried

Wissenschaftliche Ausarbeitung der Vorträge beim:  
KSG-Forum „Good Leadership: „Vertrauen“  
der Karl Schlecht Stiftung (KSG)  
am 30. Oktober 2019

Herausgegeben von der Karl Schlecht Stiftung KSG

1. Auflage: Januar 2020

Aktualisierte Version: 200519

P:\ALLE\Druckschn\FD\FD-191030-Vertrauenskodex Life\5. Auflage\Indesign

**Leserhinweis:**

Da es sich bei diesem Buch um ein „lebendes Dokument“ handelt, bitte immer die aktuelle Version [hier](#) auf der Website [karl-schlecht.de](http://karl-schlecht.de) abrufen.

Wichtig: Kennenlernen der Geschichte unserer [5-Fragenprobe](#),  
besonders die [SM 121129](#)

# Vertrauenskodex „Life“

Ziel:

## *TREUE*

Dr. Norbert Copray

Dr. Ingrid Hamm

Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus M. Leisinger

PD Dr. Lisa Schmalzried

Wissenschaftliche Ausarbeitung der Vorträge beim:  
KSG-Forum „Good Leadership: „Vertrauens-Analyse“  
der Karl Schlecht Stiftung KSG  
am 30. Oktober 2019

Herausgegeben von der Karl Schlecht Stiftung KSG

## Impressum

© Karl Schlecht Stiftung

Texte:

Dr. Norbert Copray, Dr. Ingrid Hamm, Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel,  
Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus M. Leisinger, PD Dr. Lisa Schmalzried,  
Prof. h.c. Karl Schlecht

Satz und Layout:

Manuela Comboni

1. Auflage Dezember 2019
2. Auflage Januar 2020 Webversion
3. Auflage Februar 2020 Webversion
4. Auflage März 2020 Webversion
5. Auflage Mai 2020

Dieses in Buchform zunächst nur digital präsentierte, mit weiterführenden Links bereicherte Dokument ist die wissenschaftliche Ausarbeitung der beim KSG-Forum Good Leadership: „Vertrauens-Analyse“ gehaltenen Reden auf Basis der „5-Fragen-Probe“.

Dieses Dokument wird gemeinnützig - ohne geschäftliche Interessen - hiermit Lehrenden und Studierenden dienend zur Verfügung gestellt. Es steht frei zugänglich mit der Ident Nr. FD 190903 auf der Website des Stifters <http://www.karl-schlecht.de/download/fd/>.

Gleiche Gemeinnützigkeit gilt für deren übrigen Inhalte. Die Website dient als frei zugängliche Wissensplattform für die von der gemeinnützigen Karl Schlecht Stiftung KSG geförderten Lehrenden und Studierenden und allen KSG Stakeholdern und Freunden im Sinne vom KSG Leitbild und ihrem Motto „Suchen und Fördern des GUTEN schlechthin“.

## **Inhaltsverzeichnis**

KS Vorwort zu Vertrauenskodex „Life“ .....	9
<b>Dr. Norbert Copray .....</b>	<b>17</b>
Teil 1: Ist es fair? .....	17
Einstieg .....	17
1. Zum Kern des Themas .....	18
2. Der Markenkern der Fairness.....	19
3. Fromm, Lay und Rawls über Fairness .....	20
3.1 Erich Fromm: .....	20
3.2 Rupert Lay: .....	24
3.3 John Rawls:.....	25
4. Fairness im repräsentativen Verständnis.....	27
5. Die Basics der Fairness .....	30
6. Die Fairness-Wirksamkeit.....	35
7. Was heißt, fair sein? Was heißt: Ist es fair? .....	38
8. Fair ist nicht gerecht und gerecht ist nicht fair .....	39
9. Wie das Fair-Sein bestimmt wird .....	40
10. Fairness bedeutet:.....	41
Darum umfasst Fairness .....	42
Die Fairness-Formel.....	42
Ausstieg .....	43

Literaturverzeichnis.....	45
Kontakt .....	46
<b>Dr. Ingrid Hamm .....</b>	<b>49</b>
Teil 2: Zum Wohle aller Beteiligten	
Plädoyer für eine Renaissance der unternehmerischen Verantwortung .....	49
Unternehmer sind gefordert.....	49
Eine Welt im Wandel .....	52
Für eine Renaissance der Unternehmensverantwortung.....	55
Zum Wohle Aller.....	58
Vertrauen ist die Basis von Allem.....	59
Wir brauchen Alphiatiere des Allgemeinwohls .....	60
Fürsorge .....	63
Verantwortungsgefühl .....	63
Achtung vor den anderen .....	64
Erkenntnis .....	65
<b>Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel .....</b>	<b>67</b>
Teil 3: Was ist Wahrheit? .....	67
Die Wahrheitsfähigkeit der Welt und die Weltethos-Idee .....	67
1. Einleitung: Der transzendente Horizont der Wahrheitsfrage.....	67
2. Empirische und normative Kontexte von Wahrheit .....	69
3. Die Unvermeidbarkeit eines normativen Horizontes von Wahrheit	71

4. Wahrheit und Vertrauen im sozialen Raum.....	74
5. Wahrheit und Vertrauen in Unternehmen und Organisationen.....	76
6. Die gegenwärtige Krise der Wahrheit und die Wahrheitsfähigkeit der Welt.....	78
7. Wahrheit, Perspektivität und Religion.....	83
8. Die Weltethos-Idee als Chance für gutes Zusammenleben in Wahrheit und Vertrauen.....	86
Literaturverzeichnis.....	89
<b>Prof. Dr. Dr. Klaus M. Leisinger .....</b>	<b>91</b>
Teil 4: Bin ich ehrlich?	
Komplexe Reflektionen zu einer vordergründig einfachen Frage .....	91
Zum Begriff und seiner Vielfalt .....	91
Boris Johnson und die Brexit-Lüge.....	95
Führungspersönlichkeiten der deutschen Automobil-Industrie.....	96
Werbung der Deutschen Telekom .....	96
Ehrlichsein im Lichte der Pflichtenethik .....	98
Ehrlichsein im Lichte konsequentialistischer Ethiken.....	99
Ehrlichsein im Lichte von Tugendethiken.....	100
Ehrlichsein im Lichte der Situationsethik .....	100
Ehrlichsein im Lichte des Konstruktivismus .....	104
Ehrlichsein im Lichte der Psychoanalyse .....	107
Schlussfolgerung: Ehrlichkeit ist keine isolierte Tugend .....	109
Literaturverzeichnis.....	112

<b>PD Dr. Lisa Schmalzried .....</b>	<b>115</b>
Thema 5: Wird es Freundschaft fördern? .....	115
1. Freundschaftsfördernde Handlungen und Haltungen .....	117
2. Parteilichkeit und Exklusivität .....	123
3. Asymmetrie, Inkompatibilität und Überforderung.....	126
4. Konklusion .....	132
<b>Karl Schlecht Resümee Forum 2019 .....</b>	<b>136</b>
Anhang 1: WIDMUNG Karl Schlecht .....	144
Anhang 2: Artikel von Yuval Noah Harari vom 15.3.2020 .....	147
Anhang 3: Die Einheit im Vertrauenskodex von Norbert Copray .....	155



klug - gerecht - tapfer - maßvoll // gehorsam - fleißig - gewissenhaft - demütig  
- Glaube - Hoffnung - Liebe / Bescheidenheit -

## KS Vorwort zu Vertrauenskodex „Life“

### Vertrauen ANALYSIEREN für Good Leadership

Die Karl Schlecht Stiftung veranstaltet seit 2019 jährlich das sogenannte KSG Forum. Sinn und Zweck sind beschrieben in der [LD 191029](#) (Mission). Kern ist Förderung von auf Vertrauen ([siehe SM 04074](#)) spirituell gründendes [Good Leadership](#)“ wie im KF 2018 erarbeitet und im dort definierten Leadership Trio dokumentiert.



1. Vertrauensbildung,
2. Richtig Entscheiden und
3. Liebe zum eigenen Tun

Wie in der [Widmung](#) (siehe Anhang 1) beschrieben, konzentrierten wir uns im KF 2019 auf die erste Kategorie: Analyse und wissenschaftliches Erarbeiten des richtigen Verständnis von „Vertrauen“ als menschlich entscheidend im „gewinnorientierten Business“.



Das KSG Forum 2019 sollte für unsere zahlreichen Besucher direkt an die Ergebnisse des vorjährigen [KSG Forums 2018](#) anknüpfen und diese weiter entwickeln. Zu Vertrauen gibt es bei der KSG schon viele Dokumente. Beispielsweise das Buch „Die Macht des Vertrauens“ ([FD 180219](#)). Da-

mit dessen Inhalt auf die Vertrauen bildende Wirkung der dafür seit 1998 von der KSG geförderten Weltethos-Idee ausgerichtet ist, ergänzte ich als Stifter den Text des damit beauftragten Autors Ulf Posé mit einem Vorwort, das wegen seines fundamentalen Inhaltes in der [SM 180424](#) separat dokumentiert ist.

Viel dazu sammelten wir seit Jahren in [SM 04074](#) - mit dort hinten angefügtem großem Literaturnachweis. Das hoch interessante Buch von [Fukuyama TRUST](#) war 2012 meine „[WEIB](#)“- „Eintrittskarte“ an der BEIDA bei Prof. TU Weiming. Darauf und dem Ergebnis des KF 2018 folgend, ist das KF 2019 für Analyse des Begriffes Vertrauen geplant und in der [Widmung](#) definiert worden.

Sinnigerweise strukturierten wir dieses 2. Forum nach unserem traditionellen Vertrauenskodex - der [KSG-5-Fragenprobe \(5FP\)](#). So reihte unser Vorbereitungsteam die dazu bewusst wissenschaftlichen, nicht unbedingt akademischen, Vorträge nach den 5 Fragen unseres Vertrauenskodexes ein. Jeder bekam diese als Aufkleber am Smartphone mit, so wie den die Lebensweisheiten enthaltenden [KSG-Notizblock](#) beim KF 2018.

1. **Ist es wahr?** - *bin ich wahrhaftig, integer?*
2. **Bin ich ehrlich?** - *aufrichtig, offen, authentisch?*
3. **Ist es fair für alle Beteiligten?**
4. **Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?**
5. **Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?**

Diese wurden als rotarische 4 Fragenprobe 1932 im Business geboren. „[Ehrlich](#)“ als höchst bewertete Führungseigenschaft habe ich bewusst 2012 ergänzt. So wurden die rotarischen Fragen neutral zur 5 Fragenprobe der KSG.

Sie gelten seit ich sie in 1982 bei Putzmeister einführte weiter als dort inzwischen verankerter sog. Vertrauenskodex. Er ist besonders auch in der Präambel von allen Verträgen. (siehe [FD 140624](#), Seite 2).

In der realen Business-Welt 1932 als rotarische [4 Fragenprobe geboren](#) (nicht in Kirche oder einer Universität) gelten sie ganzheitlich als sogenannte „Dialektische Einheit“. Das heisst eine einzelne der 5 Fragen allein bewirkt keinen menschlich begründeten Erfolg im Business. Sie wirken nur in der Gesamtheit.

Diesen Begriff „dialektische Einheit“ lernten wir 1970 beim Erarbeiten und Leben des im Team erarbeiteten Putzmeister Wertekataloges (qualitativ - innovativ - leistungsbereit - flexibel - kompetent- wertebewusst).

Er ist heute auch als erweiterter sogenannter [CoPhy Sheet](#) der verpflichtende Wertekatalog für das „So Sein“ unserer KSG Angehörigen. Genauer: So wollen wir wahrgenommen werden - sonst sind wir nicht authentisch.

Für Erfolg im Business wirkt also nicht eine einzelne der 5 Fragen. Genauso wenig gilt für Erfolg im privaten Leben nur eine Frage der 5 FP. Sie ist daher als Ganzheit auch fester Bestandteil des charakterbildenden CoPhy Sheet der Firma und unserer KSG.

Und Charakter entsteht aus den um ihrer selbst gelebten, unseren Verstand entsprungenen Tugenden (siehe Balken oben).

Es galt beim KF 2019 der Widmung folgend speziell Business bezogen, um den wichtigen Begriff „Vertrauen“ zu analysieren und zu konkretisieren, also grundsätzlich und individu-

ell verstanden für das Verhalten unserer Zielgruppe „Einzelne Menschen im Business“ dem Begriff auf den Grund zu gehen.

Auch war klar zu legen, wie die 5FP als Werkzeug dient, um Vertrauen in Kopf und Herz - dem ganzen Menschen - zu erzeugen. Es war ja 1932 quasi das Forschungsergebnis aus dem tatsächlichen, schiefgelaufenen Business und das Rezept, um die Firma wieder flott zu machen.

Dafür nicht nur den Kopf, sondern die Herzen unserer Gäste zu gewinnen, diente auch die Darbietung unseres FILUM Sinfonieorchesters.

Ziel war, dass unsere Besucher wirklich gewinnen und sich ihr hoher persönlicher Einsatz lohnte, so dass unser Filum als Lernstatt gewinnt und wir alle hier auch persönlich bereichernde Begegnungen finden.

Im Ganzen ist uns dies oberflächlich gelungen. Davon zeugte die vielfach geäußerte Wertschätzung. Dafür danken wir und alle, die bei KSG so tüchtig mitwirkten, freut das. Aber wir haben nicht erreicht, denn Sinn der 5-Fragenprobe wirklich zu verstehen und zu vermitteln.

## **Dokumentation**

Für alle Teilnehmer - auch für jene, die nicht dabei sein konnten - haben wir das meiste in Video und Text auf der [Website](#) dokumentiert. Auch dieses digitale Buch gehört dazu.

Dies geschah der Erfahrung folgend, dass beim Wiedererleben und erneuten Lesen mancher Gedanke klarer wird als im Forum selbst. Wir hoffen, dass viele dies nutzen und auch weiterempfehlen.

Vor allem danken wir all jenen, die uns Hinweise geben zur Klarstellung und zum Weiterdenken für den langen vor uns liegenden Weg.

Nutzen Sie dafür die vielen im Text eingebauten Links, das Telefon und E-Mail der genannten Personen. Wir wollen im digitalen Zeitalter dessen wunderbare Lernhilfen konsequent nutzen und weiterentwickeln.

In vielen Texten sind daher bestimmte Begriffe verlinkt mit vertiefenden Dokumenten und weiterführendem Wissen.

Die hier nachstehenden Seiten sind eine Wiedergabe der fünf Vorträge, zum Teil mit Vertiefungen und weiterführenden wissenschaftlichen Ausarbeitungen. Für jeden Begriff gibt es auch unzählige Bücher.

Bei einzelnen Fragen hätte man mehr Business spezifisch reden und untersuchen sollen, zum Beispiel bei der „Wahrheit“ die Frage nach den verschiedenen Wahrheiten. Wenn es um unsere Grafik „Weltethos eint“, „Weltethos eint - Religionen trennen“ geht kann man genau genommen nicht behaupten, dass Weltethos eint, sonst gebe es seit Küng keine Kriege mehr auf dieser Welt. Genauso wenig kann man sagen, dass Religionen trennen, wenn man davon ausgeht, dass bestimmte Weltanschauungen durchaus in geschlossenen Gruppen d. h. Religionsgemeinschaften einen. Aus unserer damaligen dörflichen Welt ist aber heute eine globale Welt geworden. eine globale Welt als Dorf zu sehen aufgrund der heutigen weltweiten Kommunikation.

Als Nachwort ist mein persönliches teils konstruktiv kritisches Resümee als Filum-Gast zu finden. Es dient auch als Anregung für die zielgerechte Vorbereitung des KF 2022. Weil uns das

Forum 2019 eigentlich überforderte und wir noch viel Nacharbeit dafür zu leisten haben wurde das Forum für „Richtiges Entscheiden“ auf 2022 verschoben.

Dort soll - wieder Business spezifisch - „Richtig Entscheiden“ als zentrales Element unseres Leadership-Trios analysiert und verständlich gemacht werden. Wieder diese 3 Themen als dialektische Einheit zu sehen, auch aufbauend auf das, was im KF 2019 erarbeitet wurde oder dieses nachträglich bereichert.

Wir danken hier noch einmal den Autoren der Vorträge und Teilnehmern des Podiums am Vortag für ihre aktive und gewinnbringende Mitwirkung am KSG Forum 2019.

Ergänzend zu diesem Vorwort als Vorstandsvorsitzender finden Sie auf den letzten Seiten als Teil 6 im Sinne des KSG Leitbildes und Vision mein persönliches Resümee aus Teilnehmersicht und aktiv mitdenkender Gast, der ich ja neben Ihnen allen sein wollte. Im Ganzen geplant und gestaltet hat das KSG-Forum 2019 unser Team Dr. Katrin Schlecht, Dr. Philipp Bocks und Katharina Springwald. Ihnen sei Dank.

Karl Schlecht  
20. Januar 2020

Bitte lesen Sie zunächst die von Karl Schlecht geschriebene Widmung auf Seite 144 als quasi Aufgabenstellung für die Akteure vor dem nachfolgenden Inhalt.



Dr. Norbert Copray  
Geschäftsführender Direktor der Fairness Stiftung, Frankfurt



## **Dr. Norbert Copray**

### **Teil 1: Ist es fair?**

#### **Einstieg**

Es geht im Rahmen des KSG-Forums um die Vertiefung des Verständnisses dessen, was seitens der KSG mit „Good Leadership“ gemeint ist.

Dabei spielt aus Sicht Ihres Gründers Karl Schlecht das spirituethische KSG-Leadership Trio (KLT)“ die maßgebliche Rolle mit:

1. Vertrauensbildung,
2. Richtig Entscheiden und
3. Liebe zum eigenen Tun.

In diesem Jahr zählt das Trio-Element „Vertrauen“ – mit Blick auf Bedeutung und Praxis im Business die zentrale Rolle. Dies grundsätzlich für die Zielgruppe im „Business“. Verstanden als dort gewinnorientiertes Schaffen; das indirekt dann auch in die Gesellschaft ausstrahlt.

Vertrauen gewinnen gilt der KSG resp. Karl Schlecht als Königsdisziplin guter Führung. Um dieses Vertrauen zu begründen und täglich zu stiften, ist für ihn als Richtschnur die vertrauensbildende 5-Fragenprobe relevant (die auf die 4-Fragen-Probe der Rotarier von 1932 zurückgeht, an denen das eigene Verhalten ausgerichtet sein soll und die Karl Schlecht um eine fünfte Frage erweitert hat), und zwar für alles, was wir denken, entscheiden und tun.

Überschrieben ist mein kleiner Vortrag mit „Ist es fair?“ entsprechend der dritten der 5-Fragen-Probe. Doch wir müssen genau hinschauen. Dort heißt es eigentlich: Ist es fair für alle Beteiligten? Und wie wir sehen werden, liegt genau da der Hase im Pfeffer.

## 1. Zum Kern des Themas

Um was es geht und gehen soll, sind:

- ⇒ Fairness im Unterschied zu Gerechtigkeit und Tauschmentalität
- ⇒ Wer gehört zu „allen Beteiligten“, wenn es um Fairness geht?
- ⇒ Wie und wieso gehört Fairness zum Quellgrund von Vertrauen und Integrität?

Dabei geht es weniger um Härte (im Business) als um Klarheit, weniger um softes Management als um gediegene Führungspraxis durch Führungspersönlichkeiten.

Gerade im Business fehlt es oft an Klarheit, dafür gibt es viel Rumdruckerei, Betrug, Verunklarung, Nebelung, siehe VW, Daimler, Deutsche Bank, Lehman Brother, usw.

Fairness praktizieren ist gerade im Business sehr anspruchsvoll, so sehr, dass es viele lieber bei oberflächlicher Höflichkeit belassen und das dann Fairness nennen. Oder ein einfaches Geben-und-Nehmen für Fairness ausgeben. So einfach, so billig, so daneben.

Härte und Intoleranz gegenüber unfairen und intoleranten Akteuren im Business scheint mir sogar ein Gebot der Fairness (zugunsten der Fairen) und der Stunde zu sein. Reinhard Selten, deutscher Volkswirt und Mathematiker sowie Träger

des Alfred-Nobel-Gedächtnispreis für Wirtschaftswissenschaften, führte einmal aus, dass mit 15 % unfaire Akteure auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens zu rechnen ist. Sind diese auf den oberen Führungsebenen aktiv, ist es um ein Unternehmen meistens geschehen.

Daher ist es entscheidend, einem solchen Fairness-Fiasco vorzubeugen und solche Personen zu entlassen, ehe sie die Karriereleiter bis ganz oben geschafft haben. Das setzt allerdings Führungspersönlichkeiten voraus, die mutig Fairness-Kompetenz praktizieren. Was das heißt, werden wir so gleich sehen.

## **2. Der Markenkern der Fairness**

Die einzige Richtgröße, die die professionelle Gestaltung der Interdependenz von Vertrauen, Wahrhaftigkeit und gewinnbringendes Wirtschaften ermöglicht und generiert, ist „Fairness“ mit ihren drei Grundbedeutungen:

- ⇒ Fairness als personale Wertschätzung
- ⇒ Fairness als Regel-, Chancen-, Prozess-Fairness
- ⇒ Fairness als Kultur, als Ausdruck der Verbindlichkeit bestimmter Menschen, Gruppen oder Gesellschaften.

Selbst wenn notwendigerweise Regeln und Werterankings zu verändern sind, müssen diese dem zu Folge fair geändert werden, was den Respekt vor Menschen einschließt.

Fairness generiert natürliche Autorität und Vertrauen. Ohne den Aufbau von Vertrauensfeldern und natürlicher Autorität können Menschen und Organisationen nicht mit einer nachhaltig wertsteigernden Art und Weise entwickelt und geführt werden. Wer das im Business kann und tut, gehört nach Überzeugung von Rupert Lay und mir zu den Führungspersonen.

sönlichkeiten unter den Führungskräften, die sonst oft tatsächlich nur Manager, sprich: Verwalter, sind. Nach Überzeugung von Lay Systemagenten.

Wertemanagement wird eingelöst durch faires Führungshandeln und den Aufbau einer fairen Unternehmens- und Organisationskultur, die alle Stakeholder betreffen, vor allem auch der vom Unternehmer- bzw. Führungshandeln direkt Betroffenen. Dabei übernimmt Fairness folgende Funktionen als Geschäftskriterium

- ⇒ Kaufkriterium
- ⇒ Mitarbeiterbindung
- ⇒ Autoritätsquelle
- ⇒ Krisenressource
- ⇒ Reputationsfaktor
- ⇒ Beurteilungskriterium.

### **3. Fromm, Lay und Rawls über Fairness**

#### **3.1 Erich Fromm:**

„Fairness wurde zum populärsten Gebot in der kapitalistischen Gesellschaft, denn Fairness ist das grundlegende Gesetz auf dem freien Markt, wo Waren und Arbeit ohne Gewalt und ohne Schwindel gegeneinander ausgetauscht werden.

Gleichzeitig wurde die Idee der Fairness mit dem älteren Gebot ‚Liebe deinen Nächsten‘ gleichgesetzt, wobei die popularisierte Version dieses Gebotes in Form der Goldenen Regel - ‚Was du nicht willst, was man dir tu, das füg auch keinem anderen zu‘ den Vermittler spielte. Ich möchte nochmals betonen, dass die Theorie, wonach Ideen von den jeweiligen Formen des

wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens bestimmt werden, nicht besagt, dass sie keine eigene Gültigkeit besitzen und nur die ökonomischen Bedürfnisse widerspiegeln“ (*Jenseits der Illusionen. Die Bedeutung von Marx und Freud*. 1962, GA IX, 94).

„Während wir viel vom religiösen Ideal der Nächstenliebe reden, werden unsere Beziehungen in Wirklichkeit bestenfalls vom Grundsatz der Fairness geleitet. Fairness bedeutet so viel wie auf Betrug und Tricks zum Austausch von Gebrauchsgütern und Dienstleistungen wie auch beim Austausch von Gefühlen zu verzichten. ‚Ich gebe dir ebenso viel, wie du mir gibst‘ - materielle Güter oder Liebe -: So lautet die oberste Maxime der kapitalistischen Moral. Man könnte sagen, dass die Entwicklung der Fairness-Ethik der besondere ethische Beitrag der kapitalistischen Gesellschaft ist. (...) Die Fairness-Ethik ist leicht mit der Ethik der Goldenen Regel zu verwechseln. Die Maxime: ‚Was du nicht willst, was man dir tu, das füg auch keinem anderen zu‘, kann man so auslegen, als bedeute sie: ‚Sei fair in deinem Tauschgeschäft mit anderen‘.

Tatsächlich jedoch handelt es sich ursprünglich um eine volkstümliche Formulierung des biblischen Gebots: ‚Liebe deinen Nächsten wie dich selbst‘. In Wirklichkeit ist dieses jüdisch-christliche Gebot der Nächstenliebe etwas völlig anderes als die Fairness-Ethik. ‚Seinen Nächsten lieben‘ heißt, sich für ihn verantwortlich und sich eins mit ihm fühlen, während die Fairness-Ethik das Ziel verfolgt, sich nicht verantwortlich für ihn und eins mit ihm zu fühlen, sondern von ihm getrennt und distanziert zu sein; sie bedeutet, dass man zwar die Rechte seines Nächsten respektiert, nicht aber dass man ihn liebt.

Es ist kein Zufall, dass die Goldene Regel heute zur populärsten religiösen Maxime geworden ist. Weil man sie nämlich im Sinn der Fairness-Ethik interpretieren kann, ist es die einzige religiöse Maxime, die ein jeder versteht und die ein

jeder zu praktizieren bereit ist. Aber wenn man Liebe praktizieren will, muss man erst mal den Unterschied zwischen Fairness und Liebe begriffen haben.

Hier stellt sich eine wichtige Frage. Wenn unsere gesamte gesellschaftliche und wirtschaftliche Organisation darauf basiert, dass jeder den eigenen Vorteil sucht, wenn sie lediglich durch den Grundsatz der Fairness gemilderten Prinzip des Egoismus beherrscht wird, wie kann man dann im Rahmen unserer bestehenden Gesellschaftsordnung leben und wirken und gleichzeitig Liebe üben?“ (Die Kunst des Liebens, 1956, GA IX, 516f.) –

„Ein Gewissen existiert nur, wo der Mensch sich als Mensch und nicht als Ding, als Ware erlebt. In Bezug auf die Dinge, die auf dem Markt getauscht werden, existiert ein anderes, quasi-ethisches Gesetz, das Gesetz der Fairness. Hierbei geht es darum, dass man Dinge zu einem fairen Preis tauscht und dass der Handel ohne üble Tricks und ohne Gewaltanwendung abgeschlossen wird.

Diese Fairness, die weder gut noch böse ist, ist das sittliche Prinzip des Marktes, und sie ist das sittliche Prinzip, welches das Leben der Marketing-Persönlichkeit beherrscht. Das Prinzip der Fairness führt zweifellos zu einem bestimmten Typ des sittlichen Verhaltens. Man lügt nicht, man betrügt nicht, man wendet keine Gewalt an – man gibt sogar dem anderen eine Chance -, wenn man sich an das Gesetz der Fairness hält.

Aber seinen Nächsten zu lieben, sich mit ihm eins zu fühlen, sein Leben dem Ziel hinzugeben, seine geistigen Kräfte zu entwickeln, das gehört nicht zur Fairness-Ethik. Wir leben in einer paradoxen Situation: Wir praktizieren die Fairness-Ethik und bekennen uns zur christlichen Ethik. Müssen wir nicht über diesen offensichtlichen Widerspruch stracheln?

Offensichtlich straucheln wir nicht. (...) Grund, weshalb wir uns an dem Widerspruch zwischen der humanistischen Ethik und der Fairness-Ethik stoßen, ist darin zu suchen, dass wir die religiöse und die humanistische Ethik im Licht der Fairness-Ethik neu interpretieren.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Auslegung der Goldenen Regel [die Auslegung, nicht die Regel selbst!]. In ihrer ursprünglichen jüdischen und christlichen Bedeutung war sie eine volkstümliche Fassung des biblischen Gebots ‚Liebe deinen Nächsten wie dich selbst‘.

Im System der Fairness-Ethik bedeutet sie schlicht und einfach: ‚Sei fair beim Tauschen. Gib, was Du dafür zu bekommen erwartest. Betrüge nicht!‘. Kein Wunder, dass diese Goldene Regel heute der populärste religiöse Spruch ist. Sie vereinigt zwei entgegengesetzte ethische Systeme und hilft uns, den Widerspruch zu vergessen“. (Wege aus einer kranken Gesellschaft. 1955, GA IV, S. 124).

Erich Fromm (1900 – 1980) war ein deutsch-US-amerikanischer Psychoanalytiker, Philosoph und Sozialpsychologe. Bereits seit Ende der 1920er Jahre vertrat er einen normativen Humanismus sowie einen demokratischen Sozialismus.

Seine Beiträge zur Psychoanalyse, zur Religionspsychologie und zur Gesellschaftskritik haben ihn als einflussreichen Denker des 20. Jahrhunderts etabliert. Berühmt wurde er durch seine Bücher „Die Kunst des Liebens“ und „Haben oder Sein“.

### 3.2 Rupert Lay:<sup>1</sup>

Der Verzicht auf moralisches Richten wird aber nur in offenen Familien gelernt. Das Gewähren von Verzeihung ist weniger ein Akt richterlicher Großmut als ein Akt „kameradschaftlicher Fairness“. Verzeihen kann als gelungen gelten, wenn es erfolgreich mit dem Bemühen um neues wechselseitiges Vertrauen und neue wechselseitige Fürsorge verbunden ist“. (Wie man sinnvoll miteinander umgeht. 1992, S. 123)

„‘Freiheit‘ und ‚Gerechtigkeit‘ im heutigen Verstehen dieser Worte sind Errungenschaften der Ersten Aufklärung, die jedoch erst in der Zweiten zu ihrer Vollendung kam. Erst diese erkannte die Bedeutung der inneren Freiheit und die der „Gerechtigkeit als Fairness“ (1971 vorgelegt von John Rawls in: „A Theory of Justice“ (Eine Theorie der Gerechtigkeit; dt. München 1979) (Die Zweite Aufklärung, 2018, 149).

„Zu unterscheiden ist ein „Vertrauen auf“ von einem „Vertrauen in“. Das Erstere gilt einem Ereignis, einem Vertrauen etwa auf die Verlässlichkeit oder die Wahrhaftigkeit von Personen oder der Funktion sozialer Systeme. So kann man auf die Fairness eines Menschen und auf die Sicherung von Grundrechten des demokratisch verfassten Systems vertrauen“. (Die Zweite Aufklärung, 2018, 170).

---

1 Rupert Lay SJ (geb. 1929) war von 1967 bis 1997 Lehrstuhlinhaber für Philosophie und Wissenschaftstheorie mit Schwerpunkt Natur- und Sprachphilosophie an der Jesuitenhochschule in Frankfurt am Main (St. Georgen). Er studierte Katholische Theologie, Philosophie, Theoretische Physik, Psychologie und Betriebswirtschaft. Ab 1967 auch psychotherapeutische Praxis sowie Beratung und Coaching für Führungskräfte. Aufsichtsratsvorsitzender und –mitglied in einigen Unternehmen. Bekannt wurde er durch seine Bücher „Dialektik für Manager“ und „Ethik für Manager“.



„Ich verstehe unter Gerechtigkeit den festen Willen, einem jedem Menschen sein Recht (mag er es über Verträge, Gesetze oder über die Tatsache, dass er ein Mensch ist, erworben haben) zuzubilligen oder gar zu geben. Gerechtigkeit betrifft also die Erscheinungsformen: Menschenrechte, Gesetzesrechte, Vertragsrechte. Fairness ist dagegen eine Tugend, welche gebietet, die Würde, die Freiheit des anderen Menschen zu achten und – soweit möglich - auch zu mehren.

Dabei ist beiden eines gemeinsam. Sie sind nicht Eigenschaften von Personen, sondern Eigenschaften von Interaktionen. Sie ereignen sich, wenn Menschen menschlich miteinander umgehen. Sicherlich ist Fairness ein wichtiger Aspekt der Biophilie, die darauf abzielt alle Dimensionen des persönlichen Lebens eher zu mehren als zu mindern. Solche Dimensionen des Personalen sind die Emotionalität, die Sozialität, die Entfaltung körperlicher, geistiger, seelischer Begabungen. Fairness ist also nicht identisch mit Biophilie, obzwar Biophilie ohne Fairness nicht denkbar ist“. (EthikLetter LayReport 1/2003)

### **3.3 John Rawls:**

„Gerechtigkeit als Fairness“: Für Rawls ist Gerechtigkeit für soziale Institutionen (Staat, Unternehmen ...) die maßgebliche Richtgröße bei gleichzeitiger Bewahrung der individuellen Freiheit: „„Die Gerechtigkeit ist die erste Tugend sozialer Institutionen, so wie die Wahrheit bei Gedankensystemen.

Eine noch so elegante und mit sparsamen Mitteln arbeitende Theorie muss fallengelassen werden, wenn sie nicht wahr ist; ebenso müssen noch so gut funktionierende und wohlabgestimmte Gesetze und Institutionen abgeändert oder abgeschafft werden, wenn sie ungerecht sind.

Jeder Mensch besitzt eine aus der Gerechtigkeit entspringende Unverletzlichkeit, die auch im Namen des Wohls der ganzen Gesellschaft nicht aufgehoben werden kann. Daher lässt es die Gerechtigkeit nicht zu, dass der Verlust der Freiheit bei einigen durch ein größeres Wohl für andere wettgemacht wird.“ (John Rawls: A Theory of Justice, 1971. S. 13). Seine Gerechtigkeitstheorie ist eine Theorie der Verfahrensgerechtigkeit oder, wie ich es nenne, der Prozessfairness. Dabei wird Gerechtigkeit nicht metaphysisch, sondern politisch verstanden. Die beiden Prinzipien der Gerechtigkeit als Fairness sind:

1. Jede Person hat ein gleiches Recht auf ein völlig adäquates System gleicher Grundrechte und Grundfreiheiten, das mit dem gleichen System für alle anderen vereinbar ist.
2. Soziale und ökonomische Ungerechtigkeiten müssen zwei Bedingungen erfüllen: erstens müssen sie mit Ämtern und Positionen verbunden sein, die allen unter Bedingungen fairer Chancengleichheit offenstehen, und zweitens müssen sie zum größten Vorteil der am wenigsten begünstigten Mitglieder der Gesellschaft sein“. (John Rawls, Gerechtigkeit als Fairness, 1992, S. 261).

Grundlegende Idee ist die „Vorstellung der Gesellschaft als eines fairen Systems der Kooperation zwischen freien und gleichen Personen“ (ebd., 265). Rawls wollte einen Begriff politischer Gerechtigkeit entwickeln und begründen, der faire Bedingungen gesellschaftlicher Kooperation freier und gleicher Personen festsetzt. Angestrebt wird eine Gesellschaft, in denen niemand einem anderen Institutionen oder Gesetze aufzwingt, die nicht öffentlich nachvollziehbar begründet werden können. Dies ist jedoch nur möglich, wenn jeder seiner „Pflicht zur Kulanz unter Bürgern“ nachkommt (Rawls, 1993)<sup>2</sup>.

---

2 John Rawls (1921 – 2002) war ein US-amerikanischer Philosoph, der als Professor an der

#### 4. Fairness im repräsentativen Verständnis

Erich Fromms Fairness-Verständnis verdankt sich einer Reflexion auf Fairness in einer Wettbewerbsgesellschaft. Fromm hat sein Verständnis mehrmals bekräftigt; die einschlägigen Passagen habe ich hier zitiert. Bei der Gelegenheit: Auch die Goldene Regel umfasst ein weit größeres Areal an Bedeutung und Wirkung als Fromm das nur im Blick auf eine Wettbewerbsgesellschaft erkennen und würdigen kann. Vor allen Dingen, wenn die Goldene Regel positiv und konstruktiv verstanden wird: Was Du willst, dass man Dir tu, das füg auch anderen Menschen zu. (Analog zu Lk 6,31 EU: „Was ihr von anderen erwartet, das tut ebenso auch ihnen“ und Mt 7,12 EU: „Alles, was ihr also von anderen erwartet, das tut auch ihnen!“). Da auch Fairness weit mehr umfasst als einer und in einer Wettbewerbsgesellschaft zu dienen, läuft man Gefahr, mit Fromms Verständnis von Fairness eine zu eng gefasste Sichtweise zu übernehmen, was das Verständnis von Fairness verzerren kann.

Damit kein Missverständnis aufkommt: Fromm trifft einen richtigen Punkt, auch eine maßgebliche Funktion der Fairness in einer Wettbewerbsgesellschaft, aber beschränkt sich auch darauf. Fromms Fairness-Verständnis wird sich nachher in der Funktion der Fairness zwischen Kooperation und Konkurrenz wiederfinden.

Rupert Lay verbindet Fairness mit Vertrauen, indem er schreibt, jemand könne „auf die Fairness eines Menschen und

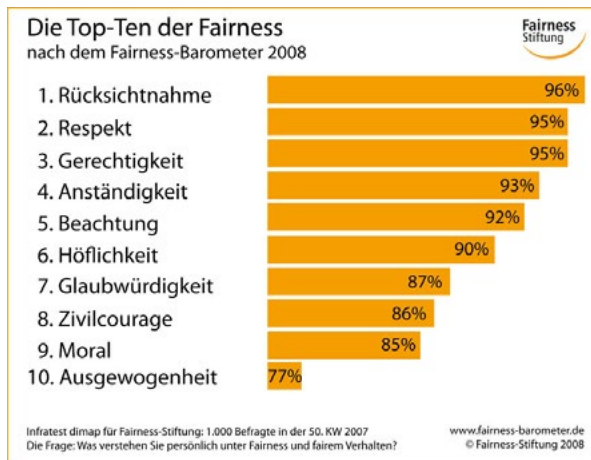
---

Harvard University lehrte. Sein Hauptwerk „A Theory of Justice“ (1971) gilt als eines der einflussreichsten Werke der politischen Philosophie des 20. Jahrhunderts. Rawls galt weltweit als führender Kopf der Sozialphilosophie.

auf die Sicherung von Grundrechten des demokratisch verfassten Systems vertrauen“. Das meint mehr als sich auf die Sicherung von Grundrechten zu verlassen, denn auf das Verlässen können muss man auch vertrauen und vertrauen können: bei sich und beim Gegenüber.

Zugleich verengt Lay den Fairness-Begriff auf eine Tugend und sieht zu wenig die umfassend-prinzipielle Bedeutung der Fairness. Übersetzt man Tugend mit Fähigkeit und Kompetenz, kommt man dem nahe, was wir in der Fairness-Stiftung mit Fairness-Kompetenz meinen. Das wird später ausdifferenziert.

John Rawls wiederum sieht nur den umfassenden, institutionellen Fairness-Begriff und unterschätzt die Relevanz individueller und außerstaatlicher Fairness-Kompetenz und -Qualität. Fairness ist nicht nur Tausch ohne Lug und Trug, ist nicht nur Goldene Regel, ist nicht nur tugendhaftes Verhalten und nicht nur institutionelles Organisationsprinzip in Gemeinwesen. Fairness ist mehr und Mehrfaches.



Wir von der Fairness-Stiftung wollten wissen, was die Menschen in unserem Land generell über Fairness denken und was sie unter Fairness verstehen. Und haben eine repräsentative Umfrage mit Infas dimap durchgeführt mit der Frage, was die Befragten persönlich unter Fairness und fairem Verhalten verstehen. Sie haben folgendermaßen geantwortet:

Fairness ist also vor allem und zuerst: Rücksichtnahme, was im Begriff Re-Spekt nochmals ausgesagt und unterstrichen wird. Rücksicht nehmen auf den anderen, seine Anliegen, seine Bedürftigkeit, seine Not, seine Situation, sein Streben, seine Fähigkeiten und sein Unterlassen.

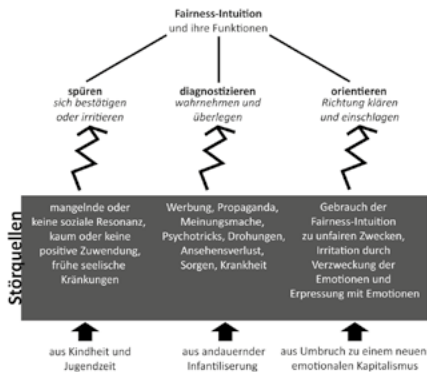
Damit kommen wir zur Vollständigkeit der Ausgangsfrage: „Ist es fair?“ mit „Ist es fair für alle Beteiligten?“ – und ergänzen wir heute mit Blick auf die Interdependenz der globalen Situation: „... alle Betroffenen?“. Betroffene als Mitbeträger, Mitklärer und Mitbestimmer einzubeziehen, um die die Frage „Ist es fair?“ (es = die Entscheidung, die Handlung, das Verhalten, die Struktur, der Prozess, der Preis, die Beförderung, der Einsatz, die Belohnung usw.) begründet zu beantworten, ist sehr anspruchsvoll, unter Umständen aufwändig.

Jedenfalls kann die Frage „Ist es fair?“ kann jedenfalls nicht vom Fragesteller allein und nur für sich beantwortet werden. Die Selbsttäuschung steckt schon in der Frage ohne weitere Beteiligte.

Und auch von Betroffenen, denn die faire Ambition muss es sein, aus den Betroffenen Beteiligte zu machen, so wie bei einem guten und fairen Geschäft die Ansichten, Wünsche, die Notwendigkeiten und Möglichkeiten von Anbieter und Käufer zusammen gehen und ein für beide ein gutes Geschäft bewirken mit dem gemeinsamen Urteil: Das ist fair, also auch gut.

## 5. Die Basics der Fairness

5.1 Jeder Mensch wird mit einer Fairness-Intuition geboren. Diese ist zunächst negativ bestimmt: d.h. gespürt wird eher, wenn man selbst unfair behandelt wird als dass man merkt, dass man andere unfair behandelt. Daher muss die Frage „Ist es fair?“ nicht nur an sich selbst gestellt werden. Also muss jeder Mensch zu einer umfassenderen Fairness-Intuition sozialisiert werden, die beide umfasst: mich und den oder die anderen.



5.2 Die Fairness-Intuition steht im Risiko. Gibt es einen unklugen, unprofessionellen Umgang mit Angst und Zweifeln, mit Macht und Fremdbestimmung, mit Stress und Belastung, wird die Fairness-Intuition gestört, unter Umständen sogar zerstört. Manchmal irreparabel.

5.3 Hat es durch Bildung bereits frühzeitig eine Herausbildung von kritischer Selbstreflexion, Autonomie und ethische Orientierung gegeben – und hier sind Familie, Schule, Jugendgruppe, Ausbildung und Studium entscheidend, gibt es eine gewisse Immunität gegenüber den destruktiven

ven Wirkungen der Störquellen. Denn dann ist die Fairness-Intuition bereits in die Ausbildung und Entfaltung einer Fairness-Kompetenz übergegangen. Die Person ist fähig, Vertrauen entgegen zu bringen, ein Vertrauensfeld aufzubauen und zu kooperieren. Sie ist fähig, mutig Unfairness gegenüber anderen und sich selbst zu erkennen und klug zu parieren sowie für Fairness-Praxis aktiv einzutreten.

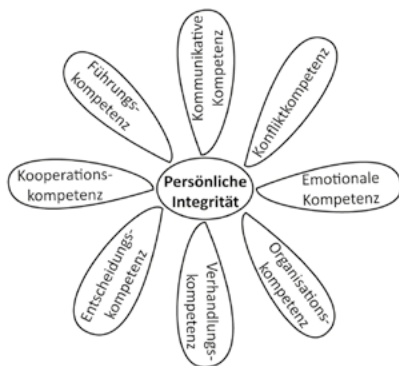
- 5.4 Hat es diesen Immunisierungsprozess nicht oder kaum gegeben, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass eine Unfairness-Kompetenz erlernt und praktiziert wird. Das drückt sich aus im Übervorteilen anderen, in unfairen Verhaltensweisen und Attacken, im Schwarz-Weiß-Denken von Sieg-oder-Niederlage. Die Folge: Agieren, Geschäfte- und Karrieremachen auf Kosten anderer ohne Rücksicht. Bei 15 % unfairen Akteuren in einem Unternehmen kippt ein Unternehmen mittelfristig in den Abstieg zu den schwarzen Schafen der Branche wie Reinhard Selten konstatierte.
- 5.5 Fairness ist ein Generator für Vertrauen, auch und gerade nach Vertrauensstörung und –missbrauch. Verhält sich jemand fair bzw. handelt fair so, dass auch der Betroffene dies als fair ansieht, kann daraus Vertrauen – auch nach einem Vertrauensbruch – erwachsen. Um das zu erreichen, gibt es keine Alternative zu Fairness: Ohne Fairness kein Vertrauen. Zugleich bedarf es eine (Ur-) Vertrauens, um Fairness praktizieren zu können. Ohne Selbstvertrauen ist Fairness schwerlich zu praktizieren.
- 5.6 Für das Business heißt das: Wer in ein Unternehmen eintritt, soll angehalten und weitergebildet sein und werden, um unfaire Aspekte eigener Haltung, Handlung und Vorgehensweise selbstkritisch zu erkennen und für Unterstützung zu sorgen, diese Aspekte in der eigenen Persönlich-

keit zu überwinden. Im Zweifelsfall sollen auch Sanktionen gelten, wenn Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte, unfaire Elemente im eigenen Verhalten und Handeln nicht unterlassen und durch faire Verhaltensweisen ersetzen können.

5.7 Zugleich soll es einen Rahmen, einen Wertekodex und eine Fortbildung geben, die eine kompetente und professionelle Handhabung von Fairness-Intuition und Fairness anregen, sicherstellen und fortschreiben.

Auf dem Weg zu einer personalen Fairness-Kompetenz wird die persönliche Integrität von Führungskräften zu einer Führungspersönlichkeit gebahnt. Was ist relevant, um fairnesskompetent zu werden und zu bleiben? Hohe Professionalität in folgenden Schlüsselqualifikationen, die zentriert und orientiert sind durch die persönliche Integrität:

Personale Fairness-Kompetenz

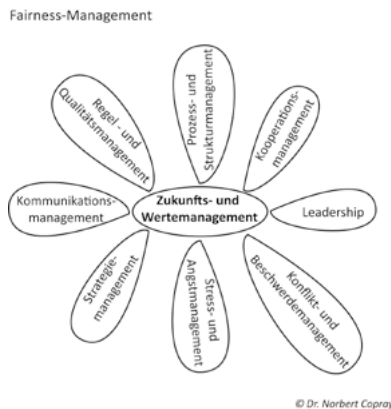


© Dr. Norbert Copray



5.8 Der personalen Fairness-Kompetenz muss ein Fairness-Management entsprechen, weil zwischen Organisation und Personen eine wechselseitig stützende und fordernde Wechselwirkung entstehen muss und gebraucht wird.

Ohne ein Fairness-Management ist der Einzelne mit seiner Fairness-Praxis schnell verloren und eventuell die Zielscheibe unfairer Akteure. Daher ist ein Fairness-Management mit folgenden Managementaufgaben nötig:



5.9 Diese müssen dergestalt realisiert werden – Schritt für Schritt, nicht alles auf einmal, Gutes bewahrend, Fehlendes ergänzend, Unvollständiges abrunden -, dass eine organisationale Fairness-Kompetenz in Analogie zur Personalen Fairness-Kompetenz entsteht, in folgenden Aspekten:

## Organisationale Fairness-Kompetenz



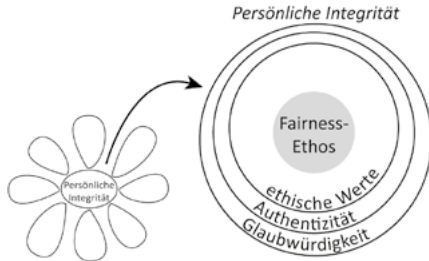
© Dr. Norbert Copray

Die Organisationale Integrität besteht in der Kongruenz der ausgegebenen Ziele und Botschaften (an die Stakeholder) und deren praktische, erkennbare kongruente Realisierung. Die ist bei vielen Firmen nicht wirklich gegeben. Im Fairness-Check.de, den die Fairness-Stiftung als eigenständige, gemeinnütziges Portal betreibt, sind über 60 große, in Deutschland aktive Unternehmen gelistet. Darin werden ihre von ihnen selbst propagierten Fairness-Versprechen und Ziele abgeglichen mit deren unternehmerischen Verwirklichung. Bei vielen Firmen muss man konstatieren: Die Organisationale Integrität ist nicht gegeben oder steht zumindest mit einem Fuß im roten Bereich.

- 5.10 Der Nukleus der Personalen Fairness-Kompetenz ist die Persönliche Integrität. Sie ist Kompass und Gewissensquelle der Antwort auf die Frage: Ist es fair? Doch damit nicht genug. Wie ist denn grundsätzlich die Frage anzugehen, in welcher Richtung ist die qualifizierte, auf Basis

kritischer Selbstreflexion entwickelte Antwort zu erwarten? Dazu später die Antwort.

Personale Fairness-Kompetenz:  
Persönliche Integrität und Fairness-Ethos



© Dr. Norbert Copray

## Zwischenbemerkung

Zwei Prinzipien einer liberalen und zugleich sozialen Werten verpflichteten Marktwirtschaft gehören zusammen: Produktive Prinzipien von Freiheit und Solidarität. Sie markieren das Feld von Kooperation und Konkurrenz. In diesem Feld ist Business zu denken, zu realisieren und zu problematisieren. In der Wirtschaft insgesamt, in jeder Branche, in jedem Unternehmen, in jedem Team, im Umfeld...

## 6. Die Fairness-Wirksamkeit

Ohne Fairness wird Kooperation zum Kooperatismus. Die Folge: Seilschaften (missverstandene Solidarität; missverstandenes ‚Fordern und Fördern‘) ersticken Marktwirtschaft, führen zu niedrigmöglicher Qualität von Produkten und Qualität. Der Tod für einen kreativen und ehrbaren Kaufmann, am Ende Tod der Freiheit durch totale Vergesellschaftung. Ohne Fairness wird Konkurrenz zum Wettbewerb auf Tod und Leben:

Konkurrenz wird abgeschafft; aus Marktführer, von denen viele kleinere Betriebe leben, werden Monopole, die sich abschotten, neue Markteintritte verhindern. Das Ende von Freiheit der vielen durch die Dominanz weniger. Denken wir an Erich Fromms Fairness-Begriff, der hier seine Relevanz entfaltet.

6.1 Fairness ist das Regulativ für die Balance von Kooperation und Konkurrenz. Die Abwesenheit von Fairness bedeutet reine Siegesgesellschaft. Und Unfairness kostet bis hin zur Selbstbeschädigung. Kooperation ohne Fairness endet im Stillstand, durch die sich die Kooperation selbst aufhebt. Fairness ist für Kooperation konstitutiv.

Kooperation kann ohne Fairness weder gedacht noch praktiziert werden. Konkurrenz ohne jede Fairness verliert jeglichen Sinn und hört auf zu existieren. Fairness ist die Bedingung der Möglichkeit von Kooperation und Konkurrenz als auch für deren sinnvolles Verhältnis zueinander. Damit ist Fairness zugleich konstitutiv für Nachhaltigkeit existieren. Fairness ist für Konkurrenz konstitutiv.

6.2 Fairness ist das Ethos einer freiheitlichen und verantwortlichen Gesellschaft. Und eine Lebensform im normativem, in ethischem Sinne. Das ist Ethos in seinem Doppelaspekt: als Sitte und als Sittlichkeit.

Fairness ist das System faktischer Wertpräferenzen, die eine lebenserhaltende und lebensentfaltende Praxis von Kooperation und Konkurrenz ermöglichen.

- a. Fairness besteht in (der Beachtung der) Regeln und Gebräuche(n) (Sitten), die freien Individuen Kooperation und Konkurrenz sowie deren Erhalt gestatten.
- b. Fairness besteht in der Sittlichkeit des Einzelnen, in der Kooperation und Konkurrenz mit Anderen die

Freiheit des Anderen nicht ohne freiwilliges Einverständnis des Anderen zeitweilig einzuschränken und davon keinen sozialschädlichen Gebrauch zu machen.

- c. Fairness ist eine Bedingung der Möglichkeit von ziviler Kultur, sofern durch sie kulturgefährdende Aggression und Konkurrenz in Kooperation eingebunden und dadurch Verbindlichkeit zwischen Personen und Gruppen hergestellt wird.

6.3 Ohne Fairness als Tugend wirkt Fairness nur negativ, ohne die prinzipielle Bedeutung von Fairness bleibt die Tugend belanglos.

- d. Fairness ist der Ursprung und damit das Prinzip, dem sich die ethische Orientierung von Kooperation und Konkurrenz sowie in ihrem Verhältnis verdankt. Ein vernünftiger Mensch, der über das Vermögen verfügt, Prinzipien zu erkennen und zu praktizieren, wird dieses Prinzip aus Vernunftgründen erkennen und beachten. Zur Vernunft gehört die emotionale Intelligenz eines Menschen, der ein Spürbewusstsein dafür hat, dass er nicht nur auf Andere angewiesen, sondern auf deren Wohlwollen angewiesen ist. Fairness ist also eine Frage vollständiger Rationalität.
- e. Fairness ist eine ethische Schlüsselkompetenz (Tugend im Sinne von Rupert Lay), die den Menschen überhaupt erst in die Lage versetzt, als Konkurrent und Kooperationspartner tauglich und umgänglich zu sein.
- f. Mit Hilfe der Fairness ist der Mensch in der Lage, konstruktive Konkurrenz und selbstkritische Kooperation zu generieren und aufzubauen. Durch Fairness wird Vertrauen und ein menschliches Verhältnis er-

zeugt, das den Partner und den Gegner, aber niemals den Feind kennt. Wo Fairness ge- und zerstört wird, entsteht das Risiko der Feindschaft. Fairness generiert Partnerschaft zwischen Freiheit und institutionellem Recht.

Das gilt nicht nur zwischen Unternehmen, sondern auch zwischen Staat und Wirtschaft sowie zwischen Kollegen in einer Firma. Sonst kommt es zum Chairing:



## 7. Was heißt, fair sein? Was heißt: Ist es fair?

Es reicht nicht, gerecht zu sein, man soll auch fair sein. Gerechtigkeit fragt nach dem, was jedem zusteht, was einem jeden gerecht wird, Fairness fragt danach, ob es fair ist, wenn jemand bekommt, was ihm zusteht.

- a. Die Basis der Fairness-Praxis ist die faire Grundhal-

tung und Mentalität, den Anderen als Anderen in seiner Würde zu achten, nicht zu demütigen und nicht zu schaden, sondern als Partner bzw. als Gegner bestehen und gelten zu lassen, im koevolutiven Sinne zu fördern.

- b. Ausdruck davon ist die Regelfairness, d.h. die Beachtung und Befolgung der für alle gleichermaßen geltenden Regeln. Das bedeutet auch, dass ich, sollte ich durch Regeln privilegiert und sollten andere benachteiligt werden, auf die Vorteile verzichte und ggf. für die Korrektur der Regeln eintrete. Wo mir Regeln unabwendbar Vorteile verschaffen, Sorge ich für Ausgleich durch entsprechende Selbstverpflichtungen. Die Ergebnisse der Arbeit anderer nehme ich nur in Anspruch, wenn ich meinen Teil zum Gesamtergebnis beitrage. Bei Konflikten suche ich nach Vermittlungsaspekte und beuge mich schließlich Schiedsurteilen.
- c. Fairness heißt: In Kooperation mit Anderen seine Lebensziele autonom zu verwirklichen. Sie hat eine sukzessiv-reziproke Grundstruktur (Tit for Tat). Zur Fairness gehört also die persönliche, soziale, ökologische und ethische Verträglichkeit von Einstellungen, Verhalten, Strukturen, Regeln, Produkten und Dienstleistungen.

## **8. Fair ist nicht gerecht und gerecht ist nicht fair**

Wer Gerechtigkeit praktizieren will, muss das Prinzip nennen, nach dem er Chancen, Güter, Privilegien usw. zuteilen wollte. Gleichheit wäre ein Prinzip, dem zu Folge allen die gleichen Chancen usw. zugemessen werden. Um aber die Ungleichheit der Menschen zu überwinden, müsste u.U. Ungerechtigkeit ausgeübt werden.

- a. In freiheitlichen Gesellschaften können Gerechtigkeitsvorstellungen weder nach dem Individualprinzip (Jedem das Seine) noch nach dem Gleichheitsprinzip (Jedem das Gleiche) noch nach dem Nutzenprinzip (größtes Glück für die größtmögliche Zahl) verwirklicht werden. Maßgeblich ist der faire Diskurs, in dem über die Gerechtigkeitsvorstellungen befunden und die entsprechend mehrheitlicher Entscheidung konkretisiert werden.
- b. Die Regeln des fairen Diskurses gilt es – wie alle Regeln - in einem fairen Verfahren zu entdecken, zu entwickeln und fest zu legen. Dazu gehört – um Fairness widerspruchsfrei beachten und den Prozess überhaupt zum Erfolg bringen zu können, dass (vgl. Rawls) 1. jeder Person die gleichen Rechte und Freiheiten zugestanden werden, 2. Unterschiede im Sinne vom Benachteiligungen bzw. Ungerechtigkeiten sich für die Benachteiligten als Vorteil erweisen müssen, 3. das für jeden jedem gegenüber eine Pflicht zur Kulanz besteht. Mindestens solange, wie nicht ein zweites Mal eine Kulanz unfair ausgenutzt wird. Insofern wirkt Fairness im Sinne der Billigkeit und der Epikie.
- c. Sofern sich faires Verhalten in eine Maxime übersetzen ließe, lautet sie: Verhalte Dich zu Anderen und Dir selbst gegenüber so, wie Du willst, dass Andere mit Dir umgehen, wenn Du auf das prinzipielle Wohlwollen Anderer angewiesen bist!

## **9. Wie das Fair-Sein bestimmt wird**

Niemand kann allein sein Fair-Sein beurteilen. Allerdings kann jemand allein für sich klären und entscheiden, was er oder sie tun (und unterlassen) will (und wird), um fair zu sein. Dabei ist die Fairness anderen und sich selbst gegenüber gleicher-



maßen wichtig, sonst wird die der Fairness innewohnenden Balance verletzt.

Zur Einschätzung der Fairness-Qualität eigenen Verhaltens und Handels hilft das offene Feedback durch die vom eigenen Sprechen, Schreiben, Entscheiden, Verhalten und Handelns Betroffenen sowie die daran Beteiligten. Im Fall von Führungskräften und –persönlichkeiten ist das Feedback durch einen geschulten Sparringspartner unerlässlich, der wohlwollend, kritisch und fundiert zugleich Rückmeldungen gibt sowie Reflexionen anregt und systematisiert. Wenn es dabei zu Perspektiven der eigenen Verhaltensänderung und –entwicklung kommt, die die eigene Fairness-Kompetenz weiter entfalten und für eine stets höhere Fairness-Qualität sorgen, möglichst versehen mit konkreten Schritten und Zielen, umso besser.

Das gilt analog für Organisationen und Unternehmen. Wie schwer das Einzelnen, Teams und Firmen fällt, wissen wir alle. Im Fairness-Check.de kann man sehen, wie im Fall bedeutender Firmen die Spanne zwischen propagierter und praktizierter Fairness-Qualität auseinandergeht. Niemand ist so fair, dass er auf Fairness-Entwicklung verzichten kann. Doch jeder hat genug Fairness-Intuitionen und ist hinreichend auf Fairness angewiesen, so dass es ausreichend Potenzial und Hoffnung gibt, in der Fairness weiterzukommen als bisher. Ist es fair? Ja, wenn du nie nachlässt, danach zu fragen, dich darum zu bemühen und dich darin zu professionalisieren, wenn es um's Business geht.

## **10. Fairness bedeutet:**

In Kooperation mit anderen seine Lebensziele in größtmöglicher Autonomie zu verwirklichen. Das kommunikative Gesetz der Balance von Kooperation und Konkurrenz, Vorteile eige-

ner oder fremder Leistung nur dann zu nutzen, insofern dabei gleiche Chancen für alle Beteiligten und Betroffenen gewahrt, die Qualität des individuellen und gesellschaftlichen Lebens und der Kooperation eher gefördert, denn gemindert und die Partizipation an der Verteilung von Gütern und Werten den Starken möglich und den Schwachen eigens ermöglicht ist.

### **Darum umfasst Fairness**

- ⇒ die Achtung und den Respekt gegenüber jedem Menschen unabhängig von seinem sozialen Status, seiner hierarchischen Stellung, seiner öffentlichen Rolle, seiner nationalen, religiösen oder geschlechtlichen Zugehörigkeit,
- ⇒ die Berücksichtigung und den Ausgleich unterschiedlicher Interessen, Neigungen, Optionen und Ziele unter Beachtung gleicher, transparenter Bedingungen und Möglichkeiten zur Wahrnehmung der eigenen Interessen,
- ⇒ die wechselseitige Gültigkeit und Beachtung der für alle Seiten geltenden und lebensförderlichen Regeln im Umgang miteinander wie auch im Verhältnis zwischen Menschen, Medien und Organisationen,
- ⇒ die soziale, persönliche, ökologische und ethische Verträglichkeit von Haltungen, Verhalten, Strukturen, Prozessen, Regeln, Produkten und Dienstleistungen.

### **Die Fairness-Formel**

Verhalte Dich zu anderen und Dir selbst gegenüber so, wie Du willst, dass Andere mit Dir umgehen, wenn Du auf das Wohlwollen anderer angewiesen bist! Gehe davon aus, dass Du sterblich und verletzlich bist und stets auf die Rücksichtnahme anderer angewiesen bist!

## Ausstieg

Die Frage, ist es fair und – ist es fair für alle Beteiligten, ist nur ein, wenn auch notwendiger Teilaspekt der Vertrauensfrage, der Vertrauensentwicklung, der ethischen Orientierung. Und vor allem: Nur ein Element der Weltethos-Idee ge- und verknüpft mit Menschenrechten und Menschenpflichten. Es ist – wie Jürgen Habermas in seinem im November 2019 erscheinenden Werk „Auch eine Geschichte der Philosophie“ zeigt, „die Erweiterung eines eingewöhnten Spektrums der gegenseitigen Perspektivübernahme und des entsprechenden Horizonts von gegenseitigen Verpflichtungen“ (Bd. II, S. 792).

Und „aus soziologischer Sicht sind es stets Vertrauen schaffende intersubjektiv geteilte Lebensformen, ‚sittliche Lebensverhältnisse‘, wie Hegel sagt, die das durchschnittlich erwartbare ‚moralische‘ Verhalten stabilisieren“ (ebd.). In einem moralischen Lernprozess besteht „der moralische Fortschritt nun in einer Reform, die die Gleichbehandlung des Anderen als Anderen gewährleistet. (...) Die Angehörigen einer Gesellschaft sollen sich nicht nur reziprok als Gleiche anerkennen, sondern gleichzeitig in ihrer Andersheit respektieren und für einander der Andere bleiben dürfen“ (Bd. II, S. 794).

Das gilt besonders zwischen Firmenangehörigen eines Unternehmens wie im sozialen Miteinander darüber hinaus. Und ist anschlussfähig an die Weltethos-Idee bzw. an den Inhalt des Weltethos.

Wer das Weltethos kennt und reflektiert, wird erkennen: in dessen Kern findet sich das humanistisch verstandene Fairness-Prinzip gegenüber allen Lebewesen, das ein Ausdruck seiner biophilen Orientierung ist. Vertrauensbildung gelingt, um den Anfang und den roten Faden aufzunehmen, „nur dann, wenn Verhalten glaubwürdig wirkt.

Voraussetzung dafür ist Beziehungspflege, aber auch die Transparenz der Kommunikation, die von der Öffentlichkeit wahrgenommene Fairness des Verhaltens, die Qualität der Führungskultur und Governance eines Unternehmens, aber auch die Konfliktlösungskompetenz des Managements“ (Hemel, 2019, S. 76). Ein Blick auf die Ansprüche und Inhalte der Fairness-Kompetenz weist den Weg.

## Literaturverzeichnis

**Norbert Copray:** Fairness. Der Schlüssel zur Kooperation und Vertrauen. Gütersloher Verlagshaus 2010.

**Norbert Copray:** An Widersprüchen wachsen. Im Zwiespalt von Geld und Liebe, Moral und Ethik, Kommunikation und Internet, Geist und Ungeist. Publik-Forum-Edition 2015.

**Norbert Copray/Erich Ruhl-Bady:** Was dem Leben dient. Das Rupert Lay Lesebuch. Tredition 2019

**Fairness-Check.de**, darin zum Ansatz und Projekt: <https://www.fairness-check.de/projekt.aspx>

**Fairness-Stiftung.de**

**Erich Fromm:** Gesamtausgabe in 12 Bänden (GA). DVA 2000

**Jürgen Habermas:** Auch eine Geschichte der Philosophie. 2 Bände. Suhrkamp 2019

**Ulrich Hemel (Hg.):** Weltethos für das 21. Jahrhundert. Herder 2019

**Hans Küng:** Projekt Weltethos. Piper 1990

**Rupert Lay:** Über die Liebe zum Leben. Die Ethik im Konstruktivismus als Ausdruck der Biophilie. Tredition. 2. Auflage 2019

**Rupert Lay:** Die Zweite Aufklärung. Einführung in den Konstruktivismus. Tredition 2016

**John Rawls:** Gerechtigkeit als Fairness. Suhrkamp. 5. Auflage 2011

**Reinhard Selten:** 15 Prozent der Akteure müssen als hartnäckig unkooperativ, dominant und unfair charakterisiert werden. Auf: <https://www.fairness-stiftung.de/FF2006.htm>

## **Kontakt**

Dr. Norbert Copray  
Fairness-Stiftung  
Frankfurt am Main  
[www.fairness-stiftung.de](http://www.fairness-stiftung.de)

## **Leitbild der Karl Schlecht Stiftung KSG ([SM 170901](#)) - Stand 200120 Dazu gehört der Wertekatalog (CoPhy Sheet), Seite 203**

**Unser Leitbild ist ein wesentliches Element der Führung.** Es besteht aus 3 Komponenten: der Mission, der dafür von der Führung abgeleiteten Vision, und dem Wertekatalog. Sie gründen auf der [KSG-Satzung](#), (SM-170830), zu finden auf unserer Website [www.karl-schlecht.de](http://www.karl-schlecht.de). Neben dem vom Stifter gegebenen Leitbild wurde der Wertekatalog mit den Angehörigen abgestimmt. Beide werden im täglichen Geschehen von allen geachtet und von der Führung bei Umfragen auf deren Verwirklichung geprüft. Neue Projekte müssen Stimmigkeit und Nutzen dazu beweisen.

**1. Mission (= Auftrag)** Die KSG fördert individuelle humanistische Ethik ([SM 140210](#)) der Menschen im Business. Im Vordergrund steht eine wertorientierte Persönlichkeitsentwicklung junger und dafür begabter Menschen. Diese ist ein wesentlicher Beitrag zu deren Führungskompetenz und zu ihrer Befähigung für [richtiges Entscheiden](#). Sie fördert das dazu erforderliche Lernen und trägt letztlich auch zu einer an Tugenden orientierten [Charakterbildung](#) bei. Die KSG wirkt für diese Ziele von Kindesalter an in dafür geeigneten [Bildungsstätten](#), Schulen und Universitäten mit eigenen und fremden Experten. Für die KSG stehen das Individuum und dessen erkennbare Talente im Mittelpunkt. Sie handelt ganz im Sinne von „[Suchen und Fördern des Guten schlechthin](#)“ für ein vertrauensvolles friedliches Miteinander im [Business und Dienst](#) für unsere Gesellschaft. Es geht um ein lebenslanges „Lernen, menschlich zu sein.“ (SM 150606).

**Kurz: „Wir fördern die Talente junger Menschen und qualifizieren sie für Leadership Exzellenz im Business“.**

**3. VISION** Die Vision unserer Stiftung ist ein gelingendes individuelles Leben, gepaart mit Freude und Glück. Das gründet in hohem Maße auf einer erfolgreichen Berufslaufbahn, [Liebe zum eigenen Tun](#) und selbstmotivierte Arbeitsfreude. Die Voraussetzung dafür ist exzellentes wertorientiertes Leadership. Dies bedingt richtig entscheiden zu können für aktiv produktives Handeln zum Wohle der Beteiligten - und nachhaltige Freude am Ertrag.

**2. Werte** Getragen wird unsere Arbeit von unseren im sog. „[CoPhy Sheet 2017](#)“ gemeinsam erarbeiteten und geachteten Werten. Jeder, der bei uns und mit uns arbeitet, muss sich diesen Vertrauen schaffenden Werten verpflichtet fühlen. Nur dann kann bei Achtung unserer [5 Fragenprobe \(Vertrauenskodex SM 121129\)](#) gutes Miteinander und nachhaltig erfolgreiche Zusammenarbeit gelingen.



Dr. Ingrid Hamm  
Gründerin der „Global Perspectives Initiative“ und ehemalige  
Geschäftsführerin der Robert Bosch Stiftung, Stuttgart



**Dr. Ingrid Hamm**

**Teil 2: Zum Wohle aller Beteiligten  
Plädoyer für eine Renaissance der unternehmerischen  
Verantwortung**

Dass das eigene wirtschaftliche Handeln dem Wohle aller Beteiligten dienen möge, formuliert einen großen Auftrag, der weit über die je aktuelle Entscheidung hinausragt, denn das Wohl des einen bedeutet nicht notwendig auch das Wohl des anderen. Hier die Balance zu halten ist ein großer Anspruch und diesem zu folgen verlangt eine ethische Verankerung der Führungskräfte und einen klaren Leitfaden für das, was im jeweiligen Kontext als verantwortliches Handeln definiert wird.

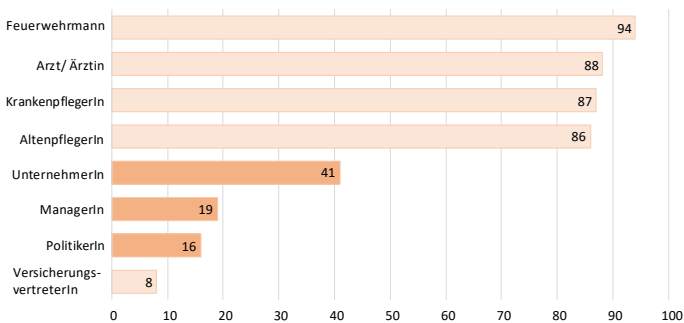
**Unternehmer sind gefordert**

Während für den moralischen Zustand einer Gesellschaft natürlich alle Mitglieder derselben Verantwortung tragen, sind Unternehmer in besonderem Maße gefordert. Diese aber, so scheint es, wurden diesem Anspruch in der Vergangenheit nicht immer gerecht: Waren es vor zehn Jahren die Banken, die maßgeblich für die Wirtschaftskrise verantwortlich gemacht wurden, so sind es aktuell die Autobauer, die in der Kritik stehen. Die Diesellaffäre hat der deutschen Automobilindustrie einen schweren Vertrauensverlust beschert und damit das Rückgrat der deutschen Wirtschaft erheblich geschwächt. In Deutschland hat sich das Ansehen der Manager in den vergangenen Jahren nahezu halbiert und auch die Unternehmer verlieren bei den Bürgern um 20% an Ansehen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Creutzberg, Dietrich (2019): Unternehmer und Politiker werden immer unbeliebter, in:

## Ansehen einzelner Berufsgruppen 2019\*



\* dargestellt ist jeweils der Anteil an Befragten, die ein sehr hohes oder hohes Ansehen von der jeweiligen Berufsgruppe haben

Gratik: GFI / Quelle: Forsa

In den Medien und in der Politik werden sie gescholten. „Mehr Anstand“ fordert der Präsident des Bundestags Wolfgang Schäuble von den Unternehmen. „Es braucht das Bewusstsein, dass das Verhalten wirtschaftlicher Akteure nicht frei von moralischer Selbstverpflichtung sein kann.“<sup>2</sup>

Das meint mehr als die bloße Ermahnung, sich an die Regeln zu halten, denn in unserer Gesellschaft besetzen Unternehmer Schlüsselpositionen. Deutschland definiert sich nicht wie etwa die USA über militärische Macht oder wie China über weltpoli-

---

Frankfurter Allgemeine Zeitung, veröffentlicht am 25.09.2019, online verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/umfrage-unternehmer-und-politiker-werden-immer-unbeliebter-16342995.html>, zuletzt geprüft: 10.03.20

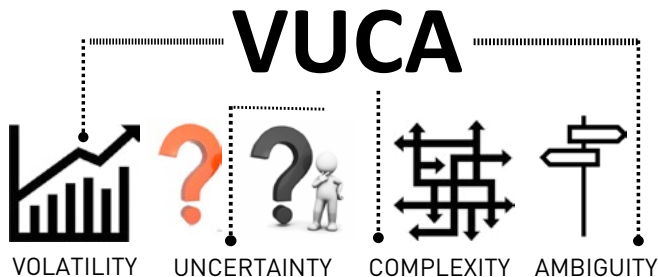
- 2 Mihm, Andreas (2019): „Schäuble liest der Wirtschaft die Leviten“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, veröffentlicht am 25.09.2019, online verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/schaeuble-verlangt-mehr-anstand-von-der-deutschen-wirtschaft-16402752.html>, zuletzt geprüft: 10.03.20

tische Ansprüche, sondern über Qualität und Erfolg in Wirtschaft und Handel. Folgerichtig ist man hierzulande stolz auf Unternehmen und vor allem auf den berühmten deutschen Mittelstand, also auf Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich ihrem Unternehmen persönlich verpflichtet fühlen und persönlich Verantwortung tragen.

Wenn durch Skandale der Eindruck entsteht, dass diese Pfeiler Risse bekommen, gefährdet das eine ganze Nation. Und Ex-Minister Schäuble diagnostiziert einige solcher Schwachstellen. Er vermisst gesellschaftliches Engagement, sowie Fleiß und Innovation: „auf die Globalisierung hätten viele Unternehmen bislang nur unzulängliche Antworten“.<sup>3</sup>

Die Schwächung von Vorbildern hat gesellschaftliche und politische Folgen, denn sie schafft ein kontraproduktives Verantwortungsvakuum und verstärkt Mutlosigkeit sowie Unsicherheit der Menschen. Der ungestillte Wunsch nach Identifikation und Führung schafft ein ungesundes Klima für Populisten und Konfrontation.

### Die Umwelt wird komplexer.



3 ebd

## Eine Welt im Wandel

In der Gegenwart der sogenannten VUKA-Welt wird das unternehmerische Handeln in vielfacher Hinsicht anspruchsvoller.

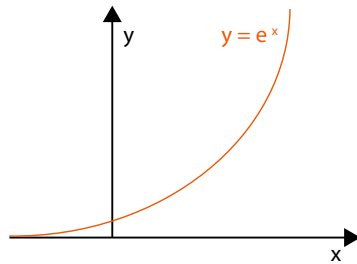
Der Begriff VUKA wurde der Sicherheitspolitik entlehnt: Am US Army War College wurde nach dem Ende des Kalten Krieges ein neues Konzept für Kriegsführung entwickelt. Die Übersichtlichkeit der bipolaren Welt – die NATO und der Westen als die „Guten“ gegen die Sowjetunion und den Warschauer Pakt als die „Bösen“ – gab es nicht mehr. Die neue Lage wurde als „VUCA“ beschrieben. Dies steht für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unvorhersehbarkeit), Complexity (Vielschichtigkeit) und Ambiguity (Vieldeutigkeit).

Während eine militärische Konfrontation in der alten Welt eine symmetrische Kriegsführung zweier gleich starker Parteien bedeutet hätte, seien die Gegner der USA in asymmetrischen Auseinandersetzungen solche, die zwar waffentechnisch und zahlenmässig deutlich unterlegen, aber dennoch nicht endgültig besiegbar sind. Überraschungsangriffe in unübersichtlichem Terrain führen zu empfindlichen Verlusten der materiell Überlegenen – Gegenschläge gehen ins Leere, es gibt keine definierbare Frontlinie. Da nicht mehr klar ist, wer Freund ist und wer Feind, wer Zivilist und wer Kombattant, nimmt auch die Bedeutung zentraler Entscheidungsgewalten ab.

Flexibles Reagieren auf veränderte lokale Umstände ist künftig ausschlaggebend. Wesentliche Entscheidungen müssen vor Ort durch Menschen getroffen werden, deren Wissen weit über das hinausgeht, was man in den traditionellen Militärakademien lehrt. Kenntnisse der Denk- und Verhaltensweisen sowie der Interessenlage der lokalen Bevölkerung und

der sie kennzeichnenden Kultur oder Religion gewinnen enorme Bedeutung. Sensibilität, Rücksichtnahme und Respekt gegenüber den legitimen Interessen „der anderen Seite“ werden wichtiger als die Explosionskraft der eingesetzten Waffen. Diese Einsichten der Vordenker des US-Militärs sind auf den Umgang großer Unternehmen mit kritischen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) anwendbar. Die „Bipolarität“ zwischen Kapitaleignern auf der einen Seite und Arbeitnehmervertretern auf der anderen ist Vergangenheit.

Diese sogenannte VUKA-Welt wird angetrieben von einer exponentiellen technischen Entwicklung der Digitalisierung. Wir sind es gewohnt in linearen Prozessen zu denken. Die Dynamik exponentieller Technik bedeutet nicht einfach eine Fortentwicklung bekannter Technologien, sondern begründet eine neue Qualität, die die Ablösung bisheriger Technologien bedeutet, etwa durch die Entwicklung der Mobiltelefonie, der sozialen Medien und



der künstlichen Intelligenz. Dieser Wandel erfasst nicht nur die Technik, sondern ebenso die Arbeitswelt und ganze Unternehmen. Es verändert wie wir kommunizieren, unsere Beziehungen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Schneller technischer Wandel wirkt immer disruptiv und zerstört alte Industrie-Strukturen. Diese zerstörerische Kraft der Innovation ist nichts grundsätzlich Neues und trat bei allen technischen Innovationen in Kraft, aber die Geschwindigkeit, mit der sich die Digitalisierung entwickelt ist einzigartig und ein Ende dieser Entwicklung noch lange nicht abzusehen.

Mit dieser Entwicklung Schritt zu halten, sie zu gestalten und sich in den neuen Märkten zu behaupten, erfordert von den Unternehmern eine enorme Innovationskraft und eine große Bereitschaft zum Wandel. Da jede Art von neuer Technologie immer Vorteile und Nachteile hat, Nutzenpotentiale und Risikopotentiale (Ambivalenz der Technologie) muss technischer Fortschritt eingebettet werden in einen neu anzupassenden gesellschaftlichen und sozialen Rahmen.

Diese technische Revolution ereignet sich zudem in einer politischen Welt, die sich im heftigen Wandel befindet und viele Erschütterungen erleidet. Das weltpolitische Umfeld wird für alle komplizierter und der wachsende Isolationismus verändert die Prämissen für viele Unternehmen grundlegend. Für exportorientierte Länder wie Deutschland gilt das ganz besonderes. Der Brexit, Handelskriege, Klimawandel und eine Vielzahl von Konflikten in den Regionen der Welt seien hier nur als Stichworte genannt. In dieser politisch bereits verunsicherten Gesellschaft erzeugen der rasante technologische Wandel und disruptive Geschäftsmodelle bei viele Arbeitnehmern und Bürgern Angst.

### **Die Ansprüche wachsen.**

**Mitarbeiter** verlangen Sinngebung, Work-Life-Balance, Kinderfreundlichkeit, Gleichberechtigung...

**Kunden** werden preisbewusster, verlangen Verlässlichkeit, Service und kontinuierliche Innovation

**Politik** hat widersprüchliche aber steigende Erwartungen

**Öffentlichkeit/Bürger** begegnen Unternehmern mit Misstrauen und Kritik

Gleichzeitig steigen im Nahfeld der Unternehmen die Ansprüche, denen Unternehmer sich stellen müssen, wenn ihr Handeln dem Wohle aller Beteiligten dienen soll. Eine neue Generation von Mitarbeitern bringt neue Lebensentwürfe in

die Firmen und gesellschaftliche Entwicklungen machen vor den Unternehmen nicht Halt.

## **Für eine Renaissance der Unternehmensverantwortung**

Um diesen herausfordernden, wenn nicht gar revolutionären, Rahmenbedingungen zu begegnen, braucht es eine Renaissance der unternehmerischen Verantwortung. In einer Welt, in der die Fundamente für Unternehmer in Bewegung sind und Startups und digitale Unternehmer mit Innovationen viele Regeln brechen, braucht es mehr Verantwortung denn je, und es braucht eine klare ethische Basis, die in Zeiten des Wandels robust und widerstandsfähig trägt und es den Unternehmen erlaubt, mit der Geschwindigkeit der epochalen Umbrüche der digitalen Revolution Schritt zu halten. „Ethics is essential, more essential than ever“, fordert Jeffrey Sachs in einem Plädoyer für die soziale Marktwirtschaft Anfang Oktober 2019 in Tübingen.<sup>4</sup> Und Pascal Finette, einer der Protagonisten der digitalen Revolution sagt: „Wenn wir uns mit der künstlichen Intelligenz anmaßen wie Gott zu handeln, braucht es eine entsprechend umfassende Verantwortung im Handeln.“<sup>5</sup>

Manche Pioniere der New Economy haben im Rausch des Erfolges die Verantwortungsorientierung verloren und ihre Freiheit, die Spielräume des Machbaren und den Shareholder-Value zum alleinigen Maßstab erklärt. Die disruptiven

---

4 Sachs, Jeffrey (2019): „10 Years of Global Ethics Manifesto: Towards a global social market economy?“. Rede bei der Jubiläumsfeier des „Manifest für ein Globales Wirtschaftsethos“ in Tübingen, veröffentlicht am 06.10.2019, <https://www.youtube.com/watch?v=sLcVUmXmjUw>, zuletzt geprüft: 10.03.20

5 Finette, Pascal (2019) : „Die nächsten Technik-Revolutionen“, Interview mit dem Stifterverband, veröffentlicht am 20.02.2019, [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=197&v=XJJ5BS47MP8&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=197&v=XJJ5BS47MP8&feature=emb_logo), zuletzt geprüft: 10.03.20

Technologien eröffneten Experimentierräume und galten vielen von ihnen als Legitimation, die Folgen ihres unternehmerischen Handelns zunächst auszublenden. Jetzt beginnt in dieser Generation der Technologie-Gläubigen ein Umdenken, das sich wieder auf Werte besinnt, die in großen Familienunternehmen in Deutschland eine lange Tradition besitzen.

So hat die Robert Bosch GmbH dem Prinzip des Shareholder Values vor Jahren das Konzept der Shared Values entgegengesetzt. Dieses Konzept der geteilten Werte baut auf die klassischen Säulen des verantwortungsvollen Führens: Vertrauen, Liebe und Zusammenhalt. So schrieb Robert Bosch 1921: „Eine anständige Art der Geschäftsführung ist auf Dauer das einträglichste, und die Geschäftswelt schätzt eine solche viel höher ein, als man glauben sollte“. <sup>6</sup>

Im September 2019 erklärt das Führungstrio des Unternehmens Bosch diesen Grundsatz zum zentralen Vermächtnis des Gründers, das es beständig umzusetzen gilt. Mindestens so berühmt ist sein Grundsatz: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“. Die Unantastbarkeit seiner Versprechen, der Glaube an den Wert seiner Produkte und die Verlässlichkeit seines Wortes standen in seiner Vorstellung höher als der Vorteil kurzfristige Gewinne. Für seinen Enkel Christoph Bosch zeigt dieser Satz wie kein anderer wie wichtig Vertrauen ist, und in einem Interview mit dem Handelsblatt am 30. September 2019 fährt er fort: „Vertrauen und Sachlichkeit sind die zentralen Botschaften meines Großvaters.“ <sup>7</sup>

In diesen Grundsätzen zeigt sich die Überzeugung, dass

---

6 Bosch, Robert (1921): Lebenserinnerungen, Robert Bosch GmbH, Historische Kommunikation (RB), 1 014 OC

7 Bosch, Christof (2019): Interview mit dem Handelsblatt, veröffentlicht am 29.09.2019, online verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/>



Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Legalität die tragfähigeren Bausteine unternehmerischen Erfolgs sind und durchaus im wohlverstandenen Eigeninteresse liegen. „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne zahle“ lautet eine andere bekannte Aussage von Robert Bosch, die alle seine Grundsätze in die eines ehrlichen Kaufmanns einordnet, der kein Gutmensch sein will, sondern mit klugem wirtschaftlichen Handeln Gewinne macht. Auch Reinhard Mohn hat das ungewöhnliche und anhaltende Wachstum des Hauses Bertelsmann darauf zurückgeführt, dass ethische Prinzipien jederzeit den Vorrang vor bloß ökonomischen Erwägungen besaßen, wie Joachim Fest in seinem Aufsatz „Unternehmer in der Zeit“ beschreibt.<sup>8</sup>

Weitere Unternehmensbeispiele lassen sich nennen, wie Trumpf, Freudenberg und nicht zuletzt Putzmeister. Karl Schlechts Leitbild ist nicht zufällig kompatibel mit den Leitlinien Robert Boschs und so solide, dass es sogar den Verkauf des Unternehmens überdauert hat und nun in der Karl Schlecht Stiftung fortwirkt. Und es ist sicherlich ebenfalls kein Zufall, dass alle diese Unternehmer Stiftungen gegründet haben und, im Fall von Bosch und Bertelsmann, ihre Kontinuität und Unabhängigkeit auf diese Stiftungen bauen. Als Sachwalter des philanthropischen Willens des Stifters sind diese wiederum dem Wohle aller Beteiligten verpflichtet.

---

denner-fehrenbach-und-bosch-eine-dramatische-und-schmerzhaft-angelegenheit-was-bosch-aus-der-dieselkrise-gelernt-hat/25064266.html?ticket=ST-5599366-imt6lk-s93om3EL2WiO1s-ap4, zuletzt geprüft: 10.03.20

8 Fest, Joachim (2001): Unternehmer in der Zeit. In: Reinhard Mohn, Unternehmer – Stifter – Bürger. Hrsg.: Thomas Middelhoff, Gerd Schulte-Hillen, Gunter Thielen, 1. Auflage

## Zum Wohle Aller

Wen man als Beteiligte des Unternehmens ansah, zeigt anschaulich ein Handbuch für neue Bosch-Mitarbeiter aus dem Jahr 1950. Dort wird vorgerechnet, wie groß die Zahl der Mitglieder der Bosch-Familie eigentlich ist: „Zählen wir heute einmal zusammen. Derer, die bei uns arbeiten, sind es an die 13.000. Zu ihnen gehören 8000 Ehefrauen und 9500 Kinder. Die Zahl der Bosch-Hilfe Rentner liegt bei 1000, dazu werden 800 Witwen und Waisen bedacht, ferner 2000 Angehörige von Gefallenen, Vermissten oder noch in der Gefangenschaft befindlichen Firmen-Angehörigen.“ Dazu werden noch die Zulieferer gezählt so dass am Ende die Zahl von 40.000 Menschen steht, die davon abhängen, dass „bei Bosch das Räderwerk läuft“. Das Unternehmen selbst bemisst also die unternehmerische Leistung an der Sicherheit der Existenz der vom Unternehmen abhängigen Menschen.

Und Clarence C Walten, der Begründer der „Corporate Social Responsibility“ erläuterte Ende der 60er Jahre an Beispielen großer amerikanischer Unternehmer wie Carnegie, Rockefeller und Ford, dass sich Unternehmen so gut wie die Bürger verhalten müssen, weil genau das ihren Erfolg sichert. Bleibt noch anzumerken, dass diese Unternehmer die großen amerikanischen Stiftungen begründet haben. „Sozial ist kein Anhängsel an eine freie Marktwirtschaft, sondern deren innere Voraussetzung“, schlussfolgert Professor Wolfgang Huber in einem Vortrag zu Veränderung, Vertrauen und Verantwortung bei dem WZGE Dialog im Juni 2019 in Berlin.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Huber, Wolfgang (2019). Vortrag beim WZGE (Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik) Dialog: „Veränderung, Vertrauen, Verantwortung – Die Rolle der Wirtschaft in gesellschaftlichen Umbrüchen.“ am 19.06.2019 in Berlin

Unternehmer besetzen Schlüsselpositionen in der Gesellschaft und bei der Gestaltung der Zukunft. Ihr verantwortungsvolles Handeln ist auch deshalb so wichtig, weil diese Verantwortung eine Unternehmenskultur kreiert, die Generationen überdauert und Unternehmen zu wichtigen Inseln des sozialen Friedens macht. Diese Unternehmenskultur schafft Zugehörigkeit und reduziert für alle Beteiligten die angstmachende Komplexität der Entwicklungen in der Welt und in der Technologie. Wenn dieser soziale Klebstoff verloren geht, brechen tragende Elemente der Gesellschaft. Die Hebelwirkung unternehmerischer Verantwortung reicht also weit über das „bloß“ Wirtschaftliche hinaus.

### **Vertrauen ist die Basis von Allem**

Wenn wir als Grundpfeiler der Verantwortung von Vertrauen sprechen, dann meint das weitaus mehr als das Vertrauen, das man im Alltag seinen Mitmenschen entgegenbringt. In Alltagsleben sowie in der Wirtschaft ist Vertrauen die Basis aller Beziehungen. Aber in der Wirtschaft braucht es den Willen zu vertrauen in allen Geschäftsbeziehungen. Dieses Vertrauen ist die Grundlage des ehrlichen Kaufmanns. Wird es enttäuscht oder missbraucht ist der Schaden weit größer als die persönliche Enttäuschung.

Vertrauen in die eigene Kraft und die eigene Entscheidung ist zudem die Bedingung sine qua non allen unternehmerischen Handelns. Unternehmer brauchen überhaupt und zuallererst Selbstvertrauen. Daraus erst erwächst die Kraft zum Handeln. Bei vielen humanitären Helden und großen Unternehmern im Sozialen speist sie sich zudem aus einem großen Gottvertrauen, das diese Menschen größte Risiken meistern lässt, ohne je den Glauben an die Sache und sich selbst zu verlieren.

Liebe ist ein Begriff, der im unternehmerischen Kontext seltene Verwendung findet, dabei ist es die Liebe zur Sache und zum Tun, die die unternehmerische Leidenschaft speist. Ohne die Liebe zu den Menschen, ohne Empathie bleibt Führung kalt und entfremdet, Mitarbeiter bleiben wie Geschäftspartner.

Das Gegenteil von Liebe ist zudem, nicht wie man vielleicht vermuten würde, Hass, sondern Gleichgültigkeit. Ein soziales Gift, das schleichend wirkt, aber verheerende Wirkungen erzeugt. Ein Unternehmen, dessen Angehörigen die Ziele ebenso wie Kollegen und Partner gleichgültig sind, ist mittelfristig dem Untergang geweiht und eine Gesellschaft von Gleichgültigen riskiert schwere soziale Verwerfungen.

Unternehmer, die ihre Sache mit Leidenschaft gestalten, reißen dagegen mit ihrer Begeisterung mit, was Vorbilder und Legenden schafft. Gerade im technischen Wandel gelingt technisch und naturwissenschaftlich gebildeten Unternehmern ein Dialog mit den Mitarbeitern, der Verständnis und viel Vertrauen schafft.

Weil diese Menschen ihre Ziele mit Leidenschaft verfolgen und genau wissen, was sie wollen, springt der Funke über und der kontinuierliche Austausch ist eröffnet. Wie wichtig der Dialog und das Vertrauen in die Mitarbeiter ist, wusste Reinhard Mohn bereits in den 80er Jahren. Seine Maxime lautete „Erfolg durch Partnerschaft: eine Unternehmensstrategie für den Menschen“, in der Menschlichkeit gewinnt.

### **Wir brauchen Alphatiere des Allgemeinwohls**

Vieles kann man aus den Traditionen großer Unternehmen lernen, auch, dass es Persönlichkeiten braucht, um die Herausforderungen im technologischen Wandel zu meistern. Um für

das Wohl aller Beteiligten im Zeitalter der Digitalisierung zu sorgen, sollten wir nach neuen Pionieren Ausschau halten. Wir brauchen sie auf allen Ebenen der Unternehmen.

Hier kommen zu den vertrauten Begriffen zwei neue hinzu, die bei genauerer Betrachtung so neu gar nicht sind: Zu Zeiten rapiden Wandels und vieler Ungewissheiten müssen Unternehmen vor allem wendig agieren und sich den Veränderungen schnell anpassen. Das gilt für den Einzelnen wie für die gesamte Unternehmensorganisation. Moderne Unternehmer müssen agil sein und sie müssen Grit besitzen was eine Melange aus Mut, Leidenschaft und Resilienz meint, der sich auch auf der langen Strecke beweist. Sie müssen also den Pioniergeist besitzen, der erfolgreiche Unternehmer schon immer ausgezeichnet hat.

Die Welt in der diese Unternehmer agieren, wird nicht nur komplexer, sie rückt auch sehr viel enger zusammen. Das Handeln Einzelner hat weltweite Folgen und die Probleme dieser Welt können umgekehrt nur gemeinsam gelöst werden. Die Aufgabenstellungen wurden in den 17 Zielen der Nachhaltigkeit gefasst. Kombiniert mit der exponentiellen Technologieentwicklung rücken die mittel- und langfristigen Folgen des Handelns in den Vordergrund: „Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlungen verträglich sind mit der Permanenz menschlichen Lebens auf Erden“ denn „die bewusste Ignoranz gegenüber erkennbaren Handlungsfolgen ist verantwortungslos“ so der Philosoph Hans Jonas, zitiert nach Wolfgang Huber.<sup>10</sup>

In einer globalen Welt, in der alles mit allem verzahnt ist, braucht es eine weltumspannende ethischen Basis: einen Weltethos, unumstößliche Grundsätze und goldene Regeln, die auf

---

10 ebd

Verantwortung, Vertrauen und Achtung vor dem Menschen bauen. Kern des Weltethos ist zweifellos der Kant'sche Imperativ: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“.<sup>11</sup>

Die Umstände der VUKA-Welt verlangen von Führungskräften in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik besondere Eigenschaften.

Hier ist es gewinnbringend, auf das zurückzugreifen, was der Sozialphilosoph und Psychiater Erich Fromm einmal als Dekonstruktion des Begriffs „Liebe“ für Menschen definierte, deren Handeln Einfluss auf das Leben anderer hat.

Für Fromm ist Liebe eine *Kunst*, die man mit Disziplin, Konzentration und Geduld lernen kann. Fromm ist sich der begrifflichen Vieldeutigkeit bewusst, und definiert daher vier Grundelemente der Liebe:

1. *Fürsorge für den anderen,*
2. *Verantwortungsgefühl für den anderen,*
3. *Achtung vor dem anderen und*
4. *Erkenntnis.*<sup>12</sup>

Fürsorge und Verantwortung sind für Fromm zwar wesentliche Elemente der Liebe, aber ohne Achtung, Respekt für den geliebten Menschen und ohne Erkenntnis besteht die Gefahr, dass Liebe in Herrschsucht und Besitzgier ausartet. „Respekt“

---

11 Kant, Immanuel (1968): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten (1785), Kants gesammelte Schriften, hg. von der Königlich Preussischen Akademie der Wissenschaften, Bd. IV, Berlin 1911, Nachdruck

12 Fromm, Erich (1947): Den Menschen verstehen. Psychoanalyse und Ethik. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt

wiederum bedeutet die Fähigkeit, einen Menschen so zu sehen, wie er ist, sich seiner Individualität und Einzigartigkeit bewusst zu werden.

Die Fromm'schen Grundelemente der Liebe sind nicht nur von größter Bedeutung im kleinsten Familien- und Freundeskreis, sie sind auch zentrale Elemente guter Führung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

### **Fürsorge**

Für Fromm ist *Fürsorge* eine Sorge für das Leben und das Wachstum dessen, was wir lieben. Wo diese tätige Sorge fehlt, ist auch keine Liebe vorhanden.<sup>13</sup> Wo Menschen sich verstanden, geschätzt und gefördert empfinden, sind sie glücklich und seelisch gesund.<sup>14</sup> Wo das nicht der Fall ist, können auch teure Geschenke höchstens kurzfristig vom Mangel an Liebe ablenken.

### **Verantwortungsgefühl**

Erich Fromm definiert *Verantwortungsgefühl* als eine freiwillige „Antwort auf die ausgesprochenen oder auch unausgesprochenen Bedürfnisse eines anderen menschlichen Wesens“. Sich für jemanden verantwortlich zu fühlen, heißt, fähig und bereit sein zu „antworten“ auf Erwartungen, Ängste und Sorgen der Menschen im eigenen Umfeld, sei es die Familie oder das professionelle Umfeld.<sup>15</sup>

---

13 Fromm, Erich (1956): Die Kunst des Liebens. In: Gesamtausgabe mit 12 Bänden (abgekürzt GA). Hrsg: Rainer Funk. Deutsche Verlags-Anstalt/Deutscher Taschenbuchverlag (dtv), Band 9 Sozialistischer Humanismus und humanistische Ethik. (1980/1989), S. 159ff.

14 Fromm, Erich (1963): Humanismus und Psychoanalyse. In: GA 2, Analytische Charaktertheorie (1980/1989)

15 Fromm, Erich (1956): Die Kunst des Liebens. In: Gesamtausgabe mit 12 Bänden (abge-

## Achtung vor den anderen

*Achtung vor den anderen* ist für Fromm, „jemand so zu sehen, wie er ist, und seine einzigartige Individualität wahrzunehmen. Achtung bezieht sich darauf, dass man ein echtes Interesse daran hat, dass der andere wachsen und sich entfalten kann.“<sup>16</sup> Dies ist im Alltag für jeden normalen Menschen eine große Herausforderung. Achtung vor anderen setzt eine innere Überzeugung für Respekt des Andersartigen voraus und vermeidet jede Art der Diskriminierung, d. h. Ungleichbehandlung und Verweigerung der Chancengleichheit, z. B. aus Gründen rassischer oder ethnischer Herkunft, des Alters, von Behinderungen, der Religion, der Weltanschauung oder sexueller Ausrichtung.<sup>17</sup>

Achtung vor den anderen – Respekt – umfasst z. B. im geschäftlichen und politischen Alltag auch den angemessenen Umgang des Führungspersonals mit hierarchisch – nicht menschlich! – „Untergebenen“: Im geschäftlichen oder politischen Leben menschliche Nähe zu verlangen zu Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern, Kritikern, Konkurrenten, wäre wohl unpassend; Respekt im Sinne der Achtung der anderen in ihrer Andersartigkeit ist jedoch nicht nur eine zumutbare, sondern geradezu eine unabdingbare Voraussetzung für einen konstruktiven Umgang miteinander.<sup>18</sup> Achtung vor anderen Menschen ist ohne ein wirkliches Kennen des anderen nicht mög-

---

kürzt GA). Hrsg: Rainer Funk. Deutsche Verlags-Anstalt/Deutscher Taschenbuchverlag (dtv), Band 9 Sozialistischer Humanismus und humanistische Ethik. (1980/1989), S. 159ff

16 ebd.: S. 456

17 Leisinger, Klaus (2017): Kann man ein Unternehmen im globalen Wettbewerb erfolgreich mit „Liebe“ führen? In: *The Power of Love. Liebe als Wegweiser für nachhaltigen Erfolg.* Festschrift für Karl Schlecht. Hrsg: Klaus Leisinger

18 Ebd.



lich. Fürsorge und Verantwortungsgefühl für einen anderen, so Erich Fromm, wären blind, wenn sie nicht von Erkenntnis geleitet würden.<sup>19</sup>

## **Erkenntnis**

*Erkenntnis* ist nach Fromm der Aspekt der Liebe, der zum „Kern vordringt“. Sie ist nur möglich, wenn Menschen ihr eigenes Interesse transzendieren und anderen so sehen, wie sie wirklich sind - also ohne den Filter der Eigeninteressen, der Nützlichkeitsbewertungen, der Vorurteile und hierarchischer Gegebenheiten.

Dies wiederum setzt, so Fromm «Selbsterkenntnis» voraus, d. h. ein nüchternes Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen, Talente und Kompetenzen, Voreingenommenheit und blinden Flecken. Fakt ist, dass die (meisten) Menschen ihre eigenen intellektuellen, sozialen und anderen Fähigkeiten viel rosiger beurteilen als sie sind. Auf subjektiv geschöner Basis ist Einsicht in die eigene Inkompetenz jedoch schwer.<sup>20</sup>

**Vertrauen, Liebe und Fürsorge** bilden die Richtschnur für wirtschaftliches, politisches und gesellschaftliches Handeln zum Wohle aller Beteiligten.

---

19 Fromm, Erich (1956): Die Kunst des Liebens. In: Gesamtausgabe mit 12 Bänden (abgekürzt GA). Hrsg: Rainer Funk. Deutsche Verlags-Anstalt/Deutscher Taschenbuchverlag (dtv), Band 9 Sozialistischer Humanismus und humanistische Ethik. (1980/1989), S. 159ff.

20 Kruger, Justin/ Dunning, David (1999): „Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one’s own incompetence lead to inflated self-assessments.“ *Journal of personality and social psychology* 77.6. 1121.



Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel  
Direktor des Weltethos-Instituts, Tübingen

Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel

### Teil 3: Was ist Wahrheit?

#### Die Wahrheitsfähigkeit der Welt und die Weltethos-Idee

##### 1. Einleitung: Der transzendente Horizont der Wahrheitsfrage

Die so einfach klingende Frage nach Wahrheit hat eine so lange und so wechselhafte Geschichte, dass fachlich versierte Philosophen, Sozialwissenschaftler und Theologen sie zu Beginn des 21. Jahrhunderts am liebsten vermeiden. Jürgen Habermas hat sich mit inzwischen 90 Jahren ein Herz gefasst und 2019 sein Werk „Auch eine Geschichte der Philosophie“ veröffentlicht, deren Band 1 den Untertitel trägt: „Die okzidentale Konstellation von Glauben und Wissen“ (Berlin 2019). Auf insgesamt über 1800 Seiten entfaltet er ein weites Panorama der Frage nach Glauben und Wissen, deren Horizont stets „Wahrheit“ ist. Die „Trennung zwischen Glauben und Wissen“ (J.Habermas 2019, Bd.2, 7-212) situiert er im Protestantismus und in der Subjektphilosophie, benennt aber im zitierten Untertitel zum ersten Band zugleich den Kontext, nämlich die „Okzidentale Konstellation“.

Habermas greift weit aus und ist sich der Vorläufigkeit jeglicher „Definition“ von Wahrheit bewusst. Es ist ihm hoch anzurechnen, dass er sich der Mühe eines großen Gesprächs nicht nur mit der philosophischen, sondern auch mit der theologischen Tradition rund um die Frage nach Wahrheit und Vernunft stellt. Philosophisch üblich wäre heute eher der Rückgriff auf die sprachliche Verwendung des Wahrheitsbegriffs in verschiedenen pragmatischen Konstellationen. Sprachanaly-

tisch lässt sich freilich die Analyse des Sprachgebrauchs rund um den Begriff „Wahrheit“ kaum mit einer tieferen Erkenntnis zu dem, was nun als „wahr“ gelten soll, verbinden.

Geltungsansprüche von Wahrheit führen die Wahrheitsfrage unmittelbar zurück in den sozialen Raum. Denn Geltungsansprüche haben normative und praktische Folgen in einem gegebenen sozialen Kontext. Sie sind nicht unabhängig von Raum und Zeit, und sie wirken in ihrer Eigenart stets konditioniert durch Kontexte von Macht und Ohnmacht. Wahrheit zieht mit anderen Worten einen normativen Kern nach sich, über den die Praxis sozialer Realität stärker zu entscheiden scheint, als es dem hohen Pathos von „Wahrheit“ zunächst zu entsprechen scheint.

Philosophisch oder theologisch gesehen kann eine Aussage ja auch dann wahr sein, wenn niemand sie kennt oder wenn eine Mehrheit der Menschen sie ablehnt. Nur wird eine solche überzeitlich und überörtlich gedachte allgemeine Wahrheit es schwer haben, in der irdischen Realität der Menschen zu landen. Sie hat in ihrem Anspruch sozusagen etwas Göttliches, das über den Menschen hinaus reicht. Eine solche, in gewisser Weise „absolute“ Wahrheit wird heute überwiegend abgelehnt, sei es aus Skepsis gegenüber der Religion oder aus der schon von Kant herausgearbeiteten Grenze unserer Apperzeptionsfähigkeit, die uns das „Ding an sich“ nicht zu erkennen erlaubt.

Ob das genannte Göttliche nun metaphorisch oder im religiösen Sinn als unvollständige Beschreibung göttlicher Realität gedacht wird, das spielt bei der Untersuchung dessen, was wahr ist, meist keine Rolle. Trotzdem ist der weit über die Frage hinaus reichende Horizont der Wahrheit von Haus aus transzendental, gleich ob dieses „Über den Menschen Hinausragen“ religiös, philosophisch oder auf sonstige Weise gedacht wird.

Da der menschliche Geist in transzendentalen Fragen stets mit seiner eigenen Unzulänglichkeit konfrontiert wird, löst die Frage nach Wahrheit auch ein gewisses Unbehagen aus. Die Wahrheit der Wirklichkeit und die Wirklichkeit der Wahrheit werden zwar tagtäglich vorausgesetzt. Es scheint aber in Alltag und Wissenschaft eine Art stillschweigende Konvention der Art zu existieren, als wolle man sich lieber nicht auf den unsicheren und vielfach kontroversen Boden der Begründung von Wahrheit begeben. Das hat die problematische Folge, dass womöglich nur noch Kinder, Weise und Narren sich der Zumutung stellen, „einfach nur so“ die Frage zu wagen: „Was ist wahr“?

## 2. Empirische und normative Kontexte von Wahrheit

Dass Berlin die Hauptstadt Deutschlands ist, kann allgemein als wahre Aussage behauptet werden. Es handelt sich mit anderen Worten um eine **empirische und wahrheitsfähige** Aussage: Es gibt die Stadt Berlin, und sie ist die Hauptstadt Deutschlands.

Eine genauere Betrachtung zeigt natürlich, dass es einen **historischen Kontext** gibt: Ja, die Aussage ist 2020 wahr. 1985, vor dem Fall der Mauer und der Wiedervereinigung, war die Aussage so nicht wahr. An dieser Stelle geht es nur darum, sich daran zu erinnern, dass zahlreiche empirische Aussagen in einen historischen und situativen Kontext eingebettet sind, der dem Wahrheitsanspruch einer solchen Aussage keineswegs äußerlich ist. Anders gesagt: Auch empirische Wahrheiten haben historische, soziale und kulturelle Voraussetzungen, die man ihnen nicht immer ansieht.

Dies gilt erst recht für **normative Aussagen**. So können wir im deutschen Grundgesetz von 1949 in Artikel 1 lesen: „Die Würde des Menschen ist unantastbar“. Da das Grundgesetz

schließlich die Richtschnur zum Aufbau des Staatswesens in Deutschland ist, lässt sich mit Fug und Recht erwarten, dass dieser Satz wahr ist. Wäre er nicht wahr, hätte er ja im Grundgesetz nichts zu suchen.

Bedauerlicherweise ist es empirisch ja gerade nicht wahr, dass die Würde des Menschen unantastbar wäre. Wir erleben Verletzungen der Menschenwürde Tag um Tag. 2019 war und ist die Frage der Seenotrettung Schiffbrüchiger im Mittelmeer hoch umstritten. Viele Menschen teilen die Aussage, dass der Verzicht auf Seenotrettung oder gar ihre Behinderung wie durch den bis Mitte 2019 amtierenden italienischen Innenminister Matteo Salvini gegen die Menschenwürde verstößt. Macht menschenunwürdige Praxis den Satz aus GG Art.1 also unwahr?

Nun sind Normen solche Verhaltensrichtlinien, die ein Sollen umfassen. In diesem Sollen steckt eine Zielrichtung, ein sanfter oder starker Imperativ der Realisierung. Sollen ist aber nicht „Müssen“.

Wenn es aber keinen natürlichen oder sozialen Zwang zur Umsetzung gibt, kann von Normen abgewichen werden. Genau das erleben wir ständig, und doch will und wird niemand auf Normen verzichten. Denn diese setzen Orientierungspunkte für menschliches Verhalten auch dann, wenn deren Umsetzung unsicher und ihre Auslegung umstritten ist.

Die Wahrheit einer implizit oder explizit normativen Aussage wie „Die Würde des Menschen ist unantastbar“ liegt also nicht in ihrer lückenlosen Realisierung, sondern in ihrem Wert als **regulative Idee**. Wenn es überhaupt sinnvoll ist, von der „Wahrheit“ einer normativen Aussage zu sprechen, dann bezieht diese sich auf die Existenz, den Sinn und die Gültigkeit der Norm:

- ⇒ „Es ist wahr, dass die Menschenwürde in Artikel 1 des deutschen Grundgesetzes steht“;
- ⇒ „Es ist sinnvoll, dass gerade die Menschenwürde als oberste Norm zur Sprache kommt“;
- ⇒ „Es ist wahr, dass alle staatlichen Organe der Menschenwürde Geltung verschaffen“.

Die Verknüpfung von Wahrheit mit normativen Aussagen führt aber unverzüglich in muntere philosophische, politische und rechtliche Diskussionen. Denn bei näherer Betrachtung vermischen sich empirische Voraussetzungen und übergreifende normative Kontexte. So könnte jemand bestreiten, dass Menschenwürde die oberste Norm des Grundgesetzes sein sollte und alternative Vorschläge machen. Und erst recht gilt, dass es auf der Fakten-Ebene zahlreiche Handlungen staatlicher Organe gibt, die wirklich oder vermeintlich gerade nicht der guten Umsetzung von Menschenwürde dienen.

### **3. Die Unvermeidbarkeit eines normativen Horizontes von Wahrheit**

In alltäglichen, in politischen und in wissenschaftlichen Kontexten ist es üblich geworden, normative Ideen eher im Hintergrund zu lassen und sich auf empirische Tatsachen zu beschränken. Dass Berlin die Hauptstadt Deutschlands ist und es dort im Winter gelegentlich regnet und schneit, wird niemand bestreiten. Im Gegenteil: je stärker Aussagen im Kleid empirisch gestützter Faktenlagen einherkommen, desto stärker scheint ihr Wahrheits- und Geltungsanspruch zu sein.

Das Sperrige an der Wahrheitsfrage liegt jedoch genau darin, dass auch empirische Wahrheit keine Gewissheit liefert. Vielmehr hat jede empirische Aussage einen über sie hinausweisenden soziokulturellen und historischen Kontext. Sie ist

also „kontingent“, das heißt abhängig von endlichen Randbedingungen, die eine letzte Sicherheit über Wahrheit erschweren.

Empirische Aussagen haben einen unvermeidlich normativen Horizont. Denn sie können nicht voraussetzungslos getroffen werden, sondern ruhen auf den Säulen von Konventionen, von Technik, von sozialer Verständigung, von Kommunikation im politischen Raum. Die einfache Aussage „Heute regnet es“ wirkt unbestreitbar, wenn es tatsächlich regnet. Und doch regnet es nicht überall, sondern nur an bestimmten Orten. In präziserer Betrachtung hängt die Einordnung von Niederschlag als Regen von geeigneter Messtechnik ab, ja sogar von Konventionen über Grenzfälle wie „Niesel“ oder „Nebelnässen“.

Dabei geht es nicht nur um die klassische Frage von „Sprache und Wirklichkeit“, sondern in einigen Fällen sogar um empirische Entscheidbarkeit. Die Aussage Einsteins über Gravitationswellen konnte erst 2016 durch entsprechende Messungen belegt werden. Dass schwarze Löcher fotografiert werden könnten, war unsicher bis 2019, als genau dies gelang. Ob es Leben auf dem Mars gibt, wissen wir bis heute nicht.

Wahrheit ist aber mehr und anderes als die Grenze von Wissen und Nichtwissen. Wir tun uns leicht mit der Wahrheitsfähigkeit von Aussagen, die so offensichtlich sind wie Regen. Wir finden Grenzen empirischer Aussagen in der Messbarkeit von Phänomenen oder in der Entscheidbarkeit von Aussagen. Bei der Frage nach dem Leben auf dem Mars geht es um eine Frage der Messbarkeit.

Die Frage, ob es ein Leben nach dem Tod gibt, ist von anderer Art: Auch sie ist wahrheitsfähig und prinzipiell entscheidbar (wir werden es erleben), aber im Vergleich beider



Fragen erkennen wir doch den Unterschied zwischen „temporär“ und „grundsätzlich“ nicht entscheidbaren Aussagen.

Wahrheit und das Sprechen über Wahrheit führen uns am Ende zu einem Paradox: **Denn in jeder kleinen Wahrheit steckt die ganz große Wahrheit von Welt und Existenz.**

Einerseits geht es um ganz praktische Lebensverhältnisse, die keiner großen Reflexion bedürfen. Andererseits ist jedes Sprechen über Wahrheit so voraussetzungsreich, dass es in eine Reihe von Widersprüchen und Paradoxien führt. Eine davon ist der Reichtum an normativen Voraussetzungen bei scheinbar eindeutigen empirisch wahren Aussagen.

Zu diesen Voraussetzungen gehört beispielsweise der von der Idee her „absolute“ Anspruch von Wahrheit, der im Widerspruch zur Endlichkeit menschlicher Existenz steht.

Dieser kommt besonders stark bei Aussagen im Zusammenhang mit religiöser Wahrheit zum Ausdruck. Gleichzeitig lässt sich - wie oben ausgeführt - der über den einzelnen Menschen hinausweisende Charakter von „Wahrheit“, also ihr **transzendentaler Horizont**, nicht einfach überspringen.

Der in unserer Welt zu Beginn des 21. Jahrhunderts übliche Verzicht auf eine „große Erzählung“, auf „Religion“ oder „Weltanschauung“ ist folglich auch keine gute Lösung, denn er wirkt wie eine Art von Vermeidungshaltung. Intellektuelle Neugier wird hier ausgebremst. Ob es besser ist, auf eine Antwort zu verzichten oder sie zumindest zu versuchen, lässt sich kontrovers diskutieren. Vielleicht sind Religionen auch aus diesem Grund nicht aus der Welt verschwunden.

Es könnte in diesem Zusammenhang sinnvoll sein, sich zunächst einmal auf den sozialen Charakter von Wahrheit, von wahren und falschen Aussagen, zu beschränken.

#### 4. Wahrheit und Vertrauen im sozialen Raum

Zweifellos findet das Sprechen über Wahrheit im sozialen Raum statt. Aus diesem Grund lassen sich **Wahrheit und Vertrauen** nicht leicht trennen, weder sprachlich noch sachlich. Wenn wir uns fragen, worin das Gegenteil von Wahrheit besteht, hören wir ja in den seltensten Fällen die klassische Aussage der zweiwertigen Logik: „Das Gegenteil von wahr ist falsch“. Vielmehr sprechen wir von Wahrheit im Gegensatz zum Irrtum, zur Lüge oder gar zum Betrug.

Wahrheit wird dadurch unabhängig von ihrem sozusagen ontologischen Wahrheitsgehalt zu einer **Qualität menschlicher Interaktion**. Wer lügt, sagt dem anderen bewusst die Unwahrheit. Wer sich irrt, kann seinen Irrtum aufklären, hat sich aber womöglich nicht ausreichend um die notwendige Sachkunde bemüht. Wer immer wieder irrt, dem traut der andere kein kluges Urteil zu. Wer immer wieder lügt, der belastet die Beziehung zu anderen. Wahrhaftig wiederum ist derjenige, dessen Bemühen um Wahrheit nicht am eigenen, kleinen Vorteil klebt, sondern der in seiner inneren Haltung ein Freund wahrer und wahrhaftiger Verhältnisse ist. Daher ist kein Zufall, dass Wahrheit leicht mit Moralität verbunden wird.

Wahrheit bildet und zerstört so die **Brücke zum Vertrauen**. Das gilt im individuellen Bereich ebenso wie im größeren Raum sozialetischen Handelns. So wie es eine Authentizität und Wahrhaftigkeit von Personen gibt, so gibt es auch Glaubwürdigkeit und Wahrhaftigkeit von Institutionen. Das können Unternehmen sein, Parteien, Kirchen oder Gewerkschaften, Staaten oder Staatenbünde.

Da der soziale Raum eigenen Interaktionsgesetzen folgt, gesellt sich zur Frage der Wahrheit unmittelbar der Anspruch nach Geltung und Durchsetzung dessen, was wahr ist oder für

wahr gehalten wird. In einem totalitären Staat gibt es keinen Raum für Abweichler. Im eng gefassten Raum von Ideologien und Religionen wird die Abkehr von der einen, gültigen Wahrheit zur Häresie, zur Ketzerei, zum sozialen Verbrechen. In den Religionskriegen des 16. Und 17. Jahrhunderts hat gerade Europa dies leidvoll erfahren.

Wahrheit wird dann nicht allein zur Frage der sozialen Geltung, sondern zur Frage von Herrschaft und Macht. Der Wahrheit selbst geraten autoritäre Verhältnisse nicht zum Vorteil, weil sie plötzlich nicht im Dienst der Suche nach der besseren Erkenntnis, sondern im Geruch der Festigung politischer, religiöser und ideologischer Interessen steht. Eine nahe Gefolgschaft einer so ideologisierten Wahrheit ist dann Intoleranz und die Bekämpfung von Feinden, nicht Toleranz und die Förderung von Freundschaft.

Wer also Wahrheit im Sinn der Suche nach besserer Erkenntnis erstrebt, der muss sich von Geltungs- und Machtansprüchen frei machen. Wahrheit ist, so gesehen, **arm an Macht und reich an Erkenntnis**. Zur Wahrheit im Sinn der besseren Erkenntnis gehört der bisweilen dornige, von Irrtümern gepflasterte Pfad der Irrwege. Wer Wahrheit ernsthaft sucht, weiß um die Sackgassen, Umwege und Abwege der Wahrheitssuche. Er wird daher auch tolerant sein gegenüber eigenen und fremden Irrtümern. Im Zweifelsfall geht es um die Suche nach der besseren Erkenntnis, nicht um die Durchsetzung von politischen Geltungsansprüchen im Dienst von „Wahrheit“.

Die Geschichte der religiösen Toleranz ist daher auch eine Geschichte der Erkenntnis zur Irrtums- und Fehleranfälligkeit des menschlichen Geistes (*vgl. R.Forst 2004*). Religiöse Toleranz lebt davon, dem anderen das Recht auf seinen eigenen Lernweg zuzuerkennen. Damit ist unvermeidlich verbunden eine innere und äußere Anerkennung des „Rechtes auf Irr-

tum“ (U.Hemel 2017, 65-78). Gemeint ist damit die persönliche und soziale Anerkennung desjenigen Menschen und derjenigen Menschengruppe, die in ihrer Suche nach Wahrheit nach bestem Wissen und Gewissen zu einer Überzeugung gelangt, die für einen anderen Menschen und eine andere Gruppe (etwa eine religiöse oder weltanschauliche Mehrheit) ein Irrtum oder ein Abweg ist.

Genau diese Anerkennung eines „Rechtes auf Irrtum“ ist der Kern moderner Religionsfreiheit. Religiöse Wahrheit darf ihren Anspruch, so die These, nicht mit Gewalt durchsetzen, sondern muss es hinnehmen, dass andere Menschen und Menschengruppen ihr eigenes Bild von Wahrheit und Wirklichkeit des Lebens und der Welt wahrnehmen und zum Ausdruck bringen.

## **5. Wahrheit und Vertrauen in Unternehmen und Organisationen**

Wer heute von Wahrheit im sozialen Raum spricht, hat freilich in vielen Fällen keinen ihm bewussten religiösen oder weltanschaulichen Hintergrund. Vielmehr geht es häufig um die praktischen Zwecke von Unternehmen und Organisationen, vom Business bis zur Universität, von der Partei bis zum Roten Kreuz.

Wahrheit in Diensten einer Organisation oder eines Unternehmens gewinnt dann freilich sehr leicht einen instrumentellen Charakter. Hervorgehoben wird derjenige Aspekt der Wahrheit, der den Zwecken der Organisation dient. Daraus entsteht zwangsläufig die schon angesprochene Spannung zwischen dem unbedarften Erkenntnisstreben auf der einen, dem instrumentellen Streben nach Macht- und Wirksamkeit auf der anderen Seite.

Die Brücke zwischen diesen beiden Polen bildet das Vertrauen, verstanden als Vertrauen zwischen Personen oder als Vertrauen in Institutionen, etwa in die Rechtstaatlichkeit von Gerichten. Vertrauen wird dabei in der aktuellen Forschung gesehen als „positive Erwartung zu den Absichten oder Verhaltensweisen eines anderen“ (D.M.Rousseau 1998). Nach G.S.Leventhal u.a. (1980) lassen sich folgende Dimensionen oder Facetten von Vertrauen unterscheiden:

- Konsistenz
- Faktenorientierung
- Revidierbarkeit
- Unvoreingenommenheit
- Moralität und Einhaltung ethischer Standards
- Ausgewogenheit.

Es ist kein Zufall, dass wir hier eine enge Verbindung zwischen Anforderungen an vertrauensvolles und wahrhaftiges Verhalten feststellen können. Die Dimension der „Konsistenz“ bezieht sich auf die in der philosophischen Logik umfänglich diskutierte Forderung nach Widerspruchsfreiheit. Die „Faktenorientierung“ nimmt Maß am weiten Feld empirischer Wahrheit und Wirklichkeit.

Dabei gilt es als ausgemacht, dass es hier stets eine Fülle von Interpretationen gibt, die nicht für sich stehen, sondern einander ergänzen, teilweise aber auch widersprechen können. Daher zeigt die Forderung der „Revidierbarkeit“ den Raum jenseits festgelegter Ideologien auf. Mit „Revidierbarkeit“ wird außerdem eingeräumt, dass Menschen sich irren können, aber auch die Fähigkeit und Chance haben, ihren Irrtum zu revidieren.

Dies freilich gelingt nur, wenn Ideologie nicht die Oberhand gewinnt. Zur Revidierbarkeit muss also die „Unvoreingenommenheit“ kommen, also jene Offenheit, die den Mut umfasst, auch lieb gewonnene Sichtweisen in Frage zu stellen. Genau das ist Teil jener ethischen Standards, die hier etwas vereinfacht mit „Moralität“ bezeichnet wurden. Zur Moralität im Sinn der Wahrheitserkenntnis gehört dann aber auch das Methodenwissen, idealerweise auch die Reproduzierbarkeit, zumindest aber die Nachvollziehbarkeit von Erkenntnis. Der Punkt der „Ausgewogenheit“ bezieht sich schließlich auf die effektive Wahrnehmung unterschiedlicher Perspektiven und Standpunkte. Nicht eine einzige Facette soll absolut gelten, sondern es geht um eine Balance, eine Fairness in der Gewichtung, einer klugen Abwägung von Standpunkten und Perspektiven.

Vertrauensaufbau ohne eine Haltung der Wahrhaftigkeit wird also auf Dauer nicht gelingen, so könnten wir schlussfolgern. Dabei ist es von besonderem Interesse, dass die hier zitierten Forschungen im Kontext der „Leadership“ stehen, also der Führung von gewinnorientierten Unternehmen. Paradoerweise ist die Haltung des Vertrauensaufbaus und der Vertrauensförderung eine Voraussetzung für Höchstleistung. Und das gilt auch dann, wenn Vertrauen zu Unrecht geschenkt oder gar missbraucht werden kann.

Die Karl-Schlecht-Stiftung hat sich, angestoßen durch die Erfahrungen ihres Gründers, des Unternehmers Karl Schlecht, in besonderem Maße der Erforschung und dem Aufbau von Vertrauen im Kontext von Unternehmen gewidmet. Im Hintergrund steht dabei aber nicht nur die Erfahrung wirtschaftlichen Erfolges durch das Schaffen, Erhalten und Fördern von Vertrauen als dem Prinzip von „ethischem Mehrwert“ im Wirtschaftsleben, sondern eine durchaus enge und bewusste

Verknüpfung von Vertrauen und Wahrheit. Vertrauen bedeutet in der Praxis des Umgangs mit Kunden das verlässliche Gefühl, dass der andere es trotz seines Eigeninteresses „gut“ mit einem meint und keine schädlichen Interessen verfolgt.

Im besten Fall ist die Suche nach „Wahrheit“ in der Kundenbeziehung dann sogar eine Entdeckungsreise, weil im Dialog und in der Analyse der gegebenen Aufgabenstellung etwas Neues auftaucht, sozusagen eine „tiefere“ Wahrheit des Kundenwunsches, den zu erfüllen nicht nur profitabel, sondern auch beglückend sein wird.

## **6. Die gegenwärtige Krise der Wahrheit und die Wahrheitsfähigkeit der Welt**

Die innere Spannung in dem, was Wahrheit ist und sein kann, ergibt sich aus der Spannung zwischen der Endlichkeit und Vorläufigkeit menschlicher Erkenntnis und dem sozusagen „absoluten“, von endlichen Zusammenhängen losgelösten Anspruch von „Wahrheit“.

Dies wird heute häufig übersehen, führt aber auch zur gegenwärtigen Krise der Wahrheit. Jeder einzelne Mensch sieht sich und die Welt ja zwangsläufig aus seiner eigenen Perspektive. Eine andere hat er ja nicht. Die Besonderheit der menschlichen Vernunft erlaubt es uns aber, andere Standpunkte wahrzunehmen und uns mit ihnen auseinanderzusetzen. Die eigene Wahrheit ist folglich doppelt vorläufig: deshalb, weil sie unserer eigenen, revidierbaren Perspektive folgt, und deshalb, weil wir nicht immer die Zeit und Kraft haben, uns ein umfängliches Bild von einer Sache zu verschaffen.

Wie oben schon angesprochen, kann die soziale Durchsetzung von Wahrheitsansprüchen zur Exklusion anderer führen. Wer ein „Definitionsprivileg“ für Wahrheit beansprucht,

fördert bisweilen auch die Denkfaulheit derer, die unter dem Einfluss solcher Ansprüche stehen, etwa Mitarbeitende eines Unternehmens, Mitglieder einer Partei oder Angehörige einer Religionsgemeinschaft. Abgeschlossene Weltbilder, die nicht mehr offen für neue Ideen, kritisches Hinterfragen und bessere Erkenntnisse sind, werden leicht zur Ideologie. Mit Wahrheit und der Suche nach Wahrheit haben diese vorgegebenen „Wahrheiten“ dann nichts mehr zu tun, eher mit dem Spiel rund um Interessen und Macht.

Nun sind Interessen und Machtverhältnisse nicht grundsätzlich negativ zu sehen. Neben legitimen gibt es freilich auch nicht legitime Interessen und Formen der Machtausübung. Die Spannung entsteht dann aus der möglichen Instrumentalisierung, also der „Verzweckung“ von Wahrheit, die Einseitigkeit fördert und neue Erkenntnisse bremst und hemmt.

Eine solche Verzweckung der Wahrheit lässt sich grundsätzlich in zwei Richtungen denken. So kann die Möglichkeit von Wahrheit aufgrund der Endlichkeit und der Perspektivität menschlichen Erkennens selbst bestritten werden. Frei nach Friedrich Nietzsche können wir dann sagen: „Es gibt keine Fakten, sondern nur Interpretationen“.

Der neuzeitliche Relativismus und Skeptizismus wirkt im gegenwärtigen Kontext auf den ersten Blick sympathisch, denn er erkennt die Endlichkeit des menschlichen Erkennens vorbehaltlos an. Gleichzeitig lässt er eine kluge Vorsicht gegenüber überzogenen ideologischen Geltungsansprüchen wie in totalitären Staaten oder fundamentalistisch interpretierten Religionen walten.

Heute, im 21. Jahrhundert, kommt aber auch dieser Relativismus und Skeptizismus an eine Grenze. Das liegt daran, dass er eben die andere Seite des Sprechens über Wahrheit aus-



blendet: den schon erwähnten transzendentalen Horizont von Wahrheit. Dieser setzt ja eine Wahrheit und Wirklichkeit jenseits des einzelnen Menschen, ja sogar jenseits der gesamten Menschheit voraus.

Die Frage nach der **Wahrheitsfähigkeit der Welt** insgesamt ist aber eine sehr steile, ja geradezu metaphysische, vielleicht sogar religiöse Frage. Paradoxe Weise werden solche Fragen heute als „Spezialthema“ abgegrenzter Wissens- und Lebensbereiche wie etwa von Theologie und Kirche angesehen. Sie können innerhalb der verschiedenen christlichen und nicht-christlichen Theologien und Religionen angesprochen werden. Für im engeren Sinn wissenschaftliche Zusammenhänge bezeichnet die Frage nach der Wahrheitsfähigkeit der Welt eher eine Leerstelle und ein Raum schweigsamer Tabus.

In der Philosophiegeschichte gab es selbstredend zahlreiche Antworten und Antwortversuche auf die Wahrheitsfrage und die Frage nach der Wahrheitsfähigkeit der Welt. Grob gesehen, lassen sich drei Richtungen unterscheiden, die bis heute wirksam sind, aber meist den nicht explizierten Hintergrund wissenschaftlicher, politischer und alltäglicher Diskussionen bilden. Bei Platon und den Vertretern seines Denkens (bis hin zu Joseph Ratzinger oder zu Papst Benedikt XVI) geht es um den „**Realismus**“ der Ideen. Ohne die vorgängige Idee einer Sache kann es die Sache selbst nicht geben. Ohne die Idee eines Stuhles kann es keine Wirklichkeit des konkreten Stuhles geben, auf dem ich gerade sitze. Es ist sozusagen die „Stuhlheit“ meines Stuhles, der seine Wirklichkeit verbürgt.

Ein solches Denken wird dann besonders plausibel, wenn die Existenz eines Gottes vorausgesetzt wird, der am Anfang allen Anfangs steht und sozusagen den Anfang des Anfangs selbst geschaffen hat. Gott wird in solchem Denken sozusagen zum **epistemologischen Garanten** der Wirklichkeit

der Welt, der Wahrheit von Wirklichkeit und der Wirklichkeit von Wahrheit.

Tatsächlich ist diese Denkform im heutigen gesellschaftlichen Diskurs nicht sonderlich verbreitet. Wir leben vielmehr überwiegend in einer eher „**empiristischen Weltsicht**“, genauer gesehen in einer aristotelischen Welt, wie sie unter anderem Thomas von Aquin im 13. Jahrhundert wiederentdeckt und neu formuliert hat. Dabei wird die Wirklichkeit der Welt vorausgesetzt, gleich ob sie mit der Existenz Gottes verbunden wird oder nicht. Wahrheit entsteht in dieser Denkform aus dem Akt des Erkennens, der gesehen wird als **adaequatio intellectus ad rem**, also eine **Anpassung des Geistes an die Wirklichkeit**. Die menschliche Erkenntnisfähigkeit wird dann mit unserer sinnlichen und intellektuellen Kompetenz verknüpft, die Wirklichkeit so zu sehen, wie sie eben ist.

Zu diesen Thesen wurden und werden leidenschaftliche philosophische Diskussionen geführt, die insbesondere die Grenzen des menschlichen Verstandes und der menschlichen Vernunft in den Blick nehmen. Denn wie sollen wir die Wirklichkeit je so sehen, wie sie ist? Dazu reichen weder unsere Sinne noch eine Denkfähigkeit aus. Und so gibt eben auch eine **skeptisch-dekonstruktivistische** oder auch **pragmatisch-hermeneutische Sicht auf Wahrheit und Wirklichkeit**. Gemeint ist damit zunächst die kritische Analyse der Voraussetzungen wahrer Erkenntnis. Jeder Mensch hat ja nur seine eigene, in Raum und Zeit, Kultur und Lebensgeschichte eingebettete Erkenntnis. Wenn es also überhaupt so etwas wie wahre Erkenntnis gibt, dann ist diese stets dreifach konditioniert.

Denn unsere „**Apperzeption**“ von Wirklichkeit und unsere Form der Weltwahrnehmung funktioniert nicht ohne den Rückgriff auf Sprache, mit allen Unwägbarkeiten und Verzerrungen, die allein diese mit sich bringt.

Zweitens können wir selbst beim besten Willen nicht aus dem Gehäuse unserer Zeit und aus dem Gehäuse unseres Körpers herauspringen. Der Lichtkegel unseres Denkens hat eben einen Ausgangspunkt, hier beispielsweise das Jahr 2019 in Mitteleuropa. Unsere Vernunft wird nun sagen, diese Kontextualität spiele keine Rolle: entweder sei eine Sache wahr oder eben nicht wahr. Beim zweiten Nachdenken ist die soziokulturelle Konditionalität eine unhintergehbare anthropologische Bedingung jedes menschlichen Erkennens. Sie ist Ermöglichungsform und Grenze zugleich.

Drittens gibt es kein Erkennen ohne den zumindest impliziten Hintergrund von Wollen und Können, von Interesse und Macht. Unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche Interessen. Das gilt für Mieter und Vermieter, für Käufer und Verkäufer, für Wähler und Gewählte. Die Suche nach wahrer Erkenntnis in der Wissenschaft gleicht dabei manchmal dem Schopf des Münchhausens, an dem dieser sich aus dem Sumpf zieht. Anders gesagt: Auch wissenschaftliche Erkenntnis hat Voraussetzungen, folgt Interessen und nimmt Teil am Spiel um Einfluss und Macht. Auch deshalb entbrennt derzeit eine neue Diskussion rund um „Responsible Science“ in Spannung zum Objektivitätsideal der Wissenschaft des 20. Jahrhunderts.

Eine **skeptisch-dekonstruktivistische Sicht** würde aus den gesagten Randbedingungen zum Schluss neigen, allgemeines Erkenntnis oder wahre Erkenntnis sei nicht möglich. Die „Einheit“ in der Vielheit sei allenfalls ein Trick des Verstandes, um menschliches Zusammenleben halbwegs friedlich zu ermöglichen.

Eine **pragmatisch-hermeneutische Sicht** würde sich eher einer praxisnahen Haltung verpflichtet wissen. Sie würde sich einer Antwort auf die Aporien der Wahrheitsfrage ent-

halten und sich so einem epistemologischen Schwebezustand oder einem „Suspendieren“ epistemologisch kontroverser Aspekte der Wahrheitsfrage verpflichtet wissen. Hintergrund dieser Haltung wäre ein Zugang zum Wissen und zum Handeln in der Welt, der praktische Zielsetzungen in den Vordergrund stellt und sich einer Stellungnahme zu metaphysischen Fragen enthalten will.

## 7. Wahrheit, Perspektivität und Religion

Wenn wir von Wahrheit sprechen, dann kommen wir an der Spannung zwischen unserer „eingebetteten Erkenntnis“ und dem „großen“ Anspruch der Wahrheit von Wirklichkeit, an der Spannung zwischen unserer Perspektivität und der stillschweigenden Voraussetzung einer Ganzheit und Einheitlichkeit der Welt nicht vorbei (vgl. auch *I.Dalferth/Ph.Stoellger 2004*).

Was so freundlich als „unterschiedliche Perspektive“ daherkommt, kann freilich zu erheblichen Meinungsverschiedenheiten führen. War der 9.Mai 1945 für Deutschland ein Tag der Befreiung von der Hitlerdiktatur? Oder der Tag des Zusammenbruchs? War er ein Tag der Katastrophe oder des Neuanfangs?

Historische Beispiele eignen sich besonders gut für die Veranschaulichung **des polyphonen Charakters von Wahrheit**. Sie können auf Unterschiede der Zugehörigkeit, der Weltanschauung und der Deutungsinteressen verweisen. Im sozialen Raum muss es daher Regeln für den Umgang mit Unterschiedlichkeit, mit Differenz, Divergenz und Diversität geben. Damit friedliches Zusammenleben möglich wird, darf dann eben eine bestimmte Perspektive nicht mit Gewalt durchgesetzt werden können. Darin liegt das Wesen einer pluralistischen, demokratischen Gesellschaft.

Der Preis dafür ist aber für die Wahrheitsfrage keineswegs trivial. Gerade weil unterschiedliche Perspektiven im Interesse des guten Zusammenlebens mit der Forderung nach Toleranz verbunden werden, zieht die Frage nach dem Horizont der Wahrheit wirklich oder scheinbar die Gefahr nach sich, eine bestimmte Sichtweise zu verabsolutieren.

Eine solche Gefahr entsteht aber nur dann, wenn Menschen auf das vernünftige Argument, auf den Austausch im Dialog, auf das Lernen voneinander und miteinander und auf die Rationalität eines solchen humanen Zugangs zur Welt verzichten.

Versteht man die Suche nach Wahrheit hingegen als ein **großes Gespräch der Menschheitsfamilie**, lässt sich diese geradezu als Polyphonie verstehen. Denn unterschiedliche, legitime Perspektiven ergänzen einander und schaffen ein vielstimmiges und vielschichtiges Bild von Der Welt. Die Legitimität unterschiedlicher Perspektiven wird dabei vorausgesetzt und eher als Reichtum denn als Bedrohung empfunden.

Wahrheit wird dann zu einem **Anspruch an Methode und Miteinander**. Die „Symphonie“ der Wahrheit entsteht erst dadurch, dass wir miteinander um die Vorläufigkeit unseres Erkennens wissen und mit diesem Wissen produktiv umgehen.

Das Streben nach Wahrheit wird sich dann in höchst unterschiedlichen Formen entfalten. Da ist zunächst einmal die **lebensgeschichtliche Wahrheit** jeder Person, die in ihrer Eigenart, mit ihrer Familiengeschichte, mit ihren biographischen Wegen und Irrwegen Wahrhaftigkeit und Autentizität sucht.

Eine andere Form ist das Streben nach **Wahrheit in der Wissenschaft**. Hier ist die Suche nach Wahrheit eingebettet in den Rahmen nachvollziehbarer Methodik. Sie ist aber auch

abhängig von Messverfahren und Messtechnik, von sozialen Konventionen und Anerkennungsverhältnissen für Argumente und Gegenargumente.

Gute Wissenschaft wird trotz dieser ausgewiesenen Abhängigkeiten offen bleiben für das bessere Argument. Sie wird einer Hermeneutik der Neugier folgen, die Wege jenseits etablierter Denkschulen sucht und findet. Sie wird unterschiedliche Perspektiven anerkennen, aber ihren Erkenntniswert auch kritisch schärfen.

Schließlich können auch Religionen als eine Form des Strebens nach Wahrheit gesehen werden. Die Suche nach **religiöser Wahrheit** hält die Widersprüchlichkeit menschlicher Existenz aus, ohne sie komplett rational auflösen zu können oder zu wollen.

Der rationale Kern von Religion liegt daher in gewisser Weise in der inneren Anerkennung der Endlichkeit und Unabgeschlossenheit menschlichen Erkennens. Nicht das Vorgeben von Dogmen, sondern das Aushalten der Unabgeschlossenheit menschlicher Wahrheitssuche kennzeichnet Religion- auch und nicht zuletzt das Christentum.

Vorausgesetzt wird dabei in axiomatischer Art und Weise die Einheit von Welt und Wirklichkeit. In religiöser Sprache wird diese Welteinheit durch Gott garantiert. In nicht-religiöser Sprache wird die Einheit der Welt mit Blick auf die Geltung der Naturgesetze stillschweigend vorausgesetzt, aber in aller Regel nicht weiter thematisiert.

Wer von Wahrheit spricht, kann aber vom Horizont der Einheit von Welt und Wirklichkeit trotz aller Differenz nicht absehen. Dies ist trotz aller Vorläufigkeit menschlichen Erkennens eine spannende Einsicht.

## **8. Die Weltethos-Idee als Chance für gutes Zusammenleben in Wahrheit und Vertrauen**

An dieser Stelle führt die Frage nach Wahrheit in praktischer Absicht zur Aufgabe des guten Zusammenlebens und der bestmöglichen Form der Wahrheitssuche. Denn es ist unser aller Aufgabe, in der Welt des 21. Jahrhunderts Verantwortung für uns und unsere Welt zu übernehmen. Dazu brauchen wir Formen der „praktischen Wahrheit“, die die Spannung zwischen Einheit und Vielheit, zwischen der Perspektivität der Wahrheitserkenntnis und der Absolutheit eines Horizontes von Wahrheit und Wirklichkeit zusammenhält.

Hier bietet sich tatsächlich die von Hans Küng inspirierte und seitdem weiter entwickelte Weltethos-Idee an (vgl. H.Küng 1999, U.Hemel 2019). Denn hier geht es darum, den Eigenwert unterschiedlicher Formen und Perspektive der Wahrheitssuche in Religionen und Wissenschaften zusammenzudenken und im Sinn der Vertrauensförderung, aber auch des guten weltweiten Zusammenlebens zur Entfaltung zu bringen.

Speziell an der Weltethos-Idee ist die Anerkennung eines axiomatischen Ganzen von Wahrheit und Wirklichkeit, so wie er in den Suchprozessen der Religionen, implizit aber auch in den Bemühungen der Wissenschaften zum Ausdruck kommt. Die Anerkennung dieses Suchprozesses muss aber ergänzt werden durch die Einsicht in die Vorläufigkeit aller menschlichen Welterkenntnis, auch in religiösen und auch in wissenschaftlichen Fragen.

Die Suche nach Wahrheit im Kontext der Weltethos-Idee setzt also eine gewisse Bescheidenheit, aber auch einen sowohl diskursiven wie auch dialogischen Lernweg voraus. Dieser Lernweg zeigt sich biographisch in offener, pluralitätsfähiger Identität, also in einer Lebensform, die das Recht auf die eige-

ne Perspektive mit der inneren und äußeren Anerkennung der Perspektive anderer zu verbinden weiß.

Der Königsweg der Suche nach Wahrheit jenseits aller technischen Methodik ist daher das Begegnungslernen und das Ringen im Dialog. Wahrheit wird dann nämlich zu einem kollektiven Suchprozess in verschiedenen Lebensbereichen, von der Wissenschaft bis zur Religion, von der Unternehmenspraxis bis zur nationalen und globalen Politik.

Für Unternehmen bedeutet dies beispielsweise, dass sie als Akteure ihrer Zivilgesellschaft ihrerseits den aktiven Austausch mit der sie umgebenden Gesellschaft als Teil ihrer Berufung suchen müssen. Unternehmen kommunizieren ja mit ihrer Umwelt. Dazu gehören nicht zuletzt das Bemühen um Vertrauen durch die Suche nach der stets noch besseren Lösung und die Offenheit für die neue Forderung nach Werteorientierung und ethischer Unternehmenskommunikation.

Für Wissenschaft und Gesellschaft bedeutet dies die Organisation des Strebens nach Wahrheit im Sinn kollektiver Suchprozesse. Thematisch geht es dann beispielsweise und unter vielen anderen Fragen um die digitale Transformation, die Herausforderungen durch künstliche Intelligenz oder die gegenwärtige Klimakrise.

Ziel ist dabei ein gutes Zusammenleben („Buen Vivir“) in Mitwelt, Umwelt und Nachwelt. Vorausgesetzt wird dann die ausdrückliche Anerkennung der **Wahrheitsfähigkeit der Welt**, des über den Menschen hinausweisenden Horizonts der Wahrheitsfrage, aber auch der Ergebnisoffenheit und Bescheidenheit der Suche nach der Wahrheit. Wahrheit ist und bleibt in diesem Sinn ein Anspruch an Methode und Miteinander, auch in der Demokratie, auch in der globalen Zivilgesellschaft.



## Literaturverzeichnis

**I.Dalferth/Ph.Stoellger (Hrsg.)**, Wahrheit in Perspektiven, Probleme einer offenen Konstellation, Tübingen 2004

**R.Forst**, Toleranz im Konflikt, Geschichte, Gehalt und Gegenwart eines umstrittenen Begriffs, Frankfurt/M. (Schöningh) 2004

**J.Habermas**, Auch eine Geschichte der Philosophie, Bd.1-2, Berlin (Suhrkamp) 2019

**U.Hemel**, Tolerance and the "Right of Error" in a World of Religious Plurality, in: Markus Krienke/Elmar Kuhn (Hrsg.), Two Indispensable Topoi of interreligious Dialogue, Wien 2017, 65-78

**U.Hemel (Hrsg.)**, Weltethos für das 21.Jahrhundert, Freiburg/Br. (Herder) 2019

**H.Küng**, Projekt Weltethos, München (Piper) 1990

**G.S.Leventhal, J.Karuza, W.R.Frey**, Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences, in: G.Mikula (Hrsg.), Justice and Social Interaction, New York 1980, 167-218

**D.M.Rousseau, S.B. Sitkin, R.S.Burt, C.Camerer**, Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, in: Academy of Management Review (23), 1998, 393-404

**KSG**, Aichtal, [SM 181121](#) (Urethik für Urvertrauen)



Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus M. Leisinger  
Stifter und Präsident des Stiftungsrats der Stiftung Globale Werte  
Allianz, Basel

Prof. Dr. Dr. Klaus M. Leisinger<sup>1</sup>

**Teil 4: Bin ich ehrlich?  
Komplexe Reflektionen zu einer vordergründig  
einfachen Frage**

**Zum Begriff und seiner Vielfalt**

Ehrlichkeit, so scheint es auf den ersten Blick, ist einerseits eine einfache Angelegenheit. Schon auf den Tafeln, die Moses vom Berg Sinai herunterbrachte, stand als achttes Gebot „Du sollst nicht falsch Zeugnis reden wider deinen Nächsten.“ Der Volksmund schreibt der Ehrlichkeit nachhaltige Wirkung zu: „Ehrlich währt am längsten.“ Andererseits, so eine Studie von *Splendid Research*, lügen 58% der Deutschen täglich, sei dies im direkten Gespräch, am Telefon oder per SMS, Brief oder E-Mail.<sup>2</sup> Verschiedene US-amerikanische Studien legen nahe, dass Menschen mit höherem gesellschaftlichen Status bzw. höherem Einkommen eher unehrlich sind als solche mit niedrigerem Status und niedrigeren Einkommen, z. B. wenn es um Verhandlungsvorteile oder Gewinnchancen geht.<sup>3</sup> Reich sein macht also nicht edelmütig.

---

1 Klaus M. Leisinger ist Professor (em.) für Soziologie an der Universität Basel sowie Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz. Nach mehrjährigen Management-erfahrungen im Ausland leitete er bis zum Jahre 2013 als Präsident und CEO die Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung. Er forscht und lehrt an europäischen und US-amerikanischen Universitäten über Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und ist zu diesen Themen beratend in verschiedenen UNO Institutionen engagiert. ([https://de.wikipedia.org/wiki/Klaus\\_M.\\_Leisinger](https://de.wikipedia.org/wiki/Klaus_M._Leisinger)).

2 Splendid-Research (2018).

3 Piff P.K. et alia (2012).

Aus der Entwicklungspsychologie wissen wir, dass gewisse Elemente der Moralentwicklung – Ehrlichkeit ist eines davon – keine Entwicklung in der Zeit erkennen lassen: Menschen werden also nicht notwendigerweise ehrlicher, wenn sie älter werden; es sind immer situationsgebundene Faktoren, die eine Rolle spielen.<sup>4</sup> Auch Menschen, die mehr über moralische Sachverhalte wissen oder gewisse moralische Überzeugungen verbal bekunden, handeln im Durchschnitt nicht moralischer: „Personen, die beteuern, dass Mogeln sehr schlimm sei oder sie nie mogeln würden, betrügen in einer Experimentalsituation mit ebensolcher Wahrscheinlichkeit wie solche Personen, die Einschränkungen hinsichtlich der Schlechtigkeit des Moggelns äußern.“<sup>5</sup>

Der Begriff des Ehrlichseins reduziert eine immense Komplexität. Er verdeckt wichtige Nuancen, die im spezifischen Kontext eine Rolle spielen und enthüllt werden müssten, um zu einer angemessenen ethischen Bewertung zu kommen. Hunderte von Studien zum Thema Ehrlichsein greifen verschiedenste Aspekte des Themas auf. Alle sind durch eine einerseits—andererseits-Argumentation geprägt. Will man also das zweite Gebot der „FÜNF-FRAGEN-PROBE“ des Karl Schlecht im Hinblick auf seine Praxistauglichkeit untersuchen, tut man gut daran, nicht an der semantischen Oberfläche zu bleiben.

So, wie Gesundheit mehr ist als lediglich „Abwesenheit von Krankheit“, ist auch Ehrlichkeit mehr als Abwesenheit von Lüge. Die Enzyklopädie der Wertvorstellungen beschreibt Ehrlichkeit als „die Eigenschaft, stets die Wahrheit zu sagen, also

---

4 Kohlberg (2017): 9 ff., 12-13.

5 Kohlberg (2017): 15.

in möglichst keiner Form die Unwahrheit von sich zu geben“.<sup>6</sup> Synonyme von Ehrlichkeit sind Aufrichtigkeit, Redlichkeit, Integrität. Als Steigerungen von Ehrlichkeit werden Wahrhaftigkeit und Wahrheitsliebe genannt, als Abschwächungen Offenheit, Anständigkeit und Fairness. Wenn wir ohne der Einfachheit wegen „ehrlich sein“ gleichsetzen mit „die Wahrheit sagen“, dann deckt die Konrad Adenauer zugeschriebene Differenzierung in „einfache Wahrheit, reine Wahrheit und lautere Wahrheit“<sup>7</sup> das ganze Spektrum dessen ab, was hier zur Debatte gestellt ist.

Es geht, so die Enzyklopädie der Wertvorstellungen weiter, um „ehrenhaftes Auftreten in wahrer Sprache und Text sowie einem offenen und nicht manipulierenden Agieren.“ Von großer Bedeutung sei, dass Ehrlichkeit sich nicht nur auf andere beziehe, sondern immer auch auf uns selbst: Ehrlich sein zu sich schließt wiederum ein, sich eigene Fehler, Eigenarten, Unzulänglichkeiten, blinde Flecken und andere Unerfreulichkeiten einzugestehen und an deren Beseitigung diszipliniert zu arbeiten. Erich Fromm kam in seinen Ausführungen zum Sachverhalt „Erkenntnis“ zum gleichen Schluss.<sup>8</sup>

Umgangssprachlich ist der Begriff der Ehrlichkeit ausschließlich positiv besetzt: Der ehrlicher Finder gibt zurück, was ihm nicht gehört; auf den ehrlichen Freund ist auch in stürmischen Zeiten Verlass, und seine ehrliche Meinung orientiert sich an der Sache und nicht an einer versteckten eigennützigen Absicht. Ehrliche Arbeit ist Qualität nach bestem Wissen und Gewissen; ein ehrlicher Handel beinhaltet aufrichtige und faire Geschäftsbeziehungen. So weit so erfreulich.

---

6 Enzyklopädie der Wertvorstellungen: <https://www.wertesysteme.de/ehrlichkeit/>.

7 <https://www.zitate.de/autor/Adenauer%2C+Konrad>.

8 Fromm (1956/1980): 457.

Es gibt Unehrllichkeit aus bösem Willen, um einen unrechtmäßigen Vorteil zu erlangen oder eine verbotene Handlung zu verdecken. Hier ist keine Differenzierung möglich – solche Lügen sind im eigentlichen Sinn böse und asozial. Es gibt auch Unehrllichkeit aus Feigheit oder Fassungslosigkeit, beides kann – wie Albert Camus in seinem Roman „Die Pest“ beschreibt – schlimme Folgen haben.<sup>9</sup> Fast die Hälfte (49%) der Lügen deutscher Bürger ist nach einer Umfrage von *Splendid Research* jedoch prosozial<sup>10</sup>: Menschen lügen, um anderen Menschen eine Freude zu machen, sie aufzumuntern, ihnen Trost zu spenden oder vor einer Wahrheit zu schützen, die sie verletzen könnte. Vier von zehn deutschen Arbeitnehmern würden den Vorgesetzten zum Schutz eines Kollegen belügen. Männer, so die Umfrageergebnisse weiter, lügen eher, um sich selbst besser darzustellen – Frauen hingegen, um Kollegen zu beschützen. Eine verantwortliche ethische Beurteilung muss also die spezifischen Umstände berücksichtigen. Der Volksmund suggeriert zwar, dass Lügen kurze Beine haben, verschweigt jedoch, dass auch mit kurzen Beinen ein Ziel erreicht werden kann und lange Strecken zurückgelegt werden können<sup>11</sup>.

---

9 Camus (1947/1998). In seinem Roman „Die Pest“ beschäftigt sich Albert Camus u. a. damit, dass man zunächst nicht wahrhaben möchte, dass Oran von der Pest betroffen ist. Trotz der stetig ansteigenden Zahl toter Ratten und einer zunehmenden Anzahl von Erkrankten und Toten vermeidet man, das Problem beim Namen zu nennen – das aber resultiert in der stetigen Verbreitung der tödlichen Lungenpest. Dr. Castel, ein älterer Kollege des Romanhelden Dr. Bernard Rieux, bricht das Tabu und fragt „Sie wissen natürlich, was es ist, Rieux?“ Und Rieux antwortet „Ich weiß es – nur wagt niemand, das Kind beim Namen zu nennen: Die einzige Art, gegen die Pest zu kämpfen, ist die Ehrlichkeit.“

10 Splendid-Research (2018): verschiedene Folien.

11 LGT (2015): 12. Mit einem Freibrief, der die Stadt Hamburg von Zöllen befreite, soll Friedrich I. Barbarossa den Grundstein für den Aufschwung der späteren Hansestadt gelegt haben. Obwohl viele Indizien dafür sprechen, dass die auf den 7. Mai 1189 datierte Ur-

Drei Beispiele mögen dies erläutern:

### **Boris Johnson und die Brexit-Lüge**

Die Brexit-Betreiber versprachen beispielsweise, dass die 350 Millionen Britischen Pfund, die man angeblich Woche für Woche nach Brüssel schicken muss, in Zukunft in die Modernisierung des maroden Gesundheitssystems investieren werde. Als nach gewonnener Abstimmung offenbar wurde, dass dieses Geld nur als politische Währung in der Phantasie der Brexit-Advokaten existierte, mochte keiner mehr an das Versprechen erinnert werden. Dass dieselben unehrlichen Politiker demnächst vielleicht sogar die Wahl des Oberhauses gewinnen, zeigt, dass Menschen von Politikern im Wahlkampf offensichtlich keine Ehrlichkeit erwarten. Ein deutscher Spitzenpolitiker ging in die Annalen der Politikethik mit der Beschwerde ein, es sei unfair, ihn nach den Wahlen an Versprechungen vor den Wahlen zu erinnern.<sup>12</sup>

---

kunde gefälscht oder zumindest verfälscht wurde, feiern die Hamburger mit Verweis auf das Dokument alljährlich (Hafen-) Geburtstag. Unlängst entdeckten Forscher, dass die Hamburger schon lange zuvor zu tricksen verstanden: Auch die von Kaiser Ludwig dem Frommen im Jahr 831 ausgestellte Gründungsurkunde des Bistums Hamburg ist eine Fälschung. Durch sie sollten die älteren Rechte der Hammaburg an Bremen belegt werden. Der Schwindel gelang: Das auch von Köln beanspruchte Bremen wurde Hamburg zugeschlagen, und Papst Formosus rief im Jahr 893 das Erzbistum Bremen Hamburg aus.

- 12 Der SPD-Politiker Franz Müntefering äußerte sich so, als ihm vorgehalten wurde, die SPD habe sich vor der Wahl im Jahre 2005 gegen eine Erhöhung der Mehrwert-Steuer von 16% auf 18% in der kommenden Legislaturperiode ausgesprochen, um danach eine Erhöhung auf 19% mitzutragen. [Siehe https://www.heise.de/forum/Telepolis/Kommentare/Wer-Demokratie-will-darf-die-Bevoelkerung-nicht-fragen/Es-ist-unfair-Politiker-an-ihren-Wahlversprechen-zu-messen/posting-28480503/show/](https://www.heise.de/forum/Telepolis/Kommentare/Wer-Demokratie-will-darf-die-Bevoelkerung-nicht-fragen/Es-ist-unfair-Politiker-an-ihren-Wahlversprechen-zu-messen/posting-28480503/show/)

## **Führungspersönlichkeiten der deutschen Automobil-Industrie**

Allem Anschein nach beabsichtigten auch Führungspersönlichkeiten der deutschen Automobilindustrie, mit Unehrllichkeit die Existenz technischer Probleme zu vertuschen. Dies scheiterte letztlich zwar und kostete die betreffenden Unternehmen (nicht die Vertuscher persönlich!) viele Milliarden, die man in Forschung und Entwicklung alternativer Antriebssysteme hätte investieren können. Die Kunden hielt der Vertrauensbruch jedoch nicht davon ab, dem Unternehmen neue Absatzrekorde zu bescheren.

## **Werbung der Deutschen Telekom**

Deutsche Telekom-Unternehmen versprechen ihren Kunden in großen farbigen Anzeigen großspurig Dinge, von denen sie selber wissen, dass sie nicht erfüllbar sind. Nach eine Analyse des HANDELSBLATT sind überzogene Versprechungen nicht die Ausnahme, sondern der Standard und lediglich ein Symptom für ein tiefer gehendes Problem.<sup>13</sup> Ist der Ruf erst ruiniert, lügt sich's völlig ungeniert: Die Deutsche Telekom ist on-line mit einem Werbespot mit dem Titel „Mit 5G vorne #DABEI“.<sup>14</sup> Dort wird so getan, als sei nun für alle mit 5G alles möglich – Fakt ist jedoch, dass das Unternehmen nicht einmal in der Lage ist, das ganze Bundesgebiet mit 3G abzudecken. Eine Reihe von Dörfern im Schwarzwald hat nicht einmal eine stabile Mobilfunk-Verbindung, geschweige denn eine professionell nutzbare Internetverbindung.

---

13 Handelsblatt 8. August 2019. <https://www.handelsblatt.com/meinung/morning-briefing/morning-briefing-die-mobilfunk-luege/24882368.html?ticket=ST-43095091-dntqvZILrFbPBv24QgSb-ap4>

14 <https://www.youtube.com/watch?v=zkvYN7gSarU>



Wenn es im konkreten Fall nicht so unendlich ärgerlich wäre, könnte man Ablenkungen, Täuschungen oder Übertreibungen dieser Art bei schönem Wetter und viel gutem Willen als Märchen belächeln, als Euphemismen von Marketingleuten, als augenzwinkerndes Flunkern von Menschen, die ihre Arbeit halt nicht hinkriegen oder als Lebenslüge von Managern, die ihren tristen Alltag erträglicher machen wollen. Leuchtturm-Verhalten ehrbarer Kaufleute ist so etwas in keinem Fall. Dass Ehrlichkeit im Business zu Dilemmata-Situationen führen kann, ist kein neues Phänomen: CICERO nahm dies in seinen Ausführungen zum „Pflichtgemäßen Handeln“ (de Officiis, 50) im folgenden Zusammenhang auf:

*„Zum Beispiel, ein rechtschaffener Mann bringt von Alexandria eine große Schiffsladung Getreide nach Rhodus zu einer Zeit, wo daselbst Mangel und Hungersnoth herrscht und das Getreide einen ungemein hohen Preis hat. Zugleich weiß er, daß mehrere Kaufleute von Alexandria abgefahren sind, und auf seiner Fahrt hat er die mit Getreide beladenen Schiffe Rhodus zusteuern sehen. Soll er nun dieß den Rhodiern sagen oder schweigen und seine Waare möglichst theuer verkaufen?“<sup>15</sup>*

Die Antwort auf diese Frage fällt, je nach dem, wen man fragt, unterschiedlich aus: Diogenes, ein angesehener Stoiker, vertritt die Ansicht, der Verkäufer müsse, insoweit es durch das bürgerliche Recht festgesetzt sei, die Mängel nennen, den Rest ohne Hinterhalt tun und, da er ja verkaufe, auch möglichst gut verkaufen wollen. „Ich habe meine Ladung herangebracht und zum Verkauf angeboten, ich verkaufe sie nicht teurer als die Übrigen, vielleicht sogar billiger, wenn mein Vorrat größer ist;

---

15 Cicero (44 v.Chr.).

wem geschieht da ein Unrecht? – nicht alles, was für andere zu hören nützlich ist, brauche ich zu sagen.“ Antipater, sein Schüler, jedoch meint, der private Nutzen müsse auch der der Gemeinschaft sein, und man dürfe eine solche für die Bürger von Rhodos wichtige Information nicht zurückhalten.

Umfragen und Vorkommnisse wie die hier zitierten scheinen den Inhalt eines Leitartikels der Welt am Sonntag im Sommer 2019 zu bestätigen, wonach die Lüge eine Kernkompetenz des Menschen ist: Kein anderes Lebewesen habe es im Laufe der Evolution geschafft, so gekonnt zu betrügen, zu verheimlichen und zu hintergehen, um in vielen Lebensbereichen Erfolge zu erzielen. Friedrich Nietzsche meinte, der Intellekt als ein Mittel zur Erhaltung des Individuums entfalte seine Hauptkräfte in der Verstellung, denn diese sei das Mittel, durch das die schwächeren, weniger robusten Individuen sich erhalten, weil sie sonst im Kampf gegen die Stärkeren unterlägen.<sup>16</sup>

Mögliche Bewertungsunterscheidungen bei unehrlichen Aussagen können nicht nur aus individuellen Vorteilsabwägungen resultieren, auch unterschiedliche moralphilosophische Aussagen können dafür herangezogen werden.

### **Ehrlichsein im Lichte der Pflichtenethik**

Folgen wir dem kategorischen Imperativ Immanuel Kants<sup>17</sup>, wonach wir nur nach derjenigen Maxime handeln sollen, durch die wir zugleich wollen *können*, dass sie ein allgemeines Gesetz werde, so kann es keinen Zweifel geben: Lügen kann kein „allgemeines Gesetz“ werden. Aus persönlichem Pflichtgefühl zur Einhaltung eines als unbedingt gültig empfundenen moralischen Gesetz ist Lügen verboten. Ehrlichsein ist aus dieser

---

16 Nietzsche (1873);

17 Kant (1985/2016): 51.

Perspektive kein hypothetischer Imperativ, bei der die praktische Nützlichkeit des gewählten Vorgehens den Ausschlag gibt, sondern gilt bedingungslos.

Kants Imperativ richtet sich an alle Menschen und hat somit eine noch größere Reichweite als das göttliche Gesetz, das Moses vom Berg Sinai brachte, denn dieses bezog sich lediglich auf die „Nächsten“. Diese Nächsten waren – zumindest in der Entstehungszeit der Evangelien – überwiegend die Mitglieder der eigenen Gemeinschaft und ein paar wenige Durchreisende, mit denen man schon aus Eigeninteresse vernünftige Beziehungen auf längere Frist aufbauen musste – Beziehungen, die auf der Grundlage unehrlicher Kommunikation nicht aufgebaut werden können.

### **Ehrlichsein im Lichte konsequentialistischer Ethiken**

Anders stellt sich die Bewertung der Ehrlichkeit aus der Logik konsequentialistischer Ethiken dar. Diese beurteilen die moralische Qualität eines Handelns oder Unterlassens anhand der daraus resultierenden Folgen. Ohne hier auf die verschiedenen Varianten utilitaristischer Ethiken eingehen zu können, kann man verallgemeinernd sagen, dass Handeln aus dieser Perspektive dann für moralisch gut befunden wird, wenn es für möglichst viele Menschen mit möglichst vielen wünschenswerten und möglichst wenig unerwünschten Auswirkungen verbunden ist.

Zugunsten der Gründerväter dieser Ethiken muss hier angefügt werden, dass sie ein sehr edles Menschenbild hatten, schäbige Vorteilssucher kamen darin nicht vor: Nutzen im Sinne kurzfristigen Lustempfindens wird aus dieser Sicht der Dinge als weniger erstrebenswert betrachtet als langfristiges Glücksempfinden und Zufriedenheit.

## **Ehrlichsein im Lichte von Tugendethiken**

Während Pflichtethiken die moralische Qualität menschlichen Handelns als Handeln in Übereinstimmung mit einem als unbedingt empfundenen moralischen Gesetz definieren und konsequentialistische Ethiken den höchstmöglichen Nutzen für alle Betroffenen als Maßstab nehmen, tragen Tugendethiken der Tatsache Rechnung, dass das, was als „gut“ anzusehen ist, in der Regel situativ ermittelt werden muss. Das aber können nur integre Menschen, die sich durch ethische Geistesbildung auszeichnen. Es stehen nicht kategorische Pflichten oder die Konsequenzen einer Handlung im Vordergrund, sondern die Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale der handelnden Menschen. Sind diese tugendhaft – klug, tapfer, besonnen, gütig und gerecht –, werden sie in einer konkreten Situation moralisch richtig entscheiden.

## **Ehrlichsein im Lichte der Situationsethik**

Vertreter der Situationsethik bestreiten, dass es absolute, allgemeingültige moralische Normen und Werte gibt, deren Anwendung immer und unter allen Umständen zu ethisch verantwortbaren Entscheidungen führt. Wegen der Einzigartigkeit eines jeden Menschen und der Spezifika einer jeden konkreten Situation sei die Gültigkeit der Einsichten aller ethischen Denkschulen in den jeweiligen Umständen auf ihre Richtigkeit zu prüfen. Die Situationsethik stellt keine neuen Dogmen oder Normen auf, sondern stellt das prozessuale Vorgehen beim Entscheidungsprozess in den Mittelpunkt: Was böse und gut, richtig oder falsch ist, hängt aus dieser Perspektive von den spezifischen Umständen ab – der notwendige Zweck heiligt die notwendigen Mittel.

Aus Sicht der Situationsethik können Pflichtenethiken die Vielschichtigkeit des Lebens nicht erfassen, menschliche

Tugenden wie Barmherzigkeit und Gerechtigkeit können nicht zum Zug kommen. So reagierte Benjamin Constant schon im Jahre 1797 auf Kants kategorischen Imperativ mit folgendem Einwand:

*„Es ist eine Pflicht, die Wahrheit zu sagen. Der Begriff von Pflicht ist jedoch unzertrennbar von dem Begriff des Rechts. Eine Pflicht ist, was bei einem Wesen den Rechten eines anderen entspricht. Da, wo es keine Rechte gibt, gibt es keine Pflichten. Die Wahrheit zu sagen, ist also eine Pflicht; aber nur gegen denjenigen, welcher ein Recht auf die Wahrheit hat. Kein Mensch aber hat Recht auf eine Wahrheit, die anderen schadet.“<sup>18</sup>*

Ähnlich argumentierte Dietrich Bonhoeffer im Zusammenhang mit dem Leben in einem despotischen Unrechtsstaat wie dem Nazideutschlands:

*„Wenn Kant aus dem Prinzip der Wahrhaftigkeit heraus zu der grotesken Folgerung kommt, ich müsse auch dem in mein Haus eingedrungenen Mörder seine Frage, ob mein Freund, den er verfolgt, sich in mein Haus geflüchtet habe, ehrlicherweise bejahen, so tritt hier die zum frevelhaften Übermut gesteigerte Selbstgerechtigkeit des Gewissens dem verantwortlichen Handeln in den Weg.“ [...]*

*Die Weigerung, um meines Freundes willen am Prinzip der Wahrhaftigkeit schuldig zu werden, die Weigerung [...] um meines Freundes willen kräftig zu lügen [...] die Weigerung also Schuld zu tragen aus Nächstenliebe, setzt mich in Widerspruch zu meiner in der*

---

18 Constant (1797).

*Wirklichkeit begründeten Verantwortung. Es wird sich auch hier gerade im verantwortlichen Aufsichnehmen von Schuld die Unschuld eines allein an Christus gebundenen Gewissens am besten erweisen.“<sup>19</sup>*

Joseph Fletcher stimmt dieser Überzeugung zu:

*„Ob ich das Rechte tue, hängt von den Umständen ab. Es gibt nur die unabdingbare Verpflichtung, bei jeder Gelegenheit das Rechte tun zu wollen. Unsere Verpflichtung ist situationsbezogen, aber die Verpflichtung in der Situation ist absolut. Wir sind nur dann verpflichtet, die Wahrheit zu sagen, wenn es die Umstände erfordern; will ein Mörder das Versteck seines Opfers von mir wissen, müsste ich lügen. Die Situationsethik enthält jeweils ein Element, das unabdingbar ist und eins, das ich abwägen muss.“*

Und:

*„Die Norm ist absolut, aber ihre Methode ist die des Abwägens. [...] Die Situationsethik erstrebt das jeweils Angemessene, nicht das ‚Gute‘ oder das ‚Richtige‘, sondern das Passende wird gefordert.“<sup>20</sup>*

Generelle Normen sind aus situationsethischer Perspektive „Weisungen“ und Anhaltspunkte, mit deren Hilfe unterschieden werden kann, was aus einer ethischen Perspektive richtig ist und was falsch – sie sind jedoch keine Gesetze, denen immer und unter allen Umständen unbedingt Folge zu leisten ist.

Meiner Überzeugung nach ist auch im Kontext der Ehrlichkeit ein „Agape-Kalkül“ im Sinne Joseph Fletchers erfor-

---

19 Bonhoeffer (1944/1998): 280 f.

20 Fletcher (1967): 21 f.

derlich: Sage ich einem todkranken Menschen, dass er bald sterben werde, weil er nach bestem Wissen und dem Stand der Wissenschaft keine Chance auf Heilung hat – oder gibt es das Zusatzkriterium Agape, und ist Epikie moralisch verpflichtend? Ist es mit einer liebevollen empathischen Einstellung vereinbar, einem Todgeweihten meine – ehrliche – Sicht der Dinge aufzudrängen? Gibt es nicht auch in einer solchen Situation eine stillschweigende Übereinkunft, die alles Reden überflüssig macht?

Auch Fragen des Anstands oder Takts können zum Kontext gehören: Sage ich einem alten Freund, den ich schon viele Jahre nicht mehr gesehen habe und der seither 30 Kilo zugenommen und alle Haare verloren hat, dass er im Vergleich zu früher heute grässlich aussehe und seine Glatze ihn unansehnlich mache? Oder gibt es die Zusatzkriterien Anstand und Taktgefühl?

Last but not least: Sage ich einem Menschen, der im Kontext einer Projektfinanzierung über meine existentielle Absicherung mitentscheidet, dass er oder sie nicht nur über den zur Beurteilung anstehenden Sachverhalt keine Ahnung habe, sondern ihm auch sonst die intellektuellen Voraussetzungen für ein professionelles Urteil fehlen? Ist Klugheit ein moralisch akzeptables Zusatzkriterium oder geraten wir da schon in Gefahr, dass eigennützige, nicht offen gelegte Absichten den Kurs unserer Kommunikation bestimmen?

Bei moralphilosophischen Diskursen geht es um das Wohl der Menschen, nicht um die unnachgiebige Anwendung von Prinzipien: Alle Gesetze, Gebote, Vorschriften und Grundsätze haben nur insoweit Geltung, als sie unter den jeweils herrschenden Umständen der Liebe dienen. Deshalb darf die Frage nach dem Guten nicht verengt werden durch Anlegen eines vorgefertigten ethischen Maßstabes.

## Ehrlichsein im Lichte des Konstruktivismus

Menschen nehmen die Welt und ihre Geschehnisse unterschiedlich wahr und kommen aufgrund unterschiedlicher Lebenserfahrungen und Weltbilder zu sehr verschiedenen Bewertungen ein und desselben Sachverhalts. Mit der Tatsache unterschiedlicher Wahrnehmungen der Wirklichkeit beschäftigt sich eine Variante der modernen Erkenntnistheorie, der Konstruktivismus.<sup>21</sup> In seiner radikalen Version bestreitet er, dass es eine absolute Wahrheit gibt. Aus dieser Perspektive gibt es auch keine objektive Betrachtung der gesellschaftlichen Geschehnisse, sondern lediglich subjektive Wahrnehmungen derselben. Ehrlichkeit wird aus dieser Perspektive eine subjektive Angelegenheit. Was um uns herum geschieht, wird

- ⇒ zur Kenntnis genommen durch die Linse der durch unsere Erziehung geprägten Denk- und Gefühlsmuster;
- ⇒ bewertet im Lichte der eigenen Werturteile, Lebenserfahrungen und vorgefassten Meinungen;
- ⇒ verstärkt durch eigene Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen und
- ⇒ so geformt und eingeordnet, dass es zu dem passt, was an Wissen, Meinungen und Emotionen in unserem Gehirn bereits abgespeichert ist.

Der ehemalige Chefredakteur der BILD-Zeitung, Udo Röbel, formulierte seine diesbezügliche Lebenserfahrung so:

*„Alles, was wir über andere denken und sagen, ist nur die Summe eigenen Erlebens und Erfahrens, multipliziert mit vermeintlichem Wissen, dividiert durch*

---

21

Lay (2015); von Foerster (2010).



*die eigene Anti- oder Sympathie gegenüber dem Betroffenen – und letztlich doch nur vage und subjektiv, die Projektion unserer eigenen Erkenntnisse auf den anderen. Diese Summe kann richtig sein, aber auch gnadenlos falsch.“*

Der US-amerikanische Psychotherapeut und Philosoph Paul Watzlawick stellte die Frage „Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“<sup>22</sup> und unterschied in eine Wirklichkeit erster Ordnung, die sich auf ausschließlich physische und daher weitgehend objektiv feststellbare Eigenschaften von Dingen bezieht. Es geht um physische Fakten, d. h. Wirklichkeitsaspekte, die sich auf experimentelle, wiederholbare und daher verifizierbare Nachweise beziehen. Beispiel: Es gibt wissenschaftlich gesicherte Analysemöglichkeiten des Erbguts eines Lebewesens – Gentests. Mit solchen kann auch die Gesamtheit der vererbba- ren Informationen (Gene) eines Menschen untersucht werden. Über diese Tatsache besteht unter Experten Konsens.

Die Wirklichkeit zweiter Ordnung beruht ausschließlich auf der Zuschreibung von Sinn und Wert an den Dingen. Sie ist individuell durch das geprägt, was Menschen aufgrund ihres Weltbildes und ihres Wissensstandes, ihrer Wertevorstellungen und Lebenserfahrungen für wünschenswert oder unerwünscht, lebensdienlich oder lebensgefährdend, für sinnvoll oder nutzlos halten – und somit auch für „gut“ oder „böse“. Gentests werden also, je nach Beschaffenheit der „zweiten Wirklichkeit“, als Triumph menschlichen Könnens begrüßt und gefördert, z. B. wegen der möglichen Diagnose von Krankheiten noch vor den ersten Symptomen und der damit möglichen Risikoverminderung durch Anpassung des Lebensstils oder präventive Chirurgie.

---

22

Watzlawick (1977).

Andere Menschen nehmen diese Tests als die Realisierung Orwellscher Albträume wahr, z. B. wegen der Möglichkeit, Menschen nach ausgesuchten Spezifika zu designen, wegen des denkbaren Missbrauchs der Daten zur Rechtfertigung eventuell auszuschließender Versicherungsleistungen oder anderen Befürchtungen, wie sie in Science Fiction erfunden werden. Im Bereich der Wirklichkeit zweiter Ordnung ist es absurd, darüber zu streiten, was *wirklich* wirklich ist, da sich verschiedene Menschen ihre eigenen Wirklichkeiten konstruieren. Was als Folge „wahr“ ist, ist ausschließlich subjektive Wahrheit, die von anderen als Lüge empfunden werden kann.

Auch kulturelle<sup>23</sup> oder religiöse<sup>24</sup> Normen nehmen Einfluss auf die Wirklichkeitswahrnehmung und auf die normative Relativität der Ehrlichkeit: So erlauben verschiedene muslimische Gelehrte mit Bezug auf den Koran in einer akuten Bedrohungslage taktisch motivierte Täuschungen, Vertragsbruch oder Lüge gegenüber Nicht-Muslimen und gewähren religiöse Dispens.<sup>25</sup>

Der bewusste Umgang mit Konstruktivismus und dessen Bedeutung für das Urteilen der Menschen erleichtert die Einsicht, dass zu komplexen Sachthemen möglichst breite und tiefe gesellschaftliche Diskurse notwendig sind, um eine möglichst objektive Wahrheit zu ergründen – und darüber ehrlich zu kommunizieren. Dialoge dieser Art sind langfristig an-

---

23 Hofstede (2017)

24 Dass es zwar eine breite normative Übereinstimmung aller Religionen gibt, die Hans Küng und seine Mitarbeiter ausgearbeitet haben, bedeutet nicht, dass im kontextuellen Detail unterschiedliche Handlungs- und Verhaltensweisen als „richtig“ bewertet werden – und kommunikativ entsprechend anders artikuliert wird. Küng (2012) und Hemel (2019).

25 <https://www.biblisch-lutherisch.de/religion-islam-judentum/muslimische-taktik-der-list-taqiyya/>

gelegte Prozesse, keine Projekte. Vorurteile aufgrund unterschiedlicher Wirklichkeitswahrnehmungen können nur abgebaut werden, wenn Menschen über einen längeren Zeitraum ohne defensive Zwänge miteinander reden. Nur dann wird es möglich, sich in andere Menschen hineinzudenken, die Beweggründe der andersartigen Argumentation zu verstehen und mit der Zeit Vertrauen aufzubauen. Wo komplexe ethische, technische, soziale und politische Fragen zu klären sind, vermindert ein Mangel an öffentlichem Diskurs gesellschaftliche Entwicklungschancen.

### **Ehrlichsein im Lichte der Psychoanalyse**

Als ob nun nicht schon jetzt die Sache mit dem Ehrlichsein komplex genug wäre, soll aus der Perspektive der Psychoanalyse noch ein anderes Diskussionsfenster geöffnet werden: Da pseudointellektuelle Wortklaubereien das Niveau der Diskussion nicht erhöhen, setzen wir im vorliegenden Kontext „ehrlich sein“ gleich mit „die Wahrheit sagen“. Nun aber kommen zusätzliche Unschärfen hinzu, die beispielsweise Erich Fromm aufgreift. Er ist der Ansicht, dass wir uns zwar der Wahrheit annähern können, diese aber nicht finden können,

*„solange gesellschaftliche Widersprüche und Zwänge ideologische Verfälschungen unumgänglich machen und solange die Vernunft des Menschen durch irrationale Leidenschaften beeinträchtigt wird, die ihre Wurzeln in der Disharmonie und Irrationalität unseres gesellschaftlichen Lebens haben. Nur in einer Gesellschaft, in der es keine Ausbeutung gibt und die daher nicht auf irrationale Annahmen zurückgreifen muss, um die Ausbeutung zu vertuschen oder zu rechtfertigen, nur in einer Gesellschaft, in der die grundlegenden Widersprüche gelöst sind und in der die gesellschaftliche Wirklichkeit unverzerrt erkannt werden*

*kann, kann der Mensch vollen Gebrauch von seiner Vernunft machen, erst dann kann er die Wirklichkeit unentstellt erkennen, das heißt, erst dann kann er die Wahrheit sagen.*

*Anders ausgedrückt: Die Wahrheit ist geschichtlich, sie hängt davon ab, bis zu welchem Grad in einer Gesellschaft Vernunft herrscht und Widersprüche nicht vorhanden sind [...] Der Mensch kann die Wahrheit nur erfassen, wenn er sein gesellschaftliches Leben auf eine humane, würdige und vernünftige Weise ordnen kann, ohne Angst und daher ohne Gier. Politisch-religiös gesprochen heißt das: Nur in der Messianischen Zeit kann die Wahrheit erkannt werden, insoweit sie überhaupt erkennbar ist.<sup>426</sup>*

Für Fromm ist der psychoanalytische Prozess in sich selbst eine Suche nach Wahrheit:

*„Die Psychoanalyse hat der Auffassung von Wahrheit eine neue Dimension gegeben. Im vor-analytischen Denken konnte man annehmen, ein Mensch spreche die Wahrheit, wenn er selbst glaube, was er sage. Die Psychoanalyse hat gezeigt, dass diese subjektive Überzeugung keineswegs ein ausreichendes Kriterium für Aufrichtigkeit ist. Ein Mensch kann glauben, dass er aus Gerechtigkeitsgefühl handelt, und doch von Grausamkeit angetrieben werden. Er kann wähnen, von Liebe erfüllt zu sein und in Wahrheit masochistische Abhängigkeit begehren. Jemand kann sich von Pflichtgefühl geleitet glauben, während seine vorrangige Motivation Eitelkeit ist. Tatsächlich werden die meisten Rationalisierungen von dem, der sie gebraucht, für*

---

26 Fromm (1959/1981): 265

*wahr gehalten. Er wünscht nicht nur, dass andere an seine Rationalisierungen glauben, er selbst glaubt an sie, und dies umso glühender, je stärker der Wunsch ist, sich selbst vor der Erkenntnis der wahren Motive zu schützen. [...] Der psychoanalytische Prozess ist in sich selbst eine Suche nach Wahrheit. Der Gegenstand dieser Suche ist die Wahrheit über die Erscheinungen innerhalb, nicht außerhalb des Menschen.*<sup>27</sup>

Vor Sigmund Freud wurde es als ausreichend betrachtet, die bewussten Absichten eines Menschen zu kennen, um seine Aufrichtigkeit zu beurteilen zu können.

Nach Erich Fromm habe Sigmund Freud den Gegensatz zwischen bewusstem Denken und den dahinterliegenden unbewussten Erlebnissen aufgezeigt und somit den Begriff der Ehrlichkeit erweitert: „Freud zeigt, dass nur der ehrlich ist, bei dem das, was er denkt, seinen unbewussten Affekten und Sehnsüchten entspricht.“<sup>28</sup>

### **Schlussfolgerung: Ehrlichkeit ist keine isolierte Tugend**

Aus bösem Willen zum unrechtmäßigen Vorteil, zur Verdeckung einer verbotenen Handlung oder zur Ablenkung einer unlauteren Absicht unehrlich zu sein, ist unter keinen Umständen erlaubt. Hier gilt der kategorische Imperativ.

Ehrlichkeit in diesem Kontext ist nicht verhandelbar, sie ist Voraussetzung für intakte Gemeinschaften und prosperierende Gesellschaften.

---

27 Fromm (1950/1981): 270.

28 Fromm (1950/1981): 294.

Ehrlichkeit gehört zu den Voraussetzungen in der Diskursethik – wer sich in eine Kommunikationsgemeinschaft mit anderen begibt, anerkennt gewisse Regeln.<sup>29</sup> Wo Menschen diese Regeln nicht anerkennen, dient das Sprechen entweder der Überredung, der Täuschung oder Verschaffung eines taktischen Vorteils. Zu den wichtigen Voraussetzungen der Diskursethik gehört auch, dass der Diskursteilnehmer auch Handlungsabsicht haben muss – also nicht nur reden, sondern danach auch entsprechend handeln.

Es gibt jedoch Variationen der Unehrlichkeit, bei denen die Bewertung einer situationsethischen Einbettung bedarf. In vielen Situationen müssen ehrliche Aussagen – um der angesprochenen Menschen willen – durch Liebe, Anstand und Rücksicht moderiert werden. Anderenfalls können sie menschenfeindlich wirken und Risiken heraufbeschwören, die man aus der Sicht der Goldenen Regel nicht gutheißen kann. *Context matters* – auch hier.

Hinzu kommt, dass nicht nur jeder Mensch persönliche Interessen und Geltungsansprüche hat, sondern diese auch auf dem Hintergrund der von ihm oder ihr konstruierten Wirklichkeit verteidigt bzw. vorbringt. Die jeweilige Antwort auf Paul Watzlawicks Frage „Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“ kann subjektiv ehrlich und objektiv falsch sein.

Wollen Menschen in einer spezifischen Situation ihrer Verantwortung, lebensdienlich zu handeln, gerecht werden, steht das, was als ehrliches Handeln anzuraten ist, nie von vorneherein und prinzipiell fest, sondern entsteht aus und mit der gegebenen Situation.

---

29 Habermas (1992); Apel (1990).

Diese schaffen wir uns aber nicht selbst, sondern sind hineingeboren und konfrontiert mit bestehenden Widrigkeiten, in denen wir uns zurecht finden müssen. Sie auferlegen uns Grenzen des Handelns, die wir bei kontext-bezogenen Bewertungen nicht vernachlässigen dürfen.

Unsere Verantwortung, ehrlich zu sein, ist daher keine unendliche, sondern eine begrenzte. Innerhalb dieser Grenzen umfasst ist sie nicht nur eine Frage des guten Willens, sondern auch nach dem guten Gelingen des Handelns. Der 'Preis' der Ehrlichkeit – und dieser ist nicht nur auf monetäre Einheiten beschränkt – muss verhältnismäßig sein und daher im gegebenen Kontext abgewogen werden.

Richtiges Entscheiden und Abwägungen in Dilemma-Situationen stellt höchste Anforderungen an ethische Musikalität und die moralische Intuition der Menschen, deren Entscheidungen Auswirkungen auf andere haben.

Hier lohnt sich der Rückgriff auf das, was uns Erich Fromm als Dekonstruktion von Liebe ans Herz gelegt hat: Ehrlichkeit muss eingebettet sein in Fürsorge für den anderen, Verantwortungsgefühl für den andern, Achtung vor dem anderen und Erkenntnis.<sup>30</sup> Dazu bedarf es Führungspersönlichkeiten mit ethischer Musikalität, moralischer Imagination und humanistischer Grundprägung.

Last but not least: Ehrlichkeit kann ermuntert und erleichtert werden in einer institutionellen Ehrlichkeitskultur, in der man auch mit unangenehmen Botschaften sachlich analytisch umgeht und nicht persönlich bedrohend oder verletzend wird.

---

30 Leisinger (2018).

## Literaturverzeichnis

**Apel K.-O. (1990):** Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

**Bonhoeffer D. (1944/1998):** Ethik. Gütersloh: Chr. Kaiser.

**Camus A. (1947 / 1998):** Hamburg: Rowohlt.

**Cicero (44 v. Chr.):** Drei Bücher von den Pflichten.

**Constant B. (1797):** Von den politischen Gegenwirkungen. Sechstes Stück No. 1, Paris.

**Fletcher J. (1967):** Moral ohne Normen. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

**Foerster H. et alia (2010):** Einführung in den Konstruktivismus. 12te Auflage 2010, München: Pieper.

**Erich Fromm (1950/1981):** Psychoanalyse und Religion. In: **Erich Fromm Gesamtausgabe**, Band 6: Religion. Stuttgart: DVA.

**Fromm E. (1956):** Die Kunst des Liebens. In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 9. Sozialistischer Humanismus und humanistische Ethik. Stuttgart: DVA.

**Fromm E. (1959/1981):** Sigmund Freuds Psychoanalyse – Größe und Grenzen. In: Erich Fromm Gesamtausgabe, Band 8: Psychoanalyse. Stuttgart: DVA.

**Habermas J. (1992):** Erläuterungen zur Diskursethik. 2te Auflage 1992. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

**Hemel U. (Hrsg.) (2019):** Weltethos für das 21. Jahrhundert. Freiburg: Herder.



**Hofstede G.** (2017): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 6te Auflage, München: Beck.

**Kant I.:** Grundlegung der Metaphysik der Sitten. In: Kant I.: Werke in sechs Bänden. Band IV.

**Kohlberg L.** (2017): Die Psychologie der Moralentwicklung. 8te Auflage. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

**Küng H.** (2012): Handbuch Weltethos. Eine Vision und ihre Umsetzung. München: Piper.

**Lay R.** (2015): Die Zweite Aufklärung. Eine Einführung in den Konstruktivismus. [http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/Download/Buecher/Rupert\\_Lay\\_-\\_Die\\_Zweite\\_Aufklaerung\\_-\\_2.\\_Auflage\\_2015.pdf](http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/Download/Buecher/Rupert_Lay_-_Die_Zweite_Aufklaerung_-_2._Auflage_2015.pdf)

**Leisinger K.** (2018): Die Kunst der verantwortungsvollen Führung. Bern: Haupt.

**LGT** (Hrsg.) (2015): Journal CREDO XX, Vaduz.

**Nietzsche F.W.** (1873): Über Wahrheit und Lüge im außermoralischen Sinne. Basel.

**Piff P.K. et alia** (2012): Higher social class predicts increased unethical behavior. In: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. <https://www.pnas.org/content/109/11/4086>

**Splendid-Research** (2018): Ehrlichkeit. <https://www.splendid-research.com> Hamburg.

**Watzlawick P.** (1977): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München: Piper.

**Werteakademie** (2018): Enzyklopädie der Wertvorstellungen (2019): <https://www.wertesysteme.de/ehrllichkeit/>



PD Dr. Lisa Schmalzried  
Wissenschaftliche Leiterin des Doktorandenkollegs „Ethik und gute  
Unternehmensführung“ im Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik,  
Wittenberg

## Thema 5: Wird es Freundschaft fördern?

Im Jahr 1932 wurde Herbert J. Taylor vor die Aufgabe gestellt die Club Aluminum Products Distribution Company vor der Insolvenz zu retten. Taylor, ein tief religiöser Mann, formulierte im Zuge dieser Rettungsaktion seine Vier-Fragen-Probe:<sup>1</sup>

*Then I wrote down the twenty-four words that had come to me: (1) Is it the truth? (2) Is it fair to all concerned? (3) Will it build goodwill and better friendships? (4) Will it be beneficial to all concerned? –I called it „The Four-Way Test“ of the things we think, say or do.*<sup>2</sup>

Taylor gelang es die Firma zu retten, ein Erfolg, der u.a. seiner Vier-Fragen-Probe zugeschrieben wurde.<sup>3</sup> In den 1940iger Jahren wurde die Vier-Fragen-Probe von den Rotariern übernommen und zählt bis heute zu ihren Leitprinzipien.<sup>4</sup> Karl Schlecht, Gründer der Putzmeister Werk Maschinenfabrik und der Karl Schlecht Stiftung und selbst Rotarier, griff diese Vier-Fragen-Probe auf und wandelte sie in die Fünf-Fragen-Probe um, indem er die erste Frage zweiteilte:<sup>5</sup>

---

1 Engleman 2009, S. 48.

2 Taylor 1968, S. 40.

3 Vgl. z.B. Meynhardt 2011.

4 Vgl. <https://my.rotary.org/de/guiding-principles>.

5 Vgl. <http://www.karl-schlecht.de/werte/die-5-fragen-probe/>.

1. *Ist es wahr?*
2. *Bin ich ehrlich – aufrichtig?*
3. *Ist es fair für alle Beteiligten?*
4. *Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?*
5. *Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?*

Sowohl bei der Vier- als auch bei der Fünf-Fragen-Probe steht die gleiche normative Forderung im Hintergrund: Bei allem, was man denkt, sagt oder tut, soll man überprüfen, ob es der Fragen-Probe entspricht. Anderenfalls soll man sein Denken und Handeln entsprechend verändern. Diese Forderung erstreckt sich auf alles Denken und Handeln ohne Einschränkungen. Sowohl im privaten als auch im beruflichen oder öffentlichen Leben soll man die Fragen-Probe anwenden. Kommt man dieser Forderung nach, kann man ziemlich sicher sein, dass man Richtiges tut, so Taylors Grundüberzeugung.<sup>6</sup>

Ziel dieses Aufsatzes ist es nun nicht, die Vier- oder Fünf-Fragen-Probe an sich in Frage zu stellen. Es geht nicht darum zu hinterfragen, warum man sein Denken und Handeln hieran ausrichten sollte. Ich frage nicht nach der grundsätzlichen Rechtfertigung der Fragen-Proben und der Auswahl der Fragen oder nach den Vor- und Nachteilen, die sie im Vergleich zu anderen normativen (Moral-)Theorien oder (moralischen) Handlungsprinzipien haben. Auch geht es nicht darum, ob die Forderungen der einzelnen Fragen miteinander konsistent sind und woran man sich bei möglichen Inkonsistenzen orientieren soll. Auch wenn dies allesamt äußerst spannende Fragen sind, gehe ich zu Gunsten der Fragen-Proben davon aus, dass es sinnvoll ist, sein Denken und Handeln anhand dieser Fragen zu prüfen.

---

6 Vgl. Engleman 2009, S. 48.

Die Zielsetzung dieses Artikels ist eine viel bescheidener. So greife ich die Freundschaftsfrage heraus, um sie und die mit ihr verbundene normative Forderung besser zu verstehen. Unter Rückgriff auf philosophische Abhandlungen zum Thema Freundschaft will ich überlegen, welches Denken und Handeln Freundschaft fördert.

Im Abschnitt 1 argumentiere ich dafür, dass es Freundschaft fördert, das Gegenüber so zu behandeln, wie eine gute Freundin eine Freundin behandeln würde.<sup>7</sup> Dies bedeutet wiederum, das Gegenüber aus Sorge und Zuneigung um ihrer selbst willen moralisch richtig und lobenswert zu behandeln. Im Abschnitt 2 werde ich diese Interpretation gegen den Parteilichkeits- und Exklusivitätseinwand verteidigen. Beide ziehen in Zweifel, dass es Freundschaft fördert, wenn jemand alle Menschen wie Freundinnen behandelt. Abschnitt 3 zeigt auf, dass die Freundschaftsfrage ein starkes antihierarchisches Moment in sich trägt und moralisches Handeln sich auf ihrer Basis nicht instrumentell rechtfertigen lässt. Da die mit der Freundschaftsfrage verbundene Forderung die Einzelne jedoch überfordert, kann man diese nur als Handlungsideal und nicht als Handlungsleitfaden betrachten. Dem Ideal nachzustreben ist sinnvoll, da Freundschaft ein konstitutives Gut eines gelungenen Lebens ist.

## **1. Freundschaftsfördernde Handlungen und Haltungen**

Die Freundschaftsfrage fordert dazu auf, zu prüfen, ob ein Gedanke, ein Wort oder eine Tat Freundschaft fördern wird. Implizit wird hier angenommen, dass unsere Gedanken, Haltungen, Aussagen und Handlungen einen Einfluss darauf haben, ob andere Menschen mit uns befreundet sein wollen. Es können aber auch weitere Faktoren dazu beitragen, dass man

---

7 Aus Gründen der Lesbarkeit wähle ich die weibliche Form. Die männliche ist mitgedacht.

mit einer Person befreundet sein bzw. bleiben möchte. Die Umstände, unter denen man jemanden kennenlernt, und die eigene Lebenssituation können hierbei ebenso eine Rolle spielen, wie das Aussehen, die Ausstrahlung oder die soziale Stellung einer anderen Person, um nur einige Beispiele zu nennen. Die Freundschaftsfrage blendet all diese Faktoren jedoch aus. Welches Denken und Handeln fördert also Freundschaft, wenn man von allen übrigen freundschaftsförderlichen Faktoren abstrahiert?

Wenn im Folgenden von Freundschaft die Rede ist, beziehe ich mich hierbei auf die Form der Freundschaft, die keine Relativierung bzw. Kontextualisierung nötig hat. Freundschaft sei hier im Sinne einer guten oder vollkommenen Freundschaft verstanden. Echte Freundinnen sind nicht zu verwechseln mit Geschäftsfreundinnen, Sportfreundinnen, Parteifreundinnen, Schulfreundinnen, Studienfreundinnen, Partyfreundinnen, Facebookfreundinnen, usw., die eigentlich bloße Bekannte sind.

Der eigentliche Ort der Freundschaft liegt im bilateralen zwischenmenschlichen Bereich. Freundschaften beschreiben eine besondere Beziehung zwischen zwei Personen.<sup>8</sup> mal von Freundschaften, nämlich ihre Gegenseitigkeit, die sich in ihrer Zuneigung und ihrem Verhalten widerspiegelt.<sup>9</sup> Freundschaften zeichnen sich durch ein Geben und Nehmen von beiden Seiten aus.<sup>10</sup> Wenn eine Seite zu viel gibt und die andere zu viel nimmt, gerät die Freundschaft aus dem Gleichgewicht. Auch ist es nicht möglich, dass nur eine Person mit einer anderen

---

8 Die Redeweise von Freundschaft mit sich selbst, mit Tieren oder zwischen Institutionen oder Ländern kann man m.E. erst dann verstehen, wenn man versteht, was es bedeutet mit anderen befreundet zu sein.

9 Vgl. z.B. Aristotels 2006, 1155b.

10 Vgl. z.B. Tefler 1971, S. 224.

befreundet ist, ohne dass jene zugleich mit dieser befreundet ist. Des Weiteren sind Freundinnen gleichrangig in der Freundschaftsbeziehung.<sup>11</sup> Keine Freundin steht über der anderen. Ein weiteres Merkmal von Freundschaft sei angesprochen: Freundinnen sind füreinander unersetzbar und einzigartig.<sup>12</sup>

Zweifelsohne verdient Freundschaft eine noch viel differenziertere und tiefergehende Analyse. Diese recht kurze Beschreibung in Verbindung mit unserem gewöhnlichen Verständnis von Freundschaft genügt jedoch, um die Frage zu stellen, was Freundschaft fördert. Welches Denken und Handeln weckt den Wunsch, mit jemanden befreundet zu sein und zu bleiben? Rawls und auch Nygren verweisen auf ein psychologisches Grundprinzip, wonach Liebe Liebe weckt.<sup>13</sup> Dieses Prinzip werde ich im Folgenden zu Grunde legen.

Überträgt man es auf die Überlegungen zur Freundschaft, so wird Freundschaft durch Freundschaft geweckt. Freundschaft fördert somit, jemanden so zu behandeln, wie eine Freundin eine Freundin behandeln würde. Gemäß dieser Überlegung fordert die Freundschaftsfrage uns somit auf, in Vorleistung zu treten. Egal, in welcher Beziehung eine Person zu uns steht, sollten wir sie so behandeln, als seien wir mit ihr befreundet. Dies fördert den Wunsch bei ihr, so die Annahme, mit uns befreundet zu sein. Dieser Freundschaftswunsch verbunden mit dem Gedanken der Gegenseitigkeit lässt hoffen, dass sie uns wiederum wie eine Freundin behandeln wird.

Wie behandeln nun Freundinnen ihre Freundinnen? Sowohl im Alltag als auch in der philosophischen Literatur wird als Antwort auf diese Frage immer wieder betont, dass Freun-

---

11 Vgl. z.B. Thomas 1987, S. 221-223.

12 Siehe z.B. Badhwar 1987, S. 5; Frankfurt 2004, S. 79-80; Nozick 1991, S. 422.

13 Vgl. Nygren 1955, S. 144; Rawls 1979, S. 504.

dinnen ihre Freundinnen moralisch richtig behandeln.<sup>14</sup> Freundinnen erfüllen ihren Freundinnen gegenüber ihre moralische Pflicht. Sie belügen und betrügen einander nicht, versuchen einander nicht zu verletzen, lassen einander nicht im Stich, usw. Hierdurch wird Vertrauen aufgebaut und bewahrt. Dass moralische Pflichterfüllung in Freundschaften besonders wichtig ist, zeigt sich auch darin, dass es uns besonders verletzt, wenn eine Freundin uns gegenüber ihre moralische Pflicht nicht erfüllt. Dies verletzt uns mehr, als wenn eine Fremde sich uns gegenüber so verhält.<sup>15</sup>

Freundinnen gegenüber seine moralischen Pflichten zu erfüllen kann aber teilweise schwer sein, weil die Pflichterfüllung die andere verletzen kann. So ist es beispielsweise manchmal schwierig, die andere zu kritisieren und ihr gegenüber eine unangenehme Wahrheit auszusprechen. Mit Kant kann man dafür argumentieren, dass man dennoch die Kritik äußern und die Wahrheit sagen sollte:

*Moralisch erwogen, ist es freilich Pflicht daß ein Freund dem anderen seine Fehler bemerklich mache; denn das geschieht ja zu seinem Besten, und es ist also Liebensepflicht.*<sup>16</sup>

An dieser Stelle hilft es, zwischen dem Was und dem Wie einer Handlung zu unterscheiden. Auch wenn es meine Pflicht ist, die Wahrheit zu sagen, besteht doch ein gewisser Spielraum bei der Umsetzung dieser Pflicht. Ich kann die Kritik so äußern und die Wahrheit so formulieren, dass es die andere Person möglichst wenig verletzt. Man sollte andere und somit auch Freundinnen somit, weder durch das Was noch das Wie

---

14 Vgl. z.B. Grunebaum 1993, S. 51-54; Kant 1961, § 47; Knigge 1977, S. 211-217.

15 Vgl. Aristoteles 2006, 1160a.

16 Kant 1961, § 46.



einer Handlung verletzen, soweit dies möglich und moralisch erlaubt ist.

In Freundschaften werden aber nicht nur moralische Minimalstandards eingehalten. Von Freundinnen erwarten wir mehr, als dass sie bloß ihre moralische Pflicht uns gegenüber erfüllen.<sup>17</sup> Freundinnen helfen uns, hören uns zu oder unterstützen uns, auch wenn sie zu solchem Verhalten eigentlich nicht im strikten Sinne moralisch verpflichtet sind. Fremden gegenüber würde man solches Verhalten als moralisch lobenswert oder supererogatorisch bezeichnen. Supererogatorische Handlungen sind „actions that are certainly of moral worth but that fall outside the notion of a duty and seem to go beyond it, actions worthy of being called heroic or saintly.“<sup>18</sup> In Freundschaften scheint es so, als wäre man zu solchen supererogativen Handlungen verpflichtet.<sup>19</sup> Dies zeigt sich auch daran, dass Freundinnen ihren Freundinnen, falls möglich, nicht nur nicht schaden, sondern darüber hinaus auch (aktiv) versuchen, ihnen Gutes zu tun.<sup>20</sup>

Darüber hinaus spielt bei Freundschaften auch die Haltung hinter pflichtgemäßen und lobenswerten Handlungen eine entscheidende Rolle. So handeln Freundinnen gegenüber ihren Freundinnen nicht um ihres eigenen Vorteils willen. Freundschaften sind keine Zweckbeziehungen.<sup>21</sup> Hierauf weist bereits Aristoteles in seiner Abhandlung über Freundschaft hin, wenn er zwischen wahren Freundschaften und blo-

---

17 Vgl. z.B. Annis 1987, S. 352; Telfer 1970-71, S. 231.

18 Urmson 1958, S. 205.

19 Ob wir in Freundschaften wirklich zu supererogatorischen Handlungen verpflichtet sind, möchte ich im Zuge dieses Aufsatzes offen lassen.

20 Vgl. z.B. Fromm 2017, S. 37-38.

21 Vgl. z.B. Aristoteles 2006, 1156b; Frankfurt 2004, S. 79; Montaigne 1967, S. 42 & 124.

ßen Lust- und Nutzenfreundschaften unterscheidet. Bei Letzteren liebt man die Freundin und behandelt sie moralisch richtig und lobenswert, weil man sich dadurch etwas für sich selbst erwünscht oder erhofft, nämlich entweder Lust oder einen bestimmten Vorteil. In solchen Beziehungen liebt man den anderen nicht „insofern er diese Person ist, sondern insofern er nützlich oder angenehm ist.“<sup>22</sup> In Lust- oder Nutzenfreundschaften ist der andere somit letztendlich austauschbar. Wenn einem eine andere Person die gleiche oder vielleicht sogar mehr Lust bzw. Vorteile verschafft, hat man keinen Grund, lieber mit der einen Person als mit der anderen befreundet sein zu wollen.

Außerdem ist uns wichtig, dass unsere Freundinnen uns nicht nur als Mittel zum Zweck gebrauchen. Erfahre ich, dass eine Freundin nur um ihres eigenen Vorteils willen handelt, so wird mich dies aller Voraussicht nach irritieren, wenn nicht sogar verletzen. Wahrscheinlich beginne ich auch an unserer Freundschaft zu zweifeln. Eine vergleichbare Reaktion ist auch zu beobachten, wenn man erfährt, dass die Freundin einen aus reinem Pflichtgefühl moralisch richtig behandelt.<sup>23</sup> Auch hier beginnt man an der Freundschaft zu zweifeln. Der Grund hierfür ist die besondere Zuneigung, die Freundinnen füreinander empfinden. Diese Zuneigung sollte Grund genug sein, Freundinnen moralisch richtig und lobenswert zu behandeln.<sup>24</sup> In Freundschaften handelt man aus Sorge um und Zuneigung zu den Freundinnen, man handelt um ihrer selbst willen.<sup>25</sup> In Freundschaften werden die Interessen und Wünsche der Freundinnen quasi zu den eigenen.

---

22 Aristoteles 2006, 1156a.

23 Vgl. Railton 1984, S. 135-137.

24 Vgl. z.B. Frankfurt 2004, S. 37; Thomas 1993, S. 57.

25 Vgl. Aristoteles 2006, 1156b.

Zusammenfassend kann man somit festhalten, dass Freundschaft fördert, andere wie Freundinnen zu behandeln. Freundinnen behandeln Freundinnen aus Zuneigung und um ihrer selbst willen moralisch richtig und lobenswert. Die Freundschaftsfrage fordert entsprechendes Verhalten und eine entsprechende Haltung nun nicht nur gegenüber Freundinnen, sondern gegenüber allen Menschen, die von unserem Denken und Handeln betroffen sind.

## **2. Parteilichkeit und Exklusivität**

Gegen diese Lesart der Freundschaftsfrage kann zum einen der Parteilichkeitseinwand vorgebracht werden. Dessen Grundgedanke ist, freundschaftsförderndes Verhalten nicht mit moralisch richtigem Verhalten zusammenfällt. So besteht ein Spannungsverhältnis zwischen Moral und Freundschaft: Unparteilichkeit ist ein Grundprinzip der meisten Moraltheorien, wohingegen sich Freundschaften gerade durch ihre Parteilichkeit auszeichnen. Wenn jemand unsere Freundin ist, so ergreifen wir Partei für sie. Die Wünsche und Interesse von Freundinnen fallen schwerer ins Gewicht als die anderer Personen, sie werden in gewisser Weise zu unseren eigenen. Freundinnen gegenüber sind wir besonders loyal. Das kann sich dann beispielsweise darin äußern, dass wir jemanden für die Freundin belügen oder ihr mehr geben als ihr aus Gerechtigkeitsüberlegungen zusteht.

Teilweise ist es sogar so, dass wir solche Parteilichkeit von unseren Freundinnen erwarten. Wenn dem so ist, fördert es dann Freundschaft nicht vielmehr, wenn man für eine Person  $x$  gegenüber einer anderen Person  $y$  moralische Grenzen überschreitet und  $x$  im Vergleich zu  $y$  bevorteilt? Fördert es nicht vielmehr die Freundschaft zu Paul, wenn ich Paul einen Auftrag zuschustere und somit Fairness und Gerechtigkeit gegenüber möglichen Mitbewerbern ignoriere?

Doch fördert es wirklich Freundschaft, wenn ich sehe, dass jemand eine andere Person meinetwegen moralisch falsch behandelt? Manches Mal will man nicht mehr mit jemanden befreundet sein, wenn man von deren moralischen Fehlverhalten erfährt.<sup>26</sup> Natürlich könnte es einen Unterschied machen, ob die Person für sich selbst oder für eine Freundin moralische Grenzen überschritten hat. Aber selbst im zweiten Fall ist zweifelhaft, ob dies der Freundschaft zuträglich ist. So will ich vielleicht nicht, dass andere meinetwegen geschädigt werden, weil mir deren Wohl am Herzen liegt, ich mich nicht mitschuldig fühlen möchte oder nicht will, dass die Freundin sich moralisch schuldig macht. Das Problem bei diesen Überlegungen ist, dass sie sich nicht verallgemeinern lassen. So gibt es sicher Personen, die sich wünschen, dass jemand für sie moralische Grenzen überschreitet und bei denen dieses Verhalten Freundschaft fördert, wohingegen es bei anderen nicht der Fall ist.

Man kann den Parteilichkeitseinwand dennoch entkräften. So soll man sich ja nicht fragen, ob das eigene Denken und Handeln Freundschaft bei Person x fördert, sondern allgemein, ob es Freundschaft bei allen von dem Verhalten betroffenen Personen fördert. Wenn ich somit Person y um Person x willen moralisch falsch behandle, dann wird diese Handlung bei y keine Freundschaft fördern. Somit besteht diese Handlung den Test der Freundschaftsfrage nicht. Auch wenn es somit bei einzelnen Personen Freundschaft fördern würde, wenn man für sie moralische Grenzen überschreitet und sie im Vergleich zu anderen bevorteilt, so entspricht solches Verhalten nicht der normativen Forderung der Freundschaftsfrage. Indem die Freundschaftsfrage die Perspektiven aller Beteiligten gleich gewichtet, ist sie ein unparteiliches Prinzip.

---

26 Vgl. z.B. Knigge 1977, S. 224.

Verliert man durch die Unparteilichkeit der Freundschaftsfrage aber nicht ein wichtiges Moment von Freundschaft, nämlich ihre Exklusivität? Echte Freundschaft ist selten, so eine gängige Annahme. Wenn ich mit jemanden befreundet bin, gehöre ich somit zu den wenigen Menschen, die sich in solch einer besonderen Beziehung zu dieser Person befinden. Diese besondere Beziehung findet dann auch Ausdruck, in der Haltung der Freundin mir gegenüber und in ihren Handlungen. Wenn eine Freundin mich genau gleich behandelt wie alle anderen Menschen, geht dann nicht die Exklusivität von Freundschaften verloren?<sup>27</sup> Fördert es wirklich Freundschaft, wenn ich sehe, dass jemand alle Menschen wie Freundinnen behandelt? So ereifert sich denn auch Molières Alcest:

*Mir widerstrebt's, mich Leuten zu vereinen, Die sich verschenken ohne Wahl. Ich fordere, daß man mich höher stellt; Der Allerweltsfreund kann mir nicht genügen.*<sup>28</sup>

Man sollte dem Exklusivitätseinwand recht geben, dass es nicht freundschaftsförderlich ist, wenn jemand überhaupt keinen Unterschied macht, ob sie mit einer Person befreundet ist oder nicht. Alle Menschen zu behandeln, als wären sie Freundinnen, darf nicht ausschließen, bestehende Freundschaften besonders zu pflegen und wertzuschätzen. Anderenfalls würde durch dieses Verhalten bestehenden Freundschaften beschädigt, was alles andere als freundschaftsförderlich wäre. So muss beispielsweise erlaubt sein, dass die Zuneigung einer Person gegenüber, mit der ich wirklich befreundet bin, stärker ist als gegenüber anderen Menschen. Auch sollte man Freun-

---

27 Die Frage, ob es überhaupt möglich ist, alle Menschen wie Freundinnen zu behandeln, werde ich im nachfolgenden Abschnitt thematisieren.

28 Molière 1921, Erster Akt, Erster Auftritt.

dinnen etwas mehr Hilfe, Aufmerksamkeit und Unterstützung zukommen lassen dürfen als anderen Menschen, zumal man Freundinnen gut kennt und ihnen daher wahrscheinlich besonders gut helfen kann und sie besonders gut unterstützen kann. Hinzukommt, dass es auch moralisch neutrale Bereiche zwischenmenschlicher Interaktion gibt. Dies eröffnet einen weiteren Spielraum, der Exklusivität von bestehenden Freundschaften Rechnung zu tragen. Wirkliche Freundinnen verbringen Zeit miteinander, haben Spaß zusammen und sammeln schöne gemeinsame Erlebnisse. Ohne dass man andere Menschen also übervorteilt oder verletzt, kann man Freundinnen im besonderen Maße etwas Gutes tun, für sie da sein, sie unterstützen und mit ihnen Zeit verbringen.<sup>29</sup> Bestehende Freundschaften besonders zu pflegen und wertzuschätzen fördert nun nicht nur den Fortbestand dieser Beziehungen. Beobachtet jemand, dass eine Person ihre Freundschaften pflegt, kann dies wiederum dazu beitragen, dass sie sich wünscht, ebenfalls mit dieser Person befreundet zu sein.

### **3. Asymmetrie, Inkompatibilität und Überforderung**

Bereits in der Einleitung wurde herausgestellt, dass die Fünf-Fragen-Probe sowohl im Privatleben als auch Berufsalltag ihre Anwendung finden soll. Gerade im Hinblick auf die Freundschaftsfrage mag diese Forderung verwundern. Auch wenn man mit Kolleginnen und Geschäftspartnern befreundet sein kann, so sind Freundschaften eigentlich im Privatleben beheimatet.

Der Asymmetrieeinwand stellt in Frage, ob Freundschaften in gewissen beruflichen Konstellationen überhaupt möglich sind. Wie im Abschnitt 1 ausgeführt wurde, zeichnen sich Freundschaften durch ihre Gegenseitigkeit aus. Hier-

---

<sup>29</sup> Vgl. z.B. Knigge 1977, S. 211-212.

mit verbunden ist der Gedanke, dass Freundinnen zwar nicht (zwangsläufig) gleich sind, aber innerhalb der Freundschaften gleichrangig. Freundinnen begegnen einander auf Augenhöhe. Keine Freundin stellt sich über die andere oder fühlt sich der anderen unterlegen, zumindest nicht systematisch oder dauerhaft. Im Arbeitskontext bestehen aber häufig Machtasymmetrien, die durch hierarchische Unterschiede und unterschiedliche Abhängigkeiten verursacht werden. Bestehen aber Machtasymmetrien, Hierarchiegefälle und Abhängigkeiten zwischen zwei Personen, sind sie in dieser Hinsicht nicht gleichrangig, was Freundschaft erschwert.<sup>30</sup>Somit, so der Asymmetrieeinwand, ist es innerhalb hierarchischen Institutionen häufig unnötig sich zu fragen, ob ein Gedanke, ein Wort oder eine Tat Freundschaft fördert, weil schon die Umstände verhindern, dass Freundschaft entsteht.

Will man die Freundschaftsfrage verteidigen, kann man zunächst darauf hinweisen, dass Machtasymmetrien, Hierarchiegefälle und Abhängigkeiten Freundschaften zwar erschweren, aber nicht unmöglich machen. Auch wenn zwei Personen in ihren beruflichen Rollen nicht gleichrangig sind, so können sie sich dennoch als Menschen gleichrangig begegnen. Dies verlangt jedoch durchaus einiges von den Parteien, insbesondere ein großes Verständnis für die andere und die Zwänge, denen sie unterworfen ist. Außerdem kann man auf Basis der Freundschaftsfrage auch in eine andere Richtung denken. Weiß man, dass Machtasymmetrien, Hierarchien und Abhängigkeiten Freundschaft erschweren und will man Freundschaft fördern, dann sollten diese Asymmetrien, Hierarchien und Abhängigkeiten reduziert, wenn nicht sogar beseitigt werden. Dies ist genau freundschaftsförderndes Verhalten. Es „empowert“, also befähigt und ermächtigt andere Personen, jedoch

---

30 Vgl. z.B. Knigge 1977, S. 207.

nicht aus einer paternalistischen Haltung heraus. Wie der Ausdruck „Paternalismus“ schon sagt, drückt eine solche Haltung eine Überlegenheit der einen Partei über die andere aus, wenn auch eine fürsorgende Überlegenheit. Dies ist mit dem Freundschaftsgedanken unvereinbar. Die Freundschaftsfrage beinhaltet somit bei genauerer Betrachtung einen klaren Appel pro Agilität.

Der Inkompatibilitätseinwand geht noch einen Schritt weiter: Verträgt sich eine Freundschaftshaltung überhaupt mit der Logik der Geschäfts- und Berufswelt? In der Geschäfts- und Berufswelt gilt es, das eigene Handeln danach auszurichten, den eigenen Nutzen oder zumindest den Nutzen des Unternehmens, für das man arbeitet, zu maximieren. Es geht hier um Effizienz- und Gewinnsteigerung. Im Gegensatz hierzu zeichnet sich eine Freundschaftshaltung dadurch aus, dass man andere Personen um ihrer selbst willen und aus Zuneigung zu ihnen moralisch richtig und lobenswert behandelt. Diese unterschiedlichen Mindsets scheinen nicht zusammen zu passen.

Als Erwiderung hierauf kann man zunächst darauf verweisen, dass es durchaus ökonomisch sinnvoll sein kann, die Interessen und Wünsche anderer zu kennen und zu versuchen, diese zu erfüllen. So ist man beispielsweise gut beraten, die Interessen und Wünschen von (potentiellen) Kundinnen zu verstehen, da dies die eigenen Umsätze steigern kann. Auch ist es empfehlenswert, die Wünsche der Mitarbeitenden zu kennen, da man sie hierdurch besser motivieren kann, was zu besseren Arbeitsergebnissen führen kann. Nichtsdestotrotz sollte man zu Gunsten der Freundschaftsfrage darauf beharren, dass der eigene oder der Unternehmensnutzen nicht das eigentliche Handlungsmotiv sein darf. Auch wenn eine freundschaftsfördernde Handlung einem nutzt, so darf der Nutzen



höchstens ein Sideeffekt sein.<sup>31</sup> Hiermit positioniert sich die Freundschaftsfrage klar gegen eine instrumentelle Rechtfertigung moralisch richtigen Handelns im Berufs- und Businesskontext. Man sollte andere nicht nur deswegen richtig und lobenswert behandeln, weil sich dies (langfristig) auszahlt.

An dieser Stelle kann der Überforderungseinwand vorgebracht werden. Laut diesem Einwand überfordert die Freundschaftsfrage die Einzelne systematisch und verlangt mehr von ihr, als ihr möglich ist zu leisten. So verlangt sie mehr als die meisten gängigen Moraltheorien. Sie fordert nicht nur dazu auf, moralisch richtig zu handeln, sondern sie erhebt supererogatorische Handlungen zur Pflicht. Supererogatorische Handlungen gelten aber als solche, weil sie zur Pflicht zu erheben, zu einer (systematischen) Überforderung des einzelnen führen würde. Darüber hinaus verlangt sie, dass wir andere Personen, unabhängig davon, in welcher persönlichen Beziehung wir zu ihnen stehen, aus Sorge um und Zuneigung zu ihnen moralisch richtig und lobenswert behandeln. Wir sollen sie um ihrer selbst willen gut behandeln.

Aus einer Haltung der Freundschaft heraus zu handeln ist in vielen Kontexten und gegenüber vielen Menschen für uns jedoch weder emotional, noch motivational möglich. So ist es sich selbst unseren engsten Freundinnen gegenüber teilweise schwierig, sie immer aus Sorge um sie und aus Zuneigung zu ihnen moralisch richtig und lobenswert zu behandeln. Solch eine Haltung gegenüber Menschen zu haben, die uns weniger nahe stehen oder die wir überhaupt nicht kennen, ist umso schwerer. Noch schwieriger ist es, wenn es sich um Personen handelt, die wir nicht mögen, die uns unsympathisch sind oder mit denen wir in Konkurrenz stehen. Wir haben gegenüber

---

31 Vgl. z.B. Bordt 2015, S. 141.

vielen Menschen keine freundschaftliche Haltung und selbst wenn wir wollten, können wir sie nicht willentlich ausbilden und aus ihr heraus handeln. Hinzukommt, dass viele situative Kontexte solch eine Haltung weiter erschweren. Gerade im Berufsleben wird eine Freundschaftshaltung nicht gefördert, teilweise sogar explizit erschwert. Daher überfordert es uns psychologisch aus Freundschaft zu handeln.

Da die Freundschaftsfrage mehr von uns verlangt, als wir in vielen Situationen in der Lage sind zu leisten, verletzt sie das „Sollen impliziert Können“ Prinzip, so der Überforderungseinwand weiter. Das „Sollen impliziert Können“ Prinzip besagt, dass wir nur dann dazu verpflichtet werden können, etwas zu tun, wenn wir in der Lage dazu sind, es zu tun. Man kann von mir nicht fordern etwas zu tun, was ich nicht tun kann. Aber genau das scheint die Freundschaftsfrage zu tun, weshalb man sie und ihre normative Forderung zurückweisen kann.

An dieser Stelle ist es hilfreich, auf die Unterscheidung zwischen idealen und nicht-idealen normativen Theorien zu verweisen. Laut Berg hat eine nicht-ideale Moralthorie folgende Aufgabe:

*Here, a central task of moral theory is to guide our actions.[...] For moral theory to guide our actions, it must be able to tell us what to do given the kinds of people we are. If morality has nothing to say to flawed and imperfect people, then we can't make practical use of it.<sup>32</sup>*

Eine nicht-ideale Moralthorie muss somit beachten, was uns normalen Menschen in emotionaler und motivationaler Hin-

---

32 Berg 2018, S. 870.

sicht möglich ist. Können umfasst hier somit nicht nur ein logisches, metaphysisches und physisches Können, sondern auch ein psychologisches Können. Dieser starke Begriff von Können ist wichtig, damit eine nicht-ideale Theorie unser Handeln in konkreten Situationen anleiten kann. In diesem Sinne ist die Freundschaftsfrage somit nicht handlungsanleitend.

Normative Theorien können aber auch eine andere Aufgabe erfüllen:

*[...] on one view, a central task of moral theory is to provide the ultimate standard for us to live up to. [...] Moral theory should evaluate our actions. A good moral theory should tell us what's praiseworthy, blameworthy, and morally neutral. A good moral theory should tell us what the best life is, morally speaking.<sup>33</sup>*

Für eine ideale Moraltheorie stellt es kein Problem dar, wenn ihre normativen Forderungen schwer zu erfüllen und teilweise emotional und motivational überfordern. Es genügt, wenn ihre Forderung zu erfüllen, widerspruchsfrei, metaphysisch und physisch möglich ist. So gesehen, kann man die Freundschaftsfrage als ideale Forderung verstehen.

Idealerweise sollten wir uns so verhalten, dass unser Verhalten in allen Situationen und gegenüber allen Menschen Freundschaft fördert. Wenn uns dieses Ideal überzeugt, dann können wir uns selbst und an den Bedingungen, in denen wir leben, arbeiten, so dass es uns immer leichter fällt, diesem Ideal gerecht zu werden.

Dies führt letztendlich doch zu der Frage, weshalb man andere Menschen wie Freundinnen behandeln sollte. Ist dies

---

33 Berg 2018, S. 871.

ein Ideal, das wir versuchen sollten, zu verwirklichen? Gerade im Berufs- und Businesskontext mag man diese Forderung auch als ideale Forderung zurückweisen. Freundschaften sollten keinen Platz im Berufsalltag haben, so ein gängiger Rat. Freundschaften bergen Risiken, so dass man besser beraten ist, keine Freundschaften mit Kolleginnen, Mitarbeitenden, Geschäftspartnerinnen, etc. zu pflegen. So erschwert dies beispielsweise vielleicht eine gesunde Work-Life-Balance, es ist vielleicht schwerer, Freundinnen gegenüber Kritik zu üben und ökonomisch sinnvolle Entscheidungen zu treffen, wenn Freundinnen davon negativ betroffen sind. Außerdem wird man verletzlich, wenn jemand aus dem Berufsleben allzu Privates von einem weiß.

Bei Freundschaft handelt es sich jedoch um ein konstitutives Gut für ein gelungenes Leben. Freundschaften sind Teil eines gelungenen Lebens. So betont beispielsweise Aristoteles:

*Denn niemand würde wählen, ohne Freunde zu leben,  
auch wenn er alle übrigen Güter hätte.<sup>34</sup>*

Demnach haben Freundschaften für uns einen intrinsischen Wert. Sie sind für uns etwas Gutes, etwas um ihrer selbst willen Erstrebenswertes. Somit ist es für uns sinnvoll, uns so zu verhalten, dass es Freundschaft fördert. Und wenn Freundschaften ein intrinsisches Gut sind, dann sind sie es (häufig) wert, die Risiken einzugehen, die Freundschaften im Berufsalltag bergen.

#### **4. Konklusion**

Zusammenfassend kann man somit festhalten: Ausgehend von der These, dass es Freundschaft fördert, andere Menschen so

---

34 Aristoteles 2006, 1155a.

zu behandeln, als wären sie Freundinnen, habe ich erläutert, dass dies bedeutet, man solle andere Menschen aus Zuneigung zu ihnen moralisch richtig und lobenswert behandeln. Im Abschnitt 2 habe ich diese Lesart der Freundschaftsfrage gegen den Parteilichkeitseinwand verteidigt, indem ich darauf hingewiesen habe, dass Freundschaft gegenüber allen Menschen gefördert werden soll. Die Erwiderung auf den Exklusivitätseinwand hat jedoch gezeigt, dass dies dennoch Spielraum dafür lassen sollte, bestehende Freundschaften besonders wertzuschätzen und zu pflegen.

Im Abschnitt 3 habe ich die Freundschaftsfrage gegen Einwände verteidigt, wonach Freundschaft keinen Platz im Berufs- und Businesskontext hat. Dabei wurde deutlich, dass die Freundschaftsfrage sowohl als Plädoyer für mehr Agilität verstanden werden kann als auch als Kritik an rein instrumentellen Rechtfertigungen von moralisch richtigem Verhalten im Berufs- und Businesskontext. All dies zeigt, dass die Freundschaftsfrage tatsächlich für viele Menschen und in vielen Kontexten zu hohe Anforderungen stellt. Die Freundschaftsfrage skizziert somit ein häufig unerreichbares Ideal wünschenswerten Denkens und Handelns. Dieses Ideal anzustreben ist dennoch sinnvoll, weil Freundschaften konstitutiv für ein gelungenes Leben sind.

Freundschaft ist ein intrinsisches Gut, allerdings nicht das einzige. Warum hebt die Fragen-Probe mit der Freundschaftsfrage genau dieses eine Gut so hervor? Diese Frage führt zu der grundlegenden Frage, warum man die Fragen-Probe und ihre fünf Fragen als das Ideal richtigen Denkens und Handelns akzeptieren sollte. Wie zu Beginn dieses Beitrages herausgestellt, war es nicht Aufgabe dieses Aufsatzes, diese Frage zu beantworten. Eine Antwort hierauf zu finden ist Aufgabe einer anderen Abhandlung.

## Literaturverzeichnis

**Annis, D. (1987):** The Meaning, Value, and Duties of Friendship, in: American Philosophical Quarterly, vol. 24.

**Aristoteles (2006):** Nikomachische Ethik, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

**Badhwar, N.K. (1987):** Friends as Ends in Themselves, in: Philosophy and Phenomenological Research, vol.48.

**Berg, A. (2018):** Ideal Theory and 'Ought Implies Can', in: Pacific Philosophical Quarterly, vol. 99.

**Bordt, M. (2015):** Die Kunst, sich selbst zu verstehen, München: Elisabeth Sandmann Verlag.

**Cicero (1970):** Laelius. Über die Freundschaft, Stuttgart: Reclam.

**Cocking, D. & Kennett, J. (2000):** Friendship and Moral Danger, in: The Journal of Philosophy, vol. 97.

**Engleman, P. (2009):** Is it the Truth, in: The Rotarian.

**Frankfurt, H. (2004):** The Reasons of Love, Princeton/Oxford: Princeton University Press.

**Fromm, E. (2017):** Die Kunst des Liebens, 17. Auflage, München: Ullstein Taschenbuch.

**Grunebaum, J. (1993):** Friendship, Morality, and Special Obligation, in: American Philosophical Quarterly, vol. 30.

**Kant, I. (1961):** Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Stuttgart: Reclam.

**Knigge, A. (1977):** Über den Umgang mit Menschen, Frankfurt a.M.: Holzinger. Zugriff 24.07.2016. <http://www.zeno.org/nid/20005177324>.

**Meynhardt, T. (2011):** Die Vier-Fragen-Probe als Kompass in bewegten Zeiten, in: Rotary Magazin. Zugriff 18.12.2019.

<https://rotary.de/die-vier-fragen-probe-als-kompass-in-bewegten-zeiten-a-669.html>.

**Molière (1921):** Der Misanthrop, Stuttgart: Verlag der Cotta'schen Buchhandlung. Zugriff 12.12.2016. <http://gutenberg.spiegel.de/buch/der-misanthrop-1924/2>.

**Montaigne, M. (1967):** Über die Freundschaft, in: Essays, Leipzig: Holzinger. Zugriff 24.07.2016. <http://www.zeno.org/nid/20005385229>.

**Nozick, R. (1991):** Love's Bond, in: The Philosophy of (Erotic) Love, hrsg. v. R. Solomon & K. Higgins, Kansas: University Press of Kansas.

**Nygren, A. (1955):** Eros und Agape, Berlin: Evangelische Verlagsanstalt Berlin.

**Railton, P. (1984):** Alienation, Consequentialism, and the Demands of Morality, in: Philosophy and Public Affairs, vol. 13.

**Rawls, J. (1979):** Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

**Taylor, H.J. (1968):** The Herbert J. Taylor Story, Downers Grove: Intervarsity Press.

**Telfer, E. (1970-71):** Friendship, in: Proceedings of the Aristotelian Society, New Series 71.

**Thomas, L. (1987):** Friendship, in: Synthese, vol. 72.

**--. (1993):** Friendship and Other Loves, in Friendship. A Philosophical Reader, hrsg. v. N.K. Badhwar, Ithaca/London: Cornell University Press.

**Urmson, J. (1958):** Saints and Heroes, in: Essays in Moral Philosophy, hrsg. v. A.I. Melden, Seattle/London: University of Washington Press.

## Karl Schlecht Resümee<sup>1</sup> Forum 2019

Liebe Besucher und Teilnehmer unseres KSG-Forums 2019,

hier ergänze ich mein Vorwort für das vorliegende Buch **FD 191030 Vertrauenskodex „life“**. Darin sind meine auch teils intern und mit Freunden besprochenen Gedanken in beliebiger Reihenfolge aufgeführt.



Für Weiterförderung der Forums-Idee und auch um für 2020 aus den Erfahrungen gründlich zu lernen im Sinne unseres KSG-Mottos, möchte ich unseren Mitwirkenden kurz durchaus selbstkritisch meine Gedanken als Gast und KSG-Stifter schreiben.

Dies auch, um damit Ihnen als unseren Stakeholdern im neuen Jahr für den eingeschlagenen Weg im Sinne unseres Leitbildes Gesundheit und Erfolg zu wünschen.

“Sich freuen beim [Dienen - Bessern - Werte schaffen](#)“ soll uns allen wieder glückliche Momente bereiten.

Nochmals danke ich allen, die wie ich mit großen Erwartungen in unsere [Lernstatt FILUM](#) kamen und für ihre von mir als Stifter hoch geschätzte aktive Teilnahme an beiden Tagen. Ich danke auch für vieles, was mir auf neue Art bewusst wurde, was ich selbst beim [KSG-Forum 2019 \(KF\)](#) erleben durfte, lernte, hörte und im Sinne unseres Mottos “Zum Guten” nachwirkt.

---

<sup>1</sup> (Bewusst gewählt der Begriff Resümee = aktiv produktiv, wertende Zusammenfassung, Ergebnis, Folgerungen; Fazit)



Wir wollen jedenfalls besser werden im Blick auf KF 2021 Ende Oktober, wo es um “Richtiges Entscheiden” geht. Auch dies ist Teil der dialektischen Einheit unserer Leadership-Triade.

## 1. Gelungen

Die Veranstaltung ist dankenswert nach dem überwiegenden Urteil und Sicht unserer Besucher gelungen. Sie wird wertgeschätzt und die großen Mühen aller Aktiven gelobt. Einige konstruktiv kritische Gedanken im Vergleich zu meiner sogenannten Stifter-Forums-Widmung, der darin beschriebenen Aufgabe des Forums und neue Eindrücke, helfen uns zu lernen, um im Sinne unseres oben lesbaren Mottos [“dem Guten schlechthin”](#) noch effektiver zu werden. Unsere Verpflichtung ist: Jeder Besucher soll gewinnen, wie es im Business selbstverständlich ist. Im KF immer zu gewinnen gilt auch für die Aktiven. Dies bei aller qualifizierenden Anerkennung und empfangenem pauschalen Lob ([Lob darf ja nicht dumm machen!](#)).

Im Sinne der **KSG-Mission** als Zeichen eigenen guten Leaderships intrinsisch motivieren heißt für jeden, immer besser zu werden im Sinne unseres Credos, das Sie im *CoPhy sheet* als Teil des [KSG Leitbildes](#) finden.

## 2. Ist die Forumsaufgabe erfüllt worden?

### Haben die Forumsteilnehmer etwas gelernt?

Auch weil bei jedem Forum Veranstaltungskosten anfallen, ist für die Sinngebung „Good Leadership“ klare Zwecksetzung für Gewissenhaftigkeit erforderlich. Wurden also die im Web vorgegebenen Ziele und die Mission für das zur Regel-Veranstaltung werdende Forum sorgfältig gelesen und verstanden? Daher haben wir jetzt die anliegende [LD 191029](#) (A2) zur übergreifenden Definition der Forumsaufgabe verfasst. Auch das beweist Good Leadership, also an-

gemessen **Normen und Regeln** für Wiederholvorgänge zu schaffen. Anregungen dazu von Ihrer Seite sind willkommen. Erinnerung sei, dass solche Regeln und Normen wichtige Elemente sind für Effektivität als auch für gewissenhaft gepflegte Effektivität als Beweis für gute Unternehmenskultur und Vertrauen bildendes Leadership - was die meisten Führenden versäumen.

Wiederholte Fehler und Irrtümer zur gleichen Sache sind die Folgen. Man lernt das auch, um im Wettbewerb zu bestehen. Als Beispiele gelten u. a. die vielen SM etc. (siehe [SM 130707](#), [SM 04076](#)), die auf unserer Website als Download zu finden sind - auch unser Vertrauen schaffender [Co-Phy-Wertekatalog](#) - und auch die Rückseite unserer Visitenkarten mit künftig "Trustethos" als die Herzen öffnenden Begriff zum Verständnis und Zweck der [Weltethos Idee](#).

Das ist die Folge eines Problembewusstseins - dass eben der Begriff Weltethos erst einmal Widerstand auslöst. Keiner braucht eine neue Weltanschauung, seine seitherige ist ihm heilig. Trust wertschätzt aber jeder Mensch. Weltethos hilft aber Trust zu bilden. [Trust-Ethos](#) für Vertrauen im Gewinn-orientierten Business.

### **Weltethos Idee mit [Goldene Regel](#) - Ethik:**

Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu.

### **Maximen elementarer Menschlichkeit:**

Nicht töten, nicht lügen, nicht stehlen, nicht Unzucht treiben, Eltern achten, Kinder lieben ... wie eigene Ideen und Tun.

### **Wurzelsünden (global):**

Stolz - Neid - Zorn - Geiz - Wollust - Völlerei - Trägheit (religiös, sittlich).

5-Fragen-Probe als Vertrauenskodex:

1. *Ist es wahr?* Bin ich wahrhaftig? Integer?
2. *Bin ich ehrlich?* - aufrichtig - offen - kommunikativ?
3. *Ist es fair für alle Beteiligten?* - anständig - gerecht?
4. *Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?*
5. *Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?*

**Wurde das Thema "Vertrauenskodex" im Sinne des "Business" verstanden und voll getroffen?** Vertrauen zu analysieren, im klaren KSG-Business-Fokus, war die Ausgabe des KF 2019 – so wie in der *Firmen-Mission im WEB* klar beschrieben. Wie oft ist man bei den Verträgen "ausgebücht" in Gesellschaft und Politik etc.? Oder hat den Vortrag nicht bewusst auf Business eingeschränkt - zu den einzelnen Menschen, denen wir dort im Alltag begegnen? Interessant, was im *Davos Forum (A3)* genau dazu gesagt wird: **"The power of Trust and values...the companies using it have an ever greater impact on everybody's lives..."** Die KSG liegt also richtig mit Konzentration auf Business als Disziplin für unser Wirken bei allen Stiftungsprojekten und Forum-Inhalten. Das strahlt auch aus.

**Einzelfragen um die 5-Fragenprobe als dialektische Einheit begreifen.**

Es ging um die Analyse und das qualifizierte Verständnis der Gesamtheit der *5-Fragenprobe* (5 FP) als dialektische Einheit. Nicht akademische Klärung der einzelnen getrennten Begriff der 5-Fragenprobe. Das heißt, im KF 2019 nicht einzelne Elemente der 5-Fragenprobe nur **singulär** zu analysieren, sondern jede im Zusammenhang zu sehen mit den Anderen. Mit Freundschaft alleine - oder Wahrheit oder jeder Einzelfrage - kann man im Business nicht erfolgreich sein. Die 5-FP als Vertrauen bildendes "Werkzeug" im guten, erfolgreichen

Miteinander ganzhaft zu verstehen und anzuwenden; so wie sie 1932 ganzheitlich im harten Business-Wettbewerb als quasi Forschungsergebnis entstanden. Sie erzeugen so ein "Gewissen fürs Ganze" ([wie Buchtitel E. Teufel](#) der 5 FP", also Verstehen des "Vertrauens-Kodexes als sogenannte dialektische Einheit. Dialektisch, weil es unten stehend Einzelbegriffe sind und nur gesamthaft verstanden machen sie Sinn.

Nicht umsonst bekam die 5-FP bei uns seit 40 Jahren die Bezeichnung "Vertrauenskodex". Nicht umsonst muss sie in der Präambel jedes unter Menschen im Business *geschlossenen Vertrages* stehen. Nicht umsonst ist "Vertrauenskodex life" der Titel dieses künftigen WEB-Buches *FD 191030*, das die fünf Vorträge präzisiert wiedergibt, die im Video auf [unserer Website](#) quasi life stehen. Bitte nutzen Sie diese hier gegebenen Nachbearbeitungen jedes Vortrags, nehmen Sie darauf Bezug und empfehlen Sie dieses digitale Buch weiter.

Das "Warum" für die 5 FP soll man gesamthaft verstehen lernen und auch im Alltag beim täglichen Geschehen bewusst machen. Das bedeutet konkret mit Ehrlichkeit im Beruf Vertrauen gewinnen. Je ehrlicher man ist, umso mehr Vertrauen gewinnt man. Eine dialektische Einheit sind auch unsere zehn Gebote, der Dekalog mit „Du sollst ... „ und nicht „Ihr sollt...“ für den Oberbegriff „guter Mensch sein“.

Ethik ist immer als individuell zu sehen! Daher irreführend sind Begriffe wie „Wirtschaftsethik“ und „Unternehmensethik“. Nur der Einzelne kann ethisch sein, nicht eine von uns unternehmerischen Menschen verschieden gestaltete Organisation. Die Gebote der Ur-Ethik sagen immer „DU sollst ...“ und nicht „Ihr sollt...“ oder „das Unternehmen soll...“ oder ist. Authentizität gründet immer auf den Einzelnen.

Wurde dies im Forum ausreichend bewusst gemacht? Dies war auch deshalb eher eine Überforderung, weil kaum einer der Vortragenden eigene langjährige Führungserfahrung im Business hatte.

Diese Lücke müssen wir schließen wenn wir im Business gehört werden und damit Studierende in deren Sprachen mit Blick auf junge Verständnisfähigkeit bereichern wollen.

Vorbildlich anregend waren die mustergültigen Aussagen von Herrn Dr. Freudenberg zu Vertrauen beim Podium am Vorabend (oder die Lebenserfahrungen von Prof. Harms beim KF 2018).

**3. Die in der Widmung benannte Faser im Lebensfaden** zu kennen meint nicht das Kennen und Wertschätzen des Kleides. Im Sinne der Analyse der Begriffe als Fasern des Ganzen haben unsere Vortragenden durchaus richtig gehandelt, indem sie den Elementen der Vertrauen bildenden 5-Fragenprobe auf den Grund gingen.

Der Kunde wertschätzt aber das Kleid - spirituethisch empfundenes Vertrauen - nicht den Faden oder die Faser aus dem es gemacht ist.

#### **4. Treue - das eigentliche Ziel**

Vertrauen ist analytisch genau genommen, also grundsätzlich gesehen nur Mittel zum Zweck - zum eigentlichen Ziel des menschlichen Wirkens.

Wie in einer guten Ehe ist die auf Vertrauen und Zuneigung basierende Treue zum Partner das eigentlich beglückende, gelungene Leben auszeichnende Resultat und der höchste Lebenswert, der auch nachhaltig glücklich macht.

Jeder weiss, dass treue Kunden, die immer unser Produkt kaufen - weil das Miteinander im Sinne der 5 Fragenprobe wirkt - als höchstes Ziel gelten von aktiv produktivem werteorientierten Schaffen im Business. „Loyal customers“ sagen die Amerikaner dazu und meinen damit Exklusivkunden, die nur „ihr“ Fabrikat bzw. „ihre“ geliebte Marke kaufen. Ein Sprichwort sagt: „Je ehrlicher man ist, umso mehr Vertrauen gewinnt man“.

**5. Markentreue** heisst das - besonders ausgeprägt bei der Automarke bei der man bleibt - auch wenn mal etwas passiert, was dann freundschaftlich und ehrlich geregelt wird. Liebe verzeiht ja auch Fehler. Man heilt diese ehrlich und in Freundschaft als Vertrauen pflegende Maßnahmen.

Jeder treue Putzmeister-Kunde liebt seine Putzmeister-Maschine und vertraut demjenigen, der sie ihm verkaufte.

So entsteht die sogenannte **„Aktive Vollreferenz“** ([siehe PM 10029](#)). Vertrauen ist menschlich und wie Ethik individuell, auf die Person bezogen - positiv wenn der Verkäufer die 5FP authentisch lebt - negativ wenn er nur auf seinen Gewinn und eigenen Vorteil schaut.

Wurde das beim Forum bei der Analyse des Vertrauens deutlich genug erwähnt und für jeden als eigentliches Ziel für jeden sinnspendend bewusst gemacht? Und mit Vertrauen quasi als Werkzeug, um Treue zu gewinnen?

Wenn man bei der Investitionsindustrie Führungsverantwortung selbst durchlebte dann fällt das zu verstehen und zu lehren leichter - dauert aber auch lange - wie ich als Firmengründer in der Garage meines Vaters in 60 Jahren begriff.

Wahrheitssuche, den Dingen naturwissenschaftlich wie

an der Universität gelernt auf den Grund gehen und dann auch spirituethisch immer wieder aufs Neue zu begreifen brachte mich hierher...". Das FILUM wurde „bezahlt“ aus Kunden-Vertrauen bei und für Putzmeister. Solche Erkenntnis beginnt immer wieder aufs Neue“, sagte unser großer Philosoph Gadamer in Heidelberg.

Das gilt auch für die KSG, dem Forum und jedem, dem das Leben geschenkt wurde. Und jeder beginnt bei Null.

Dipl.-Ing. Karl Schlecht

## **Trust - Ethos** - für Vertrauen im Gewinn-orientierten Business

### **Weltethos-Idee mit Goldene Regel - Ethik:**

*Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu.*

### **Maximen elementarer Menschlichkeit:**

*Nicht töten, nicht lügen, nicht stehlen, nicht Unzucht treiben, Eltern achten, Kinder lieben ... wie eigene Ideen und Tun.*

### **Wurzelsünden** (global):

*Stolz - Neid - Zorn - Geiz - Wollust - Völlerei - Trägheit (religiös, sittlich).*

### **5-Fragen-Probe** als Vertrauenskodex:

1. **Ist es wahr?** Bin ich wahrhaftig? Integer?
2. **Bin ich ehrlich?** - aufrichtig - offen - kommunikativ?
3. **Ist es fair für alle Beteiligten?** - anständig - gerecht?
4. **Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?**
5. **Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?**



## **Anhang 1: WIDMUNG Karl Schlecht für: KSG Forum Good Leadership „Vertrauen analysieren“ als Vorgabe für die Akteure des Forums**

### *Motto für KSG Forum 2019*

Vertrauen ANALYSIEREN für Good Leadership

### **FILUM mit Vertrauens-Lebensfaden in der KSG-Lernstatt FILUM bildlich gesehen**

Das KSG-Forum ist eine etwa jährlich stattfindende Lern-Veranstaltungsreihe der Karl Schlecht Stiftung (KSG). Sie dient im Sinne ihres Mottos und auch zur Vertiefung des Verständnisses zu dem, was wir spezifisch bei KSG verstehen als Elemente für „Good Leadership“. Dafür wollen wir hier, unseren Vertrauenskodex vertiefend, Gedankenaustausch und Wissenstransfer aktiv produktiv mit Experten unseres Netzwerkes pflegen.

Am 29. und 30. Oktober 2019 wird dafür das zweite KSG-FORUM 2019 (KF19) in der Karl Schlecht Musikschule (FILUM) in Filderstadt-Bernhausen stattfinden. Das KF19 vertieft das Ergebnis des KSG Forums „Good Leadership 2018“. Dort konkretisierten wir gemäß dessen sogenannter Widmung ein Element des damals erarbeiteten KSG Markenzeichens. Dies ist das Spirituethische KSG-Leadership Trio (KLT).

*1. Vertrauensbildung, 2. Richtig Entscheiden und 3.  
Liebe zum eigenen Tun*

In diesem Jahr widmet sich das KF19 dem ersten Trio-Schwerpunkt „Vertrauen“. Dies grundsätzlich für unsere Zielgruppe im „Business“ (= gewinnorientiertes Handeln). Das indirekt



dann auch in die Gesellschaft ausstrahlt. Dafür widmen wir bei der Forum-Reihe im KF21 dem zweiten KLT-Begriff „Entscheiden“ und im übernächsten folgt dann „Liebe zum TUN“.

KF19 soll beitragen, unseren Lernprozess fortzusetzen. Insbesondere für unsere im KSG-Netzwerk verbundenen Förderpartner und Stakeholder - den als unser „Kleid“ zu sehenden Begriff Vertrauen wissenschaftlich und damit der Wahrheit dienend zu analysieren. Dabei sollte auch immer das richtige Entscheiden und die Liebe zum Tun im Auge behalten werden.

Im FILUM wollen wir der Substanz im Vertrauensbildungs-Prozess folgen. Der Name FILUM steht dabei sinngemäß für „**Lebensfaden**“. Wir „spinnen diesen Faden quasi bis zu seiner eigentlichen Substanz“. Bildhaft gesprochen sind es die hochwertigen Woll-Rohstoffe im Faden eines jeden guten Kleidungsstücks (Vertrauen). Dessen Stoff wird kunstvoll zusammengeflochten aus wertvollen Haaren von edlen Tierfellen – nicht Baumwolle!

Der vertrauensbildende Lebensfaden“ gründet bildlich gesehen auf wertvollen Quellen. Hier meinen wir die Ur-Ethik als Norm und die Tugenden als Regel (siehe [SM 140210](#)). Wenn man im Alltag von Vertrauen als Wert spricht, ist dieses Wesen guten Fadens und seinen Inbegriffen oft nicht bewusst. Man kleidet sich wie im Leben mehr oder weniger (ethisch) gut mit einem Stoff (Vertrauen), der naturgeschenkt kunstvoll gesponnen ist aus - spirituell gesehen eigentlich göttlichem - den zu erkennenden Rohstoff, der echten „Ur-Ethik“. Dies ist der Rohstoff, der uns Naturwesen zu Menschen machte mit dann damit wertorientierten Bewusstsein. Der den Verstand mit diesen Ur-Ethik Werten - den „Du-sollst-Geboten“ - zu Vernunft formte. So wurden wir vor 2500 Jahren in Babylon im „göttlichen“ Sinne zu „Menschen“.

Und dies unserer relativ kleinen Zielgruppe (nämlich den von Menschen ausgeübtem „Business“, dem KSG wohl-gemerkt seine Existenz verdankt) bewusst zu machen, ist KSG-Anliegen sowie Aufgabe des Weltethos-Instituts Tübingen (WEIT). Gemeint ist den uns Führenden anvertrauten Menschen das bewusst zu machen, darin für sich zu lernen und für sich und ihre Firma vertrauensbildend gewinnen zu helfen.

Dies wollen wir im KF19 verständlich und ühend bewusst machen. Studierenden und auch Führungskräfte lernen zu helfen, ihren Lebensfaden „zurück zu spinnen“ auf das Wesen des Vertrauens. Den Stifter führte dieses Anliegen 1998 zu Prof. Küng, weil er in dessen Weltethos-Idee den Rohstoff für Vertrauensbildung erkannte. Für ihn ist es eine Art „Dritte Aufklärung“ nach der Ur-Aufklärung in Babylon ([SM 181121](#)). So kann und muss sinngemäß Vertrauen gefestigt und erfolgswirksam in der Unternehmenskultur verankert werden. Es gibt keine „Wirtschafts-Ethik“. Nur ethische Menschen können solche Milliarden und Vertrauen kostende Unternehmens-Sünden – wie beispielhaft bei VW und anderen – verhindern. Und Ethik ist immer individuell (siehe E. Fromm SM-190411).

Dann sind die von der KSG 2012 für 30 Jahre gestifteten 30 Millionen Euro für die Weltethos-Idee eine sinnvolle Investition. Dafür wollen wir im KF19 das KSG-Netzwerk fester spinnen und verweben, damit sein Stoff die künftigen Führungskräfte als humanistisch spirituuell-ethische Bekleidung adelt und gewinnen hilft.

Dies ganz im Sinne von deren Kapitalquelle, dem Credo von Putzmeister und KSG :

Sich freuen - beim *Dienen Bessern Werte schaffen.*

## **Anhang 2: Artikel von Yuval Noah Harari vom 15.3.2020**

### **In the Battle Against Coronavirus, Humanity Lacks Leadership**

Noah Harari is a historian, philosopher and the bestselling author of *Sapiens*, *Homo Deus* and *21 Lessons for the 21st Century*. Many people blame the coronavirus epidemic on globalization, and say that the only way to prevent more such outbreaks is to de-globalize the world. Build walls, restrict travel, reduce trade. However, while short-term quarantine is essential to stop epidemics, long-term isolationism will lead to economic collapse without offering any real protection against infectious diseases. Just the opposite. The real antidote to epidemic is not segregation, but rather cooperation.

Epidemics killed millions of people long before the current age of globalization. In the 14th century there were no airplanes and cruise ships, and yet the Black Death spread from East Asia to Western Europe in little more than a decade. It killed between 75 million and 200 million people – more than a quarter of the population of Eurasia. In England, four out of ten people died. The city of Florence lost 50,000 of its 100,000 inhabitants.

In March 1520, a single smallpox carrier – Francisco de Eguía – landed in Mexico. At the time, Central America had no trains, buses or even donkeys. Yet by December a smallpox epidemic devastated the whole of Central America, killing according to some estimates up to a third of its population.

In 1918 a particularly virulent strain of flu managed to spread within a few months to the remotest corners of the world. It infected half a billion people – more than a quarter of the human species. It is estimated that the flu killed 5% of the population of India. On the island of Tahiti 14% died. On Samoa 20%. Altogether the pandemic killed tens of millions of people – and perhaps as high as 100 million – in less than a year. More than the First World War killed in four years of brutal fighting.

In the century that passed since 1918, humankind became ever more vulnerable to epidemics, due to a combination of growing populations and better transport. A modern metropolis such as Tokyo or Mexico City offers pathogens far richer hunting grounds than medieval Florence, and the global transport network is today far faster than in 1918. A virus can make its way from Paris to Tokyo and Mexico City in less than 24 hours. We should therefore have expected to live in an infectious hell, with one deadly plague after another.

However, both the incidence and impact of epidemics have actually gone down dramatically. Despite horrendous outbreaks such as AIDS and Ebola, in the twenty-first century epidemics kill a far smaller proportion of humans than in any previous time since the Stone Age. This is because the best defense humans have against pathogens is not isolation – it is information. Humanity has been winning the war against epidemics because in the arms race between pathogens and doctors, pathogens rely on blind mutations while doctors rely on the scientific analysis of information.

When the Black Death struck in the 14th century, people had no idea what causes it and what could be done about it. Until the modern era, humans usually blamed diseases on angry gods, malicious demons or bad air, and did not even

suspect the existence of bacteria and viruses. People believed in angels and fairies, but they could not imagine that a single drop of water might contain an entire armada of deadly predators. Therefore when the Black Death or smallpox came to visit, the best thing the authorities could think of doing was organizing mass prayers to various gods and saints. It didn't help. Indeed, when people gathered together for mass prayers, it often caused mass infections.

During the last century, scientists, doctors and nurses throughout the world pooled information and together managed to understand both the mechanism behind epidemics and the means of countering them.

The theory of evolution explained why and how new diseases erupt and old diseases become more virulent. Genetics enabled scientists to spy on the pathogens' own instruction manual. While medieval people never discovered what caused the Black Death, it took scientists just two weeks to identify the novel coronavirus, sequence its genome and develop a reliable test to identify infected people.

Once scientists understood what causes epidemics, it became much easier to fight them. Vaccinations, antibiotics, improved hygiene, and a much better medical infrastructure have allowed humanity to gain the upper hand over its invisible predators. In 1967, smallpox still infected 15 million people and killed 2 million of them.

But in the following decade a global campaign of smallpox vaccination was so successful, that in 1979 the World Health Organization declared that humanity had won, and that smallpox had been completely eradicated. In 2019 not a single person was either infected or killed by smallpox.

## **Guard Our Border**

What does this history teach us for the current Coronavirus epidemic?

First, it implies that you cannot protect yourself by permanently closing your borders. Remember that epidemics spread rapidly even in the Middle Ages, long before the age of globalization. So even if you reduce your global connections to the level of England in 1348 – that still would not be enough. To really protect yourself through isolation, going medieval won't do. You would have to go full Stone Age. Can you do that?

Secondly, history indicates that real protection comes from the sharing of reliable scientific information, and from global solidarity. When one country is struck by an epidemic, it should be willing to honestly share information about the outbreak without fear of economic catastrophe – while other countries should be able to trust that information, and should be willing to extend a helping hand rather than ostracize the victim. Today, China can teach countries all over the world many important lessons about coronavirus, but this demands a high level of international trust and cooperation.

International cooperation is needed also for effective quarantine measures. Quarantine and lock-down are essential for stopping the spread of epidemics. But when countries distrust one another and each country feels that it is on its own, governments hesitate to take such drastic measures. If you discover 100 coronavirus cases in your country, would you immediately lock down entire cities and regions?

To a large extent, that depends on what you expect from other countries. Locking down your own cities could lead to economic collapse. If you think that other countries will then

come to your help – you will be more likely to adopt this drastic measure. But if you think that other countries will abandon you, you would probably hesitate until it is too late.

Perhaps the most important thing people should realize about such epidemics, is that the spread of the epidemic in any country endangers the entire human species. This is because viruses evolve. Viruses like the corona originate in animals, such as bats. When they jump to humans, initially the viruses are ill-adapted to their human hosts. While replicating within humans, the viruses occasionally undergo mutations. Most mutations are harmless.

But every now and then a mutation makes the virus more infectious or more resistant to the human immune system – and this mutant strain of the virus will then rapidly spread in the human population. Since a single person might host trillions of virus particles that undergo constant replication, every infected person gives the virus trillions of new opportunities to become more adapted to humans. Each human carrier is like a gambling machine that gives the virus trillions of lottery tickets – and the virus needs to draw just one winning ticket in order to thrive .

This is not mere speculation. Richard Preston’s *Crisis in the Red Zone* describes exactly such a chain of events in the 2014 Ebola outbreak. The outbreak began when some Ebola viruses jumped from a bat to a human. These viruses made people very sick, but they were still adapted to living inside bats more than to the human body.

What turned Ebola from a relatively rare disease into a raging epidemic was a single mutation in a single gene in one Ebola virus that infected a single human, somewhere in the Makona area of West Africa. The mutation enabled the mutant

Ebola strain – called the Makona strain – to link to the cholesterol transporters of human cells. Now, instead of cholesterol, the transporters were pulling Ebola into the cells. This new Makona strain was four times more infectious to humans.

As you read these lines, perhaps a similar mutation is taking place in a single gene in the coronavirus that infected some person in Tehran, Milan or Wuhan. If this is indeed happening, this is a direct threat not just to Iranians, Italians or Chinese, but to your life, too. People all over the world share a life-and-death interest not to give the coronavirus such an opportunity. And that means that we need to protect every person in every country.

In the 1970s humanity managed to defeat the smallpox virus because all people in all countries were vaccinated against smallpox. If even one country failed to vaccinate its population, it could have endangered the whole of humankind, because as long as the smallpox virus existed and evolved somewhere, it could always spread again everywhere.

In the fight against viruses, humanity needs to closely guard borders. But not the borders between countries. Rather, it needs to guard the border between the human world and the virus-sphere. Planet earth is teeming with countless viruses, and new viruses are constantly evolving due to genetic mutations. The borderline separating this virus-sphere from the human world passes inside the body of each and every human being. If a dangerous virus manages to penetrate this border anywhere on earth, it puts the whole human species in danger.

Over the last century, humanity has fortified this border like never before. Modern healthcare systems have been built to serve as a wall on that border, and nurses, doctors and scientists are the guards who patrol it and repel intruders. However,



long sections of this border have been left woefully exposed. There are hundreds of millions of people around the world who lack even basic healthcare services. This endangers all of us. We are used to thinking about health in national terms, but providing better healthcare for Iranians and Chinese helps protect Israelis and Americans too from epidemics. This simple truth should be obvious to everyone, but unfortunately it escapes even some of the most important people in the world.

### **A Leaderless World**

Today humanity faces an acute crisis not only due to the coronavirus, but also due to the lack of trust between humans. To defeat an epidemic, people need to trust scientific experts, citizens need to trust public authorities, and countries need to trust each other. Over the last few years, irresponsible politicians have deliberately undermined trust in science, in public authorities and in international cooperation. As a result, we are now facing this crisis bereft of global leaders that can inspire, organize and finance a coordinated global response.

During the 2014 Ebola epidemic, the U.S. served as that kind of leader. The U.S. fulfilled a similar role also during the 2008 financial crisis, when it rallied behind it enough countries to prevent global economic meltdown. But in recent years the U.S. has resigned its role as global leader. The current U.S. administration has cut support for international organizations like the World Health Organization, and has made it very clear to the world that the U.S. no longer has any real friends – it has only interests. When the coronavirus crisis erupted, the U.S. stayed on the sidelines, and has so far refrained from taking a leading role. Even if it eventually tries to assume leadership, trust in the current U.S. administration has been eroded to such an extent, that few countries would be willing to follow it. Would you follow a leader whose motto is “Me First”?

The void left by the U.S. has not been filled by anyone else. Just the opposite. Xenophobia, isolationism and distrust now characterize most of the international system. Without trust and global solidarity we will not be able to stop the coronavirus epidemic, and we are likely to see more such epidemics in future. But every crisis is also an opportunity. Hopefully the current epidemic will help humankind realize the acute danger posed by global disunity.

To take one prominent example, the epidemic could be a golden opportunity for the E.U. to regain the popular support it has lost in recent years. If the more fortunate members of the E.U. swiftly and generously send money, equipment and medical personnel to help their hardest-hit colleagues, this would prove the worth of the European ideal better than any number of speeches. If, on the other hand, each country is left to fend for itself, then the epidemic might sound the death-knell of the union.

In this moment of crisis, the crucial struggle takes place within humanity itself. If this epidemic results in greater disunity and mistrust among humans, it will be the virus's greatest victory. When humans squabble – viruses double. In contrast, if the epidemic results in closer global cooperation, it will be a victory not only against the coronavirus, but against all future pathogens.

Copyright © Yuval Noah Harari 2020

## **Anhang 3: Die Einheit im Vertrauenskodex Forum-Ergänzungen von Dr. Norbert Copray**

### **Was die Fünf-Fragen-Probe für umfassendes Vertrauen im Business bedeutet (2020/03/11cyn)**

Die 5-Fragen-Probe dient laut Karl Schlecht<sup>1</sup> dazu, Vertrauen im Business zu gewinnen und aufrecht zu erhalten. Das ist für ihn neben Liebe zum eigenen Tun die Königsdisziplin guter Führung. Um dieses Vertrauen zu begründen und täglich zu stiften, ist für ihn als Richtschnur die vertrauensbildende 5-Fragen-Probe relevant. Sie geht zurück auf die 4-Fragen-Probe der Rotarier von 1932, an denen das eigene Verhalten ausgerichtet sein soll und die Karl Schlecht um die fünfte Frage erweitert hat, und zwar in Bezug auf alles, was wir denken, entscheiden und tun. Die 4-Fragen-Probe war quasi des Forschungsergebnis des Unternehmensberaters Herbert J. Taylor in Chicago. So wünschen wir es seitens der KSG von deren Forschern im WEIT beim wissenschaftlichen Suchen in guten Unternehmen: Wie und mit welchen ethischen Firmenwerten entsteht der nachhaltige Erfolg in gut geführten Unternehmen und wie kann man damit Studierenden auf dem Weg helfen?

### **Besteht zwischen den Fragen der 5-Fragen-Probe eine dialektische Einheit?**

Beim KSG-Forum 2019<sup>2</sup> wurden die fünf Fragen jeweils eigenständig in Vorträgen, später erweitert zu fünf Essays in die-

---

1 Siehe: <http://www.karl-schlecht.de/ksg-stiftung/der-stifter/?F=276>; <http://www.karl-schlecht.de/werte/die-5-fragen-probe/?F=608>; [http://www.karl-schlecht.de/ksg-stiftung/ksg-forum/2019-ksg-forum-good-leadership-vertrauen/?F=579&no\\_cache=1&sword\\_list%5B%5D=Vertrauenskodex](http://www.karl-schlecht.de/ksg-stiftung/ksg-forum/2019-ksg-forum-good-leadership-vertrauen/?F=579&no_cache=1&sword_list%5B%5D=Vertrauenskodex); [https://de.wikipedia.org/wiki/Karl\\_Schlecht](https://de.wikipedia.org/wiki/Karl_Schlecht)

2 Videovorträge dazu unter <http://www.karl-schlecht.de/ksg-stiftung/ksg-forum/2019-ksg-forum-good-leadership-vertrauen/referenten/?F=579>

sem Buch „Vertrauenskodex ‚life‘“<sup>3</sup>, behandelt. Doch damit war der Zusammenhang zwischen den 5-Fragen und den in ihnen herausgestellten Werten nicht geklärt. Karl Schlecht sieht die 5-Fragen-Probe nämlich als eine „dialektische Einheit“ im Sinne Rupert Lays: „Die Elemente sind (a) voneinander unterschieden, können (b) nicht ohne einander sein, und (c) eine Veränderung des einen bedeutet die der anderen Elemente“<sup>4</sup>. Differenzierter: „Elemente bilden dann eine dialektische Einheit, wenn sie drei (notwendige) Bedingungen erfüllen: a) Sie sind nicht miteinander identisch und können auch nicht aufeinander zurückgeführt werden. So ist ein psychisches oder soziales System nicht identisch mit seiner Inneren und Äußeren Umwelt.

Die Umwelten können nur dann auf das System zurückgeführt werden, wenn sie von ihm allein geschaffen wurden. Das ist der Fall bei streng selbstreferentiellen Systemen. Solche Systeme schaffen ihre Umwelten - ohne dass diese ihnen inputerzeugenden Widerstand entgegensetzen könnten; b) Sie können nicht ohneeinander sein. Ein psychisches oder soziales System benötigt, um bestehen zu können, eine Umwelt - und sei sie selbstgeschaffen; c) Veränderungen eines Elements führen zu Veränderungen des anderen. Das bedeutet, dass Veränderungen in der Umwelt zu einer Veränderung (etwa im Sinne einer Anpassung) der systemischen Strukturen oder Funktionen führen können. Diese dritte Bedingung erfüllen streng-selbstreferentielle Systeme nicht. Sie bilden also mit ihren Umwelten keine dialektische Einheit<sup>5</sup>. So sieht Lay „Vertrauen und Biophilie“ als „eine dialektische Einheit, welche unverzichtbar ist. Zwischenmenschliche Kommunikation

---

3 Karl Schlecht Stiftung, 3. Auflage, Aichtal 2019/2020

4 Rupert Lay: Das Ende der Neuzeit. Düsseldorf 1996, S. 18

5 Rupert Lay: Die Macht der Moral. Düsseldorf 1990, S. 35f

setzt ein Vertrauen auf die Wahrhaftigkeit des Partners voraus. Kann man einem Menschen nicht vertrauen, ist ein Zugang zu seinen Konstrukten unmöglich. Beide, Vertrauen und Biophilie, bilden eine dialektische Einheit, welche unverzichtbar ist. Diese aber ist zwingend Voraussetzung für ein Verstehen des von dem anderen Menschen Gemeinten“<sup>6</sup>. Auch Rationalität, Emotionalität und Sozialität begreift Lay als eine dialektische Einheit. Für Gottfried Wilhelm Hegel (1779-1831) war schon der antike Philosoph Heraklit ein früher Dialektiker. Der Logos als das Prinzip der Welt besteht für Heraklit im Streit als „Vater aller Dinge“. Die sich ständig wandelnde Welt ist geprägt von einem Kampf der Gegensätze, vom ewigen Widerspruch der Polaritäten. Zwischen den Gegensätzen zeigt sich Hegel zufolge eine tieferliegende, verborgene Einheit, ein Zusammengehören des Verschiedenen<sup>7</sup>. Hegels Begriff von Dialektik ist logischer, phänomenologischer und bewusstseinslogischer Natur.

Für die vorliegende Untersuchung ist relevant, dass dialektisch gesehen zwischen den Wertefeldern oder –elementen der 5-Fragen-Probe Polaritäten bestehen, die eine Eigenbewegung zwischen ihnen – und wie später zu sehen sein wird – in Bezug auf ein Zentrum hervorbringen. Im Vorgriff auf spätere Ausführungen hier ein Beispiel anhand von Ehrlichkeit, Wahrheit und Fairness. Allein radikal jemandem gegenüber ehrlich zu sein, ist nicht in jedem Fall vertrauensfördernd. Denn mit einer ehrlichen Aussage kann zugleich die Beschädigung eines Dritten einhergehen. Es kann auch mit einer gewissermaßen nackten Wahrheitsaussage jemand schockiert oder in ein Trau-

---

6 Rupert Lay: Die Zweite Aufklärung, Hamburg 2017, S. 168

7 vgl. Gottfried Wilhelm Hegel: Phänomenologie des Geistes, Frankfurt am Main 1970, zugleich Bd. 7 der Gesamtausgabe; zu Wille bei Hegel auch: Jenaer Realphilosophie (1805/1806), in: ders.: Frühe politische Systeme, Frankfurt am Main u.a., 1974; S. 233, wo Hegel Wille und Intelligenz identifiziert.

ma versetzt werden. Daher müssen Ehrlichkeit und Wahrheit stets mit Fairness – was Angemessenheit und Rücksichtnahme bedeutet – gekoppelt sein. Zugleich kann Fairness aber nicht missverständlicher Weise dazu führen, Wahrheit nur als halbe Wahrheit oder Ehrlichkeit nur als für mich günstige Ehrlichkeit zu praktizieren, was Lügen legitimieren würde. Nicht zu vergessen ist die Zeitachse: Was ich heute nicht oder noch nicht äußern kann, kann ich vielleicht morgen oder in einer anderen Situation ehrlich und wahrheitsgemäß – gemessen an dem, was ich an Wahrheit erkennen und verstehen kann – kommunizieren.

Insofern verlangt die Ehrlichkeit Fairness, wenn man nicht jegliches Vertrauen zerstören will. Wenn das ein Element von sich aus eine Dynamik zu einem anderen in sich trägt und heraustreten lässt, ein Element ein anderes Element sogar anfordert, dann bedeutet Dialektik stets ein Prozess, der Starres und Statisches nicht zulässt, sondern in Bewegung versetzt, flüssigmacht. Wahrheit verlangt so fairen Umgang mit ihr (im Sinne einer wahren Fairness und einer fairen Wahrheit), so wie es fair ist, jemandem die Wahrheit zu sagen, zumal, wenn er danach verlangt. Gleichwohl eingedenk der Tatsache, dass Wahrheit immer relativ ist: Wahrheit von was für wen wozu wie und wann. Die nackte Wahrheit oder auch *bruta facta* – nackte Fakten – gibt es nicht. Wir sind Deutewesen.

Wirklichkeit können wir nur in einer Sprache, in einem kulturellen Muster erkennen und kommunizieren, so dass alles durch Sprache und Denkmuster gedeutet ist, interpretiert wird und in ein Sprachspiel eingebettet ist. Was Menschen erkennen und äußern, ist in Gänze oder teilweise konstruiert und von daher mit Vorsicht zu behandeln: um der Fairness willen anderen, sich selbst und der Wahrheit selbst gegenüber. Fair ist es, ehrlich zu jemandem zu sein, aber Ehrlichkeit als Waffe

ist unfair, wenn damit vermeidbare psychische, physische oder soziale Verletzungen einhergehen. Später wird zu sehen sein, wie das Ziel und die Motivation, Vertrauen gerade im Business auszulösen, zu fördern und zu erhalten, verlangt, mit Ehrlichkeit und Wahrheit fair umzugehen, mit Fairness aufrichtig und redlich umzugehen, alle drei in ihrer Wechselwirkung auch mit Vertrauen wahrzunehmen und meisterhaft zu gestalten. Die Komplexität und die unbedingte Tiefe dieser Dialektik kann man nur unterschätzen und bedarf daher des mentalen, intellektuellen, praktischen und Gewissen erforschenden Trainings.

Etwas als dialektische Einheit zu verstehen, ist umgangssprachlich öfter verbreitet als man zunächst denkt. Der Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis wird als eine dialektische Einheit betrachtet. Ebenso wird die Beziehung zwischen Freiheit, Selbst- und Fremdbestimmung als dialektische Einheit gesehen. Vielfalt (Diversity) und Einheit (Uniformität) werden im inklusiven Verständnis als dialektische Einheit angesehen. Gegen das Verständnis der 5-Fragen-Probe als dialektische Einheit lässt sich einwenden, dass Dialektik die Aspekte von Einheit, Zusammenhang, Wechselwirkung konstruiert auf der Basis von Gegensätzen. Metaphorisch gesprochen wie bei Rede, Gegenrede und Konsens (Dialektik kommt antik ursprünglich aus der Rhetorik von Argument, Gegenargument, Konklusion). Eine solche Spannung ist bei den fünf Fragen und ihren Wertessenzen auf den ersten Blick nicht zu entdecken.

Die völlige Nichtidentität der fünf Elemente (bei gleichzeitiger Dynamik zum anderen Gegensatz-Element), die sich nicht aufeinander rückführen lassen, wäre die Grundvoraussetzung, um eine dialektische Einheit zu behaupten. Das scheint hier zu fehlen. Jedoch in einem tieferen dialektischen Verständnis zeigt sich im Hegelschen Sinne eine tieferliegende, verborgene Einheit, ein Zusammengehören des Verschie-

denen bei gleichzeitigem Eigenstand der Fragen bzw. Werte. Es gibt eine Möglichkeit, die dialektische Einheit in der 5-Fragen-Probe zu denken und zu begründen. Das soll dazu verhelfen, sie als Einheit und damit als inhärente Grundelemente des Vertrauenskodex zu denken und zu gebrauchen. Darum geht es hier. Dazu ist tiefer in die Implikate der Wertefragen einzudringen, analytisch der Vertrauenskodex hinsichtlich seiner ‚atomaren‘, inneren Struktur sowie seines Bezugssystems zu begreifen.

### **Die essentiellen Werte in der 5-Fragen-Probe und damit im Vertrauenskodex**

Mit der 5-Fragen-Probe sind fünf essentielle Werte für ein humanes Zusammenleben und für eine solide und Vertrauen erzeugende Geschäftstätigkeit gesetzt. Denn

1. Ehrlichkeit
2. Wahrheit
3. Fairness
4. Freundschaft
5. Wohlergehen

können nur im Zusammenspiel Vertrauen erwirken. Das ist von der Überzeugung Schlechts getragen, dass mit einer solitär und isoliert betrachteten Frage „man im Business nicht erfolgreich sein“ kann. Die 5-Fragen-Probe ist für ihn „als Vertrauen bildendes ‚Werkzeug‘“ ganzheitlich zu verstehen und zu verwenden. So erzeugt die 5-Fragen-Probe ein „Gewissen fürs Ganze“<sup>8</sup> (so der Titel eines Buches von Erwin Teufel), also ist die 5-Fragen-Probe zu verstehen im Sinne eines „Vertrauens-Kodexes als Einheit“, als dialektische Einheit.

---

8 Erwin Teufel: Gewissen fürs Ganze, Freiburg 2009



Um dieses Konstrukt näher zu verstehen und zu begreifen, braucht zunächst die Einzelbetrachtung der jeweiligen Fragen und ihrer essentiellen Werte, damit sie so eindeutig wie möglich werden.

### **Die 5-Fragen-Probe besteht aus den Fragen:**

1. Ist es wahr? Bin ich wahrhaftig? Integer?
2. Bin ich ehrlich? - aufrichtig - offen - kommunikativ?
3. Ist es fair für alle Beteiligten? - anständig - gerecht?
4. Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?
5. Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

### **Wahrheit**

Die erste Frage „Ist es wahr? Bin ich wahrhaftig? Integer?“ verbindet eine objektive Sachfrage „Ist es wahr?“ mit einer Frage nach persönlicher Integrität „Bin ich wahrhaftig? Integer?“, nach Wahrhaftigkeit. Hier muss man sehen, dass die Frage nach objektiver Wahrheit – ist diese oder jene Tatsache oder Behauptung darüber zutreffend, also wahr oder eine Lüge oder Täuschung? – letztlich eine Frage der persönlichen Wahrhaftigkeit ist.

Jürgen Habermas hat in seiner „Theorie des kommunikativen Handelns“<sup>9</sup> ausführlich über die Geltungsansprüche in menschlicher Kommunikation geschrieben. Ein Geltungsanspruch bedeutet, dass mit einer Aussage implizit immer auch die unausgesprochene Behauptung verknüpft ist, dass die Be-

---

9 Jürgen Habermas, Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt am Main 1981, hier bes. Bd. 2: S. 44ff, auch S. 417ff. in Bezug auf Wahrheitsansprüche; vgl. auch: Habermas: Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt am Main, 1984, S. 104ff

dingungen für die Gültigkeit der betreffenden Aussage erfüllt sind. Habermas nennt vier universale Geltungsansprüche, die jeder kommunikativ Handelnde im Vollzug einer beliebigen Sprechhandlung erheben (und ihre Einlösbarkeit unterstellen) muss, damit eine Verständigung gelingen kann:

(1) Der Sprecher muss einen verständlichen Ausdruck wählen, damit Sprecher und Hörer einander verstehen können – Geltungsanspruch der Verständlichkeit;

(2) er muss die Absicht haben, eine wahre Aussage zu machen (d.i. einen wahren kontextbezogenen Gehalt mitzuteilen), damit der Hörer das Wissen des Sprechers teilen kann – Geltungsanspruch der Wahrheit;

(3) er muss seine Intentionen wahrhaftig äußern wollen, damit der Hörer begründet davon ausgehen kann, dass er als Sprecher an ihn als Hörer tatsächlich eine Äußerung richten will und damit er ihm vertrauen kann – Geltungsanspruch der Wahrhaftigkeit;

(4) er muss sein Verhalten auf einen als legitim anerkannten normativen Kontext abstellen – Geltungsanspruch der normativen Richtigkeit.

Der Handelnde muss diese Geltungsansprüche im Bedarfsfalle einlösen, indem er Gründe für ihre Geltung anführt. Der Sinn der Begründung richtet sich nach jeweiligen Geltungsansprüchen.

Der Wahrheitsgehalt deskriptiver Aussagen wird dadurch begründet, dass die Existenz von empirischen Sachverhalten nachgewiesen wird. Die Begründung der normativen Richtigkeit macht den Nachweis der Akzeptabilität von Hand-

lungen bzw. Handlungsnormen erforderlich, und zwar in Bezug auf die gemeinsam anerkannten Normen.

Der Anspruch auf Wahrhaftigkeit kann nicht begründet werden; er kann sich nur in der Kongruenz zwischen Aussage und weiterem Verhalten des Sprechers erweisen. Beim performativen Sprechen, wenn eine Äußerung eine vorher nicht vorhandene Wirklichkeit durch die Äußerung selbst herstellt – ich liebe dich, ich verspreche dir – ist die Wahrhaftigkeit entscheidend, die durch das folgende Verhalten und Handeln bewiesen wird. Der Anspruch der Verständlichkeit wird durch den Nachweis, dass die sprachlichen Ausdrücke regelgerecht erzeugt worden sind, eingelöst.<sup>10</sup>

Insofern sind die Ansprüche nicht gegeneinander ersetzbar, sondern ergeben für eine sinnvolle, vernünftige Rede ein Ganzes. Damit wird angezielt, a) wechselseitiges Verstehen, b) Wissen zu teilen, c) gegenseitige Vertrauen und d) wechselseitige Übereinstimmung. Verständlichkeit, Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Richtigkeit fließen so in einer belastbaren Kommunikation und Argumentation zusammen.

Das scheint die inhärente Logik der ersten beiden, mitunter der ersten drei Werte bzw. Fragen-Proben zu sein. Wie später zu sehen sein wird, hängt auch die Wahrheit an der Wahrhaftigkeit, denn ohne Sprechenden keine Wahrheit, ohne Erkennenden keine sprachliche Befassung mit Wahrheit, ohne Kommunikatoren keine Wahrheit in der Sprach- und Denkwelt. Niemand kann allein Wahrheit erkennen, denn Wahrheit beginnt zu Zweit<sup>11</sup>. Insofern kann es bei der Wahrheit im Sin-

---

10 vgl. Jürgen Habermas, Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1, 1981, S. 25ff

11 So der Titel des Paartherapeuten Michael Lukas Moeller, Reinbek bei Hamburg, 1986; Friedemann Schulz von Thun wendet das auch auf den eigenen inneren Dialog an: „Die Wahrheit beginnt zu zweit, auch in meiner Seele. Nehmen Sie mal eine Studentin, die

ne der Fragen-Probe nur um Wahrheit in diesem Sinne gehen. Einmal im Rahmen konstatierenden Äußerung zum Feststellen eines Sachverhalts verstanden als Wahrheit von Aussagen. Zum anderen im Sinne einer expressiven Sprechhandlung mit dem Anspruch der Wahrhaftigkeit des Sprechenden. Und schließlich im Kontext einer regulativen Sprachhandlung mit dem Anspruch der Richtigkeit, beispielsweise auch der Beschreibung und der Äußerung, in Bezug auf eine Norm und Regulation.<sup>12</sup> Das zusammen ergibt ein sinnvolles Ganzes von Rede und Argument sowie zugleich eine Beziehung stärkende und Vertrauen erfüllende Kommunikation.

Der Philosoph und Psychiater Karl Jaspers bestimmte Wahrheit „als Geltung von Aussagen“<sup>13</sup>; „als Offenbarwerden“ beispielsweise eines Grundes<sup>14</sup>; „als Sein“ im Sinne von „das

---

von ihrem Kommilitonen gefragt wird, ob er ihre Aufzeichnungen kopieren kann. Sie hat diese beiden Seelen in einer Brust: die solidarische, die gerne Ja sagt, und die andere, die sagt: »Das habe ich für mich gemacht, ohne Fleiß kein Preis, wir sind auch Konkurrenten auf dem Markt.« Es ist ein Segen, dass sie beide Seelen hat. Nur mit der solidarischen wäre sie nicht abgrenzungs- und selbstbehauptungsfähig. Man möchte aber auch nicht in einer Welt leben, wo Solidarität und Hilfe nicht mehr en vogue sind. Wenn die beiden wie in einer guten Mediation in Kontakt kommen und eine Antwort hervorbringen, die vom ganzen Menschen getragen wird, das wäre toll. Das gelingt nicht immer, aber es lohnt sich, das als Aufgabe anzunehmen“, in: Die Zeit, Nr. 37 vom 8.9.2011; vgl. auch Norbert Copray: Kommunikation und Offenbarung, Düsseldorf 1980, hier wird vor allem zwischen Martin Buber und Jürgen Habermas eine Linie gezogen, die den Ursprung von Erkenntnis in der Begegnung und in der Kommunikation von Zweien in Bezug auf die Annäherung an Wahrheit sieht. Friedrich Nietzsche: „Einer hat immer Unrecht: aber mit Zweien beginnt die Wahrheit. – Einer kann sich nicht beweisen: aber Zweie kann man bereits nicht widerlegen.“ (Kritische Studienausgabe, Bd. 3, S. 517).

12 Jürgen Habermas, Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1, S. 447

13 Karl Jaspers: Wahrheit, München 1947, Neuauflage 1991, S. 457

14 ebd., 458

schlechthin Universale des Wahrseins“<sup>15</sup>, beispielsweise, wenn vom ‚wahren Leben‘ gesprochen wird; und als „Wissen der Wahrheit als Weisen der Übereinstimmung“ – gerade hier wird erkennbar: „Wahrheit ist so vielfältig wie die Weisen dieser Übereinstimmung“<sup>16</sup>, in denen sie stattfindet. Unabhängig von postmodernen Wahrheitsbegriffen trägt jede Wahrheit in sich bereits eine Vielfalt<sup>17</sup>.

Das wusste bereits der mittelalterliche Philosoph, Theologe und Mathematiker Nikolaus von Kues, der zerstrittenen Mönchen ein großes Bild zusandte, damit sie es zentral aufhängen und sich im Halbkreis herum stellen, um herauszufinden, wen von ihnen der gezeigte Christus wohl anschaut<sup>18</sup>.

Nachdem sie abwechselnd meinten, dass sie und kein anderen angeschaut werden, fanden sie durch Debatte und Umhergehen heraus, dass der Blick auf jeden zugleich gerichtet war.

So kamen sie zu der Ansicht, dass erst das Zusammenfügen von Teilwahrheiten die Gesamtwahrheit erkennbar macht. Außerdem entwickelt Nikolaus von Kues, auch der Cusaner genannt, den Gedanken der Koinzidenz (*coincidentia oppositorum*), des Zusammenfalls der Gegensätze zu einer Einheit, als Kernelement seiner Betrachtungsweise oder Methode (womit er nicht eine Lehre oder ein System meint).

Mit diesem Konzept tritt er als Urheber einer neuen The-

---

15 ebd., 459

16 ebd., 460

17 vgl. auch Perry Schmidt-Leukel: Wahrheit in Vielfalt. Vom religiösen Pluralismus zur interreligiösen Theologie. Gütersloh 2013

18 Nikolaus von Kues: Vom Sehen Gottes (Vorrede), Bd. 6 der GA: De visione dei, hrsg. Heide Dorothea Riemann, Hamburg 2000 (auch: <http://www.hoye.de/cus/visione.pdf>)

orie auf, die der bisherigen Philosophie gefehlt habe. Er meint, alle geistige Anstrengung müsse sich darauf richten, die „einfache Einheit“ zu erreichen, in der alle Arten von Entgegengesetztem (opposita) zusammenfallen, somit paradoxerweise auch die kontradiktorischen (widersprüchlichen) Gegensätze, die einander nach dem aristotelischen Satz vom Widerspruch ausschließen.

Die Einbeziehung auch dieser Gegensätze in die allumfassende Einheit ist das Neue gegenüber den früheren Ansätzen. Hier findet sich eine Variante von dialektischer Einheit, um die es hier auch geht.<sup>19</sup> Ulrich Hemel bindet entsprechend Wahrheit und Wahrhaftigkeit zusammen und zugleich ins Vertrauensfeld ein: „Zweifellos findet das Sprechen über Wahrheit im sozialen Raum statt. Aus diesem Grund lassen sich Wahrheit und Vertrauen nicht leicht trennen, weder sprachlich noch sachlich. Wenn wir uns fragen, worin das Gegenteil von Wahrheit besteht, hören wir ja in den seltensten Fällen die klassische Aussage der zweiwertigen Logik: „Das Gegenteil von wahr ist falsch“. Vielmehr sprechen wir von Wahrheit im Gegensatz zum Irrtum, zur Lüge oder gar zum Betrug.

Wahrheit wird dadurch unabhängig von ihrem sozusagen ontologischen Wahrheitsgehalt zu einer Qualität menschlicher Interaktion. Wer lügt, sagt dem anderen bewusst die Unwahrheit. Wer sich irrt, kann seinen Irrtum aufklären, hat sich aber womöglich nicht ausreichend um die notwendige Sachkunde bemüht. Wer immer wieder irrt, dem traut der andere kein kluges Urteil zu. Wer immer wieder lügt, der belastet die Beziehung zu anderen. Wahrhaftig wiederum ist derjenige,

---

19 vgl. Gerhard Schneider: *Gott – das Nichtandere*, Münster 1970, S. 70–81; Hermann Schnarr: *Modi essendi*, Münster 1973, S. 6–9; Kurt Flasch: *Nikolaus von Kues. Geschichte einer Entwicklung*, Frankfurt/Main 1998, S. 46f.

dessen Bemühen um Wahrheit nicht am eigenen, kleinen Vorteil klebt, sondern der in seiner inneren Haltung ein Freund wahrer und wahrhaftiger Verhältnisse ist. Daher ist es kein Zufall, dass Wahrheit leicht mit Moralität verbunden wird. Wahrheit bildet und zerstört so die Brücke zum Vertrauen. Das gilt im individuellen Bereich ebenso wie im größeren Raum sozial-ethischen Handelns. So wie es eine Authentizität und Wahrhaftigkeit von Personen gibt, so gibt es auch Glaubwürdigkeit und Wahrhaftigkeit von Institutionen. Das können Unternehmen sein, Parteien, Kirchen oder Gewerkschaften, Staaten oder Staatenbünde“<sup>20</sup>.

Zugleich gibt Hemel dort Hinweise auf den möglicherweise instrumentellen Charakter von Wahrheit, denn „in Diensten einer Organisation oder eines Unternehmens“ gewinnt sie leicht einen instrumentellen Charakter: „Hervorgehoben wird derjenige Aspekt der Wahrheit, der den Zwecken der Organisation dient. Daraus entsteht zwangsläufig die schon angesprochene Spannung zwischen dem unbedarften Erkenntnisstreben auf der einen, dem instrumentellen Streben nach Macht- und Wirksamkeit auf der anderen Seite. Die Brücke zwischen diesen beiden Polen bildet das Vertrauen, verstanden als Vertrauen zwischen Personen oder als Vertrauen in Institutionen, etwa in die Rechtstaatlichkeit von Gerichten. Vertrauen wird dabei in der aktuellen Forschung gesehen als „positive Erwartung zu den Absichten oder Verhaltensweisen eines anderen“<sup>21</sup>.

---

20 Ulrich Hemel, Was ist Wahrheit?, in: Vertrauenskodex life 2019/2020 (keine genaue Seitenangabe, da die digitale Fassung noch veränderlich ist und Seitenangaben oder Links noch nicht endgültig sein können; das gilt auch im Folgenden beim Verweis auf „Vertrauenskodex life“)

21 Denise M. Rousseau u.a.: Not so different after all, A cross-disciplinary view of trust. *Academy of Management Review*, 1998, 23, 1-12.

Wenn Wahrhaftigkeit und Wahrheit miteinander verschränkt gedacht und gehandhabt werden, weil das eine nicht ohne das andere kommuniziert werden kann, ist auch Ehrlichkeit darin eingeschlossen. Die heute oft zu hörende Ansage, wir sollten uns ehrlich machen, meint genau dies: Im Dienst der Wahrheit und des Vertrauens Wahrhaftigkeit und Ehrlichkeit praktizieren. Allerdings gibt es Grenzen einer allzu radikalen Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit: da wo andere wichtige humane, ethische Güter durch wahre Aussagen und Ehrlichkeit in die Krise geraten oder gar schwer beschädigt werden, sind Grenzen gesetzt. Solche Wertkonflikte werden nachher thematisiert, wenn die Dialektik der 5-Fragen weiter ausgeführt wird.

Die Wahrheitsfrage, der Aspekt der Wahrhaftigkeit und die Frage nach der eigenen Ehrlichkeit sind also bereits in einem dialektischen Bezug, denn sich ehrlich machen heißt auch: anerkennen, dass man letztlich Wahrheit eher nur als Gewissheit und Wahrhaftigkeit als Ichkonstrukt, als Selbstdeutung eigener Motive und Intentionen praktizieren kann.

Die Möglichkeit, Wahrheit auszusprechen, ist relativ zur menschlichen Begrenztheit des Menschen, zu seiner Irrtumsfähigkeit, die ja die Basis seiner Lernfähigkeit ist, und zu seiner Perspektivität. Mit jeder Aussage ist eine spezifische Sicht verbunden, die nur durch den Austausch mit anderen und ihren Aussagen und Perspektiven erweitert werden kann. So spricht Rupert Lay von Gewissheit, wo oft von Wahrheit gesprochen wird, denn in nur wenigen Fällen ist der Mensch in der Lage, in radikaler Form Wahrheit auszusagen und so Wahrhaftigkeit zu praktizieren.

Nicht mal sich selbst verstehen Menschen hinreichend, um wahre Aussagen allein über sich selbst und ihr Inneres zu machen. Das war durch Arthur Schopenhauer, Friedrich Nietzsche, Sigmund Freud und Carl Gustav Jung zu lernen. Insofern



ist es auch mit der eigenen Ehrlichkeit auch beim besten Willen nicht optimal, sondern nur relativ gut bestellt, denn das Ärgste ist die Ehrlichkeit sich selbst gegenüber, die nur in sehr wenigen Fällen wirklich erreicht wird und erreicht werden kann. Die eigene Person bedarf oftmals größten Schutz vor dieser Ehrlichkeit, um das Selbstvertrauen und das Selbstwertgefühl nicht aufzulösen und selbst ins Bodenlose zu fallen. Was nicht so selten wie man glaubt psychiatrische Belastungen und Störungen nach sich ziehen kann, je nachdem<sup>22</sup>, wie das Leben durch die frühen Bezugspersonen mitgeprägt wurde. Das zu berücksichtigen gebietet unter Umständen, jedoch nicht generell und in allen Fällen auch die Fairness sich selbst gegenüber. Dies ist ins Kalkül des Vertrauenskodex einzubeziehen.

Im Business sind Wahrhaftigkeit, Wahrheit, Offenheit und Ehrlichkeit zwar wichtige Basiselemente für vertrauensbildende Kommunikation (und im Sinne von Habermas Elemente jeder vernünftigen und sinnvollen Rede), jedoch nur bis zur Grenze der Selbstaufgabe, der Selbstentblößung, der Selbstdemontage.

Insofern hat Ulrich Hemel recht, dass bei der Praxis von Wahrhaftigkeit, Wahrheit, Offenheit und Ehrlichkeit im Business mit instrumentellem Vorgehen zu rechnen ist<sup>23</sup>. Anderes anzunehmen wäre naiv und blauäugig. Und könnte auch andere bedrohen oder gar beschädigen. Betriebsgeheimnisse müssen gewahrt, Privatsphären geschützt, Anvertrautes diskret behandelt werden. Zur Wahrhaftigkeit, Wahrheit, Offen-

---

22 Hier gilt und ist zu beachten, was die Kommunikationsforscher und -experten Schulz von Thun und Pörksen geschrieben haben, vgl. Anmerkung 27

23 Instrumentelles Handeln dient laut Habermas Zwecken, kommunikatives Handeln der Verständigung. Bei der Verständigung über Zwecke verschränkt sich beides, was m.E. für Business-Handeln und -Sprechen typisch sein dürfte.

heit und Ehrlichkeit gehören auf der anderen Seite Vertraulichkeit, Diskretion, Schutz und Geheimnisbewahrung, ohne die auch kein Vertrauen entstehen kann.

Darauf macht in gewisser Weise Klaus Leisinger aufmerksam, wenn er schreibt: „Ehrlichkeit gehört zu den Voraussetzungen in der Diskursethik – wer sich in eine Kommunikationsgemeinschaft mit anderen begibt, anerkennt gewisse Regeln. Wo Menschen diese Regeln nicht anerkennen, dient das Sprechen entweder der Überredung, der Täuschung oder Verschaffung eines taktischen Vorteils. Zu den wichtigen Voraussetzungen der Diskursethik gehört auch, dass der Diskurs Teilnehmer auch Handlungsabsicht haben muss – also nicht nur reden, sondern danach auch entsprechend handeln. Es gibt jedoch Variationen der Unehrllichkeit, bei denen die Bewertung einer situationsethischen Einbettung bedarf.

In vielen Situationen müssen ehrliche Aussagen – um der angesprochenen Menschen willen – durch Liebe, Anstand und Rücksicht moderiert werden. Anderenfalls können sie menschenfeindlich wirken und Risiken heraufbeschwören, die man aus der Sicht der Goldenen Regel nicht gutheißen kann. Context matters – auch hier.

Hinzu kommt, dass nicht nur jeder Mensch persönliche Interessen und Geltungsansprüche hat, sondern diese auch auf dem Hintergrund der von ihm oder ihr konstruierten Wirklichkeit verteidigt bzw. vorbringt. Die jeweilige Antwort auf Paul Watzlawicks Frage „Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“ kann subjektiv ehrlich und objektiv falsch sein“<sup>24</sup>.

Insofern kommen wir zum gleichen Punkt der Wahrheit und Wahrhaftigkeit: „Unsere Verantwortung, ehrlich zu sein,

---

24 Klaus M. Leisinger: Was ist ehrlich?, in: Vertrauenskodex life, 2019/2020

ist daher keine unendliche, sondern eine begrenzte. Innerhalb dieser Grenzen umfasst ist sie nicht nur eine Frage des guten Willens, sondern auch nach dem guten Gelingen des Handelns. Der 'Preis' der Ehrlichkeit – und dieser ist nicht nur auf monetäre Einheiten beschränkt – muss verhältnismäßig sein und daher im gegebenen Kontext abgewogen werden<sup>25</sup>.

Insofern ist Ehrlichkeit nicht per se tugendhaft, sondern – gerade im Business, aber auch in Schule, Universität, Ausbildung, Politik und Medien - nur in Relation zu den Umständen und zur Bewahrung und Pflege anderer, mitunter gleichgewichtiger Güter und Werte. Mehr dazu später. Um die Verschränkung von Wahrheit, Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit von innen her zu verstehen, greife ich auf die Methode Wertequadrat zurück. Sie wird auch die innere Relationalität der 5-Fragen-Probe bzw. des Vertrauenskodex offenlegen und im weiteren Verlauf der Analyse und Perspektivbildung methodisch unterstützen.

### **Exkurs: Das Wertequadrat**

Das Wertequadrat stammt vom Philosophen Nicolai Hartmann (1926), wurde von seinem Schüler, dem Psychologen und Philosophen Paul Helwig aufgegriffen und in dessen „Charakterologie“<sup>26</sup> ausführlich dargestellt. 1989 hat es der Psychologe Friedemann Schulz von Thun für die Belange der zwischenmenschlichen Kommunikation genutzt und mit dem Entwicklungsgedanken verbunden, so dass er es „Werte- und Entwicklungsquadrat“<sup>27</sup> nannte. Der Grundgedanke: Mit Hil-

---

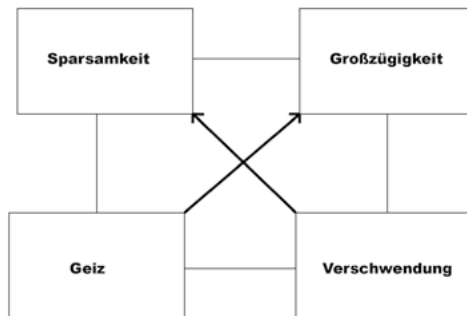
25 ebd.

26 Paul Helwig: Charakterologie, 1936; 3. überarbeitete Ausgabe Stuttgart 1965

27 Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden. Stile, Werte, Persönlichkeitsentwicklung. Hamburg 1989, bes. S. 38ff; Das Werte- und Entwicklungsquadrat: Ein Werkzeug für Kommunikationsanalyse und Persönlichkeitsentwicklung, erschienen in TPS: Theorie

fe des Werte- und Entwicklungsquadrates könne es gelingen, für jede menschliche Qualität (z. B. Ehrlichkeit) die notwendige Gegenqualität („Schwestertugend“) zu finden (hier z. B. Takt und Sensibilität); erst beides zusammen lasse „den Regenbogen aufgehen“. Beispiel: Ehrlichkeit ohne Takt könnte zur brutalen Offenheit verkommen, Takt ohne Ehrlichkeit zur höflichen Fassade. Habe man die Balance zweier Gegenwerte vor Augen, könne man auch die anstehende Entwicklungsrichtung entdecken: der eine neige zur Verabsolutierung der Ehrlichkeit und müsse entsprechend Takt und Sensibilität erobern; der andere übertreibe genau diese Qualität und solle lernen, ehrlichen Klartext zu sprechen. Die Entwicklungsrichtung findet sich in den Diagonalen.

### Das frühe Beispiel von Paul Helwig:

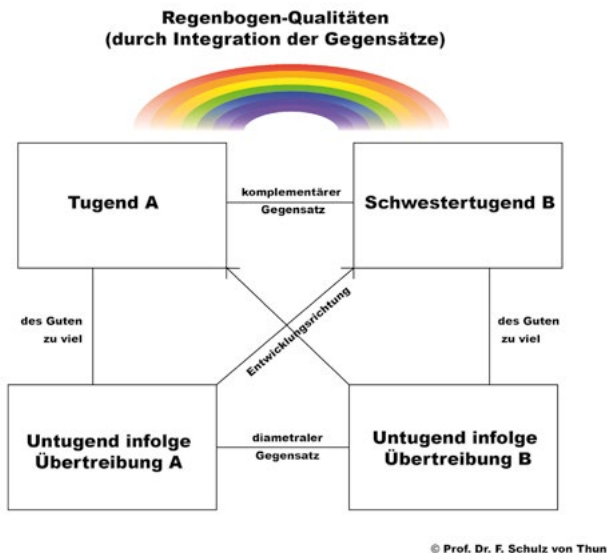


Wer die Sparsamkeit übertreibe und zum Geizigen werde, dessen Entwicklungspfeil zeige zur Großzügigkeit und kom-

---

und Praxis der Sozialpädagogik, Ausgabe 09/2010, S. 13-17, auch: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-werte-und-entwicklungsquadrat>

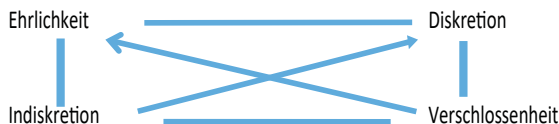
plementär empfehle es sich für den Verschwenderischen, die Sparsamkeit zu entwickeln. Das weitergeführte Werte- und Entwicklungsquadrat nach Schulz von Thun sieht folgendermaßen aus:



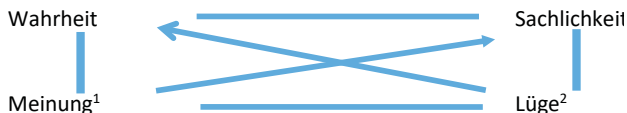
Nach dieser Methode und mit diesem Instrumentarium<sup>28</sup> ergeben sich folgende Wertequadrate für

28 vgl. auch: Bernhard Pörksen/Friedemann Schulz von Thun: Die Kunst des Miteinander-Redens. Über den Dialog in Gesellschaft und Politik. München 2020; darin S. 209: „Stimmige Kommunikation ist authentisch und wirkungsbedacht zugleich, ist darauf aus, die eigene innere Wahrheit zu offenbaren und ebenso der Situation gerecht zu werden, die in ihren Besonderheiten und in ihren inhärenten Herausforderungen erkannt sein will. Selbstbewusstsein und Systembewusstsein: eine überaus anspruchsvolle Doppelqualifikation!“.

## Ehrlichkeit



## Wahrheit



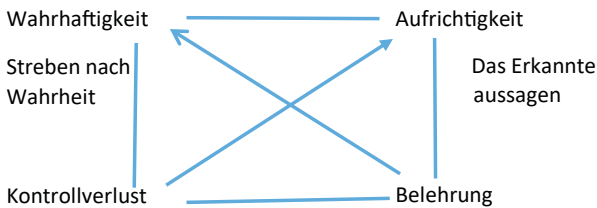
### Fußnoten in der obigen Grafik: Meinung<sup>29</sup> - Lüge<sup>30</sup>

- 29 Meinung ist seit der antiken Philosophie, vor allem seit der Auseinandersetzung zwischen Sokrates, Platon und Aristoteles auf der einen und den Sophisten auf der anderen Seite eine schillernde Form der Äußerung und Behauptung, meistens eine Behauptung mit Wahrheitsanspruch, der nicht eingelöst wird, sondern dazu dient, Wahrheit zu verschleiern, zu destruieren oder als unmöglich erscheinen zu lassen. Zugleich trugen sie zum Eingeständnis einer begrenzten Wahrnehmung des Menschen bei, weshalb das, was als Wahrheit ausgegeben wird, meist nur eine Wahr-Nehmung bzw. ein Konstrukt ist. Später gingen Elemente davon in den radikalen Konstruktivismus über, der von Rupert Lay nicht akzeptiert wird, daher vertritt er einen gemäßigten Konstruktivismus. Das ‚anything goes‘ postmodernen Denkens ist damit nicht gemeint. Was aber die Sophisten versuchten, nämlich ihre Kontrahenten zu Fehlschlüssen zu verleiten, findet sich heute in der Rede von ‚fake news‘, wie sie von Donald Trump angewendet wird.
- 30 Zum Verhältnis von Wahrheit und Lüge, das nicht so einfach und klar ist wie es scheint: 58 % der Deutschen geben in einer aktuellen repräsentativen Befragung zu, täglich zu lügen, davon zu 73 % im direkten Gespräch, zu 23 % in schriftlicher und zu telefonischer Kommunikation zu 22 %. 40 % tun dies, um jemanden aufzumuntern bzw. eine Freude

## Wahrhaftigkeit



Diese drei Ergebnisse lassen sich ohne inhaltlichen Verlust kombinieren bzw. zusammen komponieren:



So wird die jeweilige (ungestüme) Abweichung der Wertsetzungen und –orientierungen begreifbar, damit ihr jeweiliger Schatten und damit, auf was eine Wertepaxis achten muss, um nicht mehr Schaden als Nutzen, nicht eher Misstrauen als Vertrauen zu säen. Dies kann auch der eigenen Gewissensprüfung dienen. Dabei ist zu bedenken: es gibt keine reine Wertepaxis. Jeder Wertepaxis hat einen Schatten, wirft einen Schatten, sonst bräuchte es keiner Selbstprüfung. Daher lohne es sich, die Werte-Antagonisten stets im Auge zu behalten, was besonders im Business unerlässlich ist.

---

zu bereiten, 40 % um Fleiß und Engagement vorzutäuschen, 39 % um Kontakt zu vermeiden und Ruhe zu haben, 37 % zum Schutz und um Trost zu spenden, lt. Splendid Research, myMarkforschung.de

## Fairness

Fairness praktizieren ist gerade im Business sehr anspruchsvoll, so sehr, dass es viele lieber bei oberflächlicher Höflichkeit belassen und das dann Fairness nennen. Oder ein einfaches Geben-und-Nehmen für Fairness ausgeben. Gewissermaßen eine Art Tauschgeschäft, wie Erich Fromm kapitalistisch konnotiert Fairness skeptisch beurteilt<sup>31</sup>. Fairness-Washing ist in der Werbung und Firmenselbstdarstellung sehr verbreitet: so tun als ob man fair sei<sup>32</sup>. So einfach, so billig, so irreführend, so daneben. Härte und Intoleranz gegenüber unfairen und intoleranten Akteure im Business scheint mir bisweilen ein Gebot der Fairness sein - zugunsten der Fairen, an denen Vertrauensaufbau, -pflege und langfristiger Erfolg hängen.

### „Fairness“ gibt es in drei Grundbedeutungen:

- ⇒ Fairness als personale Wertschätzung
- ⇒ Fairness als Regel-, Chancen-, Prozess-Fairness
- ⇒ Fairness als Kultur, als Ausdruck der Verbindlichkeit bestimmter Menschen, Gruppen oder Gesellschaften.

Fairness lässt sich – auch und gerade in Übereinstimmung mit der repräsentativen Ansicht der bundesdeutschen Bevölkerung – mit Rücksichtnahme übersetzen, worin der Respekt (von lateinisch respectio ‚Rückschau, Einschätzung, Betrachtung‘, im Sinne von ‚Beurteilung‘, über französisch respect ‚Hochachtung‘) eingeschlossen ist<sup>33</sup>. Gesteigert ist Respekt die Ehrfurcht wie etwa die Ehrfurcht vor dem Leben (Albert Schweitzer).

---

31 vgl. Norbert Copray: Was ist fair? In: Vertrauenskodex life, 2019/2020

32 vgl. [www.fairness-check.de](http://www.fairness-check.de)

33 vgl. Fairness-Barometer [https://www.fairness-barometer.de/\\_images/Top\\_Ten\\_der\\_Fairness\\_2008\\_800x620.jpg](https://www.fairness-barometer.de/_images/Top_Ten_der_Fairness_2008_800x620.jpg)



Eine Fairness-Intuition ist angeboren<sup>34</sup>. Das belegen zahlreiche Untersuchungen an Kleinkindern und Kindern. Zuerst mit dem Frage-Spot: Werde ich fair behandelt? Später kommt hinzu: Ist es auch fair für andere? Die Fairness-Intuition steht im Risiko. Gibt es einen unklugen, unprofessionellen Umgang mit Angst und Zweifeln, mit Macht und Fremdbestimmung, mit Stress und Belastung, wird die Fairness-Intuition gestört, unter Umständen sogar zerstört. Manchmal irreparabel. Hat es durch Bildung bereits frühzeitig eine Herausbildung von kritischer Selbstreflexion, Autonomie und ethische Orientierung gegeben – und hier sind Familie, Schule, Jugendgruppe, Ausbildung und Studium entscheidend, gibt es eine gewisse Immunität gegenüber den destruktiven Wirkungen der Störquellen. Denn dann ist die Fairness-Intuition bereits in die Ausbildung und Entfaltung einer Fairness-Kompetenz übergegangen. Die Person ist fähig, Vertrauen entgegen zu bringen, ein Vertrauensfeld aufzubauen und zu kooperieren. Sie ist fähig, mutig Unfairness gegenüber anderen und sich selbst zu erkennen und klug zu parieren sowie für Fairness-Praxis aktiv einzutreten.

Fairness ist ein Generator für Vertrauen, auch und gerade nach Vertrauensstörung und –missbrauch. Verhält sich jemand fair bzw. handelt fair so, dass auch der Betroffene dies als fair ansieht, kann daraus zunächst vorsichtige Kooperation, erstes Vertrauen – auch nach einem Vertrauensbruch – erwachsen. Um das zu erreichen, gibt es keine Alternative zur Fairness: Ohne Fairness kein Vertrauen. So wenig wie Vertrauen ohne Wahrhaftigkeit und ohne faire Wahrheitsäußerung. Zugleich bedarf es eines (Ur-) Vertrauens, um Fairness praktizie-

---

34 vgl. zum Folgenden: Norbert Copray: Fairness. Der Schlüssel zu Kooperation und Vertrauen. Gütersloh 2010, hier vor allem: Kapitel 1 mit den Forschungsergebnissen zu diesen Aspekten

ren zu können. Ohne Selbstvertrauen ist Fairness schwerlich zu praktizieren. Insofern leisten Menschen, besonders Führungspersönlichkeiten, Entscheidendes, wenn sie Menschen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) Offenheit und Vertrauen entgegenbringen und mit fairem Handeln unter Beweis stellen.

Gerade die beiden Dimensionen ‚Konkurrenz und Kooperation‘ im Business verlangen eine kluge Praxis von Fairness. Das gelingt im Vergleich zu einer naiven oder oberflächlichen Fairness-Anwendung nur, wenn man sich mit Fairness-Forschungserkenntnissen im Fairness-Training und Coaching auseinandersetzt und übt. Fairness ist der Garant und das Regulativ für einen Ausgleich zwischen den beiden Dimensionen. Spielt sie keine oder nur eine untergeordnete Rolle, wird kein dauerhaftes Vertrauen entstehen. Spielt sie eine maßgebende Rolle, erzeugt sie bleibendes Vertrauen. Fairness braucht Resonanz, um vertrauensbildend wirken zu können. Geht Vertrauen ins Leere, ist die Chance dazu vertan.

Im Business ist es wichtig, dass die personale Fairness-Kompetenz der Einzelnen, insbesondere der Führungskräfte, und die organisationale Fairness-Kompetenz des Unternehmens im Fairness-Management zugleich als zwei Seiten derselben Medaille Fairness-Qualität im Business behandelt und gestärkt werden.

Wird das vernachlässigt oder nur mit linker Hand gestaltet, geht ein Unternehmen und gehen die Führungskräfte langsam, aber sicher – manchmal schneller als gedacht – zu einer destruktiven, misstrauischen Unternehmenskultur über, die sowohl Mitarbeiter als auch Kunden, Lieferanten und Medien verprellt.

Die Basis der Fairness-Praxis ist die faire Grundhaltung und Mentalität, den Anderen als Anderen in seiner Würde zu

achten, sich selbst im Anderen zu sehen, nicht zu demütigen und nicht zu schaden, sondern als Partner bzw. als Gegner bestehen und gelten zu lassen, im koevolutiven Sinne zu fördern.

Ausdruck davon ist die Regelfairness, d.h. die Beachtung und Befolgung der für alle gleichermaßen geltenden Regeln. Das bedeutet auch, dass ich, sollte ich durch Regeln privilegiert und sollten andere benachteiligt werden, auf die Vorteile verzichte und ggf. für die Korrektur der Regeln eintrete.

Wo mir Regeln unabwendbar Vorteile verschaffen, Sorge ich für Ausgleich durch entsprechende Selbstverpflichtungen. Die Ergebnisse der Arbeit anderer nehme ich nur in Anspruch, wenn ich meinen Teil zum Gesamtergebnis beitrage. Bei Konflikten suche ich nach Vermittlungsaspekten und beuge mich schließlich Schiedsurteilen.

Fairness heißt: In Kooperation mit Anderen seine Lebensziele autonom zu verwirklichen. Sie hat eine sukzessiv-reziproke Grundstruktur (Tit for Tat<sup>35</sup>). Zur Fairness gehört also die persönliche, soziale, ökologische und ethische Verträglichkeit von Einstellungen, Verhalten, Strukturen, Regeln, Produkten und Dienstleistungen.

In Unternehmen und im Business können Gerechtigkeitsvorstellungen weder nach dem Individualprinzip (Jedem das Seine) noch nach dem Gleichheitsprinzip (Jedem das Gleiche) noch nach dem Nutzenprinzip (größtes Glück für die größtmögliche Zahl) verwirklicht werden. Maßgeblich ist der faire Diskurs, in dem über die Gerechtigkeitsvorstellungen befunden und die entsprechend mehrheitlicher Entscheidung konkretisiert werden.

---

35 vgl. Copray, Fairness, ebd., S. 41ff

Die Regeln des fairen Diskurses gilt es – wie alle Regeln – in einem fairen Verfahren zu entdecken, zu entwickeln und fest zu legen. Dazu gehört – um Fairness widerspruchsfrei zu beachten und den Prozess überhaupt zum Erfolg bringen zu können, dass 1. jeder Person die gleichen Rechte und Freiheiten zugestanden werden, 2. Unterschiede im Sinne von Benachteiligungen bzw. Ungerechtigkeiten sich für die Benachteiligten als Vorteil erweisen müssen<sup>36</sup>, 3. das für jeden jedem gegenüber eine Pflicht zur Kulanz besteht. Mindestens solange, wie nicht ein zweites Mal eine Kulanz unfair ausgenutzt wird. Insofern wirkt Fairness im Sinne der Billigkeit und der Epikie.

Sofern sich faires Verhalten in eine Maxime übersetzen ließe, lautet sie: Verhalte Dich zu Anderen und Dir selbst gegenüber so, wie Du willst, dass Andere mit Dir umgehen, wenn Du auf das prinzipielle Wohlwollen Anderer angewiesen bist!

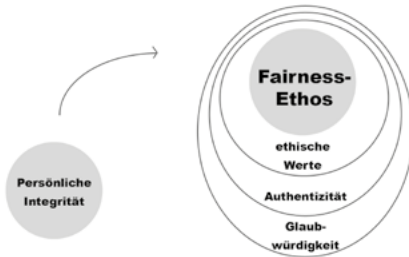
Ergo: Fairness ist aufs Engste verbunden mit Wahrhaftigkeit und Ehrlichkeit. Das wird besonders deutlich im Blick auf den Nukleus der Personalen Fairness-Kompetenz: die Persönliche Integrität.

Sie ist Kompass und Gewissensquelle für faires Entscheiden und Handeln, denn nur dann ist es richtiges Entscheiden und Handeln. Zur Persönlichen Integrität gehört als Basis die Glaubwürdigkeit, die darin besteht, zu sagen, was man tut, und zu tun, was man sagt. Hier gehen Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit in Bezug auf die eigene Person zusammen. Zugleich: Sagen, was man erkannt hat, und erkennen, was zu sagen ist, um richtiges Entscheiden und Handeln voranzubringen. Damit werden Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit und das Aussprechen des als wahr Erkannten zusammengebunden.

---

36 vgl. John Rawls, *Gerechtigkeit als Fairness*, Frankfurt am Main 2006

**Personale Fairness-Kompetenz:  
Persönliche Integrität und Fairness-Ethos**

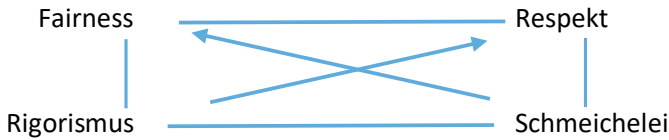


Damit ist im Kontext fairen Verhaltens der Vertrauensraum eröffnet. Weiter erschlossen wird er durch die Authentizität, deren sich eine Führungspersönlichkeit resp. ein Verantwortlicher befleißigt.

Dieses Echtsein meint allerdings keine Selbstdarstellung von Authentizität. Authentisch in einer verantwortlichen Position und Rolle zu sein, bedeutet vor allen Dingen, die übernommene Rolle fair und professionell auszufüllen und so dem Ganzen und den anvertrauten Menschen zu dienen.

Dies gelingt nur, wenn Glaubwürdigkeit und Authentizität über ethische Werte in einem Fairness-Ethos verwurzelt sind, die im Weitestens Sinne in vielen Punkten mit einem globalen Weltethos deckungsgleich ist. Das zeigt sich auch als zwei Seiten der Medaille die Menschenrechte und Menschenpflichten an.

Wenn Fairness mit der Methode und dem Instrument Wertequadrat bearbeitet wird, ergibt sich folgende Struktur:



Damit wird noch deutlicher, dass Wahrhaftigkeit, Wahrheit, Glaubwürdigkeit und Fairness eng miteinander verwoben sind.

### Freundschaft und guter Wille

Lisa Schmalzried argumentiere in ihrem Essay dafür, „dass es Freundschaft fördert, das Gegenüber so zu behandeln, wie eine gute Freundin eine Freundin behandeln würde. Dies bedeutet wiederum, das Gegenüber aus Sorge und Zuneigung um ihrer selbst willen moralisch richtig und lobenswert zu behandeln“. Allerdings zeigt sie auch, dass „die mit der Freundschaftsfrage verbundene Forderung“ nach Freundschaft mit jedem, jeder und allen Einzelne überfordert, so dass man „diese nur als Handlungsideal und nicht als Handlungsleitfaden betrachten sollte. Dem Ideal nachzustreben ist sinnvoll, da Freundschaft ein konstitutives Gut eines gelungenen Lebens ist“<sup>37</sup>.

Was aber ist Freundschaft? Freundschaft ist ein auf gegenseitiger, freiwilliger Zuneigung beruhendes Verhältnis von Menschen zueinander, das sich durch Sympathie und Vertrauen auszeichnet. Inbegriffen ist eine wechselseitige Verpflichtung zur Wahrhaftigkeit, Offenheit, zu Respekt, Solidarität und Fairness. Anders kann Freundschaft gar nicht gedacht werden. Oftmals wird eine Freundschaft dadurch gekennzeichnet, dass man einen gemeinsamen Geist hat, ein gemeinsames Ethos. In

37 Lisa Schmalzried: Wird es Freundschaft befördern?, in: Vertrauenskodex life, 2019/2020

diesem Sinne spricht man auch davon, die Freunde seien ‚ein Herz und eine Seele‘. Eng verwandt ist Freundschaft mit der Liebe, bedeutet doch im Altgriechischen das Wort philia sowohl „Freundschaft“ als auch „Liebe“.

Freundschaft ist eine exklusive Nächstenliebe, in der die konkrete Verbindung und Beziehungsqualität der Befreundeten nicht mit anderen geteilt wird. Damit ist sie laut Erich Fromm „ein Gespür für Verantwortlichkeit. Fürsorge, Achtung und ‚Erkenntnis‘, das jedem anderen Wesen gilt, sowie der Wunsch, dessen Leben zu fördern“<sup>38</sup>. Rupert Lay versteht unter Freundschaft: „ein stabiler und belastbarer emotionaler Gleichklang auf verschiedenen, nicht notwendig allen, Ebenen einer zwischenmenschlichen Beziehung.

Gegenseitige Anerkennung, Achtung und Vertrauen sind notwendig mit Freundschaft verbunden. Freundschaft ist bereit, partiell auf Eigeninteressen zu Gunsten der des Freundes zu verzichten. Freundschaft gründet in einer psychisch-sozialen Begabung, die wir heute Urvertrauen nennen. Ein urvertrauender Mensch wird Freunde haben. Freund ist mir ein Mensch, dem ich aufgrund emotionaler Bindung angstfrei und unbedingt vertraue.

Da wir Menschen jedoch wenigstens einen Menschen auf dieser Erde haben müssen, mit dem wir ganz ohne Angst, unser Vertrauen könne missbraucht werden oder das, was wir dem anderen im Vertrauen mitteilen, könnte uns in seiner Achtung mindern, alles besprechen können, ist Freundschaft von existenzieller Bedeutung“<sup>39</sup>.

---

38 Erich Fromm: Die Kunst des Liebens, Stuttgart 1995, S. 79); davon abgesehen wird Freundschaft von Fromm nur am Rande und eher stiefmütterlich behandelt.

39 Rupert Lay: Wie man sich Feinde schafft, 1994, Seite 12

Kann es Freundschaft im Business geben? Es kann sie geben, wenn über faire und respektvolle Praxis sowie durch die Bewältigung von Schwierigkeiten und ehrlicher Kommunikation Vertrauen entstanden ist, aus dem eine freundschaftliche Nähe und schließlich eine Freundschaft erwächst. Dazu gehört der Wille zur Offenheit, Wahrhaftigkeit, Wahrheit und Fairness.

Solche Freundschaft gibt es, doch sie ist stets auch gefährdet: Hält sie äußeren und inneren Belastungen stand? Wird ein fairer, also auch von beiden Seiten fair empfundener Ausgleich zwischen Konkurrenz und Kooperation, zwischen Autonomie und Gleichgesinnung gefunden? ‚Freunde in der Not gehen hundert auf ein Lot‘, sagt der Volksmund. Not ist die Nagelprobe der Freundschaft; und nicht selten hört die Freundschaft beim Geld auf. Freundschaft ist da echt, wo sie Belastungen standhält und mitträgt. Das ist dann Treue.

Guter Wille ist das aktive Streben nach dem Guten, nach dem Guten schlechthin. Im ersten Satz seiner „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten“ stellt Immanuel Kant die These auf: „Es ist überall nichts in der Welt, ja überhaupt auch außer derselben zu denken möglich, was ohne Einschränkung für gut könnte gehalten werden, als allein ein guter Wille“<sup>40</sup>. Im weiteren Verlauf kommt Kant dann zu der These, dass der gute Wille das höchste Gut sei.

Der gute Wille ist gut, wenn er das Gute will (wir haben die Erfahrung von Paulus und Goethes Faust im Ohr, dass der Mensch bisweilen das Gute will und das Böse schafft). Das Gute ist das, was dem allgemeinen Sittengesetz entspricht beziehungsweise was Inhalt einer allgemeinen, universalen Gesetzgebung sein könnte (UN-Charta, Menschenrechte und –

---

40 Immanuel Kant: Grundlegung der Metaphysik der Sitten, Stuttgart 1961, S.28



pflichten, Weltethos). Kant sieht unter anderem als Wille das „Vermögen, nach der Vorstellung der Gesetze, d. i. nach Prinzipien zu handeln“<sup>41</sup>.

Diese Fähigkeit haben nach Kant nur Vernunftwesen, zu denen er auch den Menschen zählt. Offensichtlich versteht Kant unter Wille die Fähigkeit, nach Prinzipien der Vernunft zu handeln. Der Mensch ist insofern ein unvollkommenes Vernunftwesen, als bei ihm auch die „Neigungen“ auf den Willen einwirken und der Bestimmung des Willens durch die Vernunft entgegenwirken können.

So wird deutlich, was Kant unter einem „guten Willen“ versteht. „Gut“ ist für Kant derjenige Wille, der ausschließlich durch Gründe der praktischen Vernunft bestimmt wird und nicht durch Neigungen. Nicht von ungefähr identifiziert Hegel den Willen mit Intelligenz, mit Einsichtsfähigkeit<sup>42</sup>.

Aus ethischer Sicht kann ein Streben nach dem Guten dann auch eine Handlung sein, die im Endeffekt nicht zum guten Ziel führt, weil sie misslingt: Jemand springt ins Wasser, aber er kann den Ertrinkenden wegen einer starken Strömung nicht retten. Der gute Wille – mithin die Einsicht in die Wichtigkeit und Richtigkeit der Handlung - ist für das Zusammenleben der Menschen derart wichtig, dass das Vorhandensein dieser Einsicht selbst dann als moralisch verdienstvoll anerkannt und gelobt wird, wenn im Einzelfall die entsprechende Handlung misslingt.

So lassen sich Freundschaft und guter Wille durchaus zusammenbinden. Ohne Wille zur Freundschaft gibt es kei-

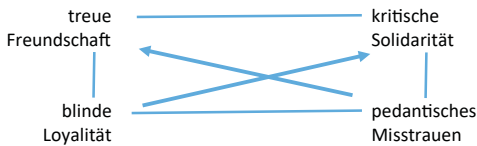
---

41 Immanuel Kant: Grundlegung der Metaphysik der Sitten. Werkausgabe, Band VII, Frankfurt am Main, 3. Auflage 1977, S. 46

42 vgl. Anmerkung 6

ne Freundschaft. Denn dem Streben nach Freundschaft, dem Erhalt von Freundschaft liegt ebenso guter Wille zugrunde, wie im Streben, Praktizieren und Erhalt von Wahrhaftigkeit, Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Fairness.

In Anwendung des Wertequadrats ergibt sich folgendes Setting:



## Wohlergehen und das Wohl aller

Heute ist statt von Wohlergehen meistens von Wohlbefinden die Rede, obwohl das ‚Ergehen‘ einen weiteren Bedeutungsumfang hat als Befinden, das den Akzent eher auf eine emotionale Selbstwahrnehmung liegt. Eng verknüpft mit dem Wohlergehen ist die Wohlfahrt, für das ein sozial ausgerichteter Staat Sorge zu tragen hat, damit niemand aus unverschuldeter und in bestimmtem Sinne auch aus selbstverschuldeter Not (siehe Schuldnerberatung) menschenunwürdig leben muss.

Siebzig Millionen Menschen sind auf der Flucht, weil sie für sich und ihre Kinder eine bessere Lebensqualität suchen – jenseits von Krieg, Gewalt und Not. In den nächsten Jahren und Jahrzehnten werden es noch mehr werden.

Es sei denn, die Staaten einigen sich in internationalen Organisationen konsequent anstelle von Repression auf „neue Wege zur Verbesserung menschlicher Lebensqualität“ und setzen sie um. Dies propagiert die weltweit renommierte Philosophin Martha Nussbaum, Professorin für Rechtswissenschaften und Ethik an der Universität von Chicago ist. Mit ihrem

Buch „Fähigkeiten schaffen“<sup>43</sup> legt sie ein „Gegenmodell“ zum BIP-Ansatz vor, der nur auf die Steigerung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) setzt.

Denn der traditionelle BIP-Ansatz interessiert sich weder für die wachsende Ungleichheit in den Ländern noch für die Situation der Armen und Abgehängten, sondern nur für die Maximierung des rechnerisch durchschnittlichen Prokopfeinkommens. Dieser Ansatz, der das neoliberale Wachstumsmodell auf Kosten von Mensch und Natur abbildet, trägt wesentlich zu den „Fluchtgründen“ bei.

Martha Nussbaum hat federführend mit anderen zusammen, vor allem mit Amartya Sen, den „Fähigkeitenansatz“ entwickelt. Auf die Vorschläge des indischen Ökonomen, Philosophen und Nobelpreisträger Amartya Sen geht die Einrichtung des „Human Development Index“ zurück, der die „menschliche Entwicklung“ in den Ländern zum Maßstab der Bewertung macht.

In seinem Buch „Ökonomie für den Menschen“<sup>44</sup> waren „Fähigkeitsansatz“ und „Fähigkeitenansatz“ Schlüsselbegriffe, die Nussbaum weiter entfaltet, die sie schon in ihrem Buch „Die Grenzen der Gerechtigkeit“<sup>45</sup> knapp vorgestellt hatte.

Es gilt, die Entwicklung von Lebensqualität danach zu beurteilen, wie es in einem Land um die Entfaltung und Praxis von menschlichen Fähigkeiten steht. Es wird nach den Chan-

---

43 Martha Nussbaum: Fähigkeiten schaffen. Neue Wege zur Verbesserung menschlicher Lebensqualität. Freiburg 2016

44 Amartya Sen: Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft. München 2002

45 Martha Nussbaum: Die Grenzen der Gerechtigkeit. Behinderung, Nationalität und Spezieszugehörigkeit. Frankfurt am Main 2010

cen geschaut, „die einer jeden Person offenstehen“ und was dazu geschieht, dass sie diese ergreifen können. Die Liste von zehn maßgeblichen Fähigkeiten des Menschen bettet Nussbaum ein in einen Vergleich mit anderen Ansätzen, wobei die Menschenrechtsansätze am stärksten damit verwandt sind.

Sie arbeitet „grundlegende Ansprüche“ heraus, entwirft die tragende „kulturelle Vielfalt“, analysiert die Rolle der Nation in der globalen Gerechtigkeit, liefert philosophische Hintergründe von Aristoteles bis zum Utilitarismus und Liberalismus, um dann spezielle Fragen zu Benachteiligung, Geschlecht, Behinderung, Bildung bis hin zum Tierschutz anzusprechen.

Die zehn menschlichen Fähigkeiten „Fähigkeitenansatz“ genannten Modell von Nussbaum sind:

### **Grunderfahrungen und Grundbefähigungen bei Martha Nussbaum:**

<b>Wesensmerkmale des Menschen</b>	<b>Grundbefähigung</b>
<p><b>Sterblichkeit</b> (mortality)</p> <p>Alle Menschen wissen um ihre Sterblichkeit und haben unter normalen Umständen eine Abneigung gegen den Tod</p>	<p><b>Leben</b> (Life)</p> <p>Fähigkeit, ein lebenswertes Leben zu leben und nicht vorzeitig sterben zu müssen</p>

<b>Wesensmerkmale des Menschen</b>	<b>Grundbefähigung</b>
<p><b>Körperlichkeit</b> (human body)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Hunger und Durst: Unabhängig von der Form braucht der Mensch Ernährung und einen gesunden Körper</li> <li>⇒ Bedürfnis nach Schutz: der Mensch braucht Schutz vor Natureinflüssen (Hitze, Regen, Wind, Kälte) aber auch vor Übergriffen anderer Menschen</li> <li>⇒ Sexuelles Verlangen: Der Sexualtrieb kann zwar unterdrückt werden, ist aber Grundlage der Fortpflanzung</li> <li>⇒ Mobilität: Ihr Fehlen wird als Behinderung aufgefasst</li> </ul>	<p><b>Körperliche Integrität</b> (bodily integrity)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Fähigkeit, sich guter Gesundheit zu erfreuen und sich ausreichend zu ernähren</li> <li>⇒ Fähigkeit, eine angemessene Unterkunft zu haben und gegen Gewalt oder sexuelle Übergriffe</li> <li>⇒ geschützt zu sein</li> <li>⇒ Möglichkeit zur sexuellen Befriedigung und zur Reproduktion</li> <li>⇒ -Möglichkeit, sich an einen anderen Ort zu bewegen</li> </ul>
<p><b>Freude und Schmerz</b> (capacity for pleasure and pain)</p> <p>Alle Menschen haben das Gefühl von Freude und Schmerz, erleben sie aber kulturabhängig unterschiedlich</p>	<p><b>Gefühlserfahrung</b> (emotions)</p> <p>Fähigkeit, unnötigen Schmerz zu vermeiden und freudvolle Erlebnisse zu haben sowie ohne traumatische Erlebnisse zu leben</p>

<p><b>Wesensmerkmale des Menschen</b></p>	<p><b>Grundbefähigung</b></p>
<p><b>Sinne, Vorstellung und Denken</b> (senses, imagination and thought)</p> <p>Ohne Wahrnehmung, Vorstellung und Denken könnte der Mensch sich nicht in der Welt orientieren</p>	<p><b>Kognitive Fähigkeiten</b> (cognitive capacities)</p> <p>Fähigkeit, sich seiner fünf Sinne, seiner Phantasie und seiner intellektuellen Fähigkeiten zu bedienen einschließlich des Zugangs zur Bildung und des Rechts auf die eigene Religion</p>
<p><b>Frühkindliche Entwicklung</b> (early childhood development)</p> <p>Alle Menschen entwickeln sich aus Bedürftigkeit und Abhängigkeit als Säugling in einem Prozess zu einer eigenständigen Person</p>	<p><b>Vertrauen</b> (trust)</p> <p>Fähigkeit zur Bindung an Dinge oder Personen, zur Liebe, Trauer, Dankbarkeit oder Sehnsucht</p>
<p><b>Praktische Vernunft</b> (practical reason)</p> <p>Es gehört zum Wesen des Menschen, Situationen zu bewerten und seine Handlungen zu planen</p>	<p><b>Vorstellung des Guten</b> (imagination of goodness)</p> <p>Fähigkeit eine Auffassung des Guten, und eines guten Lebens zu entwickeln, das eigene Leben zu planen und kritisch zu reflektieren</p>

<b>Wesensmerkmale des Menschen</b>	<b>Grundbefähigung</b>
<p><b>Verbundenheit mit anderen Menschen</b> (affiliation)</p> <p>Menschen leben immer auf andere bezogen, benötigen Anerkennung und haben das Gefühl der Anteilnahme und des Mitleids</p>	<p><b>Sozialität</b> (Concern for other Humans)</p> <p>Fähigkeit zur sozialen Interaktion, sich mit anderen zu identifizieren und das Gefühl, die Achtung anderer zu haben (Schutz vor Diskriminierung, Gerechtigkeitssinn, Freundschaft)</p>
<p><b>Verbundenheit mit anderen Arten und der Natur</b> (dependence on and respect for other species and nature)</p> <p>Die Umwelt flößt Respekt ein und der Mensch hat das Bedürfnis, mit ihr und anderen Lebewesen pfleglich umzugehen</p>	<p><b>Ökologische Verbundenheit</b></p> <p>Fähigkeit zur Anteilnahme für und in Beziehung zu Tieren, Pflanzen und zur Welt der Natur zu leben</p>
<p><b>Humor und Spiel</b> (play)</p> <p>Wenn Kinder nicht lachen oder spielen, gilt das als Zeichen einer Störung. Der Mensch strebt nach Erholung</p>	<p><b>Freizeitgestaltung</b></p> <p>Fähigkeit, zu lachen, zu spielen und erholsame Tätigkeiten zu genießen</p>
<p><b>A: Getrenntsein</b> (Separateness)</p> <p>Jeder Mensch ist ein Individuum, mit eigenen Gefühlen und individuellen Merkmalen und Selbstachtung</p>	<p><b>Vereinzlung</b></p> <p>Fähigkeit, das eigene Leben und nicht das von jemandem anderen zu leben (Autonomie)</p>

<b>Wesensmerkmale des Menschen</b>	<b>Grundbefähigung</b>
<p><b>B: Starkes Getrenntsein</b> (strong separateness)</p> <p>Der Mensch hat das Bedürfnis zur Abgrenzung zur Unterscheidung von „mein“ und „nicht-mein“ und möchte diese Differenz im Verhältnis zu anderen regeln</p>	<p><b>Starke Vereinzelung</b></p> <p>Fähigkeit, auf seinen sozialen Kontext (politisch) Einfluss zu nehmen (Bürgerrechte, Redefreiheit, Versammlungsfreiheit, Schutz vor staatlicher Willkür), durch eigene Leistung sein Leben zu gestalten (Recht auf Arbeit) und über das Geschaffene verfügen zu können Eigentumsrechte</p>

Amartya Sen legt seinem Konzept einen differenzierten Freiheitsbegriff zugrunde. Freiheit ist ein intrinsischer Wert, weil sie es dem Menschen ermöglicht, selbstbestimmt zu leben. Sie umfasst neben der Abwesenheit von Hindernissen (negative Freiheit) vor allem auch die Möglichkeit, nach eigenen Wünschen zu handeln (positive Freiheit). Freiheit ist daher ein normatives Ziel, ein Zweck an sich.

Eine Gesellschaft ist umso gerechter, je mehr ihre Mitglieder über Verwirklichungschancen verfügen, über die Möglichkeit, in Freiheit für sich, für andere und für das Gemeinwesen in Beziehung zu anderen Gemeinwesen zu sorgen. Das Normative liegt in dem Bestreben zur Integration von subjektiv vorhandenen und objektiv möglichen Bestimmungen des individuellen Lebens. Die Forderung nach positiven Freiheiten führt in der Praxis zur Forderung, konkrete Lebensumstände herzustellen. Von der konstitutiven (grundsätzlichen) Funktion der Freiheit sind ihre instrumentellen Funktionen zu unter-



scheiden. Letztere dienen den Menschen als Mittel, den Grundwert der Freiheit und damit die Verwirklichungschancen sicherzustellen. Zu den instrumentellen Freiheiten zählt Sen<sup>46</sup>

- ⇒ politische Freiheiten (Kritik, Widerspruch, Wahlrecht etc.)
- ⇒ ökonomische Institutionen (Ressourcen, Bedingungen des Tausches, Verteilung)
- ⇒ soziale Chancen (Bildung, Gesundheit)
- ⇒ Transparenzgarantien (Pressefreiheit, Informationspflichten z. B. gegen Korruption)
- ⇒ soziale Sicherheit (Arbeitslosenversicherung, Sozialhilfe, Mindestlöhne)

Laut Sen hängt die konstitutive Freiheit vom Umfang der instrumentellen Freiheit ab. Er zeigt anhand von empirischen Untersuchungen, dass Wechselbeziehungen und Komplementaritäten zwischen den instrumentellen Freiheiten bestehen. Demnach ist Einkommen zwar ein grundlegender Faktor für Wohlstand und damit für Verwirklichungschancen. Jedoch sind andere Faktoren ebenfalls wichtig.

So korreliere die Lebenserwartung nicht eindeutig mit dem Einkommen. Denn es gibt Staaten mit einer durchschnittlich vergleichsweise hohen Lebenserwartung, deren durchschnittliches Pro-Kopf-Einkommen deutlich niedriger ist als bei manchen anderen Staaten mit geringerer Lebenserwartung. Grundbedürfnisse in Form von Güterbedarf sind nur instrumentell und nicht aus sich selbst heraus (intrinsisch) von Bedeutung. „Der Wert des Lebensstandards liegt in einer bestimmten Art zu leben und nicht im Besitz von Gütern, die eine abgeleitete und variierende Relevanz haben“. Wer mate-

---

46 Ökonomie für den Menschen, München 2000, S. 52

rielle Güter zum Maßstab eines guten Lebens macht, sitzt dem von Karl Marx so bezeichneten „Warenfetischismus“ auf. „Tatsächlich scheinen die Leute sehr unterschiedliche Bedürfnisse zu haben, die in Bezug auf Gesundheit, ein langes Leben, klimatische Bedingungen, Wohnort, Arbeitsbedingungen, Temperament und die individuelle Körpergröße (mit Einfluss auf Nahrungs- und Bekleidungsbedarf) variieren. Wenn man das nicht beachtet, ignoriert man nicht nur einige Sonderfälle, sondern übersieht sehr weit gespreizte und reale Differenzen“.

Was Nussbaum und Sen proklamieren, gilt für alle Länder, besonders auch für Deutschland. Mit seinem Einfluss kann es zusammen mit den G8 einen anderen Weg einschlagen, die Lebensqualität zu verbessern, die mehr ist als Wirtschaftswachstum.

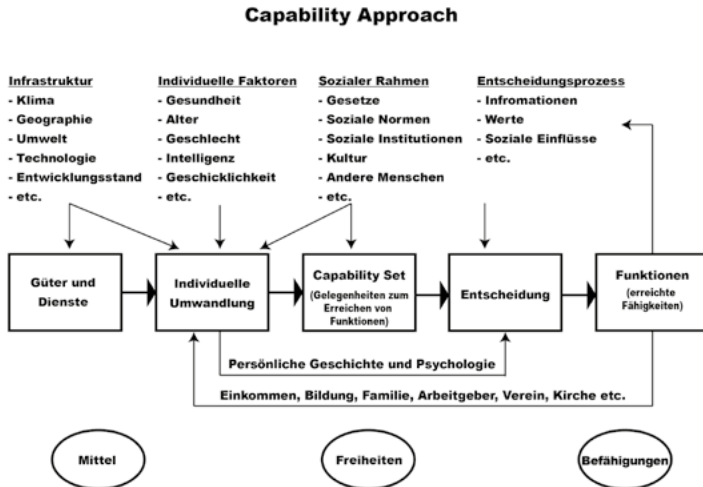
Wohlergehen und das Wohl aller sind also auf das Engste verknüpft. Es gibt kein wirkliches Wohlergehen Einzelner im Elend anderer, auch wenn es den Anschein hat, wenn man die Reichenvillenviertel in Dehli oder in Buenos Aires neben den Slums sieht, die direkt an die Mauer der bewachten Villenviertel gebaut sieht.

Im Business kann ein nachhaltiges Wohlergehen eines Unternehmens nicht auf dem Untergang oder Schlechtergehen eines anderen gebaut werden, denn sie strapazieren beide das gleiche (nationale und globale) Wirtschaftssystem. Trotzdem geschieht es und wird eben das versucht, weil das Denken eingeschränkt, die Weitsicht beschränkt und der kurzfristige Erfolg sehr begehrt ist oder als unbedingt erforderlich erscheint.

Wenn die Diskrepanz zwischen dem Wohlstand des einen und dem Notstand des anderen mehr- und vielfach groß wird, kommt es zu Spannungen, die das Gesamtsystem derart stressen, dass seine Widerstandskraft über längere Zeit re-

duziert und schließlich gebrochen wird. Faires States sind die Folge, auch wenn es keiner wahrhaben will.

Wie der Befähigungs- und der Fähigkeitsansatz mit den grundsätzlichen und instrumentellen Freiheiten zusammenhängen, zeigt die Grafik:



In Anlehnung an: Ingrid Robeyns: The Capability Approach: a theoretical survey, Journal of Human Development, 6, 1/2005, 93-114, hier 98

Hier lassen sich Menschenrechte und Menschenpflichten im Kontext des Weltethos leicht zusammendenken und –führen. Wohlergehen und –befinden ist keine Einzelleistung. Niemand kann sein Wohlergehen allein herstellen und bewahren; jeder ist auf Sozialität und Solidarität angewiesen, auch wenn es nicht den Anschein hat. Das erschließt sich durch einen Liebesbegriff von Erich Fromm, der in der „Kunst des Liebens“ vier Grundelemente der Liebe definiert: 1. Fürsorge für den ande-

ren, 2. Verantwortungsgefühl für den anderen, 3. Achtung vor dem anderen und 4. Erkenntnis, wie Ingrid Hamm schreibt. Und weiter: „Fürsorge und Verantwortung sind für Fromm zwar wesentliche Elemente der Liebe, aber ohne Achtung, Respekt für den geliebten Menschen und ohne Erkenntnis besteht die Gefahr, dass Liebe in Herrschsucht und Besitzgier ausartet. ‚Respekt‘ wiederum bedeutet die Fähigkeit, einen Menschen so zu sehen, wie er ist, sich seiner Individualität und Einzigartigkeit bewusst zu werden.

Die Fromm'schen Grundelemente der Liebe sind nicht nur von größter Bedeutung im kleinsten Familien- und Freundeskreis; sie sind auch zentrale Elemente guter Führung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Fürsorge: Für Fromm ist Fürsorge eine Sorge für das Leben und das Wachstum dessen, was wir lieben. Wo diese tätige Sorge fehlt, ist auch keine Liebe vorhanden.

Wo Menschen sich verstanden, geschätzt und gefördert empfinden, sind sie glücklich und seelisch gesund. Wo das nicht der Fall ist, können auch teure Geschenke höchstens kurzfristig vom Mangel an Liebe ablenken. Verantwortungsgefühl: Erich Fromm definiert Verantwortungsgefühl als eine freiwillige Antwort auf die ausgesprochenen oder auch unausgesprochenen Bedürfnisse eines anderen menschlichen Wesens<sup>47</sup>.

Sich für jemanden verantwortlich zu fühlen, heißt, fähig und bereit sein zu „antworten“ auf Erwartungen, Ängste und Sorgen der Menschen im eigenen Umfeld, sei es die Familie oder das professionelle Umfeld. Achtung vor dem anderen ist für Fromm, „jemand so zu sehen, wie er ist, und seine einzig-

---

47 vgl. auch Klaus Leisinger: Die Kunst der verantwortungsvollen Führung. Bern 2018, S. 89-101

artige Individualität wahrzunehmen. Achtung bezieht sich darauf, dass man ein echtes Interesse daran hat, dass der andere wachsen und sich entfalten kann.“ Dies ist im Alltag für jeden normalen Menschen eine große Herausforderung.

Achtung vor anderen setzt eine innere Überzeugung für Respekt des Andersartigen voraus und vermeidet jede Art der Diskriminierung, d. h. Ungleichbehandlung und Verweigerung der Chancengleichheit, z. B. aus Gründen rassischer oder ethnischer Herkunft, des Alters, von Behinderungen, der Religion, der Weltanschauung oder sexueller Ausrichtung.

Achtung vor den anderen – Respekt – umfasst z. B. im geschäftlichen und politischen Alltag auch den angemessenen Umgang des Führungspersonals mit hierarchisch – nicht menschlich! – ‚Untergebenen‘: Im geschäftlichen oder politischen Leben menschliche Nähe zu verlangen zu Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern, Kritikern, Konkurrenten, wäre wohl unpassend; Respekt im Sinne der Achtung der anderen in ihrer Andersartigkeit ist jedoch nicht nur eine zumutbare, sondern geradezu eine unabdingbare Voraussetzung für einen konstruktiven Umgang miteinander.

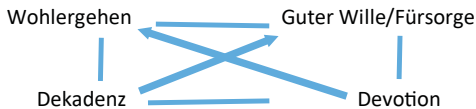
Achtung vor anderen Menschen ist ohne ein wirkliches Kennen des anderen nicht möglich. Fürsorge und Verantwortungsgefühl für einen anderen, so Erich Fromm, wären blind, wenn sie nicht von Erkenntnis geleitet würden.

Erkenntnis ist nach Fromm der Aspekt der Liebe, der zum ‚Kern vordringt‘. Sie ist nur möglich, wenn Menschen ihr eigenes Interesse transzendieren und andere so sehen, wie sie wirklich sind - also ohne den Filter der Eigeninteressen, der Nützlichkeitsabwägungen, der Vorurteile und hierarchischer Gegebenheiten. Dies wiederum setzt, so Fromm «Selbsterkenntnis» voraus, d. h. ein nüchternes Erkennen der eigenen

Stärken und Schwächen, Talente und Kompetenzen, Voreingenommenheit und blinden Flecken. Fakt ist, dass die (meisten) Menschen ihre eigenen intellektuellen, sozialen und anderen Fähigkeiten viel rosiger beurteilen als sie sind.

Auf subjektiv geschönter Basis ist Einsicht in die eigene Inkompetenz jedoch schwer. Vertrauen, Liebe und Fürsorge bilden die Richtschnur für wirtschaftliches, politisches und gesellschaftliches Handeln zum Wohle aller Beteiligten<sup>48</sup>.

### **In der Perspektive des Wertequadrats ergibt sich:**



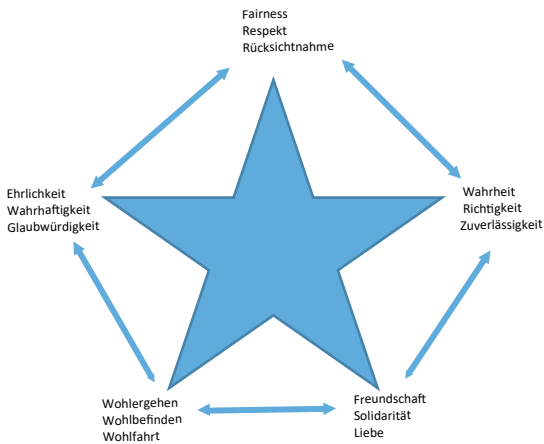
Wie soeben gezeigt, gehört für Nussbaum Vertrauen zu den zehn Grundfähigkeiten, die das Leben lebenswert machen und eine Entwicklung zum Wohlergehen ermöglichen. Unter Vertrauen versteht sie die „Fähigkeit zur Bindung an Dinge oder Personen, zur Liebe, Trauer, Dankbarkeit oder Sehnsucht“.

### **Die Referenz im Vertrauenskodex: Mitte und Ziel**

Werden die gefundenen Werte aus der 5-Fragen-Probe vor dem Hintergrund der Wertetiefenanalyse mithilfe des Werte- und Entwicklungsquadrats zueinander geordnet, ergibt sich folgendes Bild:

---

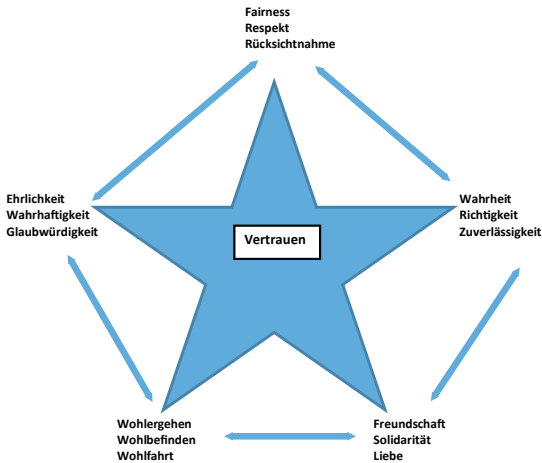
48 Ingrid Hamm: Wird es dem Wohle aller Beteiligten dienen?, in: Vertrauenskodex life, 2019/2020



Alle Elemente bestehen im Wechselbezug (siehe erster Abschnitt in diesem Essay). Daher dialektische Einheit. Aber eine Einheit kann es nur geben, wenn es eine verbindende Mitte, ein Zentrum, eine Referenz hat. Wie sich bei allen Elementen gezeigt hat, spielt in allen Elementen (= Wertefeldern = Fragen) das Vertrauen eine entscheidende Rolle. Wenn auch in unterschiedlicher Weise, was das Erkennen der einigenden Mitte auf den ersten Blick erschwert. Denn einmal ist das Vertrauen das Ergebnis wie der Erhalt der Wertanwendung wie im Fall der Fairness, im anderen Fall ist Vertrauen die Voraussetzung für eine Wertepaxis wie im Fall der Ehrlichkeit und des Sichselbst- und Anderes-offenbar-machens.

Nichts wirkt ohne die Ausrichtung auf Vertrauen und Vertrauen hat keinen Bestand ohne die wechselseitige Befruchtung und Balance mit den fünf Werte in Bezug auf Vertrauen. Wohlergehen und Wohlfahrt tragen sowohl im Unternehmen wie in Gesellschaft und Staat erheblich zum Vertrauen bei, schaffen einen Vertrauensraum. Freundschaft, Solidarität

und Liebe erzeugen wie Fairness zugleich Vertrauen wie es auch Vertrauen ‚voraus‘ setzt, also schon zum Start Vertrauensvorschuss im Stil von Fairness und Offenbarung sind. Insofern sieht die dialektische Einheit der 5-Fragen-Probe, kurz: der Vertrauenskodex so aus:



Vertrauen ist Mitte, Ziel und Quelle des Vertrauenskodex. Es ist ein (Vertrauens-) Same in allen anderen Werten (Fragen), der mit der jeweiligen Praxis von Fairness, Ehrlichkeit, Wahrheit, Freundschaft und Wohlergehen gesät wird und als Unterpfand und Stärkung der Wertelemente auf diese rückwirkt. Daher ist zu Recht von einem dialektischen Verhältnis die Rede. Ungeachtet der Tatsache, dass die Verhältnisqualitäten der Werte untereinander und in Bezug auf Vertrauen unterschiedlicher Dignität und Ausrichtung sind. Die dialektische Einheit der Elemente Wasser, Feuer, Luft, Erde und Holz ist



ähnlich<sup>49</sup> und trotz ihrer unterschiedlichen Beschaffenheit und Ausrichtung ergeben sie doch ein Ganzes: die Welt, in der und von der wir leben.

*Dr. Norbert Copray M.A. ist geschäftsführender Direktor der selbstständigen und gemeinnützigen Fairness-Stiftung, die Kooperationspartner der KSG-Stiftung ist. Er ist Philosoph, Diplom-Theologe, Sozialwissenschaftler, Therapeut und Journalist sowie Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher und Artikel unter Mitarbeit von Jutta Schmidt M.A., stellvertretende Direktorin der Fairness-Stiftung.*

---

49 Die Fünf-Elemente-Lehre der traditionellen chinesischen Philosophie untersucht die Gesetzmäßigkeiten, nach denen dynamische Prozesse (Wandlungen) im Bereich des Lebendigen ablaufen, betont also Werden, Wandlung und Vergehen. Die fünf Elemente Holz, Feuer, Metall, Wasser und Erde sind unmittelbar aus der Natur abgeleitet. Aus ihren (abstrahierten) Eigenschaften wird auf die Beziehungen zwischen Erde, Mensch und Himmel und innerhalb dieser Sphären geschlossen. Dies lässt sich analog auf den Vertrauenskodex anwenden in der Form eines dynamischen Geschehens in Personen und Gesellschaften sowie in Organisationen bzw. Unternehmen.

## Vertrauensbildende Weltethos-Idee

 <p>The logo features a central blue globe with various religious symbols around it: a crescent moon and star, a cross, a yin-yang symbol, a Khanda, and a Dharma wheel. Colored arrows (green, orange, purple, blue) point from the symbols towards the globe. The text 'Religionen trennen' is written in black above the globe, and 'Weltethos eint' is written in white inside the globe.</p>	<p>Dieses KSG-Logo mit „Religionen trennen“ ist die <b>VOLLE Wahrheit</b> im Sinne unserer für Vertrauen verpflichtenden <b>5-Fragenprobe</b> und der von uns geförderten <b>Weltethos-Idee</b>.</p>
 <p>The logo features a central blue globe with various religious symbols around it: a crescent moon and star, a cross, a yin-yang symbol, a Khanda, and a Dharma wheel. Colored arrows (green, orange, purple, blue) point from the symbols towards the globe. The text 'love' is written in white above the globe, 'Worldethos' is written in white across the middle of the globe, and 'Trust' is written in white below the globe.</p>	<p>Verstehen der Weltethos-Idee schafft „Trust“ und darauf gründet <b>Lieben können - auch Liebe zum Tun</b>. Daher sprechen wir künftig eher von <b>Trust-Ethos</b> (siehe Seite 143).</p>
 <p>The logo features a central blue globe with various religious symbols around it: a crescent moon and star, a cross, a yin-yang symbol, a Khanda, and a Dharma wheel. Colored arrows (green, orange, purple, blue) point from the symbols towards the globe. The text 'iLove' is written in white above the globe, and 'Weltethos' is written in white across the middle of the globe.</p>	<p>Mit unserer Anstecknadel „iLove Weltethos“ machen wir unsere Weltethos-Idee liebenswert. Möchten Sie damit auch für Frieden und Vertrauen werben? Wir senden Ihnen gerne Anstecknadeln kostenfrei zu. Hierfür bitte Email an <a href="mailto:info@ksfn.de">info@ksfn.de</a>.</p>

Weitere Informationen auf [www.karl-schlecht.de](http://www.karl-schlecht.de)

# „Cophy Sheet 2017“

(Teil der Leitbild-Trade SM 170901)

„So wollen wir wahrgenommen werden“ – Basis unseres Verhaltens für Vertrauenspflege

1. Ist es wahr? 2. Bin ich ethisch aufzuträgen offen? 3. Ist es fair? 4. Wird es Vertrauen und guten Willen fördern? 5. Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?



WERTE	QUALITATIV	INNOVATIV	LEISTUNGSBEREIT	FLEXIBEL	KOMPETENT	WERTE BEWUSST
Definition, Kernanziehung, Werte	Jenes Denken und Handeln, das zu höherwertiger Wirkung führt. Anerkennung bewirkt, Vertrauen schafft.	Die Fähigkeit, das ständige Streben und die Bereitschaft, neue Ideen zu entwickeln und aus eigenem Antrieb Verbesserungen im Rahmen des Leitbildes und der Unternehmensziele zu schaffen.	Voller Einsatz eigener Fähigkeiten, um sich unseren Zielen zu widmen und dabei ein gemeinschaftlich anzupackendes Verhalten zu zeigen, als Andere reagieren zu können.	Fähigkeit und Bereitschaft, auf unterschiedliche Ereignisse flexibel zu reagieren und als Andere reagieren zu können.	Averkanntes Können im Führungs- und Fachbereich, das sich durch Kompetenz auszeichnet, gepaart mit praktischer Intelligenz.	Vernünftliches Bewusstsein und ganzheitliches Leben, gemäß den eigenen Werten und dem eigenen Gebote und den Werten dieser Cophy. Achten und Mehreren der geschaffenen materiellen und immateriellen Werte bei uns.
Aspekte, Anzeichen, gelebte Menschlichkeit durch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freundlich</li> <li>• Ehrlich</li> <li>• Zuverlässig</li> <li>• Diszipliniert</li> <li>• Pünktlich</li> <li>• Selbstkritisch</li> <li>• Verantwortungsbewusst</li> <li>• Korrekt, menschlich</li> <li>• Wahrhaftig</li> <li>• Ehrlich</li> <li>• Sparsam</li> <li>• Ehrlich</li> <li>• Ehrlich bewusst</li> <li>• Leistungsfokussiert</li> <li>• Innere Schönheit</li> <li>• Integrieren Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mut, Beschähnendes in Frage stellen</li> <li>• Probleme erkennen und handeln</li> <li>• Dauerhafte Lösungen erarbeiten</li> <li>• Neuen Ideen und Lösungen entwickeln</li> <li>• Problemlösungen vermitteln und verbessern helfen</li> <li>• Wissbegierig</li> <li>• Neugierig</li> <li>• Begeisterungsfähig</li> <li>• Idealtätlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich Herausforderungen stellen</li> <li>• Einsatz</li> <li>• Leistungswille</li> <li>• Kontinuierlich</li> <li>• Selbstständig denkend</li> <li>• Ehrlich</li> <li>• Mehr als erwartet, aufzugehen</li> <li>• Mutig anpacken</li> <li>• Risikobereit</li> <li>• Anderen helfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Willig sich auf geänderte Bedingungen einzustellen</li> <li>• Frei sein</li> <li>• Machbares tun</li> <li>• Von selbst agieren und reagieren</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Situationsbewusst</li> <li>• Anpassungsfähig</li> <li>• Kooperationsfähig</li> <li>• Erwartungsgemäß</li> <li>• Sowie mit als Andere handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von Kunden außerhalb und innerhalb</li> <li>• Als Experte anerkannt sein</li> <li>• Professionell</li> <li>• Partner von Kunden</li> <li>• Verantwortung übernehmen</li> <li>• Optimale Lösungen</li> <li>• Bessere Ideen</li> <li>• Stellenwert am Markt</li> <li>• Boleant</li> <li>• Produktiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethik bewusst</li> <li>• Ehrlich</li> <li>• Ständig selbstkritischen Erkennen und Abwägen von Kosten und Belastungen im Vergleich zum angestrebten Nutzen</li> <li>• Richtiges und wertvolles Handeln</li> <li>• Ethik als Grundlage für Gewinn</li> <li>• Kosten als Investition</li> <li>• Gewinnorientiertes, unternehmerisches Handeln</li> <li>• Traditionsbewusst</li> <li>• Lokale Gebräuche achten</li> </ul>

**Weg zum Erfolg** Wissen → Analyse → Definition → Überprüfen Ziels → Lösungsmöglichkeiten → Bewerten → Entscheiden → Durchführen → Kontrolle → Menschlicher Gewinn?

...Mit Kompetenz und Innovation zu Qualität und Ertrag im Dienst für unsere Gesellschaft

CREDO

... Sich freuen beim Dienen – Bessern – WERTE schaffen

Putzmeister Weiß: Die Dinge auf meisterhafte Weise besser und schöner machen

© 2017 Putzmeister AG  
 www.putzmeister.com  
 Alle Rechte vorbehalten

