

# Die Macht „weicher Faktoren“

## Der Habitusbegriff in der Unternehmensethik

LISA HERZOG\*

*Rezension zu Ulrich Hemel, Andreas Fritzsche, Jürgen Manemann (Hrsg.) (2012): Habituelle Unternehmensethik. Von der Ethik zum Ethos. Baden-Baden: Nomos.*

Der Sammelband „Habituelle Unternehmensethik“ ist das Ergebnis eines mehrjährigen Forschungsprojekts an der Schnittstelle von Theorie und Praxis. Er diskutiert verschiedene Facetten des Vorschlags, den traditionellen Begriff des Habitus für zeitgenössische Fragen der Ethik in Unternehmen fruchtbar zu machen. Der Band empfiehlt sich vor allem als Impuls, neue Fragen zu stellen, lässt allerdings auch einige Punkte offen. Im Folgenden werde ich zunächst kurz die einzelnen Aufsätze darstellen,<sup>1</sup> um anschließend Stärken und Schwächen des Ansatzes insgesamt zu diskutieren.

Jürgen Manemann betont die Rolle der Werteorientierung einzelner Personen, die zum Habitus geworden ist, für die Moral der Wirtschaft, und diskutiert die Rolle von Werten für die Identitätsentwicklung aus einer neopragmatischen Perspektive. Daraus leitet er einen Habitusbegriff ab, in dem die Orientierung an Werten zur „zweiten Natur“ (S. 14) wird. Er verbindet diese Überlegungen mit einer äußerst pessimistischen Zeitdiagnose – über deren Zutreffen sich durchaus streiten lässt – der zufolge die heutige Jugend in einem Kosmos ohne Sinn und Bedeutung aufwachse, und ruft zu einer Rückkehr zu Werten als dem „Humus, auf dem Hoffnungen gedeihen“, auf (S. 22). Wertebasierter Habitus könne wieder eine Brücke zwischen „System“ und „Lebenswelt“ schlagen (S. 23ff.). Ulrich Hemel fragt, warum Unternehmen überhaupt „ethische, ökologische und soziale Werte beachten“ sollten (S. 33). Er antwortet darauf, indem er Unternehmen als Akteure der Zivilgesellschaft begreift, die für ihr Handeln verantwortlich sind. Wirtschaften sei als „zweckrationales Handeln unter den Bedingungen der Knappheit“ (S. 35) zu verstehen, bei dem die Orientierung an Menschenwürde und Humanität nicht aus den Augen verloren werden dürfe. Ein moralischer Habitus könne dabei die richtigen „systemischen Gewohnheiten“ (S. 39) schaffen.

Peter Nickel greift in seinen Überlegungen zum Habitusbegriff auf die Geschichte der Philosophie zurück, insbesondere auf Thomas von Aquin und die später folgende Abkehr vom Habitusbegriff. Er sieht die Gefahr, dass durch die Technisierung der

---

\* Dr. Lisa Herzog, Institut für Sozialforschung, Senckenberganlage 26, D-60325 Frankfurt am Main, Tel.: +49-(0)69-56183-178. E-Mail: Lisa.Maria.Herzog@googlemail.com, Forschungsschwerpunkte: Sozialphilosophie, Philosophie des Marktes, Schottische Aufklärung, Deutscher Idealismus.

<sup>1</sup> Die einzelnen Aufsätze werden von Kommentaren durch andere Mitglieder der Arbeitsgruppe begleitet. Aus Platzgründen kann ich auf diese nicht gesondert eingehen, sie bieten jedoch oft wertvolle Ergänzungen oder alternative Vorschläge.

Moderne die Ausbildung eines Habitus, die Zeit und Übung erfordert, unmöglich wird; allerdings wird nicht klar, wieso hier eine *Unmöglichkeit* und nicht nur erschwerte Bedingungen vorliegen. *Eike Bohlken* verbindet die Frage nach dem Habitus mit der moralischen Verantwortung von wirtschaftlichen Führungseliten. Er siedelt eine habituelle Unternehmensethik teils auf der Mesoebene von Unternehmen, teils auf der Mikroebene von Individuen an. Unternehmen könnten als quasi-moralische Akteure verstanden werden, der Hauptadressat einer habituellen Unternehmensethik blieben aber Individuen (S. 74), wobei Eigentümern und Unternehmensführung eine besondere Verantwortung zukomme. Diese beziehe sich z.B. auf die Gestaltung der Kultur im Unternehmen, die allen Mitarbeitern moralisches Handeln ermöglichen und erleichtern solle (S. 80). Bohlken betont allerdings auch, dass es für deren Gemeinwohlpflichten reiche, wenn das „inhaltlich Richtige“ (S. 75) getan werde, egal, aus welcher Motivation heraus.

*Thomas Köhler* wendet sich dem Bourdieu'schen Habitusbegriff zu, mit dem er dessen Einbettung in soziale Machtfelder vornimmt und die Distinktionskämpfe wirtschaftlicher Führungseliten hervorhebt (S. 87). Er betont, dass das *wirtschaftliche* Feld sich durch eine eigene Logik auszeichne, die u.a. durch den Profitimperativ gekennzeichnet sei (S. 89f.). Habitus fungiere als „mehr oder minder intuitives Orientierungszentrum für das Koordinatensystem des Feldes“ (S. 93). *Thomas Polednitschek* berichtet über eine Fallstudie aus seiner Erfahrung der philosophischen Praxis: den Fall eines jungen Unternehmers, der durch die Lektüre von Meister Eckhart in einen Reflexions- und Reifeprozess eintrat und seine Selbstentfremdung überwinden konnte. Polednitschek betont, wie wichtig das „Sein“ der handelnden Personen sei, aus dem richtiges Handeln erst fließen könne (S. 101ff.). Es kann offen bleiben, wie verallgemeinerbar dieser Fall ist; wertvoll sind in jedem Fall die Hinweise auf erlebte Gewaltstrukturen und Entfremdung in der Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, die sicherlich nicht nur diese Führungskraft erlebt hat. Polednitschek schlägt als Gegenbegriff zur gewaltvollen Härte den Begriff der „Standfestigkeit“ vor, die ein „politisches Ich“ ermöglichen (S. 111f.). *Andreas Fritzsche* schließlich diskutiert das Potential von Berufsethos bei der Frage nach Moral in der Arbeitswelt, das vor „berufsbedingten Gefährdungen“ schützen könne und Sinn und Identität stifte (S. 118). Andere Konzepte wie Leitbilder oder Kodizes könnten das persönliche Element des Berufsethos, das Fritzsche am Fall von Kaufleuten, Sozialpädagogen und Juristen illustriert, nicht ersetzen (S. 123f.).

Die Herausgeber haben, bis auf eine kurze Einleitung und Zusammenfassung, der Versuchung widerstanden, eine stärkere Vereinheitlichung der Aufsätze vorzunehmen – auch durch die offene, dialogartige Struktur des Bandes mit einem oder mehreren Kommentaren zu jedem Text. Dies gibt den Lesern die Möglichkeit, sich die Elemente des Bandes herauszugreifen, die sie am meisten ansprechen. Allerdings geht dies soweit, dass bezüglich mancher wichtiger konzeptioneller Grundfragen keine Einigkeit herrscht. So wollen manche Autoren den Habitusbegriff rein positiv verstehen, während andere einen ethisch neutralen Begriff vorschlagen. Letzteres scheint im Sinne der Deskription adäquater – war es nicht möglicherweise gerade ein Habitus, der vollkommen von der weiteren gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen absah,

der die Probleme im Finanzsektor mitverursacht hat?<sup>2</sup> Gelegentlich klingen technik- und moderne feindliche Obertöne durch, die jedoch für das Projekt einer habituellen Unternehmensethik weder notwendig noch unbedingt hilfreich sind und offenbar nicht von allen Autoren geteilt werden.

Auch das Verhältnis zwischen einem eher (mit Aristoteles) individuell und einem (mit Bourdieu) kollektiv gedachten Habitusbegriff bleibt in dem Band unklar – dabei könnte es gerade die Stärke dieses Ansatzes sein, Individuum *und* Gruppe von Anfang an zusammenzudenken. Unterstützung dafür ließe sich in anderen Debatten finden, die derzeit in der Moralphilosophie und -psychologie stattfinden. Zu nennen wäre etwa die Debatte über „Lack of Character“ (Doris 2010), die danach fragt, wie stark der individuelle Charakter das Verhalten von Individuen bestimmt, oder ob der „situationale Druck“ eine so große Rolle spielt, dass Erklärungsansätze und normative Theorien, die beim Individuum ansetzen (konkreter Gegner ist die Tugendethik), grundsätzlich verfehlt sind. Ebenfalls interessant wäre die Verbindung zur Verhaltensökonomie, die zum Beispiel die Rolle von defaults stark betont (z.B. Thaler/Sunstein 2008); auch sie liefert interessante Hinweise zum Zusammenspiel von individuellem Verhalten und sozialen Strukturen. Diese Literatur wird leider kaum herangezogen, dabei könnte sie helfen, wichtige Brücken zu empirischer Forschung zu schlagen. Auch die Anbindung an die deutschsprachige Wirtschaftsethik-Literatur findet nur teilweise statt – auch hier gäbe es interessante, strukturell vergleichbare Ideen, etwa in dem von Andreas Suchanek und Martin von Broock vorgeschlagenen Begriff des „Spielverständnisses“ (vgl. z.B. Suchanek/Broock 2012) oder Thomas Beschorners Ansatz einer „kulturalistischen“ Wirtschaftsethik (z.B. Beschorner 2009).

Die große Stärke des Projekts einer habituellen Unternehmensethik ist, dass sie den Blick öffnet für Fragen, die jenseits formaler Regeln und monetärer Anreize liegen. Es geht nicht darum, zu bestreiten, dass diese eine wichtige Rolle für die moralische Gestaltung der Wirtschaft spielen. Aber darüber hinaus gibt es eine Vielzahl scheinbar „weicher“ Faktoren, die die Kultur von Unternehmen prägen und deren Einfluss auf das Verhalten Einzelner erheblich sein kann. Für welche Verhaltensweisen man von Kollegen ein ermunterndes Kopfnicken oder einen kritischen Blick erntet, wie auf sexistische Witze reagiert wird, ob es als angemessen empfunden wird, dass ein Angestellter nach der Einhaltung sozialer Standards in der Lieferkette fragt – all dies sind Faktoren, die für die Fähigkeit eines Unternehmens, grundlegende moralische Standards einzuhalten, enorm wichtig sind. Da solche informellen Standards stark „von oben“ kommen, ist es besonders eine Verantwortung wirtschaftlicher Eliten, die Unternehmenskultur moralisch zu gestalten, wie von mehreren Autoren des Bandes, besonders Bohlken, betont wird. Ohne eine derartige gelebte Praxis bewirken Moralkodizes und CSR-Abteilungen wenig. Eine wichtige hieran anschließende Frage ist, welche ethischen Fragen am besten durch formale Regelungen und welche eher durch habituelle Verhaltensmuster adressiert werden können und sollen. In vielen großen Unternehmen, so scheint es, herrscht eine Tendenz zur Überbetonung formaler Regeln vor, die Gefahr läuft, in einen Wust an undurchschaubaren Regeln zu führen, der die Individuen nicht nur überfordert (welche Regel gilt wann, wie ist mit kon-

---

<sup>2</sup> Eine sehr interessante Quelle zum Habitus in der Finanzwelt ist z.B. Honegger et al. (2010).

fligierenden Regeln umzugehen, etc.), sondern auch frustriert, weil ihnen jede Urteilsfähigkeit abgenommen zu werden scheint.

Insgesamt lese ich den Band vor allem als Arbeitsauftrag, der einige wichtige Impulse mit auf den Weg gibt. Der Auftrag lautet, zu erforschen, wie eine Unternehmenskultur zu denken wären, in der die Achtung der Menschenrechte und der Würde des Einzelnen oberste Priorität hat – und sich dabei auf die Geschichte der Philosophie und Soziologie zu besinnen, wo diese wichtige Ressourcen bereithalten. Der Dialog zwischen Theorie und Praxis, wie er in diesem Buchprojekt praktiziert wurde, ist hierfür unerlässlich. Dabei muss die Frage nach dem Habitus einzelner Unternehmen allerdings auch eingeordnet werden in weitere Fragen – wobei sich auch die leidige Frage nach der Rolle von Wettbewerb und der Rolle des Staates nicht vermeiden lässt. Letztlich, so scheint mir, muss nicht nur die Frage nach dem Habitus von *Unternehmen*, sondern nach dem generellen Habitus des Wirtschaftens und nach der Rolle von Unternehmen, Konsumenten, und Arbeitnehmern darin, neu gestellt werden.

## Literaturverzeichnis

- Beschorner, T.* (2009): Unternehmensethik aus kulturalistischer Sicht, in: Goldschmidt, N./Nutzinger, H.G. (Hrsg.): Vom Homo oeconomicus zum Homo culturalis, Berlin u.a.: Lit Verlag, 313–322.
- Doris, J.* (2010): Lack of Character: Personality and Moral Behavior, Cambridge: Cambridge University Press.
- Honegger, C./Neckel, S./Magnin, Ch.* (2010): Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt, Berlin: Suhrkamp.
- Suchanek, A./von Broock, M.* (2012): Stakeholder-Dialoge: Investitionen in ein gemeinsames Spielverständnis, Wittenberg Center for Global Ethics, Discussion Paper 2012-05.
- Thaler, R. H./Sunstein, C. R.* (2008): Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, New Haven, CT: Yale University Press.