

Ethische Gewinnerstrategien

Von Hartwig Wiedebach¹

Ethik in Banken hat Konjunktur. Das ist als Erweiterung der Planungs- und Handlungsstrategien erfreulich. Aber es bedeutet auch Gefahr. Wenn Ethik als importiertes Bescheidwissen über Gut oder Schlecht auftritt, verkommt sie entweder zum Hemmschuh für entschlossenes Vorgehen oder, schlimmer noch, zur Politur der PR-Fassade. Das Ziel ist stattdessen eine mit der Natur des Bankgeschäfts selbst verwobene Ethik. Wo sie gelingt, bringt das Gewinn, sowohl für den öffentlichen Auftritt der Bank als auch für ihre interne Kultur, d.h. für die Menschen, die in ihr und mit ihr zusammenarbeiten. Ethik stiftet geschäftliche und menschliche Nachhaltigkeit.

Nun stehen „Ethik“ und „Gewinnerstrategie“, wenn es um geldwerten Ertrag geht, zunächst in einem Gegensatz. Ethik ist 1) kein Produkt innerhalb eines Marktes, und sie ist 2) keine Strategie für den Kauf und Verkauf von Produkten. Das schließt einen indirekten Zusammenhang nicht aus. Ethik betrifft bestimmte Voraussetzungen für geldwerten Gewinn. Diese Voraussetzungen zu reflektieren und zu aktualisieren ist ihr Gewinn. Wir durchlaufen vier Fragen: 1) Was ist Ethik? 2) Was ist ethischer Gewinn? 3) Welche Strategie folgt daraus? 4) Was sind Vor- und Nachteile ethischer Gewinnerstrategien?

1) Was ist Ethik?

„Ethik“ ist eine Disziplin denkender Reflexion. Sie ist nicht identisch mit „Ethos“. Ein Ethos ist eine persönliche Haltung im Umgang mit Dingen, Menschen, Problemen. Ethik ist hingegen eine Lehre über das menschliche Wollen und Handeln: erstens wie Wollen und Handeln *sind*, zweitens wie sie sein *sollen*.

Ethik gab es nicht immer. Lehrreich ist die Epoche ihrer Entstehung im alten Griechenland. Am Ende des fünften Jahrhunderts vor Christus war der Stadtstaat Athen durch die Perser besiegt und in politischer Depression. Zugleich war durch seine überragende geistige und gesellschaftliche Entwicklung eine kritische Kulturmasse erreicht. Institutionen, zwischenmenschliche Verhältnisse, Kunst, Wissenschaft und Philosophie waren im Aufbruch und äußerst komplex geworden. Das Wahre, Kluge, Richtige, Schöne konnte nicht mehr aus dem „Gesetz der Väter“ abgelesen werden. In dieser Zeit trat Sokrates auf. Er war gemäß Aristoteles, der kurze Zeit später lebt, der Erste, der das Ethische thematisierte.²

Sokrates ging auf die Straße. Er sprach Menschen darauf an, ob sie eigentlich wüßten, was sie tun. Er redete mit Handwerkern, und Handelsleuten. Einen Mitbürger, den Euthyphron, der seinen Vater des Mordes anklagen will, fragt er nach

¹ Ich danke Dietmar Peetz für die Anregung zu diesem Text und seine kritischen Kommentare.

² Aristoteles: Nikomachische Ethik, 987 b 1.

dem Warum.³ Als der ihm sagt, er tue, was die Götter für fromm und richtig halten, fragt Sokrates weiter, was er damit meine. Es erweist sich, daß Euthyphron dies keineswegs unzweideutig angeben kann. Er verwickelt sich in Widersprüche. Ihm fehlt die durchgreifende Idee des Frommseins und vor allem jener Gerechtigkeit, die er gegen seinen Vater ins Feld führt.

Nun hat auch Sokrates diese Ideen nicht einfach parat. Auch er hat kein für alle Fälle gültiges Modell. Trotzdem hält er die Frage fest. Er läßt sie sich nicht durch Konventionen, Versprechungen, Furcht vor Repressalien oder eine angebliche „Alternativlosigkeit“ abkaufen. Sokrates sieht den Menschen, wie er wirklich ist, nämlich vielgestaltig und niemals einfach. Er verstrickt sich in Gedanken, Emotionen und Bewertungen. Seine Wirklichkeit sind ständig wechselnde Lebens- und Entscheidungssituationen. Hier Strategien für ein angemessenes Wollen und Handeln zu suchen, ist Sokratische Ethik.

Und eben dies: eine kritische Kulturmasse, in der die Gültigkeit des von Eltern, Lehrern, aus „klassischen Theorien“ usw. Erlernte seine Legitimität verliert, haben wir auch heute. Finanzmärkte sind ein Beispiel. Es werden große Massen an gesellschaftlich, ökologisch, politisch relevanten Werten bewegt, mit zum Teil erheblichen Konsequenzen für Einzelpersonen, Unternehmen, Staaten, Umwelt. Und wieder bedarf es angesichts der Komplexität einer Sokratischen Fragekunst und Ethik.

Das Ziel sind nicht Rezepte, sondern instinktive Erfahrungswerte. Erfahrung lehrt, daß das Geltende durch kleinste Veränderungen ungültig werden kann; daß Nuancen wichtiger sind als große Perspektiven; daß es nicht genügt, als Katze vor dem Mausloch auf Beute zu hoffen, sondern zu wissen, daß jederzeit von hinten der Hund kommen kann.⁴ Wer langfristig Geschäfte plant, muß feine Schwankungen des Marktes und der psychologischen Stimmungen erspüren und auf ihre Unterströmung hin durchschauen können. Da gibt es noch keine Beschreibungen, Namen oder Begriffe. Instinkt heißt: trotzdem spüren, was zu tun ist. Er ist eine lebenskluge Verbindung zwischen Verstand und wachen Antennen.

Erfahrungen werden in Krisen gemacht. Und nahezu alles kann in eine Krise geraten. Gesunde Skepsis gegenüber dem scheinbar Gesicherten steht daher am Anfang. Aber die Skepsis hat nicht das letzte Wort, denn keine Krise dauert ewig. Aus dem Wissen um die immer fragile Gegenwart zum einen, um die Endlichkeit jeder Gefährdung zum andern bildet die Lebenserfahrung ihren Instinkt. Sein Maßstab ist die Wirklichkeit im Auf und Ab der Konjunktur. Um diese instinktive Urteilskraft geht es.

Unsere Definition der Ethik lautet daher: Ethik ist eine Schulung des Instinkts für die Wirklichkeit des Menschen. Sie erzeugt keinen Theorieballast sondern Tatkraft. Sie verknüpft analytischen Verstand mit menschlicher Einsicht. So entsteht Professionalität mit Bodenhaftung. Wer sich und andere Menschen in den Gege-

³ Nach der Darstellung seines Schülers Platon im Dialog „Euthyphron“, 3e-15c.

⁴ Vgl. Georg von Wallwitz: Odysseus und die Wiesel. Eine fröhliche Einführung in die Finanzmärkte. 2. Aufl., Berlin, Berenberg 2011, S. 55.

benheiten, Gefühlen, Befangenheiten, aber auch im Wunsch nach Kontinuität, Erhaltung und Steigerung zu sehen fähig ist, hat das Rüstzeug, Situationen umfassend zu überschauen und einen nüchternen Weg einzuschlagen. Sich darin zu schulen, ist über den Moment hinaus profitabel, denn es stiftet Vertrauen bei den Kunden und bei den eigenen Mitarbeitern (Win-Win-Situation).

Dieser Blick auf die Wirklichkeit hat in jedem Engagement, in jedem Beruf zwei Richtungen: erstens nach außen, auf die Dinge und Methoden unseres Engagements, zweitens nach innen, auf die persönliche Befindlichkeit sowohl unserer selbst als auch der Anderen, mit denen wir zu tun haben.

Zunächst das *Außen*: Hier gibt es eine oft kaum übersehbare Komplexität der täglichen Herausforderungen und der Methoden, mit diesen umzugehen. Das hat wiederum zwei Seiten: eine statische zu jedem Zeitpunkt, und eine dynamische, dem Wandel unterworfen. Zu jedem Zeitpunkt gibt es eine Vielzahl von Wertpapieren, Optionen für Kauf und Verkauf, aber auch von theoretischen Bewertungsmodellen, um die richtige Positionierung von der falschen, das Bessere vom Schlechteren zu unterscheiden. Und es gibt, dynamisch betrachtet, den Wandel im Charakter der Wertpapiere, der Modalitäten für Kauf und Verkauf, und auch der theoretischen Bewertungen. Wenn ein erfolgreiches Modell viele Marktteilnehmer zur selben Taktik veranlaßt, sinkt sein Wirkungsgrad. Neue Experimente und Modalitäten werden gewagt, um das Herdenverhalten für zusätzliche Gewinne zu nutzen. Das erzwingt über kurz oder lang neue Analysemethoden und neue Modelle zur Bewertung.

Nun das *Innen*: Auch im Persönlichen herrscht sowohl statisch als auch dynamisch eine kaum übersehbare Komplexität. Zu jedem Zeitpunkt erlebt jeder in sich gemischte Zuneigungen, Aversionen, Liebe, Haß, Ehrgeiz, Furcht und Vertrauen. Dynamisch betrachtet ändern sich diese Zustände, Wünsche und Gefühle. Geliebtes wird langweilig, Verhaßtes wird attraktiv, Vertrautes macht Angst, Furcherweckendes wird vertraut.

Entscheidend ist: Vor allem auf der dynamischen Seite hängen Außen und Innen eng zusammen. Zwar bleibt die Welt der Dinge und Produkte im Außen. Und die Wünsche, Gefühle und Gedanken bleiben innen. Aber der äußere Wandel der Produkte, die Krisen der Modelle, die Anarchie der Zwischenstadien verändern unser Innen. Vertrauen wird gebrochen, Bekanntes erscheint fremd, der Verlust eines Geschäftspartners erscheint als Verrat, ein bisher verdächtiger Konkurrent gewinnt Vertrauen.

Aber auch umgekehrt: Unser Innen formt das Äußere. Seelisches Verhalten generiert eine neue äußere Wirklichkeit. Der Aufbruch in neue Möglichkeiten des Handels, der Marktbildung, der Volatilität ist wesentlich psychisch-seelisch motiviert. Furcht vor Verlust oder Hoffnung auf Profit machen wagemutig, erzeugen neue Anlagestrategien, lassen nach besseren Bewertungsmodellen forschen. Vieles davon scheint irrational, und – wie 2008 deutlich wurde – in Phasen allgemeiner Krisen sogar unkontrollierbar.

Die Lösung klingt paradox: Geschäftliche Vernunft braucht das Irrationale. Der bekannte Satz: If you panic, do it before everybody else does, zeigt das gut.

Wer alles begreifen will, kommt leicht zu spät. Sich-Zeit-Nehmen ist ein Luxus, der den Job kosten kann. Mancher Deal hat ein so enges Zeitfenster, daß tiefeschürfende Analysen unmöglich sind. Es wäre unvernünftig, nur vernünftig sein zu wollen. Häufig hilft kein Modell, sondern vielleicht eine Eingebung in schlafloser Nacht. Und im inneren Kampf mit uns selbst? Auch da werden rationale Einstellungen, rigorose Disziplin, Triebverzicht, die Suche nach allseitiger Verständigung mitunter unvernünftig. Es braucht den Spannungsabbau und die wilde Entschlossenheit.

Eine Wirklichkeit aus reinem Verstand gibt es nicht. Folglich muß Ethik, spricht: die Schulung unseres Instinktes für die Wirklichkeit, das Irrationale mit dem Rationalen verknüpfen. Die Kunst ist, das so zu tun, daß keines von beiden seine Kraft verliert. *Ethische Vernunft ist ein Immer-wieder-Aufwachen, aus der alles ordnenden Verständigkeit ebenso wie aus der anarchischen Leidenschaft.*

Trotzdem sind die beiden Seiten nicht gleichberechtigt. Der Verstand ist wie ein Klebstoff zwischen Außen und Innen. Und solange die Verhältnisse rational handhabbar sind, stehen die Handlungsoptionen außen und unsere seelischen Dispositionen innen in Resonanz zueinander. Irrationalität dagegen ist der Verlust des Klebstoffes, Dissonanz. Ihr Charakter ist Parteilichkeit, Vereinzeln und Isolation. Und auch das hat wieder zwei Seiten: Das Außen verliert den Kontakt zum Innen, aber auch innerhalb des Außen und innerhalb des Innen werden Zusammenhänge zerrissen.

Das Außen insgesamt wird fremd, unverständlich, manchmal chaotisch. Aber nicht nur das Außen erscheint uns abgetrennt, sondern wir isolieren auch innerhalb beider Sphären einzelne Aspekte von anderen. Bestimmte Handlungsoptionen versammeln alle Hoffnung, andere dagegen alles Übel auf sich. Aktien werden panikartig abgestoßen, anerkannte Bewertungsmodelle (man erinnere sich an den Umgang mit collateralized debt obligations, CDOs) über Nacht widerlegt. – Auch im Inneren knüpfen wir unsere Hoffnung an einzelne Bilder und Eindrücke und häufen Mißtrauen auf andere, die uns bisher wenig kümmerten oder sogar heimisch waren. Wir werden emotional und einseitig. Für die Betroffenen ist das gefährlich: Es drohen Verzweiflung, Depression, Suchtverhalten, Suizidalität und, last but not least, der allgegenwärtige Burn Out. Nicht Streß als solcher ist gefährlich, sondern der besondere Streß, dem wir durch Dissonanz und Isolation ausgesetzt sind.

Die ethische Schulung wird hier therapeutisch. Sie bringt Irrationalität und Rationalität, leidenschaftliches Agieren und kluge Berechnung, Impulsivität und Beherrschung zusammen. So entwickelt sie den gesuchten Instinkt. Die „animal spirits – a spontaneous urge to action rather than inaction“, von denen Keynes sprach,⁵ brauchen diesen Instinkt, damit sich ihre ‚herangehende‘, aggressive Energie nicht ungebahnt austobt. Sie sind der notwendige Stachel in der rationalen Ruhe, müssen aber gezügelt werden. Gelingt das, so überwachen sich „Animalität“

⁵ John Maynard Keynes: The general theory of employment interest and money. London, Macmillan 1936, S. 136.

und Ratio gegenseitig; keine schläft ein, und beide ziehen am selben Strang. So bleibt man wach für die Wirklichkeit.

2) *Was ist ethischer Gewinn?*

Die Frage ist schon fast beantwortet: Der Gewinn liegt in der Wachheit für das Wirkliche. Bewegte Wirklichkeit zeigt immer Ebenen und Krisen. Wir erleben Phasen mit geklärten Verhältnissen, wo Analysen, Theorien, Modelle, Konventionen ihre starken Seiten zeigen. Und wir erleben Phasen krisenhafter Unsicherheit, in denen vereinzelt Optionen übermächtig werden. In Panik und Isolation nicht den Verstand verlieren, aber auch umgekehrt: im Kalkulieren des Verstandes nicht den Jagd- und Gefahreninstinkt verraten, ist der geschäftspolitische Gewinn.

Zweifelloos ist damit nicht alles gesagt, und manchem mag sogar das Entscheidende fehlen, nämlich die eigentlich „ethische“ Anleitung für das moralisch Gute. So soll der Markt keine Ausbeutung von Mensch und Natur begünstigen, oder zu Ungleichgewichten führen. Und doch gehört gerade ein instabil gewordenes Schuldenkarussell zu den ergiebigsten Geldquellen. Wie ist diese Spannung aufzulösen?

Die Antwort lautet: gar nicht. Die moralische Frage bleibt, wie bei Sokrates die Suche nach Gerechtigkeit, immer offen. Keine Geldsumme, die in einem offenen Markt kursiert, kann analytisch auf die Moralität ihrer Quellen und Folgen hin beurteilt werden. Es gibt nie mehr als ein nur unscharfes Besser oder Schlechter. Mehr noch: Moralität kann gefährlich werden, wenn sie den Konkurs bedeutet. Entsprechend sind ethische Leitbilder meist leuchtende Fassaden, hinter die niemand blicken darf.

Der Instinkt für das Ganze der Wirklichkeit erzeugt keine Rezepte, denn er kennt die unumgängliche moralische Unschärfe. Er stellt sowohl das Menschliche in uns als auch die Mechanismen der äußeren Dinge in Rechnung. Er vermeidet jedes Bescheidwissen und gibt eben dadurch dem konkreten Entscheidungsgeschehen eine ethische Richtung. Ziel ist eine realistische, im moralischen Anspruch bescheidene und dadurch nachhaltige Marktkultur. Ihre Orientierung geht auf Stabilität und Regenerationsfähigkeit.

3) *Was ist die Strategie?*

Das Ziel der ethischen Gewinnerstrategie ist eine Formung der Persönlichkeit. Jeder Mensch kann aber nur sich selbst formen. Dazu muß er zu sich in Distanz treten und das eigene Verhalten bedenken. Das ist nicht einfach. Nachdenken über sich selbst mündet leicht in unnützes Grübeln, wenn es an den oben genannten Komplexitäten scheitert. Folglich geht die Strategie auf Hilfestellungen in der Selbstreflexion. In dieser Eigenschaft kann ethische Schulung marktfähig werden. So wird Hilfestellung zu Selbstreflexion ein über den Moment hinausweisendes Geschäftsmodell. – Was ist konkret zu tun?

Unser Vorschlag für eine effektive Agenda verknüpft zwei Momente. Sie haben sich zum Beispiel in schwierigen medizinischen Entscheidungen bewährt

- A) vom Kursleiter ausgehend, eine Anleitung zur ethischen Reflexion anhand kurzer, aber eingehend zu diskutierender Textpassagen. Klassiker der Ethik, von Platon bis in die Gegenwart, vermitteln, unter Anleitung gelesen, auch heutigen Lesern ohne Vorkenntnisse verblüffende Einsichten. Für diesen Einstieg sprechen zahlreiche gute Erfahrungen.
- B) Von den Teilnehmern ausgehend, konkrete Falldarstellungen aus ihrem beruflichen Alltag und anschließend deren gemeinsame Erörterung. Es gilt, am Einzelfall das ethische Problem herauszuschälen. Denn das Ethische ist vom Berufs- bzw. Fachspezifischen zu unterscheiden. Häufig gilt allgemeines Unwohlsein in beruflichen Situationen irrtümlich als ethisches Problem. So sind menschliche und geschäftliche Kollisionen meist kein ethisches Problem, sondern in einer kämpferischen Wirklichkeit selbstverständlich. Nur wo entweder übertriebene Rationalität die kämpferische Seite verdrängt oder blindes Draufgängertum den Verstand über Bord wirft, kurz: wo die wechselseitige skeptische Wachsamkeit verloren geht, tritt das ethische Problem ins Profil. Wer hier mitdenkt, wird fähig selbst zu erkennen, ob und in welchem Maß das der Fall ist.

4) Was sind Vor- und Nachteile der ethischen Gewinnerstrategie?

Die Vorteile liegen in der Kultur einer nüchternen, weil an Tatsachen und menschlichen Rücksichten gebildeten Tatkraft. Der Verstand hält sich bewußt, daß eine Hausse nicht ungefährlich ist und daß eine Baisse nicht ewig dauert. Die Leidenschaft dagegen stiftet die notwendige Unruhe und damit die Kraft in Urteil und Tat. Ohne sie bringt auch der beste Verstand nichts zuwege. – Nachteilig mag man finden, daß es den kurzen Weg nicht gibt. Nachhaltigkeit hat ihren Preis. Ethisches Denken verlangt Abstand und das heißt, ein Minimum an Muße.

Erfolg ist kein Zufall. Soll er den Moment überdauern, so braucht es Urteilssicherheit von Menschen, die sich selbst kennen. Nachhaltige Urteilskraft entstammt einer Lebensführung, und sie formt weitere Lebensführung. In diesen Lernprozeß einzutreten ist das Ziel einer ethischen Gewinnerstrategie.