



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2002

Der hohe Preis der Moral. Politik und Wirtschaft unter dem Diktat der Empörungskommunikation

Imhof, Kurt

Abstract: Moralische Verurteilungen und Appelle prägen zurzeit die öffentliche Kommunikation. Davon betroffen ist zunehmend die Wirtschaft. Professor Kurt Imhof verknüpft dieses Phänomen mit einem Strukturwandel der Öffentlichkeit und der Deregulierungsphase.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-96261>
Newspaper Article

Originally published at:

Imhof, Kurt. Der hohe Preis der Moral. Politik und Wirtschaft unter dem Diktat der Empörungskommunikation.
In: Neue Zürcher Zeitung, 7 July 2002, 75.

Der hohe Preis der Moral

Politik und Wirtschaft unter dem Diktat der Empörungskommunikation

Von Kurt Imhof*

Moralische Verurteilungen und Appelle prägen zurzeit die öffentliche Kommunikation. Davon betroffen ist zunehmend die Wirtschaft. Professor Kurt Imhof verknüpft dieses Phänomen mit einem Strukturwandel der Öffentlichkeit und der Deregulierungsphase.

Ein neues Gespenst geht um: Es handelt sich um die ausserordentliche Durchwirkung der öffentlichen Kommunikation mit moralischen Urteilen. Sie reichen vom «Grüsel» (bevorzugt als Lehrer oder als Priester) über den «Lügner» bis zum «Versagerrat», von den «Abzockern» über die Beletage-Kassen bis zum «Enronieren». Das möglichst erschlagende moralische Urteil hat im entbrannten Aufmerksamkeitswettbewerb die Nase vorn. Besonders fällt auf, dass sich diese Skandalisierungswelle wie noch nie in der Geschichte der Moderne nicht etwa nur auf das politische System bezieht, sondern immer mehr die Wirtschaft betrifft. Das ist teuer, das erhöht die Unsicherheit ökonomischen Handelns, und das ist erklärungsbedürftig.

Skandale als Salz in der Suppe

Skandale gehören zur Moderne wie das Salz in die Suppe; über erfolgreiche Skandalisierungen im Vorfeld der Revolutionen an der Schwelle zur Moderne entstanden die moderne Öffentlichkeit, die Verbindung von verfasstem Staat und Gesellschaft und der Anspruch auf demokratische Rechtsetzung. Diese Problematisierungsfunktion öffentlicher Kommunikation ist und bleibt notwendiger wie charakterisierender Bestandteil der Moderne. In den Netzwerken öffentlicher Kommunikation kandidieren permanent Problematisierungen des guten und gerechten Lebens um Aufmerksamkeit. Dieses seismographische Instrument moderner Gesellschaften erlaubt es, Probleme der sozialen Ordnung wahrzunehmen und der Politik zur Bearbeitung aufzugeben.

Durch die ganze Moderne hindurch ist die Skandalisierung jener politischen Teilbereiche am häufigsten, die aus Gründen der «Staatsräson» am wenigsten dem Öffentlichkeitsprinzip gehorchen können. Dies gilt für das Militär, die Geheimdienste und die Diplomatie. Dazu gehört auch, dass die Lüge im politischen Bereich (im Gegensatz zur Notlüge im privaten Bereich) das schlimmste Ärgernis darstellt, weil sie gleich gegen beide Grundprinzipien des Öffentlichkeitsverständnisses der klassischen Moderne verstösst: der Vernunft und der Tugend.

Merkmale moderner Skandalisierungen

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

Erstens hatten wir es mit politisch-publizistischen Konflikten zu tun. Die Medien waren als parteinahe Zeitungen oder als Parteiorgane Bestandteil des politischen Systems. Entsprechend führte die Problematisierung beliebiger Zustände zu vehementem Widerstand, das heisst zu poli-

tisch-publizistischen Konflikten zwischen den Parteiorganen über die Frage, was denn nun skandalös sei. Das ist nicht mehr der Fall.

Zweitens wurden Problematisierungen durch eine Partei auf der Basis einer Weltanschauung (vor)getragen. Bei modernen Skandalisierungen sind politische Organisationen als Skandalisierer in der Minderzahl. Die Medien selbst haben diese Rolle als Experten der Skandalisierung professionalisiert, weitgehend von Weltanschauungen entkleidet und auf Tugendfragen zurückgeschnitten.

Personalisierung, Potenzierung

Und zum Dritten: Die Problematisierungen in der Ära der Parteipresse waren, gerade weil sie auf der Basis einer Weltanschauung getätigt wurden, ausgesprochen stark auf die Enthüllung von dysfunktionalen «Strukturen» oder «Verhältnissen» fokussiert. Die Person stand weit weniger im Mittelpunkt als heute; decouviert wurden Gesellschaftsverhältnisse, und diese waren es, die als unmoralisch galten. Die modernen Skandalisierungen spielen dagegen allesamt auf die Person. Insofern hat sich die Form der öffentlichen Problematisierung von Verhältnissen zugunsten einer umfassenden Personalisierung entpolitisiert.

Darüber hinaus ist unverkennbar, dass wir es ausgeprägter als früher mit Wellen von gleichartigen Skandalisierungen zu tun haben. Ähnlich gelagerte Verfehlungen bilden eigentliche Modazyklen moralischen Versagens. So folgen sich seit den achtziger Jahren ununterbrochen Wellen der Skandalisierung defizienter Sexualmoral. Seit rund drei Jahren findet dies beispielsweise Ausdruck in einer medialen Problematisierung der Pädophilie, wie es die ganze 200-jährige Moderne bisher nicht fertiggebracht hat.

Monetärer Wert von Empörungsbatten

Über solche Skandalisierungen wird die Aufmerksamkeit auf bestimmte Abweichungen vom Repertoire moralischer Werte konzentriert. Durch Empörungskommunikation werden neue Werte und Normen in die Gesellschaft eingezogen oder alte Werte und Normen neu bestätigt. Durch die Eichung des politisch Korrekten für unsere Alltagsinteraktionen und über Rechtsetzung werden solche Skandalisierungswellen gesellschaftsweit handlungsorientierend – gerade auch dann, wenn wir davon abweichen zu müssen glauben. Insofern ist die medienvermittelte Empörungskommunikation äquivalent zur normsetzenden Funktion kirchlich-religiöser Kommunikation in der Vormoderne. Und wie zu Zeiten des Ablasshandels hat diese Kommunikation auch wieder einen erheblichen monetären Wert. Der Erfolg der Darstellung moralischer Abweichung bemisst sich nun freilich an Resonanz, Einschaltquoten, Auflagenzahlen und Werbeeinnahmen.

Verschärft seit der Adtranz-Schliessung 1999 und den Debatten um die Entschädigung von Managern lässt sich eine anhaltende Skandalisierung beobachten, die neben der bereits vorher durch soziale Bewegungen praktizierten Problematisierung von Technik- und Umweltproblemen nun das Führungspersonal von Firmen betreffen.

Zwei Erklärungen

Eine Erklärung dieses Phänomens setzt am neuen Strukturwandel der Öffentlichkeit an; die

zweite beschreibt diese moralische Reregulation der Ökonomie als Reaktion auf Deregulationseffekte im neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell.

Zum Strukturwandel der Öffentlichkeit: Wir haben es mit der folgenreichsten Deregulation in der «Spätmoderne» zu tun. Die neuen Medienorganisationen können sich sozial, politisch und ökonomisch von ihren herkömmlichen Kontexten ablösen und werden zu Dienstleistungsorganisationen mit beliebiger Kapitalversorgung und hohen Renditeerwartungen. Die neuen Medienorganisationen orientieren sich nicht mehr am Publikum der Staatsbürger, sondern am Medienkonsumenten und dadurch an neuen Selektions- und Interpretationslogiken. Die jüngste Forschung hat sich stark mit den damit verbundenen Folgen für das Verhältnis von Politik und Medien beschäftigt. Sie zeigt, dass sich Politik in diesem Prozess kommunikativ neu konstituiert. Allerdings ist dieser Prozess nicht auf die Politik beschränkt. Kein Teilsystem kann sich dem neuen Aufmerksamkeitsregime entziehen.

Wie in der politischen Berichterstattung vollzog sich auch in den Wirtschaftsberichten eine Substituierung der Skandalisierer. Waren es noch in den siebziger und achtziger Jahren im Rahmen der Thematisierung von Technik- und Umweltrisiken soziale Bewegungen, so handelt es sich nun um etablierte politische Akteure, auf Medienereignisse spezialisierte NGO (etwa Greenpeace) und vor allem um die Medien selbst. Sie treten als «Entwöhler» an die Stelle der sozialen Bewegungen.

Fragile Reputation der Manager

Im Kontext der ausgeprägten Personalisierung auch der Wirtschaftsberichterstattung wurde die unpersönliche Form der Darstellung von Unternehmen durch eine hoch personalisierte Kommunikation abgelöst, die das Image von Unternehmen immer mehr auf die Validität ihrer Führungsfiguren reduziert. Damit wird das gewachsene Sozialprestige von Unternehmen äusserst folgenreich durch die Reputation ihres jeweiligen Führungspersonals verdrängt. Das Unternehmen wird von der fragilen Reputation ihres Führungspersonals und dessen «Rating» im entsprechenden «Starsystem» für Manager abhängig. Und es vergrössert sich der Widerspruch zwischen der auf die Medien hin orientierten, also personalisierten Aussenkommunikation von Unternehmen («der CEO und sonst nichts»), und ihrer nach wie vor wirorientierten Binnenkommunikation («wir alle und sonst nichts»), die dadurch dem Glaubwürdigkeitszerfall ausgesetzt ist.

Die im Kontext der Ausdifferenzierung des Mediensystems sukzessive geschwundene Auseinandersetzung zwischen den Medien führte zu einer beschleunigten Diffusion gleichförmig nachrichtenerwerteter negativer Berichterstattung über Unternehmen in der Medienarena.

Seit den achtziger Jahren ist eine weitgehende Angleichung der Selektions- und Interpretationslogiken der Wirtschaftsberichterstattung an diejenigen der politischen Berichterstattung zu konstatieren, ein beispielloses Wachstum des Wirtschaftsressorts und eine zunehmende Verwischung der Ressortgrenzen zwischen Politik und Wirtschaft. Die neuen, auf die Maximierung der Aufmerksamkeit der Medienkonsumenten ausge-

richteten Selektions- und Interpretationslogiken konstruieren den Lauf der Dinge wieder – wie die alte Geschichtsschreibung – als Produkt von Helden und Bösewichten, also als Ergebnis von Menschen und Taten und nicht von «Verhältnissen», welche die Menschen, ihre Taten und ihre Wirkungen erst erklären können.

Folgeeffekte des «Neoliberalismus»

Diese bemerkenswerte Entwicklungsdynamik lässt sich jedoch nicht nur durch die neuen Selektions- und Interpretationslogiken der medienvermittelten Kommunikation erklären. Die moralische Aufladung der Kommunikation über die Wirtschaft wurde akzentuiert durch Folgeeffekte des neoliberalen Wirtschaftsmodells. Für das ökonomische Führungspersonal ergaben sich in dieser Ära neue Spielräume, in denen vorübergehend Moral und Marktlogik deckungsgleich schienen. Dagegen können auf Seiten des Publikums auf Grund der Widersprüche zwischen Anspruch und Ertrag des Globalisierungs- und Minimalstaatskonzepts erfolgreich Moralbestände des guten und gerechten Lebens aktualisiert werden.

Welches sind die skandalisierungsträchtigen Folgen der Deregulation im Zuge eines vehementen Antietatismus und einer Euphorisierung des Steuer- und Standortwettbewerbs im Rahmen der Globalisierungs- und der Shareholder-Value-Debatten? Zu konstatieren ist zunächst eine gerade für die Schweiz völlig neuartige und ihre politische wie ökonomische Erfolgsgeschichte negierende Abspaltung einer Wirtschaftselite von der politischen Elite.

Zerfall gemeinsamer Standards

Unmittelbare Folge ist der Zerfall gemeinsamer moralischer Standards unter anderem bezüglich der Höhe des vertretbaren Einkommens. Noch bis in die achtziger Jahre nahmen die Spitzenvertreter wie die Spitzeneinkommen in Politik und Wirtschaft aneinander Mass, das heisst, es war im Sinne des Wortes nicht schicklich, in Spitzenpositionen der Wirtschaft wesentlich mehr zu verdienen als ein Regierungs- oder Bundesrat. Diese wechselseitige soziale Kontrolle – oft in derselben Partei, im Militär, in Klubs, im Rahmen einer ausgeprägten Milizkultur sowie in den überschaubaren Freundschafts- und Bekanntschaftsnetzen einer bürgerlichen Elite – wurde im Zuge der semantischen Sklerotisierung des Staates und der als neu und dramatisch propagierten Globalisierung der Wirtschaft aufgesprengt und so weit zerstört, dass nun für die gravierenden Probleme, die immer Politik und Wirtschaft tangieren, die noch «ganzheitlich» sozialisierten «Ziehväter» der aktuellen Wirtschaftselite als Krisenmanager aus dem Altenteil zurückbeordert werden müssen. Diese Elitenfraktionierung führte zu einem Zerfall von Wissensbeständen über das Risiko, die Kosten und die Bewältigung von Legitimitäts- und Reputationskrisen sowie über die Abhängigkeit von Politik und Wirtschaft.

Im Bewusstsein der propagierten Deckungsgleichheit von Marktlogik und Moral verlor die neue Wirtschaftselite die Sensibilität für die sozialmoralischen Grenzen und damit die massiven Kosten von Entscheidungskalkülen, welche die soziale Verfasstheit von Märkten ausser Acht lassen. Im Zuge dieser Entwicklung liess sich das erstaunliche Faktum beobachten, dass sich gerade Unternehmen mit neuem weltweitem Geltungsanspruch über eine fast schon als autistisch zu nennende Unternehmenskommunikation wiederholt im «Grounden» ihrer Reputation übten.

Zu beobachten ist zweitens eine gegenüber nationalen und regionalen Loyalitäten wesentlich unabhängiger Allokation von Arbeit und Kapital auf der Basis ökonomischer Wettbewerbskalküle bzw. von Steuer- und Standortvorteilen. Im Credo des glühenden Antietatismus der achtziger

Diese Regression medienvermittelter Kommunikation auf gut und böse ist ursächlich für den Wandel der seismographischen Funktion öffentlicher Kommunikation von der Problematisierung von Zuständen hin zur Skandalisierung von Personen. Der zivilisatorische Fortschritt gegenüber den öffentlichen Hinrichtungen der Vormoderne

– in der das personalisierte Böse auch schon vor aller Augen getilgt werden musste – bemisst sich in der Spätmoderne daran, dass es «nur» noch um den sozialen Tod des Delinquenten geht. Unterhaltend ist allemal beides.

* Kurt Imhof ist Professor für Publizistikwissenschaft und Soziologie und Leiter des Forschungsbereichs Öffentlichkeit und Gesellschaft an der Universität Zürich.

und neunziger Jahre erschien selbst die systematische Erpressung der demokratisch verankerten Institutionen als moralisch korrekt und funktionsnotwendig. Ausgerechnet das territorial gebundene politische System wurde als Wegelagerer einer freien Wirtschaft karikiert.

Das Aphrodisiakum «dot.com»

Von Bedeutung ist drittens die Diversifizierung und Anonymisierung des Aktienbesitzes und damit eine Erosion sozialmoralisch eingebetteter Eigentumsverhältnisse und Verantwortlichkeiten, verbunden mit einer höheren Fluktuation sowohl des Führungspersonals wie der Produktlinien auf der Basis kurzfristiger Renditeerwartungen. Diese wurden mit «Phantasie» aufgeladen, durch das Aphrodisiakum «dot.com» beflügelt und in einem Grössen- und Fusions-«Wahn» zu realisieren versucht, demgemäss wie einst in der Planwirtschaft quantitative Volumina und quantifizierte Synergien die Überlegenheit im «Krieg» der Global Players sichern sollten. Sowohl die Streuung des Aktienbesitzes wie auch Fusionen stärkten die Managerherrschaft auf Kosten der Eigentümer, liessen den Einfluss der Beratungsindustrie gleichsam explodieren, schwächten die sozialpartnerschaftlichen Bindungen und beschleunigten den Zerfall des Sozialprestiges und den Schwund der loyalitätssichernden Corporate Identity.

Beeindruckend ist viertens eine bedenklich eingeschränkte Rationalität bei der Personalselektion des Spitzenmanagements. Es erhöhte sich die Bedeutung charismatischer Figuren im Starsystem der Managerklasse massiv. Damit ist die Substitution rationaler Überzeugung auf Seiten der Stakeholder bis hin zur Analytikergemeinde durch den Glauben an die besonderen Gnadengaben von Personen verbunden. Begleitet wurde diese Entwicklung durch eine Ämterkumulation, die allen Erfahrungen notwendiger Checks and Balances spottet, eine Flut von geradezu antikritischen Hagiographien über Managerstars, eine irritierende Expansion einer «Managementliteratur», die schlicht in den Esoterikhandel gehört.

All dies begünstigt eine moralisch argumentierende Reregulierung auf der Basis einer Auflagen wie Quoten steigernden Empörungskommunikation im Rückblick auf die gestiegenen Börsenbewertungen von Unternehmen bei gleichzeitigen Entlassungswellen im Rahmen der Managerlohn-, Fusions-, Beletage-, Ämterkumulations-, Filz- sowie Steuerfluchtdebatten.

Empörungsbewirtschaftung

An dieser Stelle greifen die Folgen der Deregulation und der fundamentale Wandel der öffentlichen Kommunikation ineinander: Erfolgreiche Skandalisierungswellen benötigen erstens eine als moralisch defizitär darstellbare Spezies, zweitens Kommunikatoren, vorzugsweise die Medien, die mit entsprechenden Selektions- und Interpretationslogiken eine quotenträchtige Empörungsbewirtschaftung betreiben, drittens aktualisierbare Moralbestände auf Seiten des Publikums sowie viertens politische Organisationen, die dafür sorgen, dass die Skandalisierung auf Dauer gestellt wird, indem sich das politische System der Angelegenheit annimmt.

Gibt es Hoffnungen, dass sich diese Dynamik wieder abkühlt? Vorläufig nicht. Zum einen begünstigt diese Skandalisierung ökonomischer Ak-

teure die moralische Aufladung des Konsums: Was einst in den siebziger Jahren als Konsumverweigerung von Granny-Smith-Äpfeln begann, ist heute gängige Praxis. Immer mehr Konsumenten denken beim Kaufentscheid auch moralisch.

Moralische Bekenntnisse von Firmen

Im Weiteren operieren immer mehr Unternehmen mit moralischen Bekenntnissen; sie implementieren Unternehmensethiken, die auch in der Aussenkommunikation verwendet werden, sie erklären sich zu «Good Citizens», sie lassen sich ihre «Sozialverträglichkeit» zertifizieren, bekennen sich zum Antirassismus, zur Fremdenfreundlichkeit, zur Frauenförderung. Durch Marketing läßt sich der Konsum moralisch noch mehr auf.

Immer mehr Güter des täglichen Gebrauchs entstammen einem nachhaltigen Umgang mit der Natur, sind ressourcenschonend produziert oder unterstehen gar dem ständischen «gerechten oder fairen Preis» (Max Havelaar). In Pop- und Rockkonzerten wird der Kulturkonsum mit dem ethischen Einstehen für eine tolerante Welt verbunden. Diese moralische Aufladung wirtschaftlichen Handelns führt auf Seiten der Unternehmen zu neuen Formen moralischer Selbstverpflichtung, welche die Skandalisierung moralischer Defizienz wiederum erleichtern (Moralfälle). Unter diesen Bedingungen unterliegt die Unternehmenskommunikation einem Professionalisierungsschub, in

dem unter Stichworten wie «Krisenkommunikation», «Krisenmanagement», «Issues Management» und «Issues Monitoring» durch eine rasch wachsende Expertenkultur Gegenmassnahmen entwickelt werden müssen.

Ist es sinnvoll, dass sich die Wirtschaft in dieser Form mit der Last der Moral herumschlägt, obwohl gerade sie denkbar ungeeignet ist, moralische Probleme zu lösen, dafür aber geeignet sein sollte, auf effiziente Weise Güter und Dienstleistungen zu produzieren? Das heisst natürlich nicht, dass moralische Fragen des guten und gerechten Lebens in der Ökonomie keine Rolle spielen; es heisst aber, dass in modernen differenzierten Gesellschaften dasjenige Teilsystem für die Lösung moralischer und ethischer Fragen primär zuständig ist, das sich darauf spezialisiert hat. Dabei handelt es sich eben um das politische System. Wenn moralische Fragen nun umgekehrt die Ökonomie zu dominieren beginnen, dann wird auch die Marktlogik der Moral untergeordnet.

Die Kosten sind ausserordentlich hoch: Zu budgetieren gilt es die Schmälerung der wichtigsten Ressource ökonomischen Handelns, der Erwartungssicherheit. Die Reputationskrisen haben sich zum grössten GAU für Unternehmen entwickelt, sie können gleichsam über Nacht Image, Kunden- und Mitarbeiterbindungen zerstören.