

# Vertrauen schöpfen

Vertrauen ist eine der wertvollsten Ressourcen. Ulf D. Posé sagt, wie man sie erschließt – Folge 5:  
Vertrauen erfordert Angemessenheit.

***Jede Wirtschaftskrise ist auch eine Vertrauenskrise. Enttäuschte Erwartungen, zerbrochene Hoffnungen, geplatzte Träume erzeugen Unsicherheit, lassen Vertrauen schwinden. Ist Vertrauen einmal zerbrochen, zeigt sich, wie schwer es herzustellen ist. Denn Vertrauen ist voraussetzungsvoll. Es beruht auf Gegenseitigkeit. Das heißt aber auch: Jeder Einzelne kann dazu beitragen, dass es wächst – indem er vertrauenswürdig handelt und Vertrauen schenkt. Worauf es ankommt, das beleuchtet unsere Serie.***

**W**er Vertrauen erzeugen möchte, der muss angemessen handeln. Angemessen ist eine Handlung jedoch nur dann, wenn die Nachteile, die mit ihr verbunden sind, auf keinen Fall größer sind als die Vorteile, die dadurch entstehen. Damit erfordert Angemessenheit, immer sämtliche Vor- und Nachteile einer Handlung gegeneinander abzuwägen. So ist Angemessenheit letztlich eine Frage der Verhältnismäßigkeit. Gerade wenn aus einer Position der Stärke heraus gegenüber einem Schwächeren entschieden werden muss, greift das Prinzip der Verhältnismäßigkeit. Unser Rechtssystem hat sich sehr ausführlich mit der Angemessenheit befasst: Angemessen ist demnach ein Handeln nur dann, wenn es geeignet, erforderlich und verhältnismäßig ist. Drei Merkmale kennzeichnen Angemessenheit:

- **Geeignetheit:** Wenn durch die Maßnahme der gewünschte Erfolg tatsächlich erreicht werden kann.
- **Erforderlichkeit:** Wenn kein milderes, also weniger belastendes Mittel den gleichen Zweck erfüllen kann.
- **Verhältnismäßigkeit:** Nachteil und erstrebter Erfolg müssen in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen.

Angemessenheit will also im Kern sicherstellen, dass eine Handlung ihren Zweck tatsächlich und zu vertretbaren Folgen erreicht. Die Nachteile, die sich aus einer Handlung ergeben, dürfen also nicht größer sein als die Nachteile, die mit der Handlung abgewendet werden sollen. Damit hat Angemessenheit einen Preis. Sie bedeutet den Verzicht auf kurzfristige Vorteile, die zulasten unserer Mitmenschen oder zulasten unserer Umwelt gehen. Entscheidend ist nicht, wie viele Menschen sich Vertrauen wünschen, sondern wie viele bereit sind, diesen Preis der Angemessenheit zu bezahlen.

Genau an diesem Punkt setzt die Güterabwägung ein. Sie bestimmt zunächst das ethische Gut, das es zu schützen gilt. Zum Beispiel die Biophilie, die „Lebensmehrung“ oder „Liebe zum Leben“. Die Güterabwägung untersucht nun, wie Handlungen im Hinblick auf die Ethik zu bewerten sind, damit Angemessenheit entsteht. Im Kern geht es um vier Fragen:



1. Was ist, wenn die Handlung allen Beteiligten im Sinne der Lebensmehrung nutzt? Dann ist die Handlung ethisch geboten.
2. Was ist, wenn die Handlung allen Beteiligten schadet? Dann ist die Handlung ethisch verboten.
3. Was ist, wenn die Handlung mehr Nutzen stiftet als Schaden anrichtet? Dann ist die Handlung ethisch erlaubt, wenn der Geschädigte seinem Schaden zustimmt.
4. Was ist, wenn der Schaden größer ist als der Nutzen? Dann ist die Handlung ethisch verwerflich. Genauso wie es verwerflich ist, darauf zu drängen, dass jemand einen großen Schaden in Kauf nimmt, nur weil es einem selbst nutzt.

Doch wer unterscheidet zwischen Schaden und Nutzen? Wer ist unabhängig genug, um sich nicht durch Eigennutz blenden zu lassen und in der Folge den Schaden anderer kleinzureden. Wer also soll das feststellen, wer soll das bewerten und kontrollieren? Zunächst jeder selbst!

**Jeder entscheidet selbst.**

Die Soziologin Michaela Pfadenhauer hat dazu „Codes of ethics“ als Kontroll- und Steuerungsmodus entwickelt. Dieser Ethik-Code gilt besonders für Berufe, die im hohen Maß durch Selbstkontrolle, Selbstreflexion und Autonomie bestimmt sind. Sechs Charakteristika sind für die Selbstverantwortung und Selbstkontrolle der Angemessenheit wichtig:

1. Es existiert ein Ethikkodex, der im Normalfall schriftlich niedergelegt ist.
2. Die Beteiligten identifizieren sich mit den Ethikregeln des Kodex und sie handeln auch danach.
3. Es gibt definierte Kriterien und Indikatoren, die die Befolgung und Einhaltung des formalen Kodex verstärken. Diese Selbstverpflichtung auf die ethischen Regeln dient der öffentlichen Transparenz und der Kontrolle von Verletzungen der ethischen Standards.
4. Die ethischen Kodizes richten sich an Personen und deren individuelles Verhalten. Dabei steht die Handlung im Zentrum und nicht die – möglicherweise nur gut gemeinte – Absicht des Akteurs.
5. Die Beteiligten verfügen über entsprechende ethische Kompetenz. Das wird nur dann sichergestellt sein, wenn der Kodex durch eine unabhängige Kommission kontrolliert wird.
6. Als letztes Charakteristikum schlägt Pfadenhauer vor, dass „die Bindung des professionellen Handelns an leitende gesellschaftliche Wertüberzeugungen, wie zum Beispiel Gemeinwohlorientierung, Solidarität, Autonomie und Vertrauen und so weiter, kommuniziert“ wird. Diese Kommunikation hilft, die Kontrolle und Sanktionierung professionellen Handelns sicherzustellen.

Wenn diese sechs Charakteristika erfüllt sind, ist Angemessenheit durch Selbstkontrolle möglich. Sie besagen jedoch nicht, dass Selbstkontrolle die notwendig einzige Form von Kontrolle der Angemessenheit ist. Angemessenheit hat noch eine andere Dimension: die der Gerechtigkeit. Um sie geht es in der nächsten Folge.



Ulf D. Posé ist seit 25 Jahren selbständiger Personalentwickler. Er war von 1969 bis 1980 Rundfunk- und Fernsehjournalist für RNI, RTL, WDR, Deutsche Welle, Deutschlandfunk, SWR, SDR, Radio Bremen und NDR. Seit 2003 ist er Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e. V. Seit 2004 ist Posé zusätzlich Senatsmitglied im Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA). Posé schreibt regelmäßig für changeX.

**Kontakt:**

Ulf D. Posé  
Klosterstraße 19–21  
41189 Mönchengladbach  
Mobil: 0171 / 8549321

**E-Mail des Autors:**

pose@posetraining.de  
info@ethikverband.de

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.