

Wolfgang Huber

## **Ist Umdenken möglich – was kann der Einzelne tun?**

Stiftungsvortrag der Robert Bosch Stiftung in Stuttgart, 5. Juli 2010

Wer sich der Frage zuwenden will, ob Umdenken möglich ist, muss sich zunächst darüber schlüssig werden, ob Umdenken nötig ist. Mancher mag ja schon froh sein, wenn überhaupt gedacht, nachgedacht wird, bevor er gar ein Umdenken fordern würde. Aber es gibt auch historische Situationen des Umdenkens. Das Ende des Zweiten Weltkriegs war eine solche Situation. Die Einsicht in die „Grenzen des Wachstums“ und das darauf folgende ökologische Umdenken ist ein Beispiel dafür. Die friedliche Revolution im Osten Deutschlands und die Wiedervereinigung Deutschlands forderte denen ein Umdenken ab, die der Verpflichtung auf die Einheit Deutschlands in der Präambel unserer Verfassung keine praktische Bedeutung mehr zuerkannt hatten. Die Globalisierung, so vermuten manche, verlangt uns ein Umdenken ab – aber in welcher Richtung?

I.

Die geistige Atmosphäre eines unbestimmten Gefühls dafür, dass eine neue Orientierung nötig ist, will ich Ihnen an einem literarischen Text verdeutlichen, der mir dieser Tage begegnet ist. Der Schriftsteller Uwe Tellkamp hat die Bilder des Leipziger Malers Neo Rauch, dem aus Anlass seines 50. Geburtstags eine Doppelausstellung in München und Leipzig gewidmet ist, folgendermaßen charakterisiert: Der Maler, dessen Bilder von dem

Schriftsteller als „transrealistisch“ bezeichnet werden, operiert – so Tellkamp wörtlich – „an einer Naht, er tastet sich in den Moment vor der Explosion, die, noch gestillt, schon zu ahnen ist, eine Choreographie sich gegenseitig häutender, ineinanderlegierter Energien, das Schachbrett als Zündfläche, die Figuren mit Phosphorrändern. Implosion vor der schon sichtbaren Schubumkehr, der Eruption der Energie nach außen; eine Fensterscheibe, mit einer Hochgeschwindigkeitskamera aufgenommen, wenn der Stein eines mutwilligen Werfers eben das Glas splintern und die Bruchstücke schießen lässt, dieser Moment aus gestoppter Nova, Gefahr und faszinierender Asymmetrie ...“

Das Gefühl, wir befänden uns in dem Augenblick, bevor die Fensterscheibe splittert, in dem Moment vor einer schon zu ahnenden Explosion, ist bei vielen verbreitet. Den Eindruck, dass unser Handeln hinter dem zurückbleibt, was eigentlich nötig ist, haben viele. Die Verantwortung dafür, wer das eigentlich Nötige zu tun habe, wird hin- und hergeschoben. Sie landen am Ende in der Regel bei der Politik. Sogar die geheime Wahl eines Bundespräsidenten wird für die Botschaft in Anspruch genommen, dass es anders werden muss. Und ein großartiger Sieg der deutschen Fußball-Nationalmannschaft weckt in uns aufs Neue das Gefühl eines Sommermärchens, aber danach warten dieselben Probleme, die schon zuvor anstanden.

Jede Auswahl aus der Liste solcher Probleme ist subjektiv, ihre Beschreibung auch. Wer immer die großen Herausforderungen unserer Zeit beschreibt, stützt sich nicht nur auf objektive Fakten, sondern stets auch auf die unsichere Prognose künftiger Entwicklungen. Doch es gibt eine Konvergenz dieser

Beschreibungen. Ich will sie so charakterisieren: Die großartigen Fortschritte von Wissenschaft und Technik in unserer Zeit münden nicht in den Entwurf von Utopien, Orten, an denen noch nie jemand war, Entwürfen gelingenden Lebens, sondern eher von Dystopien, von Orten, an die man nicht gelangen möchte, weil ihre Probleme zu gewaltig sind.

Dass die meisten nicht dahin gelangen wollen, gilt sogar von derjenigen wissenschaftlichen Vision unserer Tage, die man noch am ehesten als eine Utopie bezeichnen könnte, nämlich den Gedanken, es sei medizinisch möglich, die Begrenztheit der menschlichen Lebenszeit zu überwinden. Beschränkt sich die Medizin bisher noch darauf, Leben dadurch zu verlängern, dass die dem Menschen mögliche Lebensspanne besser ausgeschöpft wird, so träumen nicht nur Technosophen wie Ray Kurzweil davon, die Begrenztheit der menschlichen Lebensspanne selbst aufzuheben. Zwar ist die synthetische Biologie noch weit davon entfernt, solche Visionen in erreichbare Nähe zu rücken. Doch die Telomere werden ohne Ironie mit dem Begriff des „Unsterblichkeitsenzym“ belegt; die Frage, was mit dem Menschen geschähe, wenn er die Endlichkeit seines Lebens wie Staub von den Füßen schütteln könnte, zeigt sich schemenhaft am Horizont.

Doch auch solche wissenschaftlichen Fiktionen verstärken eher die Ratlosigkeit unserer Zeit, als sie zu lösen. Denn solche Vorstellungen entwickeln sich in einer Epoche, die von demographischen Umbrüchen ohne gleichen geprägt sind. Global nehmen wir ein rasantes Wachstum der Weltbevölkerung wahr, die sich in einem halben Jahrhundert mehr als verdoppelt hat und im nächsten Jahr die Grenze von 7 Milliarden überschreiten wird. Das

Durchschnittsalter der Weltbevölkerung beträgt gegenwärtig knapp 28 Jahre und wird sich – trotz eines fortdauernden Geburtenüberschusses – in den nächsten vierzig Jahren voraussichtlich um zehn Jahre erhöhen. In Deutschland freilich beträgt das Durchschnittsalter schon heute über 42 Jahre, hat aber dafür ein noch rasanteres Wachstum vor sich.

Der demographische Wandel im eigenen Land beschäftigt uns – vor allem im Blick auf die Auswirkungen auf die sozialen Sicherungssysteme – meist so stark, dass wir einen Vergleich mit der Entwicklung der Weltbevölkerung im Ganzen scheuen. Im Blick auf die deutsche Entwicklung spricht man häufig von einer „Überalterung“ unserer Gesellschaft; genauer müsste jedoch von einer „Unterjüngung“ die Rede sein. Denn mit 8,25 Lebendgeburten pro eintausend Einwohner hat Deutschland, wenn man vom Vatikanstaat und Serbien absieht, die niedrigste Geburtenrate der ganzen Welt.

Ein wohlhabendes, hoch entwickeltes, stabiles Land verweigert das Ja zur Zukunft, wenigstens in Gestalt der Bereitschaft, Kinder zur Welt zu bringen und aufzuziehen. Das Lebensglück, das im Aufwachsen von Kindern liegt, fristet in unserer Gesellschaft ein Schattendasein. Der Materialismus, der unsere Gesellschaft prägt, zeigt sich in nichts nachdrücklicher als in dieser verbreiteten Verweigerungshaltung gegenüber der Weitergabe des Lebens. So verdienstvoll familienpolitische Maßnahmen wie das Elterngeld oder familienunterstützende Aktivitäten wie mehr Kinderbetreuungsangebote auch sind, in den Kern des Problems stoßen sie nicht vor. Denn das Ja zu Kindern und Familie muss von

der ganzen Gesellschaft getragen werden; nur dann können politische Maßnahmen auch die gewünschte Wirkung entfalten.

Die Unterjüngung unserer Gesellschaft erscheint mir ebenso als ein Grund zum Umdenken wie die noch immer nicht überwundene Disparität der Lebensverhältnisse auf unserem Globus. Auch in Deutschland stellen wir eine wachsende Disparität fest. Die bemerkenswerte Einkommensentwicklung in den obersten zehn Prozent der Gesellschaft hat durch die damit verbundenen, überproportional hohen Steuerverpflichtungen zweifellos auch eine positive Auswirkung auf die Gesamtgesellschaft. Dennoch führt sie nicht zu einer auch nur von ferne vergleichbaren Wohlstandsmehrung für die Gesellschaft im Ganzen, insbesondere der niedrigsten Einkommensschichten. Gewiss kann die Antwort auf diese Situation nicht in einem immer weiter ausgebauten Sozialsicherungswesen bestehen. Gerechte Teilhabe ist die entscheidende Antwort auf Armut in einem reichen Land, nicht umfassende Versorgung. Bildung ist der Schlüssel dazu, die Armutsentwicklung in Schranken zu halten. Und der Missbrauch von Sozialleistungen muss verhindert werden, wenn sie weiter denen zur Verfügung stehen sollten, die darauf angewiesen sind. Die Bedeutung des Bildungsthemas wächst noch, wenn man sich klar macht, dass Arbeitskräfte in Deutschland auf einem globalen Arbeitsmarkt konkurrieren.

Denn nur bei entsprechender Qualifikation werden sie nicht in die globalen Disparitäten hineingezogen, die sich in anderen Teilen der Erde nicht nur mit relativer, sondern mit absoluter Armut verbinden. Je nachdem, ob man dafür einen oder zwei Dollar pro Tag ansetzt, muss man auch mit ein oder zwei Milliarden absolut

Armen auf dieser Erde rechnen. Die Vorstellung, dass Menschen unter derart armseligen Verhältnissen leben müssen, ist indessen mit der elementaren Überzeugung von der gleichen Würde jedes Menschen nicht vereinbar. Die Vereinten Nationen haben deshalb mit ihren zur Jahrtausendwende verabschiedeten Millenniumsentwicklungszielen eine Halbierung der Armut bis zum Jahr 2015 ins Auge gefasst. Auch nachdem zwei Drittel der dafür vorgesehenen Zeit abgelaufen sind, liegt die Verwirklichung dieses Ziels noch in weiter Ferne.

Eine solche Situation ruft unter anderem die Gefahr verstärkter Armutsmigration hervor. Das gilt insbesondere für unseren Nachbarkontinent Afrika. Südafrika beispielsweise beherbergt gegenwärtig eine große Zahl von Flüchtlingen; ihre Zahl kann nur geschätzt werden und wird wohl irgendwo zwischen vier und sieben Millionen liegen. In anderen Kontinenten, vor allem natürlich in Asien, nimmt die Armut ab und es entstehen breitere Mittelschichten. Aber niemand vermag sich auszumalen, was geschieht, wenn – gerade in Afrika – der Armutsgürtel dieser Erde immer breiter und tiefer wird.

Zugleich haben Mikroelektronik und Digitalisierung unsere Welt dramatisch verändert. Ungeahnte Kapazitäten zur Verarbeitung und Weiterleitung von Daten ermöglichen unter anderem Finanztransaktionen, von denen noch vor kurzem niemand träumen konnte. Verblüffenderweise hieß die Antwort darauf nicht, dass neue Gestaltungsmöglichkeiten auch neue Regulierungen erfordern. Die Regulierungsbereitschaft wurde lieber auf die Krümmung der Gurke als auf die Risiken moderner Finanzprodukte angewandt. Diese traten in den Dienst einer globalen Ökonomie, die sich stärker an

den finanzmathematischen Risikomodellen von Ratingagenturen als an der aus Erfahrung gespeisten menschlichen Urteilsfähigkeit orientierte.

Mochten auch noch so viele Firmen der mittelständischen Industrie oder auch große Firmen – wie Bosch – , denen unternehmerische Weitsicht ein anderes Fundament gegeben hat, sich diesem Denken fernhalten: für ungefähr zwei Jahrzehnte beherrschte die Orientierung am Shareholder Value und die Jagd nach kurzfristigen Boni nicht nur Teile der Finanzwirtschaft und der börsennotierten Unternehmen, sondern wirkte sich auf die wirtschaftliche Atmosphäre insgesamt aus.

Der neuen technischen Möglichkeiten bedient sich auch der moderne Terrorismus. Man braucht heute nicht mehr das Instrumentarium eines Staates, um Krieg zu führen. Das staatliche Gewaltmonopol wird vielmehr von einer neuen Seite bedroht. Warlords untergraben die Staatlichkeit und schaffen zugleich einen Nährboden für terroristische Aktionen, die auch in Staaten mit fest etablierter Staatlichkeit einsickern können. Das Phänomen „neuer Kriege“ mit seiner eigentümlichen Kombination zwischen Stammesfehden und modernster Technologie stürzt die bisher vertrauten Formen, Krieg und Frieden voneinander zu unterscheiden, in eine tiefe Krise. Und es führt ausweglos erscheinende Situationen herbei, wie wir gegenwärtig am Beispiel Afghanistans erleben. Von dem jetzt über acht Jahre dauernden Krieg sagen Kundige, ein Ende sei nicht abzusehen, so nachdrücklich die amerikanische wie die europäische Öffentlichkeit ein Ende dieses Einsatzes auch herbeisehnen.

Die beschriebene Art der Ökonomisierung erfasst heute weite Bereiche der Gesellschaft, die bis dahin anderen Imperativen folgten. Sport und Gesundheit, Wissenschaft und Bildung sind dafür wohl die markantesten Beispiele. Nicht dass ihre Gestaltung den Geboten wirtschaftlicher Vernunft genügen soll, gibt Grund zur Besorgnis; sondern dass ihre Gestaltung dem Zahlenglauben ausgeliefert wird, ist beunruhigend. Dass wissenschaftliche Qualität sich unabhängig vom Inhalt allein an der Zahl der Veröffentlichungen und der Zitate ablesen lässt, ist genauso erstaunlich, wie wenn man die Qualität der deutschen Fußballmannschaft nur an der Zahl der während des Spiels gelaufenen Kilometer festmachen würde – dann wäre übrigens Khedira der beste Spieler des Teams, nicht Schweinsteiger oder Müller. Auch wenn Sie sich als Stuttgarter darüber freuen würden, sind Sie alle Fußballexperten genug, um zu wissen, dass es beim Spiel ohne Ball nicht nur darauf ankommt, dass man rennt, sondern wohin man rennt.

Ein ausreichender Widerstand gegen diese Ökonomisierung von allem und jedem war in den letzten zwei Jahrzehnten nicht zu erkennen. Er zeigte sich erst, als im Kernbereich dieses Prozesses, in der Finanzwirtschaft selbst, die abenteuerliche Ambivalenz einer solchen Vorgehensweise unverkennbar wurde. Diese Erkenntnis wird auf Dauer mit der Finanzmarktkrise des Jahres 2008 verbunden sein. Wenn man aus ihr keine einschneidenden Konsequenzen zieht, wird man sich gleichwohl, so vermute ich, immer wieder an sie erinnern – nämlich jedes Mal, wenn vergleichbare Krisenentwicklungen wieder auftreten und entsprechend dramatische staatliche Interventionen notwendig



machen. Dafür, dass dies in immer schnelleren Zyklen geschehen könnte, sprechen gerade die Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit.

Die staatlichen Interventionen, um das Schlimmste abzuwenden, sind regelmäßig Kraftakte auf Kosten der kommenden Generationen. Zwar plant Wolfgang Schäuble, mit großen Anstrengungen die Neuverschuldung des Bundes zu reduzieren. Aber auch in den nächsten Jahren kommen neue Schulden zu den alten hinzu. Die Frage, wer das bezahlen solle, gilt derzeit als politisch inkorrekt. Denn die staatlichen Schuldscheine seien doch der Reichtum der Gläubiger, also auch der kommenden Generationen. Aber irgendwann werden auch Staatsanleihen fällig; und irgendwann stellt sich auch die Frage, wie ein Staat seinen Aufgaben noch nachkommen soll, dessen Haushalt durch Zinsen, Pensionszahlungen und soziale Verpflichtungen (wenn es zu denen noch reicht) aufgezehrt wird. Für ein bestimmtes Bundesland – es war natürlich nicht Baden-Württemberg – hat mir vor einiger Zeit jemand vorgerechnet, wann das der Fall sein wird, nämlich im Jahr 2030, also in zwanzig Jahren. Auch so betrachtet, leben wir auf Pump. Wir leihen unsere Handlungsmöglichkeiten von den kommenden Generationen; sehenden Auges nehmen wir hin, dass sie nur noch weniger Gestaltungsmöglichkeiten haben werden, als wir für uns in Anspruch nehmen. Der Respekt vor der Freiheit des andern gilt jedoch nicht nur unter den Bedingungen der Gleichzeitigkeit; er gilt auch über die Grenzen der Generationen hinweg.

Der Klimawandel ist das Beispiel geworden, an dem sich die Frage der Generationengerechtigkeit am eindrucklichsten stellt.

Aber es gibt auch andere Beispiele dafür, warum Nachhaltigkeit nicht eine Luxusidee für eine Konsumgesellschaft ist, die auf entsprechend hohem Niveau angekommen ist, sich auch noch ökologisch zertifizierten Konsum leisten zu können. Nachhaltigkeit hat es vielmehr im Kern mit der Frage zu tun, ob wir unseren Nachkommen noch die Handlungsfreiheiten hinterlassen, die wir selbst für uns in Anspruch nehmen. So betrachtet hat Nachhaltigkeit übrigens nicht nur ökologische und ökonomische, sondern ebenso auch soziale und kulturelle Seiten. Die Fürsorge für die sozialen Institutionen des Zusammenlebens – die Familie ist die wichtigste unter ihnen – und für einen sozialen Rhythmus des gemeinsamen Lebens – der Sonntag ist dafür das entscheidende Symbol – sind genauso wichtig wie die Bewahrung des kulturellen Erbes und die Förderung kultureller Kompetenz. In diesen Zusammenhang gehört auch die Aufgabe, für eine gute Zukunft von Glauben und Religion einzutreten und deren Werte an die nächste Generation weiterzugeben.

Denn die Beschleunigung des Lebens, die Überflutung mit Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten ist ohnehin mit einem hohen Maß an Desorientierung verbunden. Wer in einer solchen Welt für sich wie für andere Maß und Mitte finden will, wer erreichen will, dass das Gemeinwohl nicht aus dem Blick gerät, sondern wieder zur Richtschnur des Handelns wird, der wird die Augen vor der Notwendigkeit eines Umdenkens nicht verschließen. Und er wird fragen, wie solches Umdenken möglich wird.

II.

Ist Umdenken möglich? Die Einwände gegen diese Möglichkeit sind schnell bei der Hand. Ich hebe drei solche Einwände hervor. Sie werden vorgebracht im Namen eines pessimistischen Menschenbilds, eines resignativen Blicks auf die gesellschaftliche Pluralität und eines vermeintlich konsequenten Systemdenkens.

Das pessimistische Menschenbild geht davon aus, dass der Mensch ohnehin vom Hang zum Bösen bestimmt ist; deshalb gilt jeder Versuch als vergeblich, die guten Kräfte der Menschen zu mobilisieren und sie dafür zu gewinnen, diese Kräfte nicht nur im Blick auf den eigenen Vorteil, sondern auch im Blick auf das Gemeinwohl einzusetzen. Gewiss ist der Mensch zum Bösen geneigt und unfähig, es ganz zu vermeiden. Er ist auf Vergebung angewiesen und bleibt doch unvollkommen. Deshalb hat es sich als Irrtum erwiesen, vom „sogenannten Bösen“ zu sprechen und den Hinweis auf die Verführbarkeit des Menschen als lustfeindliche Degradierung anzusehen. Aber dass Menschen ganz und gar unfähig seien, von ihrer Freiheit einen verantwortlichen Gebrauch zu machen, ist auch wieder eine Übertreibung, die zu nichts Gutem führt. Wer sich nur an die Vorstellung von Thomas Hobbes hält, der Mensch sei für seinen Mitmenschen ein Wolf, ihn könne man nur mit den Mitteln der staatlichen Gewalt zähmen, der will den Teufel mit Beelzebul austreiben. Denn er verkennt, dass auch staatliche Macht durch Menschen ausgeübt wird, denen man folglich dieselben wölfischen Motive unterstellen muss wie denen, die ihrer Macht unterworfen sind. Zum Glück widerspricht eine solche Betrachtungsweise unserer Erfahrung. Gutes und Böses liegen vielmehr miteinander im Widerstreit; es lohnt sich in jedem Fall, die

eigene Kraft auf der Seite der wünschenswerten Entwicklungen in die Waagschale zu werfen. Gerade angesichts eines drohenden Unglücks fragt man sich sonst, warum man es nicht wenigstens versucht hat, das Schlimmste abzuwenden.

Ein zweiter Einwand richtet sich auf den Pluralismus der Gesellschaft. Der Pluralismus, den die postmoderne Philosophie schon in den siebziger Jahren ausgerufen hat, ist in den europäischen Gesellschaften inzwischen zu einer unbestreitbaren Realität geworden. François Lyotards Voraussage, dass die überlieferten Sinnkonstruktionen keine Verbindlichkeit mehr entfalten, scheint sich heute zu bestätigen. Keine der einst großen Erzählungen von Kultur und Religion kann mehr beanspruchen, „groß“ zu sein; denn zu viele von ihnen stehen miteinander in Konkurrenz. Doch umso wichtiger ist es, dass die kulturellen Traditionen mit ihren Stärken ins Spiel gebracht werden, damit sie mit ihren Übereinstimmungen wie mit ihrem friedlichen Wettstreit den Gemeinsinn stärken und den Gliedern der Gesellschaft zu eigener Orientierung verhelfen. Differenzen dürfen dabei nicht verschwiegen werden. Besorgniserregende Entwicklungen müssen beim Namen genannt werden.

So hat es auch mich beunruhigt, dass bei einer vergleichenden Untersuchung mit ungefähr 45.000 Jugendlichen der Klassenstufe 9 beunruhigende Mängel an Integrationsbereitschaft erkennbar wurden. Bei männlichen Jugendlichen mit muslimischem Hintergrund prägt sich eine Machomentalität umso ungehemmter aus, je stärker ihre religiöse Bindung ist. Auch wenn man dafür eher kulturelle als unmittelbar religiöse Motive geltend macht, wirken offensichtlich die Einflüsse

der Familie mit dem Einfluss zusammen, den Imame ohne Bindung an die deutsche Kultur und Sprache ausüben. Dem treten auf der anderen Seite Defizite bei der Aufnahmebereitschaft der deutschen Mehrheitsgesellschaft gegenüber.

Der Umschlag von Pluralität in gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit ist oft ein wechselseitiger Prozess. Ich weiß jedoch keinen anderen Weg aus solchen Prozessen heraus als den Weg aktiver Toleranz, der „Klarheit und gute Nachbarschaft“ miteinander verbindet, wie die Evangelische Kirche in Deutschland das im Jahr 2006 im Blick auf das Verhältnis zwischen Christen und Muslimen formuliert hat. Pluralität fordert, so betrachtet, eher zum Umdenken heraus, nämlich zum Abschied von Vorurteilen wie von Verharmlosungen, als dass sie als Einwand gegen die Möglichkeit des Umdenkens verwendet werden könnte.

Der letzte Einwand bezieht sich darauf, dass Umdenken ja nur vom Einzelnen erwartet werden könne. Auf ihn komme es aber gar nicht an; denn das Handeln der einzelnen bilde ja nur die Umwelt eines nach eigenen Gesetzen funktionierenden Systems. Nicht die Handlungsintentionen der einzelnen entscheiden einer solchen Betrachtungsweise zufolge darüber, dass das System insgesamt funktioniert, sondern das System selbst. So weit es Veränderungsbedarf gibt, sind nicht die Einzelnen gemeint, sondern die Rahmenbedingungen des Systems.

Denjenigen, die so argumentieren, gilt die Wirtschaft als das plausibelste Beispiel. Dass die einzelnen Akteure ihr Eigeninteresse verfolgen und sich an Gewinnchancen orientieren, gilt nach dieser Betrachtungsweise als der beste Dienst am Gemeinwohl, den sie leisten können. Man muss nur den Sinn des Eigeninteresses für das

Gesamtsystem verstehen. Bei Krisenentwicklungen kommt es einer solchen Auffassung zufolge nicht auf Verhaltensänderungen der einzelnen, sondern allein auf Korrekturen in den Rahmenbedingungen des Systems an. Auch die Finanzmarktkrise der letzten zwei Jahren gibt nach einer solchen Betrachtungsweise keinen Grund zum Umdenken. Denn die Probleme der politischen Rahmenregelung haben mit der ethischen Orientierung des Einzelnen nichts zu tun.

Ich halte das für falsch. Insbesondere am Beispiel der weltweiten Finanzmarktkrise lässt sich deutlich machen, dass die ethischen Herausforderungen unserer Zeit immer auf vier Ebenen zugleich bezogen werden müssen: die politische Ebene, die Ebene der Unternehmen oder anderer Organisationen, die Ebene des Einzelnen und schließlich die Ebene gesellschaftlicher Mentalitäten und soziokultureller Orientierungen.

An der Entwicklung der internationalen Finanzmarktkrise kann man das exemplarisch verdeutlichen. Auf der politischen Ebene wurde die Entwicklung neuer Finanzprodukte, die schlecht abgesicherte Immobilienkredite verbrieften, geradezu erwünscht. Die eigentlich notwendige Regulierung der Finanzprodukte und die Aufsicht über die Finanzmärkte hielten mit der Entwicklung nicht Schritt. Banken des öffentlichen Sektors wollten sich wie private Bankinstitute verhalten und riefen auf diese Weise Verluste hervor, auf denen der Steuerzahler sitzen blieb. Bei vielen Finanzmarkt- und Wirtschaftsunternehmen griff eine einseitige Orientierung an Kapitalinteressen und hohen Gewinnmargen um sich, hinter der die Frage, welchen Aufgaben Unternehmensgewinne dienen, zurücktrat. Die Tatsache, dass die Entlohnung von Führungskräften

an diese kurzfristigen Erträge gekoppelt war, verschärfte diese Tendenz.

Schon darin zeigt sich, dass solche Entwicklungen immer auch eine individualethische Dimension haben. Viele haben ihre Freiheit nur zur Förderung ihrer individuellen Interessen genutzt. Sie haben von den Folgen ihres Handelns für andere abgesehen und in diesem präzisen Sinn unverantwortlich gehandelt. Eingebettet war das in eine allgemeine Mentalität des schnellen Geldes. Auch die Verbraucher erwarteten kurzfristig hohe Renditen; die investierenden Fonds unterschiedlicher Art nutzten ihre starke Marktstellung dazu aus, diese Erwartung über das vertretbare Maß hinaus durchzusetzen. „Spekulative Geschäfte wurden durch eine verbreitete Gier genährt, ein Laster, das nicht auf Manager beschränkt, sondern in der gesamten Gesellschaft anzutreffen ist“ – konstatierte der Rat der EKD im Sommer 2009.

Wenn Ursachen für die Herausforderungen unserer Zeit, wie ich an diesem einen Beispiel gezeigt habe, auf all diesen vier Ebenen anzutreffen sind, muss auch eine Neuorientierung sich auf alle vier Ebenen beziehen. Die Forderung nach politischen Maßnahmen und nach Konsequenzen in den Unternehmen darf gerade nicht gegen die Verantwortung der einzelnen und eine Klärung des gesellschaftlichen Paradigmas ausgespielt werden. Der Zusammenhang zwischen diesen vier Ebenen ist geradezu der Schlüssel für die Neuorientierung, die angesichts der Herausforderungen unserer Zeit geboten ist.

### III.

Eine ethische Orientierung ist freilich nur dann möglich und denkbar, wenn wir davon ausgehen, dass es auch in unserer komplexen Welt echte, durch die Orientierung an Normen beeinflussbare Entscheidungsspielräume gibt. So lange wir uns an der These einer vollständigen Eigengesetzlichkeit der modernen Welt und insbesondere des modernen Wirtschaftens orientieren, prallen ethische Überlegungen an einer solchen Überlegung wirkungslos ab. Aber auch dort, wo wir mit langfristig wirksamen, unumkehrbaren Trends rechnen – Globalisierung und Demographie sind Beispiele dafür – gibt es innerhalb dieser Trends Korridore persönlicher wie institutioneller Entscheidungen.

Diese Entscheidungen haben wesentlich mit dem Bild vom Menschen zu tun, an dem wir uns orientieren. Die Tendenz dazu, unsere gesellschaftliche Wirklichkeit insgesamt als wirtschaftlich dominiert zu betrachten, veranlasst viele dazu, das Bild des Menschen insgesamt und in all seinen Bezügen am Modell des homo oeconomicus auszurichten, des seine Bedürfnisse selbst befriedigenden, die gesellschaftliche Arbeitsteilung dafür nutzenden und ausschließlich am eigenen Vorteil orientierten Menschen. Doch zum Menschen als geschöpflichem und zeitlichem Wesen gehört auch, dass er ein gemeinschaftsbezogenes Wesen ist, das nicht nur die eigenen Bedürfnisse, sondern auch die Bedürfnisse des andern im Blick hat. So wie jeder von uns weder am Anfang noch am Ende seines Lebens für seine Bedürfnisse selbst aufzukommen vermag, so gehört die Sorge füreinander, unabhängig vom jeweiligen persönlichen Vorteil, zu den elementaren Bestimmungen menschlicher Existenz. Darin, dass wir unser Leben als Geschenk



empfangen, bevor wir es gestaltend selbst in die Hand nehmen, und dass wir es am Ende loslassen, ohne über dieses Ende selbst zu verfügen, liegen grundlegende Koordinaten menschlicher Existenz, die durch das Modell des *homo oeconomicus* nicht verdrängt werden dürfen. Dass Menschen sich nach Zuneigung und Gemeinschaft sehnen, darf nicht dadurch verdrängt oder gering geschätzt werden, dass im Zeichen eines kurzatmigen Ökonomismus die Suche nach dem eigenen Vorteil im Wettbewerb zum bestimmenden Verhaltensmuster für alle Dimensionen des menschlichen Lebens gemacht wird.

Es liegt an jedem einzelnen von uns, ob die Ideale unserer Kultur auch für die Zukunft unserer Gesellschaft gestaltende Kraft behalten. Deshalb ist es von großer Bedeutung, ob und wie wir sie in den Dialog der Kulturen einbringen. Die gleiche Würde jedes Menschen, die persönlich verantwortete Freiheit und die Solidarität mit Menschen, die Hilfe brauchen, sind Maßstäbe, die für alles Handeln gelten, das Handeln in wirtschaftlicher Verantwortung eingeschlossen.

Es gehört zu unserer Kultur, Geld nicht zum Gott zu machen. Es war und bleibt unbequem, im Zusammenhang mit dem Moloch moderner Finanzprodukte, von denen Bundespräsident Köhler gesagt hat, manche wirkten wie Massenvernichtungsmittel, die Gottesfrage zu stellen. Aber ich halte daran fest, dass die Unterscheidung zwischen Gott und Geld genauso wichtig ist wie die Unterscheidung zwischen Gott und Staat. Der Säkularisierung des Staates, die wir glücklicherweise erreicht haben, muss die Säkularisierung des Geldes folgen. In diesem Sinn ist der Abschied vom Materialismus an der Zeit: Geld und materieller Besitz sind

Mittel zum Zweck und kein Selbstzweck. Es kommt deshalb darauf an, ob wir von ihnen einen gemeinwohlverträglichen Gebrauch machen. Dass Eigentum verpflichtet und dass sein Gebrauch der Allgemeinheit dienen soll, bleibt auch heute wahr. Ob es geschieht, hängt maßgeblich davon ab, ob Einzelne im persönlichen Verhalten wie im beruflichen Bereich verantwortliche Entscheidungen treffen.

Berufliche Verantwortung ist auch in Zeiten des Systemdenkens unersetzbar. Für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben in allen Berufsfeldern ist Vertrauen eine unerlässliche Basis. Für vertrauenswürdiges Handeln in der Wirtschaft hat die Tradition das Bild vom Ehrbaren Kaufmann geschaffen. Dieses Bild enthält im Grunde nichts anderes als die Übertragung der Goldenen Regel in den Bereich der Wirtschaft – so wie das Fairness-Gebot diese Regel in den Sport übertragen hat. Die Goldene Regel verlangt von jedem Beteiligten, andere so zu behandeln, wie er auch von ihnen behandelt werden möchte. Sie beruht auf dem Grundsatz wechselseitiger Achtung, aus dem ein Verhalten der Gegenseitigkeit abgeleitet wird. An diesem Grundsatz wird sich freilich am ehesten derjenige ausrichten, der über ethische Orientierung und soziale Kompetenz verfügt – zwei Eigenschaften, die in unserem Bildungswesen wie in unserer beruflichen Wirklichkeit gegenüber den Gesichtspunkten von fachlicher Kompetenz und persönlicher Durchsetzungskraft allzu oft in den Hintergrund treten.

Eine reine Shareholder-Orientierung ist mit dem Grundgedanken der Goldenen Regel unvereinbar. Denn Gegenseitigkeit muss allen Partnern gelten, mit denen ein Unternehmen zusammenarbeitet: Anteilseignern und

Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten, der allgemeinen Öffentlichkeit. Der respektvolle, achtsame Umgang mit Menschen in allen Bereichen ist eine unerlässliche Basis dafür, dass sich Vertrauen bilden kann; wie wichtig es ist, merkt man meistens erst, wenn es verloren ging – sei es in der Wirtschaft, in den Kirchen, in der Politik. Die Vertrauenskrise ist der schwerste Schaden unserer großen Institutionen; Vertrauen aber lässt sich nicht einfach organisieren – es lässt sich nur durch Personen wiedergewinnen. Wenn man fragen will, was Einzelne tun können, dann heißt die Antwort: Einzelne sind es, die Vertrauen verspielen; Einzelne müssen auch das Entscheidende dafür tun, dass es wieder gewonnen wird.

Dazu, dass verloren gegangenes Vertrauen wieder gewonnen wird, gehören auch transparente Vergütungsregelungen, die von den Aufsichtsgremien verantwortet werden und auch vor der Mitarbeiterschaft gerechtfertigt werden können. Dafür ist die Unabhängigkeit und Rechenschaftspflicht der Aufsichtsgremien unerlässlich. Allein am kurzfristigen Ertrag orientierte Bonusregelungen und exzessive Managergehälter haben das Vertrauen in die Wirtschaft insgesamt schwer beschädigt. Die Gefahr, dass sich das fortsetzt, ist leider noch nicht gebannt. Immerhin gab es in der vergangenen Woche eine Nachricht, die nach meiner Auffassung in die richtige Richtung weist: Die Europäische Union wird als erste Region der Welt die Bonuszahlungen für Banker beschränken. Die Banken müssen vom Anfang des nächsten Jahres an die Bonuszahlungen strikt an das Grundgehalt koppeln. Die Abhängigkeit von der kurzfristigen Ertragslage wird dadurch hoffentlich gemildert; der Shareholder

Value ist nicht alles. Nur ein kleinerer Teil – dreißig beziehungsweise zwanzig Prozent – darf bar ausgezahlt werden. Ein erheblicher Teil des Bonus wird erst nach einer Reihe von Jahren bezahlt und damit an die Nachhaltigkeit der Ertragsentwicklung gebunden.

Nicht nur unser Staat, sondern auch unsere Gesellschaft und in ihr die Wirtschaft leben von Voraussetzungen, die sie selbst nicht hervorbringen kann. Wirtschaftlicher Erfolg verpflichtet deshalb zum gesellschaftlichen Engagement. Das gilt nicht nur korporativ für das Unternehmen, sondern auch für den Einzelnen. Menschen mit sozialer Kompetenz sind deshalb die wichtigste Voraussetzung dafür, dass die Rede von einer korporativen sozialen Verantwortung von Institutionen einen guten Sinn gewinnt.

Ich werde mich durch das Thema dieses Vortrags nicht dazu verleiten lassen, die Rolle des Einzelnen zu überschätzen. Ich habe ja auch Erfahrungen in einer großen Institution gesammelt; insofern verfüge ich über eigene Erfahrungen darin, was der Einzelne ändern kann und was nicht, welches Umdenken er zu befördern vermag und wo er gegen Wände läuft. Natürlich gibt es langfristige Entwicklungstrends, auf deren Auswirkungen wir uns einstellen müssen. Demographie und Globalisierung habe ich als Beispiele dafür zu Beginn genannt. Doch auch bei ihnen handelt es sich nicht einfach um Entwicklungspfade, sondern zumindest um Korridore, in denen es Handlungs- und Entscheidungsspielräume gibt.

Noch einmal nenne ich das Stichwort Demographie. Gewiss, Kinder, die in den letzten zehn Jahren nicht geboren wurden, können auch nicht in den nächsten zehn Jahren in die Ausbildung und in den Beruf kommen; die Unterjüngung unserer Gesellschaft

wird uns deshalb noch lange beschäftigen. Aber auf längere Sicht lässt sich die demographische Entwicklung beeinflussen. Dass die deutsche Wohnbevölkerung bis 2050 um mehr als zehn Millionen sinkt und deren Durchschnittsalter im gleichen Zeitraum um beinahe zehn Jahre steigt, ist kein Naturgesetz, sondern das Ergebnis individuellen und kollektiven Verhaltens. Es reicht nicht zu sagen, wir hätten das kommen sehen. Wir müssen fragen, was wir am Verhältnis unserer Gesellschaft zu Familie und Kindern ändern können.

Ähnlich ist es mit der Globalisierung. Die weltweite wirtschaftliche Vernetzung lässt sich nicht umkehren. Aber innerhalb der Globalisierung können sich einzelne Regionen und Länder, einzelne Unternehmen und auch Individuen unterschiedlich positionieren.

Es macht einen Unterschied, ob ein Land nur denjenigen Pfaden folgt, die von der Globalisierung vermeintlich vorgezeichnet sind, oder ob es in diesen Prozess seine besonderen Stärken einzubringen sucht.

Es ist nicht belanglos, ob ein Unternehmen sein Ziel in der gewinnbringenden Herstellung und Vermarktung wichtiger Produkte oder allein in der Steigerung des Werts für die Shareholder sieht. Bisweilen haben Unternehmen diesen Paradigmenwechsel erst erfolgreich vollzogen, sind dann aber doch vom Erdboden verschwunden. Es bleibt auch heute eine wichtige Frage, ob die Rentabilität des Unternehmens einem bestimmten Zweck dient oder als Zweck in sich selbst angesehen wird. In welcher Richtung ein Unternehmen sich entwickelt, hängt dabei ganz stark von der Grundorientierung einzelner Unternehmerpersönlichkeiten ab.

Im Blick auf Zukunftsentwicklungen, so lässt sich an diesen Beispielen ablesen, kommt es darauf an, das Unabänderliche und das Beeinflussbare voneinander zu unterscheiden – und im Übrigen: für Überraschungen gewappnet zu sein. Der große amerikanische Theologe Reinhold Niebuhr hat diese Einsicht in der Mitte des letzten Jahrhunderts sogar in die Form eines Gebets gefasst: „Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine von dem andern zu unterscheiden.“ So befremdlich es in manchen Ohren auch klingen mag: Gelassenheit, Mut und Weisheit sind heute so unentbehrlich wie eh und je. Wo sie gefordert sind, schlägt regelmäßig die Stunde des Einzelnen.