

Ist Umdenken
möglich - was kann
der Einzelne tun?
Wolfgang Huber

Robert Bosch **Stiftung**

Ist Umdenken
möglich - was kann
der Einzelne tun?
Wolfgang Huber

In Verantwortung für die Zukunft

Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Huber, Theologe, ehemals Ratsvorsitzender der Evangelischen Kirche in Deutschland und Bischof der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg, sprach am 5. Juli 2010 in der Vortragsreihe »In Verantwortung für die Zukunft« der Robert Bosch Stiftung zum Thema »Ist Umdenken möglich – was kann der Einzelne tun?«

Wolfgang Huber skizziert eine geistige Atmosphäre der Spannung und des Ungenügens: das Gefühl, vor explosionsartigen Umbrüchen, zumindest aber vor schwer kalkulierbaren Veränderungen zu stehen, sei weit verbreitet. Und es öffnet sich zugleich die Schere zwischen Handlungsanforderungen und Handlungsbereitschaft, es entsteht der Eindruck, »dass unser Handeln hinter dem zurückbleibt, was eigentlich nötig ist«. Fortschritte in Wissenschaft und Technik setzen kaum mehr hoffnungsvolle Zukunftsentwürfe frei, sondern neuerliche Problem diagnosen.

Huber zieht als Zukunftsproblem den demographischen Wandel heran, die weiter wachsende Weltbevölkerung, bei einer zugleich weltweit einzigartig niedrigen Geburtenrate in unserem Land. Statt von »Überalterung« sei es angemessener, von einer »Unterjüngung« zu sprechen, die auf einer »verbreiteten Verweigerungshaltung gegenüber der Weitergabe des Lebens« beruht. Dem sei keineswegs vornehmlich mit familienpolitischen Maßnahmen zu begegnen, vielmehr sei hier die Gesellschaft als Ganze angesprochen. Ungleichgewichten in der Einkommensverteilung ist nach Huber nicht einfach mit wachsender staatlich verbürgter Daseinsvorsorge zu begegnen. Vielmehr ist für ihn Bildung der Schlüssel zu gerechter Teilhabe am Wohlstand, besonders vor dem Hintergrund eines zunehmend globalen Arbeitsmarkts. Ein Schlüsselthema ist für Huber die Ökonomisierung weiter Bereiche der modernen Gesellschaft, die kurz-sichtige Orientierung am Shareholder Value und dadurch be-

günstigste Finanzmarktkrisen mit weitreichenden Folgen für kommende Generationen aufgrund weiter ausufernder Staatsverschuldung. Nachhaltigkeit hat demgegenüber für Huber »im Kern mit der Frage zu tun, ob wir unseren Nachkommen noch die Handlungsfreiheiten hinterlassen, die wir selbst für uns in Anspruch nehmen«.

Ist Umdenken möglich? Huber benennt die Einwände, denen sich der Aufruf zum Umdenken ausgesetzt sieht: das pessimistische Menschenbild, die Pluralität der Gesellschaft und das Denken in Systemen. Das pessimistische Menschenbild widerspricht der Vielfalt unserer Erfahrung und der Möglichkeit, »die eigene Kraft auf der Seite der wünschenswerten Entwicklung in die Waagschale zu werfen«, anders gesagt: Freiheit in Verantwortung ist möglich. Auch Pluralität als Folge des Zerfalls haltgebender Sinnkonstruktionen ist kein überzeugender Einwand gegen Umkehr. Vielmehr können wir ohne geschlossenes, allseits geteiltes Weltbild durchaus das Gute und aus unterschiedlichen Traditionen aufnehmen, im Wettstreit der Ideen gemeinsame Werte erschließen und Orientierung finden.

Schließlich ist auch der Einwand nicht zu halten, systemisches Geschehen sei autonom und eigengesetzlich, der Einzelne sei demgegenüber machtlos, ja irrelevant. Wer genau hinschaut erkennt, dass ethische Herausforderungen immer auf mehreren Ebenen ins Spiel kommen: in der Politik, in Unternehmen und Organisationen, beim Einzelnen und auf der Ebene gesellschaftlicher Mentalitäten. Das Handeln auf diesen Ebenen hat stets auch eine individualethische Dimension und vollzieht sich nicht in starrer Eigengesetzlichkeit. »Es gehört zu unserer Kultur, Geld nicht zum Gott zu machen« und Systeme sind für Huber keine unentrinnbaren Gehäuse. Das »Bild vom ehrbaren Kaufmann« bleibt ebenso gültig wie Respekt, Vertrauen und Achtsamkeit. Und dies eröffnet »Korridore persönlicher und institutioneller Entscheidungen« auch angesichts wirksamer, unumkehrbarer Trends.

Zum ersten Stiftungsvortrag in diesem Jahr heiÙe ich Sie sehr herzlich willkommen. Ich freue mich sehr, dass wir Herrn Professor Huber gewinnen konnten. In Verantwortung für die Zukunft ist ein Oberthema, bei dem es nahe liegt, auch einen Kirchenmann zu Wort kommen zu lassen. Der Titel Ihres Vortrags »Ist Umdenken möglich - Was kann der Einzelne tun?« lässt Spannendes erwarten. Jedenfalls nehme ich an, dass Sie nicht die These formulieren werden, alleine mit Gottvertrauen lasse sich die Zukunft meistern.

Wenn ich in diesen Tagen den Blick auf die große Politik richte und mir vor Augen führe, dass mir nicht viel bleibt, als mich zu ärgern und vielleicht zu schimpfen, dann bohrt im Inneren doch auch immer wieder die Frage, »Was kann der Einzelne tun?«, aber meist ist die Folge Resignation.

Als Bürger - und als solcher will ich mich hier äußern - ist man manchmal wirklich ratlos und schaut mit Kopfschütteln auf die Geschehnisse. Da tritt ein Bundespräsident vom Amt zurück und niemand weiß so genau, warum eigentlich. Da benennt die Regierungskoalition einen Nachfolgekandidaten und sofort wird innerhalb der eigenen Parteien heftig diskutiert, ob man den wählen kann. Und trotz einer ausreichenden absoluten Mehrheit in der Bundesversammlung bedarf es dreier Wahlgänge, um den eigenen Kandidaten durchzubringen. Da gehen Ministerpräsidenten aus ihrem Amt nach Brüssel oder verabschieden sich ganz aus der Politik, da fordern Politiker Steuersenkungen trotz Rekordverschuldung, auch wenn die weit überwiegende Mehrheit der Bevölkerung dies angesichts der Lage gar nicht erwartet. Da werden Mehrwertsteuersätze gesenkt und wenige Monate später diskutieren die Befürworter der Senkung öffentlich, ob das Ganze nicht ein Fehler gewesen sei. Die Opposition reibt sich die Hände und legt in den Umfrageergebnissen zu, obwohl sie keinen eigenen konstruk-

tiven Beitrag geleistet hat. Das Ganze mutet schon sehr merkwürdig an.

Aber wenn ich zurückkomme auf die Frage, was der Einzelne tun kann, dann ist es wahrscheinlich ein Fehler, immer nur nach Berlin zu blicken und sich zu fragen, was wir an der Bundespolitik als Einzelne ändern können. Möglicherweise stellen sich diese Frage noch 80 Millionen andere Mitbürger, und dann wird auch klar, dass in diesen Fragen der Einfluss des Einzelnen gering ist. Müssen wir uns also anderen Themen zuwenden und uns bei den großen politischen Fragen mit dem Ärgern begnügen? Das scheint so zu sein in der repräsentativen Demokratie. Vielleicht müssen wir uns mehr auf unser engeres Umfeld begrenzen. Je kleiner das Umfeld, desto größer die Einflussmöglichkeit des Einzelnen und damit aber auch die Verantwortung, etwas zu tun und sich einzubringen. Ein einfaches Beispiel ist unser Stiftungsvortrag. Wenn wir Themen oder Referenten auswählen, die nicht interessant sind, werden Sie als Zuhörer die Konsequenz ziehen und nicht mehr kommen. Dann gibt es für uns zwei Möglichkeiten: Entweder wir machen die Stiftungsvorträge interessant und spannend und attraktiv, oder wir lassen es ganz bleiben. Bisher ist es uns offenbar gelungen, Ihr Interesse zu gewinnen, und wenn die König-Karl-Halle hier trotz Biergartenwetters so voll ist wie heute Abend, ist auch das eine Aussage des Publikums.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, mit Wolfgang Huber haben wir einen bekannten, ja ich neige dazu zu sagen, den bekanntesten evangelischen Theologen der letzten Jahre für den heutigen Stiftungsvortrag gewinnen können. Trotzdem will ich - auch weil das hier immer so üblich ist - etwas über seinen Werdegang sagen. Wolfgang Huber wurde 1942 in Straßburg geboren. Er studierte Theologie in Heidelberg, Göttingen und Tübingen, promovierte 1966 und war bis 1968 Vikar und dann Pfarrer hier in Württemberg. Danach ging er nach Heidelberg, wo er bis 1980 stellvertretender Leiter der Forschungsstelle

der Evangelischen Studiengemeinschaft war und sich 1972 habilitierte. Also eigentlich ist Professor Huber ein Baden-Württemberger. Zwar folgte er 1980 einem Ruf auf den Lehrstuhl für Sozialethik an der Philipps-Universität in Marburg, kehrte aber bereits 1984 nach Heidelberg zurück und übernahm den Lehrstuhl für Systematische Theologie an der Ruprecht-Karls-Universität. 1989 machte er einen Ausflug an die Emory University in Atlanta und wurde 1994 zum Bischof der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg berufen. Seit 1997 gehörte er dem Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland an und war von 2003 bis 2009 dessen Vorsitzender. Daneben war er zeitweise Mitglied des Zentral- und des Exekutivausschusses des Ökumenischen Rates der Kirchen und Mitglied des nationalen Ethikrats. Bis heute ist Wolfgang Huber Honorarprofessor der Humboldt-Universität zu Berlin und der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Und jetzt genug der Vorworte. Sehr geehrter Herr Professor Huber, wir freuen uns auf Ihren Vortrag.



Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Huber

Ist Umdenken möglich – was kann der Einzelne tun?

Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Huber

Herzlichen Dank für diese freundliche Begrüßung verbunden mit einer Einstimmung ins Thema, die die Zuspitzung gleich in sich enthält. Und zugleich herzlichen Dank für die Einladung, hier diesen prominenten Stiftungsvortrag der Robert Bosch Stiftung halten zu dürfen und damit auch die Gelegenheit zu haben, einmal in diesem Kreis meine persönliche große Hochachtung für die Arbeit der Robert Bosch Stiftung in so vielfältigen Bereichen auszudrücken. Zu diesen zählen auch Tätigkeitsfelder, die sich in den neuen Bundesländern, in denen ich so lange Verantwortung getragen habe, besonders fruchtbar ausgewirkt haben. Ich habe schon gesagt, im Blick auf das Thema meines Vortrags wird sich das Besondere dieser Konstruktion auch noch erweisen, nämlich die Weisheit des Stifters, das Unternehmen Bosch so weitgehend von Shareholder Value-Orientierungen frei zu machen, dass eine ganz andere Art von Unternehmenspolitik möglich gewesen ist.

Das mag genügen als eine Begründung dafür, dass ich die Einladung zu diesem Vortrag gern angenommen habe, wenn auch das Thema, das mir nahe gelegt worden ist, sich umso schwieriger erwies, je näher ich mich darauf eingelassen habe. »Ist Umdenken möglich - was kann der Einzelne tun?«

Wer sich, meine sehr verehrten Damen und Herren, dieser Frage zuwenden will, ob Umdenken möglich ist, der muss sich zunächst darüber schlüssig werden, ob Umdenken denn überhaupt nötig ist. Mancher mag ja schon froh sein, wenn überhaupt gedacht, ja, 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 un-

seres Landes forderte zumindest 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 welche Richtung?

Die geistige Atmosphäre eines unbestimmten Gefühls dafür, dass eine neue Orientierung nötig ist, will ich Ihnen an einem literarischen Text verdeutlichen, der mir in diesen Tagen 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, mit folgenden Worten charakterisiert: Der Maler, dessen Bilder von dem Schriftsteller übrigens als »transrealistisch« bezeichnet werden, dieser Maler operiert – so sagt 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, ineinander legierter 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«. – So weit dieses Zitat.

Das Gefühl, wir befänden uns in dem Augenblick, bevor die Fensterscheibe splittert, in dem Moment vor einer schon zu ahnenden Explosion, ein solches ungefähres Gefühl 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 landet am Ende in der Regel bei der Politik, die Herr Berg gerade so anschaulich beschrieben hat. 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 diese Konvergenz 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, aber an denen man gerne sein möchte, Entwürfen gelingenden Lebens, sondern sie münden eher in so etwas wie Dystopien, also Orte, 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 Utopie bezeichnen könnte, nämlich den Gedanken, es sei medizinisch möglich, die Begrenztheit der menschlichen Lebenszeit zu überwinden. Beschränkte sich die Medizin bisher noch darauf, Leben dadurch zu verlängern, dass die dem Menschen mögliche Lebensspanne besser ausgeschöpft wird, so träumen heute nicht nur Technosophen wie Ray Kurzweil davon, die Begrenztheit der menschlichen Lebensspanne selbst aufzuheben. Zwar ist die synthetische Biologie noch sehr 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 ohnegleichen geprägt sind. Global nehmen wir ein rasantes Wachstum der Weltbevölkerung wahr.

Was soll da die Vorstellung einer Unsterblichkeit? Eine Weltbevölkerung, die sich innerhalb eines halben Jahrhunderts, das hinter uns liegt, mehr als verdoppelt hat, eine Weltbevölkerung, die 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, das Durchschnittsalter nämlich, vor sich.

Der demographische Wandel im eigenen Land beschäftigt uns alle - 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 hoch entwickeltes, wohlhabendes, 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. Dabei rede ich nicht abfällig über diejenigen, die aus dem einen oder anderen Grunde keine Kinder haben, die Partnerschaft fürs Leben nicht rechtzeitig gefunden haben, was immer die Gründe im Einzelfall sein mögen. Aber die Statistik ist nicht stumm im Blick auf eine allgemeine Situation, die an dieser Stelle eine manifeste Verweigerung eines Jas zur Zukunft einschließt.

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 Familien 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 ganzen 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, was zu selten im Übrigen gesagt wird. Dennoch führt sie nicht zu einer auch nur von Ferne vergleichbaren Wohlstandsmehrung für die Gesellschaft im Ganzen, insbesondere der niedrigsten Einkommenschichten. Gewiss kann die Antwort auf die so beschriebene Situation nicht in einem immer weiter ausgebauten Sozialversicherungswesen 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 den zur Verfügung stehen sollen, 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 Armer 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, auf das derzeit alle Augen schauen, beherbergt beispielsweise - und das wissen die wenigsten - gegenwärtig eine große Zahl von Flüchtlingen aus den Nachbarländern, insbesondere aus Simbabwe. Die Zahl dieser Flüchtlinge 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 wirklich auszumalen, was geschieht, wenn gerade in Afrika der Armutsgürtel dieser Erde immer breiter und immer 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 Urteilskraft 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 übrigens 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 so genannter »neuer Kriege« mit seiner eigentümlichen Kombination zwischen althergebrachten 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 und den amerikanischen Präsidenten damit zu einer Ankündigung veranlasst haben, die einzulösen ihm noch ziemlich schwerfallen wird.

Das alles gerät nun in den Umkreis der Ökonomisierung. Die von mir beschriebene Art der Ökonomisierung, die vollständige Rechenhaftigkeit, das größere Vertrauen in mathematische Modelle als in Urteilskraft, erfasst heute weite Bereiche der Gesellschaft, die bis dahin anderen Imperativen oder zumindest auch anderen Imperativen folgten. Sport und Gesundheit, Wissenschaft und Bildung sind dafür wohl die markantesten Beispiele. Nicht, dass etwas dagegen spräche, ihre Gestaltung auch den Ge-

boten wirtschaftlicher Vernunft zu unterwerfen, nicht dass ihre Gestaltung diesen Geboten genügen soll, gibt Grund zur Besorgnis, sondern dass ihre Gestaltung dem Zahlenglauben ausgeliefert wird, ist beunruhigend. Dass beispielsweise wissenschaftliche Qualität sich unabhängig vom Inhalt allein an der Zahl der Veröffentlichungen und der Zitate ablesen lasse, ist genauso erstaunlich, wie wenn man die Qualität der deutschen Fußballmannschaft nur an der Zahl der während des Spiels gelaufenen Kilometer festmachen würde, die man ja jetzt genau auch nachrechnen kann – dann wäre übrigens Khedira der beste Spieler des deutschen 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 auch, wohin man rennt.

Ein ausreichender Widerstand gegen diese Ökonomisierung von Allem und Jedem war in den letzten zwei Jahrzehnten nicht zu erkennen. Das ist auch eine Schwäche des gesellschaftlichen Diskussionsklimas, die wir im Blick auf die letzten zwei Jahrzehnte deutlich registrieren müssen. Dieser Widerstand 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 selbst, um das Schlimmste abzuwenden, sind regelmäßig Kraftakte auf Kosten der kommenden Generationen. Zwar plant Wolfgang Schäuble, mit großen An-

strengungen 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 – so habe ich mich belehren lassen – 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 – wenn es zu denen noch reicht – soziale Verpflichtungen 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 von heute an gerechnet in zwanzig Jahren, und das ist ziemlich bald. Auch so betrachtet leben wir auf Pump. Wir leihen unsere Handlungsmöglichkeiten von den kommenden Generationen. Sehenden Auges nehmen wir hin, dass sie nur noch weit weniger Gestaltungsmöglichkeiten haben werden, als wir für uns in Anspruch nehmen. Und die einfache Aussage, technische Innovationen würden das alles schon richten, die soll man nicht übertreiben, denn in dem, was ich jetzt beschreibe, sind ziemlich viele Elemente enthalten, die nicht einfach durch technische Innovationen plattgebügelt werden können. Abgesehen von dem Problem, dass es bei der Technik so ist, wie bei der avanciertesten Wissenschaft: Sie ist großartig in dem, was sie leistet, so hat ein Wissenschaftler mir das erklärt, stolz auf seine eigenen Entdeckungen; »aber«, hat er hinzugefügt, »ich weiß doch selber ganz genau, dass mit jeder Frage, die ich gelöst habe, fünf neue Fragen auftreten, deren Lösung noch aussteht, und ich weiß nicht, wann sie gelöst wird.« Und von daher habe ich ein sozusagen wissenschaftsmethodisch begründetes Misstrauen gegen die Vorstellung, dass technische Innovationen das Ausmaß der Probleme, die wir gegenwärtig selber schaffen, automatisch geringer machen würden. Wobei ich mir allerdings vorstellen kann, dass das riesige Problem des unverantwortlichen Energiekonsums, den unsere Welt gegenwärtig betreibt, dass

dieses Problem tatsächlich dadurch gelöst werden könnte, dass man sparsamere Technologien in großem Umfang als Energiequelle entdecken und verbunden mit anderen Energiequellen nutzen wird. Aber groß genug ist auch dieses Problem. Wir leihen, so sage ich deswegen, unsere Handlungsmöglichkeiten von den kommenden Generationen, obwohl wir doch eigentlich wissen, dass der Respekt vor der Freiheit der anderen nicht nur unter den Bedingungen der Gleichzeitigkeit gilt, er gilt auch über die Grenzen der Generationen hinweg.

Der Klimawandel ist das Beispiel geworden, an dem sich die Frage der Generationengerechtigkeit am eindrücklichsten stellt. Aber es gibt auch andere Beispiele dafür, warum Nachhaltigkeit nicht nur 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 für mich das wichtigste Beispiel unter ihnen –, aber auch die Fürsorge für einen sozialen Rhythmus des gemeinsamen Lebens – der pflegliche Umgang mit dem Sonntag ist in dieser Hinsicht mein wichtigstes Beispiel – solches Eintreten für soziale Nachhaltigkeit ist in meinen Augen genauso wichtig wie die Bewahrung des kulturellen Erbes und die Förderung der wirklich bedrohten kulturellen 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 sie verstehen sich nicht mehr von selbst. 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 also fragen, wie Umdenken möglich ist.

Ist es denn überhaupt 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; sie werden vorgebracht aus der Perspektive eines resignativen Blicks auf die gesellschaftliche Pluralität, und sie werden schließlich vorgebracht im Namen eines vermeintlich konsequenten Systemdenkens.

Das pessimistische Menschenbild – das erste Argument – 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 dieser Einwand nicht auf die leichte Schulter zu nehmen, denn der Mensch ist zum Bösen geneigt, ja sogar – wie christliche Tradition aus begründeter Erfahrung sagt – er ist unfähig dazu, es ganz zu vermeiden. Er ist auf Vergebung angewiesen und bleibt doch unvollkommen. Deshalb hat es sich als Irrtum erwiesen, vom »so genannten Bösen« zu sprechen, wie es eine Zeit lang in Mode war. Und es hat sich ebenfalls als Irrtum erwiesen, den Hinweis auf die Verführbarkeit des Menschen als lustfeindliche Degradierung anzusehen, denn genauso, wie die Rede vom so genannten Bösen gibt es auch die Rede von der so genannten Sünde. Aber dass Menschen ganz und gar unfähig seien, von ihrer Freiheit einen verantwortlichen Gebrauch zu machen, das 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 staatlichen Zwangs und staatlicher Gewalt zähmen, der

will den Teufel mit dem Beelzebub austreiben, denn er erkennt, dass auch staatliche Macht durch Menschen ausgeübt wird, denen man in folgedessen dieselben wölfischen Motive unterstellen muss wie denen, die ihrer Macht unterworfen sind. Zum Glück widerspricht eine solche extreme Betrachtungsweise unserer Erfahrung. Gutes und Böses liegen vielmehr 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. Ja, der Pluralismus, den die postmoderne Philosophie schon in den siebziger Jahren ausgerufen hat, ist in den europäischen Gesellschaften inzwischen zu einer unbestreitbaren Realität geworden. Die Voraussage des französischen Philosophen François Lyotards, dass die überlieferten Sinnkonstruktionen keine Verbindlichkeit mehr entfalten, scheint sich heute zu bestätigen. Keine der einst großen Erzählungen von Kultur und Religion kann mehr so einfach 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 - um ein Beispiel herauszugreifen - auch mich beunruhigt, dass bei einer vergleichenden Untersuchung mit ungefähr 45.000 Jugendlichen der Klassenstufe 9 beunruhigende Mängel an Integrationsbereitschaft in dieser Altersstufe erkennbar wurden. Bei männlichen Jugendlichen mit muslimischem Hintergrund prägt sich eine Macho-Mentalität umso ungehemmter

aus, je stärker ihre religiöse Bindung ist. Wie dringend würde man das Gegenteil hoffen. Auch wenn man dafür – und so argumentieren viele – 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, innerhalb derer es übrigens gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit auch gibt.

Der Umschlag von Pluralität in das, was man heute gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit nennt, ist 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 von Einzelnen erwartet werden könne, auf den Einzelnen komme es aber gerade 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 nur das System selbst. Soweit 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 überhaupt 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 Jahre gibt nach einer solchen Betrachtungsweise keinerlei Grund zum Umdenken, denn die Probleme der politischen Rahmenregelung haben mit der ethischen Orientierung der 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 und anderer Organisationen, die Ebene des Einzelnen und schließlich die Ebene gesellschaftlicher Mentalitäten und soziokultureller Orientierungen.

An der Entwicklung der internationalen Finanzmarktkrise kann man genau 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 individuelle ethische 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 die-

sem 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« - mit diesen Worten konstatierte der Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland im Sommer 2009 den Sachverhalt, den ich nach wie vor für richtig beschrieben halte.

Wenn Ursachen für die Herausforderungen unserer Zeit, wie ich an diesem einen Beispiel gezeigt habe, auf all diesen vier Ebenen anzutreffen sind - politische Rahmenbedingungen, Verhalten der Einzelnen, Organisation des einzelnen Unternehmens, individuelle Verantwortung, gesamtgesellschaftliche Mentalität und soziokulturelle Orientierung -, dann muss auch eine Neuorientierung sich auf alle vier Ebenen beziehen. Die Forderung nach politischen Maßnahmen und nach Konsequenzen in den Unternehmen darf gerade nicht, wie es sehr häufig geschieht, 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.

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 von der vollständigen Eigengesetzlichkeit der modernen Welt und insbesondere des modernen Wirtschaftens orientieren, prallen ethische Überlegungen an einer solchen These wirkungslos ab. Aber auch dort, wo wir mit langfristig wirksamen, unumkehrbaren Trends rechnen - Globalisierung und

Demographie sind zwei wichtige, von mir schon genannte 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 wirtschaftenden Subjekts, das seine Bedürfnisse selbst befriedigt, die gesellschaftliche Arbeitsteilung dafür nutzt und sich dabei ausschließlich am eigenen Vorteil orientiert. Doch zum Menschen als geschöpftlichem 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; und das sind Koordinaten, die durch das Modell des homo oeconomicus nicht verdrängt werden dürfen, und erst recht werden sie von diesem Modell nicht erfasst. 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 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, das Mitgefühl mit dem, der neben mir steht, das sind Maßstäbe, die für alles Handeln gelten, das Handeln in wirtschaftlicher Verantwortung eingeschlossen.

Es gehört auch zu unserer Kultur, Geld nicht zum Gott zu machen. Im Zusammenhang mit dem Moloch moderner Finanzprodukte, von denen Bundespräsident Horst Köhler gesagt hat, manche wirkten wie Massenvernichtungsmittel, ist und bleibt es unbequem, die Gottesfrage zu stellen. Aber ich persönlich halte daran fest, dass die Unterscheidung zwischen Gott und Geld genauso wichtig ist wie die Unterscheidung zwischen Gott und Staat. Die Säkularisierung des Staates haben wir Gott sei Dank erreicht, ihr 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 in diesem Sinn einer unvertretbaren Person, erkennbar als Vorbild oder als das Gegenteil davon, diese Art von beruflicher Verantwortung ist auch in Zeiten des Systemdenkens unersetzbar. Für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben in allen Berufsfeldern ist Vertrauen eine unerlässliche Basis. Für vertrauenswürdigen 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. Und diese goldene Regel hat in allen Traditionen ihre eigentliche Schärfe in

ihrer positiven Wendung, nicht nur in ihrer von uns Deutschen so beliebten negativen Wendung - ich glaube, nicht nur deshalb so geliebt, weil es sich negativ so schön reimt: »Was Du nicht willst, dass man Dir tu, das füg' auch keinem andern zu!« Nein, es geht nicht nur ums Unterlassen, es geht auch ums Handeln in dieser goldenen Regel, die genauso wie das Gebot der Nächstenliebe in der Predigt Jesu eine so zentrale Rolle spielt. Diese Regel 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. Und wäre es nicht ganz schön, wenn fachliche Kompetenz und ethische Kompetenz genauso zusammenkämen wie persönliche Gestaltungskraft und soziale Sensibilität?

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 Vertrauen ist, merkt man freilich meistens erst, wenn es verloren ging - sei es in der Wirtschaft, in den Kirchen, in der Politik. Die Vertrauenskrise ist gegenwärtig der schwerste Schaden unserer großen Institutionen, Vertrauen aber lässt sich nicht einfach organisieren, es lässt sich nur durch Personen, also durch Einzelne 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 – eine Nachricht –, die nach meiner Meinung 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 vierzig 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 können. Wirtschaftlicher Erfolg verpflichtet deshalb zum gesellschaftlichen Engagement. Das gilt nicht nur korporativ für ein 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, für die es auch einen englischen Ausdruck gibt, einen guten Sinn gewinnt. Ich werde mich durch das Thema dieses Vortrags auch am Schluss, meine Damen und Herren, nicht dazu verleiten lassen, die Rolle des Einzelnen zu überschätzen. Ich habe ja auch Erfahrungen in einer großen Institution gesammelt, insofern verfüge ich auch 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 ausdrücklich 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 oder in den Beruf kommen, die Unterjüngung unserer Gesellschaft wird uns deshalb noch lange beschäftigen. Aber auf längere Sicht lässt sich auch die demographische Entwicklung beeinflussen. Dass die deutsche Wohnbevölkerung bis 2050 um mehr als zehn Millionen sinkt und deren Durchschnittsalter im gleichen Zeitraum um zehn Jahre steigt, ist kein Naturgesetz, sondern das Ergebnis individuellen und kollektiven Verhaltens. Es reicht nicht zu sagen, wir hätten das alles 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 einbringt. 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 ja - wie man weiß - Unter-

nehmen diesen Paradigmenwechsel erst erfolgreich vollzogen, sind dann aber doch vom Erdboden verschwunden, weil sie zugleich ihre eigene Identität verloren hatten. Es bleibt auch heute eine wichtige Frage, ob die Rentabilität eines Unternehmens einem bestimmten Zweck dient oder als Zweck in sich selbst angesehen wird. In welche Richtung ein Unternehmen sich entwickelt, hängt dabei ganz stark von der Grundorientierung einzelner Unternehmerpersönlichkeiten ab.

Im Blick auf Zukunftsentwicklungen, so wollte ich an diesen Beispielen noch einmal deutlich machen, 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 vergangenen 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 vom 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.

Wolfgang Huber

- 1942 geboren in Straßburg
Studium der Theologie in Heidelberg, Göttingen
und Tübingen
- 1966 Promotion
- 1966 – 1968 Vikar und Pfarrer in Württemberg
- 1968 – 1980 Mitarbeiter und stv. Leiter der Forschungsstätte der
Evangelischen Studiengemeinschaft in Heidelberg
- 1972 Habilitation
- 1980 – 1984 Professor für Sozialethik an der Philipps-
Universität Marburg
- 1983 – 1985 Präsident des Deutschen Evangelischen
Kirchentages
- 1984 – 1994 Professor für Systematische Theologie an der
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
- 1989 Lilly Visiting Professor an der Emory University
in Atlanta/USA
- 1994 – 2009 Bischof der Evangelischen Kirche Berlin-
Brandenburg (schlesische Oberlausitz)
- Seit 1995 Honorar-Professor an der Humboldt-Universität
zu Berlin und der Ruprecht-Karls-Universität
Heidelberg
- 1997 – 2009 Mitglied des Rates der Evangelischen Kirche in
Deutschland
- 1998 – 2001 Mitglied des Zentral- und des Exekutivausschusses
des Ökumenischen Rates der Kirchen
- 2001 – 2003 Mitglied des Nationalen Ethikrats
- 2003 – 2009 Vorsitzender des Rates der Evangelischen Kirche
in Deutschland
- Seit 2010 zahlreiche ehrenamtliche Tätigkeiten

Die Robert Bosch Stiftung

Die Robert Bosch Stiftung ist eine der großen unternehmensverbundenen Stiftungen in Deutschland. Ihr gehören 92 Prozent des Stammkapitals der Robert Bosch GmbH. Sie wurde 1964 gegründet und setzt die gemeinnützigen Bestrebungen des Firmengründers und Stifters Robert Bosch (1861-1942) fort.

Die Stiftung konzentriert sich in ihrer Arbeit auf die Gebiete:

- :: Wissenschaft und Forschung
- :: Gesundheit und humanitäre Hilfe
- :: Völkerverständigung Westeuropa, Amerika, Türkei, Japan, Indien
- :: Völkerverständigung Mitteleuropa, Südosteuropa, GUS, China
- :: Bildung und Gesellschaft
- :: Gesellschaft und Kultur

Zur Stiftung gehören in Stuttgart das Robert-Bosch-Krankenhaus, das Dr. Margarete Fischer-Bosch-Institut für Klinische Pharmakologie und das Institut für Geschichte der Medizin.

Herausgegeben von der Robert Bosch Stiftung
Foto: Susanne Kern
September 2010

Robert Bosch Stiftung GmbH
Heidehofstraße 31
70184 Stuttgart
info@bosch-stiftung.de
www.bosch-stiftung.de

© 2010 Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart
Alle Rechte vorbehalten
ISBN 978-3-939574-23-1