

» Was leitet Leitende? Ökonomische Moral versus moralische Ökonomie



Prof. Dr. Gerhard Wegner

Direktor des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD

Gerhard.Wegner@si-ekd.de
www.si-ekd.de

Der Schock sitzt tief: VW hat die Welt be-
logen. Die Rede vom
nachhaltigsten Auto-
mobilkonzern der Welt
erntet nur noch Hohn
und Spott. Entschei-
dend ist nun die Ein-
sicht: Es waren nicht
die Strukturen, Regu-
larien, Vorschriften –
das war alles bestens in
Ordnung. Versagt ha-

ben Einzelne, die nicht den Mut fanden, ihre Ver-
antwortung zu übernehmen und zu widersprechen.
Versagt haben Führungskräfte.

Peter Glotz hat vor einigen Jahren formuliert:
„Führungskräfte sind diejenigen, die darum wis-
sen, dass von ihren Entscheidungen viel für andere
Menschen abhängt, und die sich dementsprechend
verhalten.“ Das ist eine kluge Definition, weil sie
nicht auf den Status oder sonst irgendwelche beson-
deren Eigenschaften abhebt, sondern schlicht auf
die Funktion, die Führungskräfte auszufüllen ha-
ben: die Übernahme von Verantwortung.

Keine Verantwortung ohne das Unkalkulierbare

Verantwortung bezeichnet immer eine Dreierrela-
tion: Ich, der andere und eine dritte Instanz, eine
dritte „Macht“, die mein Handeln den anderen ge-
genüber bestimmt. Ohne diese dritte Instanz ist
Verantwortung nicht denkbar. Allein die Beziehung
eines Unternehmens auf seine Kunden konstituiert
noch keine Verantwortung, wie man jetzt aus dem
VW-Beispiel wieder lernen kann. Erst dann, wenn
eine dritte Dimension, das Gewissen der Führungs-
kräfte, gewisse Standards des Handelns, aber dann
natürlich auch Gesetze und Ordnungen, Werte und
vielleicht in religiöser Hinsicht Gott hinzukommen,
wird aus dem Handeln zwischen zweien ein verant-
wortliches Handeln. Eine dritte Instanz „ergreift“
mich in dem, was ich tue, und bestimmt mein Ver-
halten. Nur in dieser Bindung bin ich frei zur Ver-
antwortung.

Und dies gilt insbesondere für wirtschaftliches
Handeln, da es mit erheblichen Machtpotenzialen
ausgestattet ist. Ein Handeln, das anderen schadet,

ist auch der Wirtschaft untersagt, selbst wenn es der
Wettbewerb zu erzwingen scheint und es doch oh-
nehin alle tun würden. Wobei es sicherlich immer
auch Grauzonen gibt; was VW sich geleistet hat,
ging allerdings weit darüber hinaus.

Führungskräfte treffen Entscheidungen. Das ist
ihre Aufgabe. Damit stellt sich umso dringender
die Frage, was denn ihre Entscheidungen eigentlich
lenkt. Was sind die Maximen ihres Handelns, wo-
rauf können sie sich in Entscheidungen verlassen,
woran sind sie dann gebunden? Dabei gilt: Es gibt
Entscheidungen, die sind gar keine: z. B. wenn man
eine Kalkulation anstellen kann. Wenn das eine An-
gebot billiger ist als das andere und ich es darauf-
hin in Anspruch nehme, ist das nur eine schlichte
Berechnung. Entscheidungen fallen erst dann an,
wenn sich die Verhältnisse nicht mehr in klaren Al-
ternativen berechnen lassen, sondern sich vielfältige
Ebenen überlagern.

Wirkliche Entscheidungen weisen deswegen –
so zeigt es die moderne Entscheidungsforschung –
eine „charismatische Struktur“ auf. Es handelt sich
bei ihnen immer um Sprünge in eine Zukunft, die
letztlich nicht berechenbar sind und deswegen Risi-
ken eröffnen. Blickt man in die Geschichte der Be-
wältigung von Risiken, dann kann man sehen, wie
sehr, vor allen Dingen mittels mathematischer Me-
thoden, Risiken immer besser bewältigt und so im-
mer mehr zurückgedrängt worden sind. In gewis-
ser Hinsicht geschah das gegen die Kontingenz des
Handelns Gottes. Gott selbst wurde machtloser.

Aber er kommt wieder ins Spiel, denn durch
Entscheidungen kommt etwas Neues, eine neue
Möglichkeit, ja eine neue Wirklichkeit zum Tragen.
Die großen Innovationen in der Wirtschaft wie das
Internet, die Kommunikationstechnik allgemein,
die iPads, die Google-Brillen oder Googles Self-
Driving Cars sind solche Entscheidungen gewesen.
Der „Clean Diesel“ sollte es auch sein. Daran zeigt
sich, dass der durch die Wirtschaft initiierte tech-
nologische Wandel im Grunde kaum beherrschbar
ist. Und selbst diejenigen, die diese Prozesse vor-
angebracht haben, erkennen oft erst im Verlaufe
der Entwicklungen, welche Möglichkeiten sich da-
durch eröffnen. Insofern schwimmen sozusagen alle
in den Folgen von Entscheidungen mit und versu-
chen, auf den entstehenden Wellen zu surfen – um
im Bild zu bleiben.

Spirituelles Kapital statt Profitmaximierung

Was treibt Führungskräfte in diesem gewaltigen Kontext an? Ist es nur das notwendige oder gar bornierte Interesse des eigenen Unternehmens, das allein sie beflügelt? Oder sind es weitergehende Perspektiven, die sich auf die Verantwortung für die ganze Schöpfung und die ganze Welt richten? Wenn man heute zum Beispiel in Nachhaltigkeitsberichterstattungen der großen deutschen Unternehmen hineinschaut, so kann man hier immer wieder feststellen, dass trotz aller Aufgeklärtheit der Tunnelblick aus dem eigenen Unternehmen doch weit überwiegt. VW konnte bisher wunderbar vorrechnen, wie sehr es den Ressourcenverbrauch pro PKW dauernd weiter senkt – und so das Ziel der Nachhaltigkeit immer besser erreicht. Dadurch aber, dass es gleichzeitig danach strebte, die meisten PKWs in der Welt zu verkaufen, konterkarierte es dieses Ziel. Und es war wohl auch dieser Ehrgeiz, der zur Maßlosigkeit verführte.

Ist dies nun eine Folge des Kapitalismus mit seiner individuellen Profitmaximierung und alles prägenden Wettbewerbsorientierung? Diese Frage stellt sich immer wieder. Im Fall VW aber ist die Antwort klar: Nein! Das war ein individuelles Versagen von Führungskräften, für das es kein systemisches Alibi gibt. Gewiss, die ökonomische Moral hat sich heute bereits in den Köpfen und Seelen vieler Menschen festgesetzt – umso mehr wäre daher gerade von Führungskräften eine Haltung zu erwarten, die über eine solche Art von Moral hinausweise.

Was es braucht, ist eine neue Art von Kapital: spirituelles Kapital. Der Begriff kommt aus den USA: „Spiritual capital is a source of values and meaning, beyond oneself, a way of understanding, inner awareness, and personal integration.“ Spirituelles Kapital bezeichnet Bedeutungen und Werte, die einem von jenseits seiner selbst zuwachsen und die mit inneren Qualitäten, innerer Aufmerksamkeit, persönlicher Integration und Persönlichkeitsbildung korrelieren. Beides ist wichtig: dass der Ursprung dieser Werte jenseits des Menschen liegt und ihn zugleich bindet. Es geht um eine religiöse Dimension: Gott tritt als absolute Forderung in mein Erfahrungsfeld. Hier stehe ich vor Gott, bin deswegen gefordert in meiner Verantwortung, aber auch in spezifischer Weise getragen und gehalten. Und das kann dann konkret bedeuten zu sagen: „Mit mir nicht!“ Mit einer Unternehmenskultur, in der das nicht möglich ist, stimmt etwas nicht.

Spirituelles Kapital produziert „transzendentes Vertrauensvorschusskapital“ – etwas, das es zur Integration der Gesellschaft dringend bedarf. Vertrauen ist ein besonderes Sozialverhältnis; es weist



immer einen Vorschusscharakter auf, muss im Vorlauf erbracht werden und ist deswegen immer mit Risiken behaftet. Besonders schön ist dies von Bischof Tutu im Blick auf das Risiko Glauben zum Ausdruck gebracht worden: „Faith is a risk, but I wouldn't risk to live without it.“

Und es ist unser deutsches Sozialmodell, das stark auf der Vorleistung von gegenseitigem Vertrauen zwischen den Tarifpartnern, zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und vielen anderen aufbaut. Und nebenbei bemerkt: Vertrauen ist auch etwas, das Kosten spart. Kontrolle als Gegenmodell ist häufig eine Illusion: Wir können im Wesentlichen nur steuern, wie wir selbst auf eine Situation reagieren. Wie andere sich in einer Situation verhalten, ist viel schwieriger zu kontrollieren. Wer meint, er könnte durch eine Maximierung von Kontrolle Prozesse besser steuern, liegt auf jeden Fall daneben und sitzt einer schweren Illusion auf.

Protestantisch äußert sich eine moralische Ökonomie pointiert im Beruf. Der Beruf ist mehr als meine Arbeit – in ihm manifestiert sich die Haltung, die ich in meiner Arbeit zeige und in der sich etwas Drittes niederschlägt: Werte, Normen, vielleicht sogar meine Berufung. Mein Eigeninteresse verbindet sich dadurch mit dem Interesse an den anderen, für die ich meine Arbeit tue. Beruflichkeit bedeutet deswegen inmitten von allem Wettbewerb und allen Marktorientierungen stets auch Kooperation mit anderen, Mit- und Selbstverantwortung. Ein Gewinn kann dann eine schöne Folge sein: Ein Ziel ist er als solcher nicht. Genau für diese Orientierung stehen Führungskräfte ein – wenn es denn moralisch zugehen soll.