

»Das Purgatorium beginnt mit echter Selbsterkenntnis.«

Egon Zehnder im Interview mit Julian Nida-Rümelin

Spätestens seit dem Erscheinen seines viel diskutierten Buches »Die Optimierungsfalle« zählt der Philosoph Julian Nida-Rümelin, wenn es um das Verhältnis von Wirtschaft und Ethik geht, zu den gefragtesten Gesprächspartnern. Im Interview mit Egon Zehnder erläutert Nida-Rümelin, der regelmäßig Führungskräfte in ethischen Fragen berät, seine Idee von einer grundlegenden Läuterung jener Unternehmen, die in jüngster Zeit in die Kritik geraten sind. Angesichts der bedrohlichen Kluft in der Gesellschaft, zwischen »Wir hier unten« und »Ihr da oben« sieht der Münchener Philosophieprofessor die Führungsverantwortlichen in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft stärker als bisher in der Pflicht: »Sie tragen eine besondere Verantwortung dafür, dass die Gesellschaft nicht auseinanderdriftet.«

Egon Zehnder: Wenn wir uns die jüngsten Verfehlungen und Vorwürfe in traditionsreichen deutschen Industrien anschauen, muss man den Eindruck gewinnen, dass die Notwendigkeiten des unternehmerischen Alltags und ethische Maßstäbe nicht mehr in Einklang zu bringen sind.

Julian Nida-Rümelin: Zunächst einmal: Ich bin davon überzeugt, dass die ökonomische Praxis im Großen und Ganzen gut funktioniert – eben weil ethische Regeln befolgt werden. In den Fällen, die Sie ansprechen, sind fraglos über Jahre hinweg Normen verletzt worden, mit den bekannten Folgen einer gravierenden Rufschädigung der deutschen Industrie und einem massiven Vertrauensverlust. Und der ist vor allem eins: teuer.

Sie haben in diesem Zusammenhang kürzlich von einem Purgatorium, also einem Fegefeuer, gesprochen. Welche Form der Reinigung oder Läuterung wäre denn Ihrer Ansicht nach nötig?

Das Purgatorium, das ich beispielsweise der Automobilindustrie empfehlen würde, beginnt mit einer echten Selbsterkenntnis. Dann ist es nicht mehr möglich zu sagen: Da ist jetzt mal was schiefgelaufen, Schwamm drüber, das ist bald vergessen,

und dann können wir so weitermachen wie bisher. Es ist ja nicht einfach »mal was schiefgelaufen«, sondern es gab systematisches Fehlverhalten höchster Entscheidungsträger – und das nicht nur bei einem einzigen Unternehmen, sondern bei etlichen großen Akteuren der Branche. Und das war vermutlich nur die Spitze des Eisbergs. Das Unternehmen und seine Kultur auf den Prüfstand zu stellen, nach den Gründen für die Fehlsteuerungen zu suchen, sich neu aufzustellen – das meine ich mit Purgatorium.

Offenbar waren die Maßstäbe im wahrsten Sinne des Wortes verrückt – und jetzt müssen wir sie wiederherstellen oder zumindest zurechtrücken. Aber wie funktioniert das?

Sich Zeit nehmen, in die Tiefe gehen, sich stellen. Sich überlegen, wo sind unsere Stärken, und was ist hier schiefgelaufen? Warum ist es schiefgelaufen? Wie können wir uns neu aufstellen? Das gilt insbesondere für die Vorstandsebene. Die Aufarbeitung ethischen Fehlverhaltens sollte nicht delegiert werden. Und wenn man sich klar wird, was schiefgelaufen ist, nicht gleich versuchen, ein Erfolgsrezept aufzuschreiben. Es geht um mehr als juridische Normen und Incentivierungsprogramme. Hat man ein neues Paradigma des Denkens erkannt, ist es natürlich auch wichtig, kulturelle und personelle Veränderungen vorzunehmen.

Wie gut sind deutsche Unternehmen hier unterwegs?

Ich kenne wirklich gelungene Beispiele, aber insgesamt haben wir schon eine Tendenz zu blindem Aktionismus und vorschnellem Nachahmen vermeintlicher Erfolgsrezepte – nach dem Motto: Am besten machen wir es jetzt alle wie Tesla. Das ist gar nicht der Punkt. Es lohnt, in die Tiefe zu gehen, sonst ergeht es uns so wie nach dem Pisa-Schock: Wir landen direkt in der Bologna-Reform und sagen heute unisono: Hätten wir mal gründlicher gearbeitet.

Brauchen wir ein Gremium, das ethische Grundsätze für Unternehmen definiert?

Nein, ich glaube nicht, dass das hilft. Ich bin auch skeptisch gegenüber all diesen schönen Grundsätzen und Leitbildern, die in letzter Zeit sehr in Mode gekommen sind. Das schreibt irgendein kluger Kopf auf, alle nicken das ab, aber es ändert sich wenig. Es ist oft sehr schwierig, eine anständige Praxis überhaupt in Worte zu fassen. Diese Werte, die in solche Leitbilder aufgenommen werden, sind meist sehr allgemein und beliebig. Es geht doch um die Praxis, eine kulturell verfasste Praxis, die wichtige Signale aussendet: Wer wird gefördert – der mit den ausgefahrenen Ellbogen oder vielleicht jemand, der auch Rücksicht auf andere nimmt?

Kann denn die Androhung drakonischer Strafen bei Fehlverhalten das Problem nicht genauso lösen?

Eben nicht. Ethisches Verhalten lässt sich nicht anordnen. Das wäre letztendlich eine ziemlich zynische Sichtweise: Wenn man will, dass die Leute sich anständig verhalten, muss man das Fehlverhalten, also das Abweichen von klar definierten Normen, nur scharf genug sanktionieren. So wird es in den USA gehandhabt. Jeder, der dort unternehmerisch aktiv ist, weiß genau, dass die Handlungsfreiheit extrem groß ist – aber wenn eine Normverletzung herauskommt, wenn man ihm auf die Schliche kommt, dann ist er dran, und es wird extrem teuer. Die aktuellen Beispiele zeigen, dass selbst das nicht geholfen hat. Strafen und ethische Normen sind nun einmal grundverschiedene Kategorien. Wer Derartiges verhindern will, kann nicht nur mit Sanktionen operieren. Institutionen und Regeln der Praxis müssen mit unseren Grundprinzipien integeren Verhaltens kompatibel sein, sich wechselseitig stützen, wie kommunizierende Röhren.

Müssen wir uns in letzter Konsequenz vielleicht von bestimmten Paradigmen verabschieden – beispielsweise von dem des stetigen Wachstums und dem vermeintlichen Ideal eines stets rational agierenden Menschen, der fast sein gesamtes Leben damit zubringt, seinen Nutzen zu optimieren?

Da sind wir jetzt an einem zentralen Punkt. Wenn Sie eine Reihe einzelner Akteure haben, die jeder für sich ihre Präferenzen optimieren, nimmt man naiverweise an, dass die Summe aller Optimierungen auch zum besten Gesamtergebnis führt. Das ist aber erwiesenermaßen falsch. Wenn wir nur lauter optimierende Individuen hätten, könnten wir nicht mehr verlässlich interagieren, nicht mehr kommunizieren, und das Chaos wäre perfekt. In der Praxis leben wir von vielen kleinen Interaktionen, die alle auf einem extremen Vertrauensvorschuss beruhen. Alltagsmoral, kulturelle Prägungen und Erziehung sind in diese Praxis eingebettet, und die Ökonomie macht da keine Ausnahme. Auch hier benötigen wir Grenzen der Optimierung. Man kann optimieren – aber innerhalb von Strukturen, die nötig sind, damit Stabilität, Verlässlichkeit und Vertrauen erhalten bleiben.

In den vergangenen Jahren ist viel diskutiert worden über Fehlsteuerungen in der Ausbildung der wirtschaftlichen Eliten. Ist da noch nicht genügend geschehen?

Es gibt schon eine ziemliche Differenz zwischen der Theorie, die die jungen Männer und Frauen an den Business Schools lernen, und der Praxis. Auch einen Glauben an ideale Märkte und eine in gewisser Weise von der Gesellschaft entkoppelte ökonomische Praxis. Das ist bedenklich. Die meisten allerdings sind heute viel offener für Fragestellungen aus der Philosophie oder der Soziologie als noch vor 15 oder 20 Jahren. Das ist der richtige Ansatz, auch in Bezug auf ein besseres ethisches Klima. In München beispielsweise haben wir an der Ludwig-Maximilians-Universität schon vor einigen Jahren einen interdisziplinären berufsbegleitenden Master-Studiengang

»Philosophie - Politik - Wirtschaft« eingerichtet, um diese drei Disziplinen gewissermaßen zu zwingen, ihre jeweiligen Elfenbeintürme zu verlassen.

Ist denn diese neue Sichtweise auch schon zu den Personalverantwortlichen in den Unternehmen durchgedrungen?

Ich würde sogar sagen, dass die Praxis vielerorts noch einen Schritt weiter ist als die Ausbildung. Die Praktiker legen sehr großen Wert auf Persönlichkeitsmerkmale. Sie wollen wissen, wen sie einstellen, wollen sich in einem ausführlichen Gespräch ein Bild von dem Bewerber machen. Das MBA-Zertifikat allein ist für sie nicht maßgebend. Sie wollen und sie müssen wissen, ob man sich auf diese Person wirklich verlassen kann. Und wenn der Eindruck entsteht, dass jemand alle und alles für seine Zwecke instrumentalisiert und beispielsweise Kollegen gnadenlos runtermacht, die gerade nicht anwesend sind, weil das möglicherweise einen Karrierevorteil bringt, dann werden sensible Personalverantwortliche sofort misstrauisch. Sie wissen: Wenn so etwas um sich greift, erodiert die Basis vertrauensvollen Umgangs im Unternehmen.

Hat das bereits praktische Konsequenzen – beispielsweise im Hinblick auf die finanziellen Anreizmechanismen in den Unternehmen?

Ich denke ja. Nach den schweren Einschlügen durch die Wirtschafts- und Finanzkrise, die nicht einmal zehn Jahre zurückliegt, ist besonders in der Finanzbranche ein relativ großflächiger Umbau der Incentivierungsprogramme zu beobachten. Die Verkopplung zwischen einzelnen Abschlüssen, den sogenannten Deals, und bestimmten Boni-Ansprüchen wird zusehends aufgelöst; stattdessen werden Langfristperspektiven eingeführt. Es gibt sogar Banken, die Boni-Auszahlungen auf die Zeit nach der Pensionierung verlagern. Man beginnt zu begreifen, wie verhängnisvoll es letztlich für die Unternehmen ist, wenn die intrinsische Motivation der Mitarbeiter durch rein monetäre Anreizsysteme systematisch zerstört wird. Die Leute müssen das Gefühl haben, dass ihre Tätigkeit nicht nur marktgerecht entlohnt wird, sondern auch sinnvoll ist. Unternehmen, denen es gelingt, das glaubhaft zu vermitteln und in der täglichen Praxis zu leben, werden im Wettbewerb um die besten und interessantesten Mitarbeiter vorn sein. Aber nochmals: Incentivierungsprogramme allein, wie gut auch immer, lösen nichts.

Können Sie eine Tendenz feststellen, welchen Einfluss insbesondere die Globalisierung fast sämtlicher wirtschaftlicher Zusammenhänge auf die Einhaltung der Prinzipien integeren Führens hat? Skeptiker befürchten ja eine Harmonisierung auf dem untersten Niveau.

Das sehe ich nicht, im Gegenteil, wir können aus den Unterschieden lernen. Es gibt ethische Integrität in unterschiedlichen kulturellen Kontexten. So hat Japan von allen großen industrialisierten Ländern die niedrigste Sozialstaatsquote, niedriger noch als die USA. Dort wird also nur unwesentlich Sozialprodukt über Steuern umverteilt.

Trotzdem ist Japan, was die Verteilung der Einkommen angeht, eines der egalitärsten Industrieländer der Welt. Nach dem Urteil von Fachleuten hängt das nicht zuletzt mit der wirtschaftlichen Kultur zusammen. So ist es in Japan völlig undenkbar, dass der Vorstandsvorsitzende eines großen Unternehmens 400-mal so viel verdient wie seine Angestellten. Ein solcher Manager wäre nicht Teil der Gemeinschaft. So etwas gehört sich in Japan ganz einfach nicht. Lange Zeit, bis in die Achtziger, Neunziger Jahre, galt das auch für Deutschland. Auch bei Großkonzernen gingen die Spitzengehälter der Top-Manager nicht über eine Million Mark hinaus. Insbesondere durch die transatlantischen Unternehmensfusionen hielten dann US-amerikanische Gehaltsgefüge in Deutschland Einzug, es flog sozusagen der Deckel vom Gehaltstopf, und die Managersaläre gingen durch die Decke.

Aber wie geht man im Falle der Globalisierung mit solchen kulturellen Disparitäten um?

Schwierige Frage. In dem einen Land ist Korruption an der Tagesordnung, in dem anderen Land ist sie verboten und geächtet. Hier gibt es noch keine Patentlösung – auch weil die Wurzeln dieser kulturellen Unterschiede sich oft nicht so auf Anhieb offenbaren. Man steht dann da und fragt sich: Warum ist das eigentlich so? So stellen deutsche Manager in Brasilien immer wieder fest, dass nichts aufgrund von Weisungen funktioniert. Eine deutsch-brasilianische Wissenschaftlerin hat mal erklärt, warum das so ist. Brasilien hat eine Sklavenhaltervergangenheit. Die Menschen lehnen Verhaltensweisen, bei denen sie sich in eine untergeordnete Rolle gedrängt fühlen, strikt ab. Sie kooperieren dann, wenn sie das Gefühl haben, anständig behandelt zu werden. Eine Weisung wird möglicherweise schon als Kränkung empfunden.

Wir haben ja eine Situation, in der das Vertrauen der Bevölkerung in die wirtschaftlichen und politischen Eliten zusehends erodiert. Hat das hauptsächlich mit den Verfehlungen aus jüngster Zeit zu tun – oder sehen Sie andere, tiefer liegende Ursachen?

Eine entscheidende Zäsur war zweifellos die weltweite Wirtschafts- und Finanzkrise der Jahre 2008/2009. Sie hat das Vertrauen in die Lösungskompetenz insbesondere des wirtschaftlichen Führungspersonals massiv erschüttert. Aber dieser Erschütterung war ja – gar nicht so lange zuvor – schon einmal eine etwas kleinere vorausgegangen: der New Economy Crash. Binnen kurzer Zeit waren 90 Prozent der Aktienwerte in diesem Bereich vernichtet. In beiden Fällen sind wir in eine Optimierungsfalle gelaufen. Das war der Schock par excellence für eine ganze Generation, das Ende ihrer Blütenträume. Wir müssen sehr vorsichtig sein, dass wir jetzt nicht in die nächste Falle laufen.

Welche meinen Sie? Die Digitalisierung?

Ja. Ich habe den Eindruck, dass jetzt wieder eine neue Legende verbreitet wird, eine noch glänzendere als seinerzeit die der New Economy, die Legende von der neuen Welt der totalen Digitalisierung. Wenn das die neue Ideologie ist, wird das Ganze möglicherweise wieder zu einer schrecklichen Enttäuschung führen. Ich halte kein Plädoyer gegen die Digitalisierung – als Instrument für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Produkten, für eine humane Zukunft, für weniger Ressourcenverbrauch ist sie eminent wichtig. Aber es ist der falsche Weg, sie mit Ideologie aufzuladen. Dass die Digitalisierung alles umstürzt, eine neue Welt schöpft, in der kein Stein auf dem anderen bleibt – nein, das glaube ich nicht.

Aber nimmt der Stellenwert des Menschen gerade durch den Einzug künstlicher Intelligenz in immer mehr Lebensbereiche nicht kontinuierlich und unwiederbringlich ab? Wird da nicht vielleicht doch eine neue Welt geschaffen – zumindest eine neue Arbeitswelt?

Dazu habe ich eine sehr dezidierte Position. Die These, dass der Gesellschaft die Arbeit ausgeht, ist ja nicht erst jetzt mit der Digitalisierung erfunden, sondern schon bei den Weberaufständen in den 1840er Jahren ins Spiel gebracht worden. Es war bereits damals eine Legende, und daran hat sich bis heute nichts geändert. Die Handweber sind in der Tat verschwunden, genauso wie später die Buchdrucker oder bald vermutlich auch die Kassiererinnen im Supermarkt. Aber per saldo hat keine einzige der technologischen disruptiven Innovationen insgesamt der Industriegesellschaft den Faktor Arbeit weggenommen. Die Digitalisierung wird die Arbeit ganz sicher verändern, aber auch sie wird sie nicht überflüssig machen. Schauen Sie auf die Spieleindustrie, die jetzt schon so manche klassische Branche umsatzmäßig überflügelt. Ich finde, man sollte eine These, die über Jahrzehnte und Jahrhunderte immer wieder falsifiziert wurde, nicht immer wieder von Neuem bemühen.

Genauso wenig wie an das Verschwinden der Arbeit glaube ich übrigens an die pessimistischen Szenarien, dass wir durch die Digitalisierung das Humanum verlieren, dass wir in Zukunft keine Kommunikation mehr benötigen und jeder nur noch auf seinen Computer, sein Tablet oder Smartphone starrt. Ich glaube, dass die *Conditio Humana* sehr viel stabiler ist, als wir uns das vorstellen, und deshalb sollte man diese Prozesse kritisch, aber auch offen für Neues begleiten.

»Bei neuen Paradigmen des Denkens sind kulturelle und personelle Veränderungen wichtig.«

Wie sollen wir denn künftig mit dieser bedrohlichen Kluft umgehen, die in der Gesellschaft entstanden ist – zwischen »Wir hier unten« und »Ihr da oben«? Diese Spaltung äußert sich sicher auch in Angst vor den negativen Folgen der Digitalisierung, aber vor allem doch in mangelndem Vertrauen in die Eliten. Und natürlich in Wahlergebnissen: Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung, in der das Ergebnis der letzten Bundestagswahl analysiert wurde, kommt zu dem Ergebnis, dass eine »neue Konfliktlinie der Demokratie« die Gesellschaft in zwei gleich große Teile spaltet: Skeptiker und Befürworter der Modernisierung. Zwei Drittel der AfD-Wähler lassen sich den Modernisierungsskeptikern zurechnen.

Ja, es gibt ein massives Misstrauen eines Teils der Bevölkerung, der sich abgekoppelt fühlt und – das ist wichtig – auch abgekoppelt ist. Dieses mangelnde Vertrauen ist also nicht allein emotional begründet, nicht nur postfaktisch erzeugt, sondern beruht auf realen sozioökonomischen Entwicklungen. Wenn in den USA die Real-einkommen der unteren 50 Prozent der Bevölkerung trotz insgesamt ordentlicher Wachstumsraten seit Mitte der 70er Jahre nicht mehr gestiegen sind, dann ist da irgendetwas fundamental nicht in Ordnung. In Deutschland können wir, etwas abgeschwächt, ähnliche Entwicklungen beobachten. Ich bin nicht unbedingt ein Freund des Elitebegriffs, aber wenn man ihn verwendet, dann tragen die Eliten in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft eine besondere Verantwortung dafür, dass die Gesellschaft nicht auseinanderdriftet – weil sie mehr Macht haben, mehr Einfluss und weil sie die zukünftige Entwicklung stärker steuern können als andere. Und diese Verantwortung endet eben nicht bei der persönlichen Performance. Ich halte es zum Beispiel für eine moralische Pflicht der Wissenschaftler, sich viel stärker als bisher an die Öffentlichkeit zu wenden und Rechenschaft darüber abzulegen, was sie forschen, warum sie das tun und wer ihre Forschung finanziert.

Und die Unternehmen?

Für die ökonomischen Akteure gilt das Gleiche. Bei ihnen muss man nicht mal die moralische Verpflichtung bemühen, sondern die Verantwortung ergibt sich aus Artikel 14 des Grundgesetzes: »Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.« Diese Gemeinwohlverpflichtung muss, glaube ich, stärker wahrgenommen werden. Warum bringen sich nicht viel mehr erfolgreiche Unternehmen, die es sich leisten können, in ihrem Gemeinwesen als Citizen ein – beispielsweise wenn es in einem kleinen Ort noch kein schnelles Internet gibt? Diese Art, sich einzulassen, die öffentliche Verantwortung ernst zu nehmen, die könnte sich noch viel stärker ausbreiten.

Und welche Rolle bleibt dann für die Politik – gerade in ihrem Verhältnis zur Wirtschaft? Sollte die Politik wieder ein gleichberechtigter Partner auf Augenhöhe sein?

Ich habe ja selber einer Bundesregierung angehört, die in meinen Augen in einer Hinsicht zu nachgiebig war gegenüber dem, was manchmal fälschlicherweise als Neoliberalismus bezeichnet wird. Auch in der rot-grünen Bundesregierung war am Ende die Auffassung weit verbreitet, dass die Märkte es schon irgendwie richten werden. Ein paar Jahre später waren dann alle sehr überrascht, als sich in der Wirtschafts- und Finanzkrise zeigte, dass die Märkte es überhaupt nicht richten, ganz im Gegenteil.

Wir leben ja ohnehin nicht in einer rein kapitalistischen Welt, wenn ungefähr die Hälfte des Bruttosozialproduktes über staatliche Steuerungsmechanismen verwaltet und ausgegeben wird. Da werden sowohl von links als auch von rechts falsche Vorstellungen gehegt. Die Linken behaupten hartnäckig, dass wir im reinen Kapitalismus leben – was natürlich nicht stimmt. Die Rechten wiederum propagieren eine ungehemmt kapitalistische Ordnung als gesellschaftlichen Idealzustand. Nur gut, dass die Realität eine andere ist. Ein Großteil der Hardware unseres Gemeinwesens, beispielsweise die Infrastruktur und die Bildungseinrichtungen, sind staatlich geschaffen und politisch verantwortet worden. Es geht darum, das Beste daraus zu machen.

Sind die Voraussetzungen dafür in Deutschland vergleichsweise gut?

Davon bin ich überzeugt. Wir haben in den großen Unternehmen eine nicht unumstrittene Mitbestimmungspraxis. Amerikanische Manager sind da regelmäßig fassungslos. Sie verstehen überhaupt nicht, warum sie sich mit Betriebsräten und Gewerkschaften auseinandersetzen sollen und sind dann regelrecht verärgert, wenn diese mitbestimmten Unternehmen zu allem Überfluss auch noch innovativer und erfolgreicher sind als ihre eigenen Firmen. Wir haben eine starke öffentliche Hand, wir haben gut funktionierende Ebenen der politischen Praxis und eine eingespielte Verantwortungsteilung zwischen Wirtschaft und Politik – also insgesamt relativ günstige Bedingungen. Umso schlimmer ist es, dass es gerade unter solchen Bedingungen zu Fehlsteuerungen kommt, wie wir sie gerade jetzt erlebt haben.

Herr Nida-Rümelin, herzlichen Dank für das Gespräch.

Kurzbiografie

Julian Nida-Rümelin zählt neben Jürgen Habermas und Peter Sloterdijk zu den renommiertesten Philosophen in Deutschland.

Er lehrt Philosophie und politische Theorie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Der 1954 in München geborene Sohn des Bildhauers Rolf Nida-Rümelin begann seine akademische Laufbahn in München, später führte ihn sein Weg unter anderem an die University of Minnesota und die Universität Göttingen. Nida-Rümelin ist Autor zahlreicher Bücher sowie gefragter Kommentator zu ethischen, politischen und zeitgenössischen Themen. Sein Buch »Die Optimierungsfalle. Philosophie einer humanen Ökonomie« löste intensive Diskussionen über die Rolle der Ethik in der ökonomischen Praxis aus. Zuletzt erschienen sind »Humanistische Reflexionen« (2016) und »Über Grenzen denken: Eine Ethik der Migration« (2017). Julian Nida-Rümelin ist Dozent an der in Pullach ansässigen Parmenides Academy, die Führungskräfte aus dem privaten und öffentlichen Sektor im Bearbeiten komplexer Denk- und Entscheidungsprozesse unterstützt und begleitet. Im ersten rot-grünen Kabinett von Gerhard Schröder war er Kulturstatsminister.