

Von heute auf morgen

ES KANN NICHTS BLEIBEN, WIE ES IST,
Politiker und Manager drängen auf den Wandel.

Doch glaubwürdig sind sie dabei nicht:

Vor der Veränderung kommt das Vertrauen, dann die Definition des Ziels –
und wer das nicht hat, bleibt im Gestern stecken.

Text: Wolf Lotter Collage: Sperling

I. SCHRÖDERS NACHTLICHT

oder:

Wenn du glaubst, es geht nicht mehr, kommt von irgendwo ein Lichtlein her.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist aber auch nicht so übel. Das tut etwa Not in Berlin, wo späte Spaziergänger nachts vor dem einsamen Licht im Fenster links in den oberen Etagen des Kanzleramtes stehen bleiben. Im hell erleuchteten Raum vermuten die Passanten einen einsamen, rastlosen Mann, den Lenker der Nation, der unermüdlich nach Antworten sucht auf die Frage, was sein aktuelles Motto „Alles muss sich ändern, damit es bleiben kann, wie es ist“ in Realpolitik umgesetzt bedeuten könnte.

Mehr Selbstverantwortung, mehr Selbstständigkeit, mehr Freiheit für den Einzelnen, aber auch mehr Pflichten, so lesen wir, stehen nun auf dem Programm.

Wo sich so viel ändern soll, da trägt der Schein.

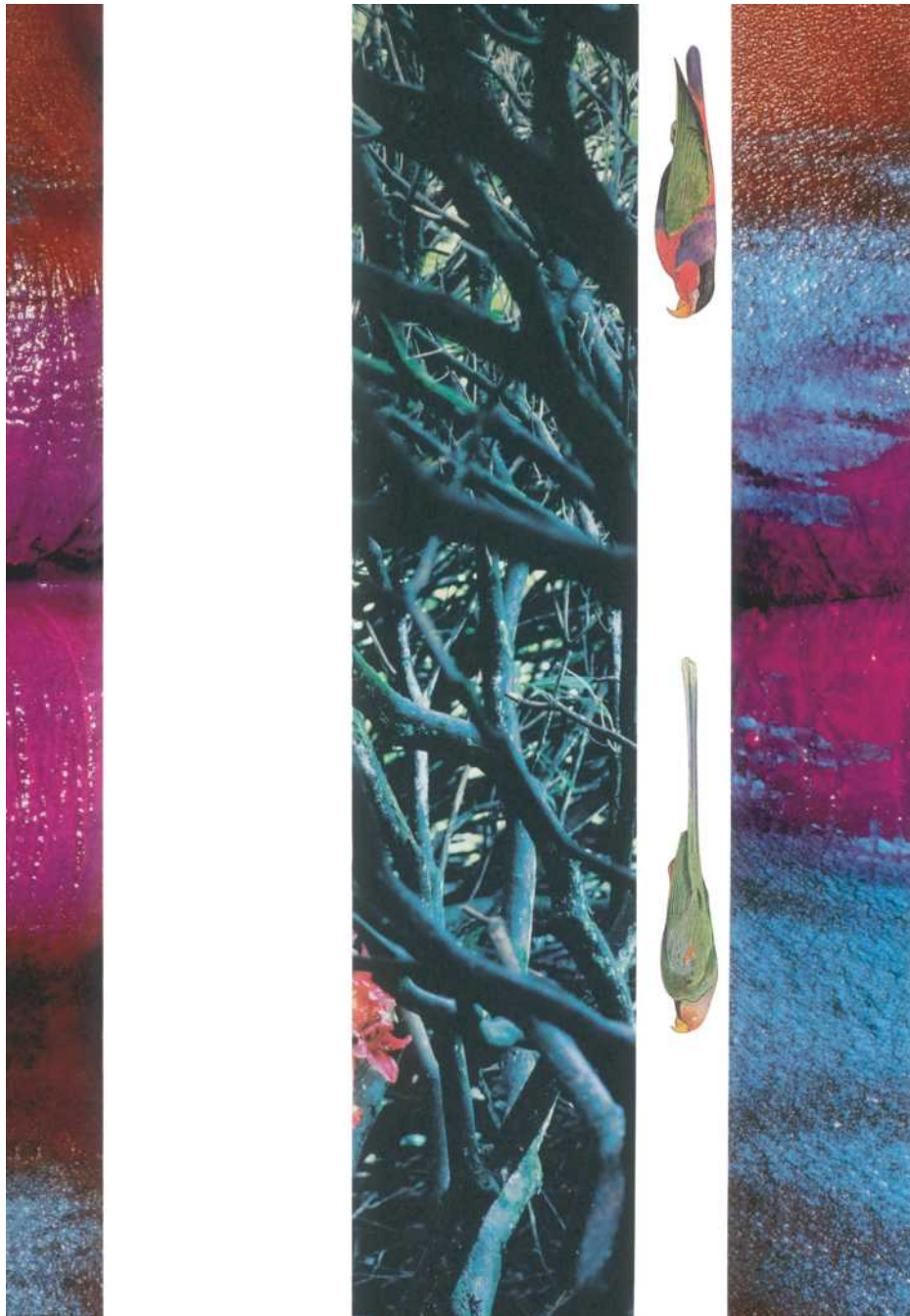
Denn dort, wo der gerührte Bürger den werktätigen Kanzler vermutet, bewegt sich nachts meist nichts außer einem kleinen Streifen Bimetall. Er ist Teil einer Vorrichtung, die jeder Eigenheimbesitzer kennt, ein Lichtsensor, der in unregelmäßigen Abständen, zur Täuschung und Abschreckung aller Fremden, das Licht an- und ausknipst. Die Sache mit dem kleinen Licht im Kanzleramt wäre der Rede nicht wert, gehörte sie nicht zu jenem scheinbar unerschöpflichen Repertoire an Halbheiten, die in Zeiten drängenden Wandels die Grundlage staatlichen Handelns bilden.

Gerechnet wird damit, dass keiner von denen, die sich ändern sollen, genauer nachfragt, weil auf der Agenda das Ende des kuscheligen bundesrepublikanischen Sozialstaates steht. Trotz zahlreicher Beschwörungen und jahrzehntelanger Debatte ließ es sich in dem immer irgendwie einrichten, es ging immer noch weiter.

Die Idee mit dem Lichtsensor wurde noch unter Gerhard Schröders Vorgänger Helmut Kohl erdacht. Schröders neuer Leitsatz „Alles muss sich ändern, damit es bleiben kann, wie es ist“ stammt aus Lampedusas Roman „Der Leopard“. Der beschreibt den Wandel eindringlich.

„Der Leopard“, ein Landfürst des feudalen Siziliens, erlebt den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbruch zum Ende des 19. Jahrhunderts. Einfach unvorstellbar, inakzeptabel und existenzbedrohend ist in diesen Kreisen und diesen Zeiten, dass die Industrie, der Nationalstaat und die ersten Bürgerrechte das Paradies der Herrschenden verändern. Der Satz des Leoparden, der bei Kanzlers für den Weg ins Morgen steht, fordert nichts weiter als Kontinuität um jeden Preis. Es ist eine Frage der Betonung: Damit alles so bleibt, wie es ist.

Der feudale Landlord beugt sich der Not, gibt dem Druck ein wenig nach. Doch er hasst die neuen Zeiten, die an seinen Privilegien kratzen. Um sie nicht zu verlieren, schmiegt er sich ein wenig an die neuen Verhältnisse an, arrangiert sich ein wenig mit den neuen Zeiten. >



*„Seien wir realistisch, versuchen wir das Unmögliche.“
Ernesto Che Guevara*

Verstehen will er sie nicht, sich die neuen Verhältnisse zu Eigen machen schon gar nicht. Schlecht ist alles, was den Status quo verändert.

Dass Gerhard Schröder sich ausgerechnet ein Motto aus einem der konservativsten Schlüsselromane ausgewählt hat, in denen der Umbruch von der feudalen Agrar- zur Industriegesellschaft beschrieben steht, überrascht nur all jene, die nicht wissen, wie Bimetallstreifen funktionieren: Sie biegen sich bei Wärme durch, um sich bei Abkühlung wieder zu entspannen. Diese Logik der Drohnen herrscht in Sizilien wie im Sozialstaat gleichermaßen.

Es kann nichts bleiben, wie es ist.

Licht aus.

II. JÜRGEN UND MADONNA

Licht an.

Das kleine Licht verspricht Auseinandersetzung.

Doch als Teil der Inszenierung leuchtet es ins Leere. Wohin geht der Weg? Was sollen wir tun? Wozu? Fragen, die Agenden und Reformkommissionen nicht beantworten können, die allein für den Erhalt des Allernötigsten, sprich: der alten Kernwerte, tätig werden. Die neuen Zeiten brauchen neue Werte. Die Gesellschaft braucht Ziele, an die sie glauben kann. Glaubwürdigkeit, Vertrauen in eine bessere Zukunft.

Wie lässt sich das mit den vorhandenen Ressourcen machen?

Und kann es sein, was immer noch viele glauben, dass die alten Herren die neue Welt in die Republik lassen?

Sortieren wir die Grundlagen, das, was vorhanden ist, und zwar dort, wo der Wandel heute verordnet wird: in Politik und der Führung der Konzerne, durch Manager, die ihre Mitarbeiter „fit“ machen wollen für das, was kommt.

Fangen wir also oben an. Ganz oben. Denn wenn die alten Politiker des alten Sozialstaates weder als Organisator noch als Vorbild dienen, was nicht nur Umfragen bestätigen, könnten vielleicht andere einspringen – die Leitbilder der großen Unternehmen zum Beispiel. Immerhin: Es müssten sich doch aus den Reihen der großen Deutschland AG, der drittgrößten Wirtschaftsmacht der Welt, ein paar Leute finden lassen, die als Vorbilder für die neue Welt taugen. Die zeigen, dass es sich lohnt, Neues anzupacken, und die nicht ängstlich am Alten klammern. Die unter Beweis stellen, dass sie nicht allein in ihren Vorstandsetagen etwas bewirken können. Sondern – frei nach John F. Kennedy – nicht fragen, was ihr Land für sie tun kann, sondern was sie – zumal in schwierigen Zeiten mit fünf Millionen Arbeitssuchenden, einer immer stärker werdenden gesellschaftlichen Desorientierung und einem um sich greifenden Chaos – für ihr Land tun könnten. Auf Deutsch: Gemeinschaftssinn zeigen.

Nun gibt es reichlich Kandidaten, die dafür zur Verfügung stehen. Zum Beispiel Jürgen Schrempp, der hemdsärmelige Chef des DaimlerChrysler-Konzerns, der kürzlich in einer Rede bekannte, dass „Politik, Gesellschaft und Wirtschaft eine Verantwortungsgemeinschaft bilden, die heute schon die übergreifenden Fragen von morgen beantworten muss“.

Licht aus.

Licht an.

„Der gesamte DaimlerChrysler-Vorstand – 13 Leute – hat im Jahr 2002 mehr als 50 Millionen Euro verdient“, rechnet der Hamburger Wirtschaftsprofessor Michael Adams vor, nach einer Gehaltserhöhung im Jahr 2002 um 131,6 Prozent. „Allein der Vorstandsvorsitzende Jürgen Schrempp hat damit in einem Jahr das verdient, was alle deutschen Kanzler seit 1949 gekriegt haben – von Adenauer bis Schröder zusammen.“ Gerhard Schröder bekommt pro Monat 18 000 Euro brutto.

Da fragen sich nicht nur arbeitslose Fließbandarbeiter: Ist das okay? Nein, findet Adams, wobei es für ihn keine Frage der Summen allein ist, die da im Spiel sind, sondern der Haltungen, die dahinter stecken. „Schrempp oder ein beliebiger anderer Manager würde wahrscheinlich antworten: Was wollt ihr? Guckt euch mal Madonna an! Die singt halb nackt auf der Bühne und verdient zehnmal so viel wie ich.“ Aber wir wissen natürlich: „Schrempp ist nicht Madonna. Das kann man sehen. Madonna ist Unternehmerin. Schrempp ist Angestellter. Das muss man wissen. Madonna verdient ihr Geld, weil die Leute sie sehen wollen und Karten kaufen. Der durchschnittliche deutsche Vorstandsvorsitzende verdient sein Geld, weil ein Vier-Mann-Gremium das so beschließt, ein Gremium, auf das der Betroffene meistens noch einen erheblichen Einfluss hat. Und kriegt Madonna etwa Millionen dafür, dass sie mit dem Singen aufhört? Abfindungen, die mit Zähnen und Klauen verteidigt werden, sind einfach kein marktwirtschaftliches Einkommen.“

Doch hinter all dem, weiß Adams, „steckt die Logik der Angestellten-Elite. Das sind keine Leute, die ins Risiko gehen. Sie verlieren nichts, wenn sie scheitern.“

Das oft zitierte Vorbild Amerika, an dessen noch viel höheren Einkommen sich deutsche Manager gern messen, ist für Adams „die Orientierung an der Mentalität einer Räuberbande. Die haben jahrelang ihre Unternehmen ausplündern können“.

Erst der Enron-Skandal sorgte für mehr Kontrolle in den USA, und mittlerweile ist – im wirtschaftlich besser gestellten Amerika – die Frage nach der Ethik der Unternehmensführer zum wichtigen Thema geworden. Zum Jahrestag des 11. Septembers geißelte William J. McDonough, Präsident der Federal Reserve Bank of New York, die Gier der Manager: „Vor 20 Jahren verdiente ein durchschnittlicher CEO in den USA das 42-fache eines seiner Arbeiter. Heute ist es das 400-fache. Liebe deinen Nächsten wie

dich selbst“, so der designierte Nachfolger des mächtigen Federal-Reserve-Chefs Alan Greenspan, „denn nur das kann unsere Gesellschaft stärken.“

Solidarität und neue Verantwortung sind nicht bloß schöne Sprüche in harten Zeiten: Immer mehr Kunden verlangen von ihren Produkt- und Dienstleistungslieferanten Anstand und soziale Verantwortung – in den USA noch stärker als hier zu Lande. Die Ökonomie wird Teil der Gesellschaft, und sie hat sich nach deren Regeln für Gut und Böse zu verhalten. Den Geist, den manche rufen, werden sie nicht los: Der schwedische Möbelkonzern Ikea führte in den politisch bewussten siebziger Jahren erste Pflänzchen von Corporate Governance in die Marketingpolitik ein. Kinderarbeit, Ausbeutung, schlechte Lieferantenbedingungen – all das wurde unter Sanktion gestellt. Die Kehrseite der Medaille: Ikea steht unter verschärfter Beobachtung. Kontrolle schafft Werte. Fairness ist keine Gefühlsduselei.

So ist auch das, was McDonough mit „Liebe deinen Nächsten“ meint, ein Appell an den Verstand derer, die Vorbild sein könnten statt bloß betuchte Vorarbeiter: Wie sollen die gewaltigen Änderungen in der Ökonomie von den Menschen nachvollzogen werden, wenn die Eliten der Nation nichts anderes vorhaben, als sich möglichst schnell möglichst viel aus dem System herauszuholen? Und wie sollen die Menschen glauben, dass es denen da oben ernst ist, wenn sie keine vernünftigen Kontrollmaßnahmen zulassen? Nicht wirklich transparent führen?

Wer hat da was zu verbergen?

III. JENSEITS VON GUT UND BÖSE

Am Beispiel der Bemühungen rund um Corporate Governance, also transparente Unternehmensführung, wird das hier zu Lande deutlich.

Nachdem der Fall des ehemaligen Mannesmann-Vorstandschefs Klaus Esser, der mit 30 Millionen Euro aus dem Amt schied, die Gemüter erhitze, wurde eilig von der Regierung, wie bei allen unangenehmen Anlässen, eine Expertenkommission zusammengefragt, die Cromme-Kommission. So wie Hartz beim Thema Jobs und Rürup in Sachen Rente stellte die vom Thyssen-Krupp Aufsichtsratschef Gerhard Cromme geleitete Truppe die neuen Werte der Transparenz in der Unternehmensführung in einem Kodex zusammen. Das Resultat der Schreibearbeit begeistert wenig.

Es ist ein Kind der Not, wie Norbert Copray, der Direktor der Frankfurter Fairness-Stiftung, weiß: „Man hat bei uns doch erst über die Frage sozial verantwortlichen Unternehmertums, transparenter und fairer Unternehmensführung nachgedacht, nachdem der internationale Druck größer geworden ist. Es waren ausländische Gesellschafter und Aktionäre vor allem aus dem angelsächsischen Raum, die unseren Vorständen gesagt haben: So wie das bei euch läuft, so undurchschaubar und >



so unter euch, das machen wir nicht mit. Von freiwillig oder einsichtig konnte da keine Rede sein.“ So sieht das Ergebnis der Cromme-Kommission, ein Corporate-Governance-Kodex, auch aus: ein freudloses, unverbindliches Dokument deutschen Manager-Korpsgeistes, das Dokument einer Altherrenriege, die sich, mal beleidigt, mal unter Druck, den Verhältnissen griesgrämig und unwillig anpasst, ganz so wie einst der Leopard in Lampe-dusas Roman.

Copray, Schüler des Ethik-Managementberaters Rupert Lay, berät mit seiner Stiftung Unternehmen, deren Manager Fairness lernen wollen. „Weil doch zunehmend einige Unternehmensführer erkennen, dass Fairness die Voraussetzung für Vertrauen ist, und wenn das in einem Unternehmen zwischen Bossen, Mitarbeitern und Gesellschaftern, Kunden und Lieferanten fehlt, kommt man nicht sehr weit“. Das Selbstverständnis der wirtschaftlichen Führungseliten ist dabei nicht selten „jenseits von gut und böse“. Etwa dann, wenn ernsthaft, wie eben derzeit, diskutiert wird, dass die maximale Schere zwischen dem Durchschnittsgehalt und dem Managersalär das 150-fache des Angestelltenlohns pro Jahr nicht überschreiten sollte. „In Schweden und in den Niederlanden funktionieren Sozialstaat und Marktwirtschaft, wirtschaftliche Entwicklung und soziale Gerechtigkeit besser und effizienter als in der Bundesrepublik. Bei den hohen Gehältern, die deutschen Managern bezahlt werden, würden Holländer oder Schweden aber auf die Barrikaden gehen.“

So wird aus der Führungskraft kein Vorbild. Nicht einmal die Erfüllung der eigenen Ansprüche in der Realität ist drin. „Man kann das bei den bekanntesten Fällen der letzten Zeit sehen: Thomas Middelhof, Ron Sommer, Klaus Esser – sie alle könnten von der Höhe ihrer Abfindung sehr einfach ein Unternehmen gründen und beweisen, dass sie es besser können als die, die sie letztlich aus ihrem Amt entlassen haben. Aber sie tun es nicht. Wo bleiben sie denn?“ Außen vor, denn die Praxis ist, nach so viel lohnender Theorie, nicht weiter verführerisch: „Sie sind eben die Prototypen des Angestellten, keine Unternehmer, sondern einfach kapitalistische Bürokraten.“

Dabei, findet Copray, heißt oben sein auch vorn sein. „Eliten müssen ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft einlösen – deshalb stehen sie an der Spitze. Aber bei uns kann davon wirklich nicht die Rede sein, dass die Eliten ausreichend am Staat, an der Gesellschaft beteiligt sind.“

IV. DER TEUFELSPAKT

Der Mangel an Werten – an Glaubwürdigkeit, Integrität und Ehrlichkeit – ist eine verbreitete Mangelerscheinung, die zur deutschen Krankheit führt, der chronischen Orientierungslosigkeit in Zeiten des Wandels, findet Copray: „Inmitten der Gesellschaft gibt es einen Kompass, und der enthält die Orientierungsdaten für die gesellschaftlichen Werte. Wer die nicht mehr lesen

kann, nicht mehr versteht, verliert die Kontrolle – zuerst über sich, dann über das Unternehmen oder das Land, das er regiert.“

Ohne Werte kein Wert.

Woher kommt das Tarnen und Täuschen, das Ausscheren aus Verpflichtungen, das Ignorieren der Tatsache, dass Integrität die Voraussetzung für die Veränderung ist?

Der Vater des Werte-Elends heißt Erfolg, ein unglaublicher, in der Geschichte nie erreichter Erfolg. Der Erfolg der alten Bundesrepublik, der schwer über allen Versuchen lastet, das Land ins Morgen zu bringen. „Wir haben die Hoffnung verloren, dass es eine gute Gesellschaft geben kann“, sagt Warnfried Dettling, einst Leiter der CDU-Hauptabteilung Politik, dann lange Spitzenbeamter unter Helmut Kohl und seit vielen Jahren als kritischer Publizist tätig. Und was, bitte, ist eine gute Gesellschaft? „Das ist offensichtlich“, sagt Dettling, „eine Gesellschaft, in der mehr Menschen bessere Chancen haben, ihre Träume und Wünsche zu verwirklichen.“

Dettling weiß aber, dass solche Perspektiven in der Bundesrepublik von heute immer noch belächelt, nicht ganz für voll genommen werden. Und er kennt auch den Grund dafür: „Die Deutschen haben katastrophale Erfahrungen mit der Gemeinschaft gemacht. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts haben sie enorme Anstrengungen für die Gemeinschaft unternommen. Nur: Die Ziele waren krankhaft.“ Nach 1945, so Dettling, „war Gesellschaft das, was die Irrungen des Nationalsozialismus überwindet und Wirtschaftswachstum und sozialen Fortschritt aufbaut“.

Die Werte dieser Gesellschaft waren eigentlich einfach und für jeden durchschaubar: „Das Erfolgsrezept der alten Bundesrepublik war, dass alles unaufhörlich weiterwächst. Der Lebensstandard, die Wirtschaft, das Sozialeinkommen. Immer mehr vom Gleichen. Und das ging bis weit in die achtziger Jahre so. Die ganze Nation hat im Grunde mit Goethes Faust gesprochen: ‚Verweile doch, du bist so schön.‘ Doch das Gute, das immer nur weiterwächst, nie weggehen und immer so bleiben soll, wie es ist, das ist, so steht es im Faust, der Quelle des Zitats, ein Teufelspakt.“

Er beschreibt hier den unglaublichen Erfolg der alten Bundesrepublik, die nur ein Ziel kannte: Wachstum und mehr Wohlstand. Doch genau das steht einem Neuanfang wie ein Ruinenfeld im Weg: „Bei den meisten Bürgern herrscht das sichere Gefühl vor: Was immer sich ändert, es kann für uns nur schlechter werden.“

Die Eliten nehmen in der Geschichte der Bundesrepublik eine eigene, mit keinem anderen demokratischen Land vergleichbare Haltung ein: „In der alten Bundesrepublik haben sich die Vertreter der Politik und der Wirtschaft auf eine ganz sonderbare Weise ihre Position außerhalb der Gesellschaft errichtet. Man kann das wieder damit erklären, dass die alte Bundesrepublik als Staat und als Wirtschaftssystem so erfolgreich war. So haben sich die jeweiligen Angehörigen der Eliten als neue Aristokratie verstanden und

sich auch so benommen – Manager, Politiker und Gewerkschaftsführer. Sie waren, außerhalb der Gesellschaft, zuständig für Wachstum und Lohnerhöhungen. Solange das geklappt hat, hat auch niemand gefragt: Was tun die eigentlich? Und für wen?

V. DIE KALTE ELITE

Wie groß die Unterschiede dieser Kultur mit jenen vermeintlich so nahe liegenden westlichen Wertesystemen sind, die – wie die USA – als Vorbilder der deutschen Gesellschaft gern zitiert werden, beschreibt Dettling mit einem aktuellen Fall: „Da versucht eine große deutsche Bank in den USA Fuß zu fassen. Sie geht an die Eliteuniversitäten und spricht dort die Leute mit den besten Examen an. Und wundert sich, dass die sagen: He, wenn ihr nicht mehr zu bieten habt als Geld, dann danke schön.“ Dieselben Leute, die der großen deutschen Bank eine Abfuhr erteilen, „gehen dann nebenan zu einem Unternehmen, das sagt: Ich schätze und respektiere euch, ich weiß, dass ihr auch Familie habt und nicht nur Arbeitsinteressen. Ich biete euch kein Riesengehalt und keine traditionellen Karrieren, aber die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Raten Sie mal, wohin die Leute gehen.“

Für die herrschenden Technokraten aller Parteien und Führungsschichten gehört so etwas allerdings in die Rubrik Betriebsunfälle. Kein Wunder, weiß Dettling: „Ausgerechnet heute, wo wir dringend neue Konzepte, neue Ideen und Visionen brauchen, ist eine Generation am Ruder, die ein echtes Problem mit Werten und Visionen hat. Schröder zum Beispiel hat eine ganz typische Erfahrung seiner Generation gemacht, als er als Juso versuchte, den Kapitalismus zu zähmen – er hat sich die Finger verbrannt. Diese Leute konnten es nicht. Und weil ihre Visionen nicht funktionierten, dürfen es die anderer Leute auch nicht. Das schimmert überall durch, selbst dort, wo sie den richtigen Weg versuchen. Diese Leute huldigen einem kalten Pragmatismus.“ Vielleicht ist es die Angst vor einem neuerlichen Scheitern, die die Eliten so kalt wirken lässt.

Der Kanzler ist dafür bekannt, dass er aus seinen Reden jeden Anflug von Pathos, der in einer ernsten Lage freilich auch Mut machen könnte, gnadenlos wegradiert. Und wer die Reden deutscher Vorstände kennt, der weiß, welche Ängste in den Chefetagen vor Gemütsregungen herrschen. Was Menschen ausmacht, gilt bei Eliten als verhaltensauffällig. Die seltsame wächserne Art des ehemaligen Telekom-Chefs Ron Sommer wurde nicht von ungefähr mit der Mimik der Mitglieder des Pekinger Zentralkomitees verglichen. Und Olaf Scholz, der Haushofmeister Gerhard Schröders, wird von der »Bild«-Zeitung treffsicher „Scholzomat“ genannt – eine perfekte Beschreibung des Mannes, der gebetsmühlenartig den Sermon seines Meisters herunterbetet. Es ist eine neue Art von Oberflächlichkeit, die enden muss. Die eben erst als Jahrhundertprojekt ausgerufene Hartz-Reform: mangels Interesse ein halbes Jahr nach Einsetzung bereits wirkungsloser >



Politschrott. Die Ergebnisse der Rürup-Renten-Kommission: schon vor der Vorlage der Resultate von den Auftraggebern in der Regierung nicht mehr ernst genommen. Die Eliten verhalten sich wie Prominente in Illustrierten: Kurzfristige Aufmerksamkeit und Übertreibung ersetzt langfristiges Handeln.

Der Wirtschaftsforscher Meinhard Miegel schreibt in seinem Buch „Die deformierte Gesellschaft“: „Die Oberflächlichkeit, vor allem aber die Folgenlosigkeit, mit der hierzulande Fragen von Wirtschaft und Bevölkerung behandelt werden, ist rational erstaunlich und emotional beklemmend.“

Das alles kommt nicht von ungefähr, meint Dettling: „Als ich in den sechziger Jahren studiert habe, galt die Betriebswirtschaft irgendwie als Banausenwissenschaft, die sich mit monetären und mechanistischen Fragen beschäftigt. Das war sicher auch ein wenig ungerecht, aber wenn ich mir die Logik heute ansehe, die viele Betriebswirte, so genannte Berater, in Unternehmen und Gesellschaft einbringen, frage ich mich schon, ob die Einschätzung so falsch war.“ Die viel zu schnell aufgestiegenen Zahlenfuchser haben zwei Mangelkrankungen: Kein Gespür für gesellschaftliche Entwicklungen und einen zuweilen krassen Mangel an praktischem Allgemeinwissen. Wer die Meetings von Finanz- und Wirtschaftsexperten im Fernsehen sieht, erkennt unschwer, dass hier eine weltfremde Spezialistentruppe in Entscheidungen eingebunden ist, deren Tragweite sie nicht zu erkennen vermag. Der Erbsenzähler als Gesellschaftsgestalter, dem die Politik und die Unternehmen die Verantwortung zuschieben, die sie selbst nicht mehr tragen können, ist eine Figur, die scheitern muss.

Das Denken, dass Zahlen alles sind, ist für Dettling auch der Grund dafür, dass Unternehmen wie Politiker von den Bürgern weder ernst noch wahrgenommen werden: „Wenn wir uns die letzte Regierungserklärung ansehen, dann ist da ein kalter Ton drin, der soziale Zusammenhänge nicht mehr spüren lässt – so wie auch die Agenda 2010.“

Es scheint, als hasse, wer einmal verloren hat, die Vision. Am Rande der jüngsten Querelen um den Parteivorstand der PDS sagte ein junges Mitglied treffsicher, „es geht denen nur darum, dass das kapitalistische System eine noch viel größere Niederlage erlebt als die, die sie vor einem Jahrzehnt einstecken mussten“. Das ist, erkennen die jungen Mitglieder der SED-Nachfolgepartei, nicht genug, um Zukunft zu machen. Doch der alte Adel der Bundesrepublik, vom DGB bis zu den Spitzen der Deutschland AG, tickt nicht anders. Zynismus ersetzt eine Moral, die nicht mehr lebensfähig ist.

Die tiefe Enttäuschung über das Versagen der eigenen Visionen führt zur Abkehr von Idealen – neu ist das nicht. Als Ende der siebziger Jahre unübersehbar wurde, dass die alte Welt der Industriegesellschaft nicht zu halten war, bildeten sich die Young Urban Professionals aus – die Yuppies, eine Zwischengeneration, die auf Egoismus und Coolness setzte und damit die überdrehte

Wertedebatte der 68er-Generation auflöste: „Wenn du einen Freund brauchst, kauf dir einen Hund“, sagt der Börsen-Tycoon Gordon Gekko im Hollywood-Klassiker „Wall Street“. Es ist kein Zufall, dass die fundierteste Kritik an den Zuständen der achtziger Jahre ausgerechnet aus dem vermeintlichen Mutterland des kaltblütigen Kapitalismus kam: den USA. Doch die Amerikaner haben ein ausgeprägtes Gespür für Gemeinschaft und Verantwortung, ein Wertesystem, das sich auch in Zeiten wirtschaftlicher und politischer Krisen als deutlich widerstandsfähiger erweist als jedes europäische Gegenstück.

VI. TEILEN STATT HERRSCHEN

Der Sozialwissenschaftler Gerd Mutz kennt beide Seiten, die bundesrepublikanische wie die amerikanische: „Bei uns wird Ethik als etwas gesehen, das einfach nichts mit Wirtschaft zu tun haben darf – Ethik passt nicht zum Geschäft. Nur: Von den Anfängen der Ökonomie an war es immer so, dass man nicht einfach nur drauflosgewirtschaftet hat, sondern damit einen gesellschaftlichen Sinn und Zweck erreichen wollte. Bei Adam Smith, dem Vater der Marktwirtschaft, war Wirtschaft die Lehre von der Befriedigung der Bedürfnisse der Gemeinschaft. Wirtschaftliches Handeln ohne soziale Infrastruktur ist einfach Unsinn.“

Die Fixiertheit auf die Betriebswirtschaft – auf „Ökonomie, die zum reinen Selbstzweck wird“ – löst sich aber auf, hofft Mutz: „Es zeigt sich immer klarer, dass die Neoklassik in der Wirtschaftstheorie keinen Wert mehr hat. Dass das Reduzieren von ökonomischem Handeln auf betriebswirtschaftliches Denken im wahrsten Sinn des Wortes zu und ins Nichts führt.“

Das kann im Kleinen anfangen. Mutz erzählt die Geschichte, die er vor kurzem bei einer Wanderung in den Schweizer Bergen erlebt hat: „Da standen drei kleine Mädels und verkauften Tee für drei Franken. Die Hälfte des Geldes, haben sie uns erklärt, geht an Kinder in Kambodscha. Das ist genau der Punkt: Wenn junge Menschen lernen, dass sie dadurch, dass sie wirtschaftlich handeln, zweierlei mit einer Klappe schlagen können, nämlich Gutes zu tun und auch noch was zu verdienen, dann sind wir in der richtigen Situation. In Deutschland haben wir so eine Stimmung nicht, die uns Sinn und Zweck von Wirtschaft vorführt.“

In den USA machte Mutz die Erfahrung, dass der Besuch eines Gottesdienstes durchaus der ganz realen, irdischen Wertebestimmung dienen kann: „Dort wird eben am Sonntagvormittag besprochen, wer in der Gemeinde in den nächsten Tagen wofür zuständig ist. Es gibt eine deutlich ausgeprägtere Form der Verantwortlichkeit. Das gilt für Unternehmen wie auch für Personen.“ Nur wer dieses Wertesystem erlebt hat, kann verstehen, wie es sein kann, dass Unternehmer in den USA einerseits die höchste gesellschaftliche Anerkennung genießen, gleichzeitig aber bei Fehlverhalten – von der Steuerhinterziehung bis zum Griff in die Unternehmenskasse – mit hier zu Lande unvorstellbar hohen

Gefängnisstrafen zu rechnen haben. McDonoughs Liebe-deinen-Nächsten-Rede vor den Wall-Street-Größen war eine Erinnerung an diese Werte, aber keine Überraschung. Die Erfahrungen, die Mutz als Mitglied der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ und Berichterstatter der Arbeitsgruppe „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements und Erwerbsarbeit“ des Deutschen Bundestages gemacht hat, sprechen eine andere Sprache: „Da ist die Arbeit in den vergangenen Jahren immer radikaler neoklassisch geworden – was nicht betriebswirtschaftlich wirkt, das gibt es nicht. Das ist keine Ökonomie mehr, das ist Aberglaube“, ärgert sich der Wissenschaftler.

Mutz glaubt aber nicht, dass die Zeit der kalten Fische noch lange dauert: „Das Wir spielt wieder eine Rolle. Als ich 1995 aus den USA nach Deutschland zurückkam, war Corporate Governance ein Thema, bei dem mich die meisten einfach für verrückt erklärt haben.“ Doch das Thema neue Werte und neue Transparenz sei nicht mehr zu stoppen: „Das zieht sich über die nächsten Jahrzehnte, und es ist mindestens so ein Schlüsselthema für alle Beteiligten in Unternehmen und Politik, wie es die Ökologiefrage der siebziger Jahre war.“

Der Optimismus des Wissenschaftlers hat reale Ursachen und Quellen: In der mittlerweile einschlägig bekannten Shell-Jugendstudie von 2002 zeigte sich, dass die jüngere Generation mit guter Ausbildung keineswegs mehr dem egoistischen Ideal nach rein persönlichem Karrierestreben unterliegt. Die nächste Generation ist pragmatisch und gleichzeitig sozial engagiert – sie kann es sich leisten: Kapitalismus ist eben so – das ist für sie eben nicht so. Es ist nur ein Widerspruch für all jene, die immer noch den alten Zeiten nachhängen, dass diese Generation einerseits zu Friedensdemonstrationen geht, andererseits aber mit den lahmen Bewahrerparolen der Verbände und Parteien nichts anzufangen weiß. Der alte Widerspruch der Industriegesellschaft, dass man, wenn man für den Markt arbeitet, nicht gleichzeitig auch für den Menschen tätig werden kann, löst sich auf. Die Menschen werden aufgeklärter, weil sie selbstständiger werden – und umgekehrt. Die Aufklärung ist der Optimismus des Wissens oder, wie George Orwell wusste: „Der Fortschritt kann nur durch Aufklärung stattfinden, was so viel bedeutet wie die Zerstörung von Mythen.“

Etwa des Mythos, dass Arbeit Last ist.

VII. HEIMLEUCHTEN

Wenn alle im Schweiß ihres Angesichts schufteten, dann wird immer mehr auf dem Teller sein. Was Bibel und Gewerkschaftsbund, konservative Unternehmer und Politiker aller Parteien wirklich glauben, stimmt schon lange nicht mehr.

„Das ganze Gerede der Regierung, wir machen jetzt diese Maßnahme oder jene, und dann wird die Arbeitslosigkeit in zwei Jahren halbiert, und alles ist wieder gut, das ist blanker Unsinn“,

sagt Peter Glotz, einst Bundesgeschäftsführer der SPD und heute Professor an der Hochschule St. Gallen. „Da können sie noch so schöne Hartz-Konzepte machen, das geht einfach nicht mehr.“

Und, fügt Glotz hinzu, „es muss auch nicht gehen“. In seiner Theorie der Zweidrittelgesellschaft, die er bereits in den achtziger Jahren entwickelte, wird die Gesellschaft sich bald schon in Bürger teilen, „die Wohlstand wollen, sich den Grad dessen aussuchen und sich also mehr oder weniger auf den digitalen Kapitalismus einlassen“, und solche, die daran – mangels Ausbildung, aber auch aus freien Stücken – nicht teilnehmen wollen. „Wenn jemand mit seinem PC ein paar Stunden pro Woche arbeitet, bei Aldi einkauft und sonst keine großen Verpflichtungen einget, warum soll das nicht funktionieren?“

Glotz setzt auf den Nutzen von Ehrenamt und Bürgerarbeit, bei dem durch Tätigkeiten im rapide wachsenden Segment Gesundheit und Soziales das Vakuum gefüllt werden könnte, das das Ende der Vollbeschäftigungsgesellschaft des Industriezeitalters hinterlässt. „Es braucht nur Mut bei den Parteien – man könnte einen Zivildienst für Jungen und Mädchen einführen, man könnte nachdenken, wer sonst noch gemeinschaftliche Arbeiten erledigen kann. Das muss nicht unter Zwang geschehen. Man könnte die Konzepte Fritjof Bergmanns lesen, wenn man wollte, oder sich mit Andre Gorz beschäftigen, über Eigenarbeit nachdenken und über sinnvolle gesellschaftliche Betätigung. Doch SPD und Gewerkschaften, die klassischen Vertreter der Arbeit, interessiert das nicht.“

Der Mann, der lange Jahre der Vordenker der heutigen Regierungspartei war, hat Selbstkritik und Distanz gelernt: „Wir brauchen eine neue Theorie des Sozialstaates, eine neue Form des Gemeinschaftsdenkens, etwas, das in den USA eine lange Tradition hat. Unser Sozialstaat ist zu preußisch geworden, wir haben einen permanenten Entmündigungseffekt: Die Leute müssen zu viel Geld abgeben, um sich noch um sich selbst kümmern zu können. Wir haben durch unsere Politik einen langen Prozess der Entmutigung produziert.“

Um aus dem Tal der Tränen zu kommen, muss einigen ein Licht aufgehen – bis hin zum Lichtermeer. So etwas kommt freilich nicht vom Himmel, sondern nur durch irdische Vernunft zu Stande – die auch den Mut für neue Zeiten nähren kann.

Managementprofessor Adams setzt da auf Altbewährtes, Transparenz und Vertrauen, das aber durch Regeln und Kontrolle ergänzt wird. Der Mensch, weiß er, ist gut und will das Gute. Aber wenn die Richtung fehlt und es an klarer Orientierung mangelt – die die Eliten dem Land seit langem schulden – dann gehen die Lichter langsam aus. Nicht an guten Worten mangelt es, sondern an guten Taten und Regeln, die von allen nachzuvollziehen sind: „Werte sind eine Frage der Möglichkeiten“, sagt Adams, „alle fangen als Jesus an und hören als Saddam Hussein auf, wenn man sie lässt.“

Das muss nicht sein.

Es ist Zeit. Macht das Licht an. -----|