

Verantwortliches Handeln: Imperativ oder Leerformel?

Vortrag von Kaspar Villiger am WIRTSCHAFTSBILDUNG.CH-Symposium 2021

Vielleicht empfinden Sie meine Frage im Titel meines Vortrags, ob verantwortliches Handeln ein Imperativ oder eine Leerformel sei, als ziemlich dämlich. Keine Frage, niemand wird die Notwendigkeit verantwortlichen Handelns ernsthaft in Frage stellen. Also Imperativ. Klar. Die Frage ist aber die, was verantwortliches Handeln in der Praxis bedeutet, ob es überhaupt realistisch ist und ob es in der Realität auch wirklich geschieht. Und da sind die Antworten weniger klar. Dazu möchte ich heute einige Überlegungen anstellen!

Der Mensch

Ich will mit einigen Bemerkungen zu uns Menschen beginnen. Wir haben eine Doppelnatur. Wir sind einerseits Individuen, andererseits Teil von Gemeinschaften. Kein Individuum vermöchte lange zu überleben, wenn es nicht in Geflechte von leistungsfähigen Gemeinschaften eingebunden wäre. Aber jede Gemeinschaft beruht wiederum auf der Leistung von Individuen. Die wichtigste dieser Gemeinschaften ist der Staat. Deshalb ist das Wohlergehen einer grossen Zahl von Individuen ohne das Eingebundensein in eine staatliche Gemeinschaft nicht erreichbar. Ob aber der Staat seinen Bürgerinnen und Bürgern die Gestaltung eines Lebens in Würde und Wohlstand ermöglicht – und das muss ja das Ziel von Politik sein -, hängt von dessen institutionellen Strukturen und den kulturellen Prägungen der Menschen ab. Wir Menschen haben Eigenschaften, die beide Aspekte unserer Doppelnatur reflektieren. Wir sind einerseits Egoisten, die bereit sind, enorme Anstrengungen zum eigenen Vorteil zu erbringen und die zur Wahrnehmung von Selbstverantwortung fähig sind. Andererseits aber haben wir gleichzeitig eine angeborene Fairnesspräferenz (ein Fachausdruck für altruistisches Handeln), die uns zur Einfühlung in das Leiden anderer, zu Wohlwollen, zu Mitgefühl und zu Solidarität befähigt, und die uns die Existenz zu grosser individueller Wohlstandsunterschiede als ungerecht erscheinen lässt. Das konkrete menschliche Handeln nun hängt zum einen von den sehr unterschiedlichen individuellen Veranlagungen und von der konkreten Lebenssituation ab. Zum andern wird unser Verhalten stark von äusseren Anreizen beeinflusst, denen wir ausgesetzt sind. Es

gibt zwei Faktoren, die für den politischen und wirtschaftlichen Erfolg wesentliche Anreize schaffen: Erstens die Institutionen, also beispielsweise Gesetze und Vorschriften, und zweitens die Kultur im Sinne von allgemein akzeptierten Verhaltensstandards, Wertvorstellungen und Traditionen. Beides, Institutionen und Kultur, muss uns im Zusammenhang mit dem Thema Verantwortung beschäftigen. Weil Gesetze und Vorschriften nie alle Eventualitäten einer komplexen Wirklichkeit einfangen können, haben sie zur Steuerung unseres Verhaltens nur einen begrenzten Einfluss. Deshalb spielen auch die kulturellen Faktoren eine entscheidend wichtige Rolle.

Freiheit

Verantwortlich handeln nun ist nur dort möglich, wo jemand die Wahl hat, auch unverantwortlich zu handeln. Wo alles Handeln reguliert ist, hat der Begriff Verantwortung keinen Sinn. Deshalb ist verantwortliches Handeln nur möglich, wo Freiheit zum Handeln besteht. Wir müssen uns mithin zunächst mit der individuellen Freiheit auseinandersetzen. Sie bedeutet, dass jeder Mensch das Recht hat, sein Verhalten selber zu bestimmen. Niemand soll ihm verbieten zu tun, was er möchte, und niemand soll ihn zwingen zu tun, was er nicht möchte. Würden allerdings alle diese Freiheit schrankenlos ausnützen, würde ein Kampf aller gegen alle entbrennen, und wenige Starke würgten allmählich zahllosen Schwachen diese Freiheit ab. Freiheit bedarf deshalb der Beschränkung, damit sie sich nicht selbst gefährdet.

Individuelle Freiheit, schrieb einst Friedrich August von Hayek, sei das wichtigste Menschenrecht überhaupt. Ich teile diese Meinung. Der erste Grund ist der, dass nur freie Menschen sich gemäss ihren Neigungen und Talenten wirklich entfalten können. Wichtiger aber ist der zweite Grund: Individuelle Freiheit ist eine unverzichtbare Bedingung für Fortschritt in der Gesellschaft. Mit unserem beschränkten individuellen Wissen und Können allein wären wir Menschen niemals in der Lage, in Gesundheit und Wohlstand zu überleben. Erst die Kooperation innerhalb der Gesellschaft ermöglicht es uns, auch das Wissen und Können anderer Menschen und von mannigfachen Organisationen zu nutzen. Gemessen an den meisten verfügbaren Indikatoren für ein gutes Leben – Lebenserwartung, Überlebensfähigkeit von Müttern und Kindern, Gesundheit, Alphabetisierung, soziale

Absicherung, Gewaltlosigkeit etc. – lebt ein grosser Teil der Menschheit heutzutage in Verhältnissen, von denen noch vor zweihundert Jahren niemand zu träumen gewagt hätte. Das ist in historisch kurzer Zeit im Nachgang zur Aufklärung möglich geworden, die mit Vernunft, Wissenschaft und Humanismus enorme Kräfte deblockierte. Unternehmerisches Denken sowie die geschickte Kombination von Wissen und Kooperation erzeugten seitdem bis heute immer neue Wellen des Fortschritts. Aber der eigentliche Motor dieser Prozesse ist die individuelle Freiheit, die damit die Grundlage nicht nur des individuellen Fortschritts ist, sondern der Fortschritte der Gesellschaft überhaupt. Alles, was in unserer Gesellschaft funktioniert, ist das Ergebnis eines mühsamen Lernprozesses mit zahllosen Irrungen und Wirrungen, der das Wissen unzähliger für sich allein relativ unwissender Menschen bündelt und damit nutzbar macht. In diesem Findungsprozess spielt der Zufall eine entscheidende Rolle. Die individuelle Freiheit des Denkens, Redens und Handelns ist deshalb von so entscheidender Bedeutung, weil sie die Gelegenheiten für kreative Zufälle vervielfacht.

Allerdings hat individuelle Freiheit auch eine Kehrseite. Sie ist nicht nur Wohltat, sondern auch Bürde, denn sie ermöglicht auch die falsche Wahl. Wenn ich den falschen Beruf wähle, die falsche Aktie kaufe oder in Corona-Zeiten am falschen Ort Ferien mache, dann kann sich meine Situation verschlechtern. Das muss ich akzeptieren. Allerdings fällt uns dieses Akzeptieren nicht immer leicht. Weil wir Menschen dazu neigen, eine gute Wahl als Ausfluss unserer Genialität und eine schlechte als Folge übler Umstände und böswilliger Kräfte zu interpretieren, ist Freiheit auch Quelle von Unzufriedenheit.

Institutionelle Bändigung der Freiheit

Weil schrankenlose Freiheit in Massengesellschaften zuerst zur Anarchie und nachher zur Gewaltherrschaft führt, muss sie gebändigt werden, aber nicht so, dass sie wieder zerstört wird. Dafür haben die Menschen im Wesentlichen drei Körbe von Instrumenten entdeckt, die das Problem bei geeigneter Mischung nicht perfekt, aber doch hinreichend zu lösen vermögen: Erstens alles das, was mit Gesetzen und Vorschriften zu tun hat, zweitens die Haftung für das, was man mit Freiheit anrichtet,

sowie drittens alles das, was man unter den weiten Begriffen Kultur, Ethik und Verantwortung zusammenfassen kann.

Zum Ersten: Der englische Philosoph John Locke beschrieb die Bedeutung des Gesetzes sehr klar: Freiheit heisse frei sein vom Zwang und der Gewalttätigkeit anderer. Freiheit heisse aber nicht für jeden zu tun, was ihm gefalle, fuhr er fort, denn wer könne schon frei sein, wenn ihn die Laune jedes anderen tyrannisieren dürfe. Deshalb gelte der Grundsatz, dass es, wo es kein Gesetz gebe, auch keine Freiheit gebe.

Zum Zweiten: Der bedeutende Ökonom Walter Eucken brachte das Prinzip der Haftung auf die einfache Formel, dass wer den Nutzen habe, auch den Schaden tragen müsse. In der Marktwirtschaft ist dieses Prinzip tief verankert: Wer Misswirtschaft betreibt, wird durch Konkurs bestraft. Die Verantwortlichen verlieren Geld und Vermögen, meist sogar noch ihre Reputation. Haftung beschränkt die Freiheit zwar nicht, aber sie hat zur Folge, dass die Konsequenzen des freien Handelns viel sorgfältiger bedacht werden.

Bändigung der Freiheit durch kulturellen Druck und durch Einsicht

Kein noch so ausgeklügeltes und verästeltes institutionelles Regelwerk vermöchte die ganze Komplexität der Realität zu erfassen. Schon allein der Versuch dazu würde die Freiheit vollkommen ersticken. Deshalb sind zum Dritten die sozusagen freiwilligen Einschränkungen der Freiheit entscheidend wichtig. Dazu gehören etwa überlieferte Verhaltensweisen und Gepflogenheiten, die das Zusammenleben erleichtern wie Höflichkeit, Anstand, Mässigung, Einhaltung von Versprechen etc. Da sie nicht festgeschrieben sind und da sich in der Geschichte alles stets verändert, verändern auch diese sich. Formelle Sanktionen bei Verstössen gibt es nicht, aber informelle wie Ächtung oder Ausschluss schon. Es ist dies der ganze Bereich, der sich etwa in der Aussage einer älteren Tante zusammenfassen lässt: So etwas tut man einfach nicht!

Wichtiger in unserem Zusammenhang ist nun aber alles das, was man aus Verantwortung tut oder unterlässt. Dieser Bereich hat in erster Näherung zwei Aspekte. Der erste Aspekt bezieht sich auf die Erfüllung einer Aufgabe. Hier bedeutet Verantwortung, zunächst zu beurteilen, ob man überhaupt über die Fähigkeit zur Erfüllung der Aufgabe verfügt, weiter die Folgen verschiedener Handlungsalternativen abzuschätzen und schliesslich so zu handeln, dass das Ziel mit hoher Wahrscheinlichkeit erreicht werden kann. Dazu gehört das Bewusstsein, für die Folgen des Handelns einstehen und im Falle des Scheiterns allfällige Konsequenzen tragen zu müssen.

Der zweite Aspekt ist viel allgemeinerer Natur. Er betrifft nicht nur die Verantwortung für eine definierte Aufgabe oder eine spezifische Funktion, sondern ganz allgemein das Verhalten des Individuums im Leben. Weil alles Handeln immer auch unbeabsichtigte negative Folgen für andere Menschen, für ein Unternehmen, für die Gesellschaft oder für das eigene Land haben kann, müssen bei allem, was man tut, solche Folgen mitbedacht werden, sei es im Geschäftsleben, im Militär, in der Politik oder in der Familie. Alle Menschen, die in – wie man typischerweise sagt – «verantwortungsvollen Positionen» tätig sind, kennen dieses Problem. Keine Gesellschaft, kein Land und kein Unternehmen werden auf Dauer erfolgreich sein, wenn sich die – eben – «Verantwortlichen» dieses Problems nicht bewusst sind.

Das Vertrauen

Der Grund dafür ist sehr einfach: Verantwortliches Handeln erzeugt Vertrauen in die Handelnden, und dieses Vertrauen ist der wohl wichtigste Faktor für ein gedeihliches Zusammenleben. Vertrauen ist das wichtigste Instrument zur Reduktion von Komplexität. Wir nutzen es tagtäglich. Würden wir unseren Lebensmittelhändlern nicht glauben, dass ihre Lebensmittel für uns zuträglich sind, müssten wir bei jedem Einkauf aufwändige Untersuchungen anstellen, ob das Produkt wirklich geniessbar ist. Wenn wir vor jeder Taxifahrt überprüfen müssten, ob wir nicht einem Entführer ins Auto steigen, würde das Taxifahren zum aufwändigen Abenteuer. Vertrauen erst ermöglicht ein möglichst friktionsfreies Leben. Es ist beispielsweise empirisch erhärtet, dass Unternehmen, deren Mitarbeiter die oberste Geschäftsleitung als

vertrauenswürdig und ethisch verantwortungsvoll wahrnehmen, eine höhere Performance haben. Auch die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes wird stark vom Vertrauen in die Institutionen sowie in die nationalen Eliten beeinflusst. Ökonomen haben nachgewiesen, dass die pro-Kopf-Wirtschaftsleistung eines Landes erstaunlich genau mit dem generellen Vertrauensniveau korreliert. Das Vertrauen in einer Gemeinschaft wird entscheidend durch das Verhalten der Führungskräfte und damit durch deren Vorbildwirkung beeinflusst. Das zeigt aber auch, wie bedeutsam die Vorbildwirkung der Spitzenpolitiker ist, oder umgekehrt, wie verheerend die Wirkung negativer Vorbilder wie Trump oder Berlusconi auch in einer Demokratie sein kann.

Verantwortung in der Politik

Ich will nun auf die Bedeutung der Verantwortung zunächst in der Politik, nachher in der Wirtschaft eingehen. In der Politik funktioniert die Haftung als sozusagen Autopilot für verantwortliches Handeln nur mangelhaft. Man könnte zwar denken, dass immerhin die Abwahl eine Sanktion für verantwortungsloses Handeln sei. Das ist natürlich oft so und unterscheidet die Demokratie von der Diktatur. Aber das funktioniert bei weitem nicht immer. Wir wissen ja alle, dass oft die verantwortungslosesten Populisten die besten Wahlergebnisse erzielen. Während ein Unternehmer pleite gehen und alles verlieren kann, geschieht Politikern nichts, die mit Wahlgeschenken ihren Staat finanziell an die Wand fahren. Zurzeit werden sie sogar von den Notenbanken gerettet und erhalten von gewissen Ökonomen Lob. Umso wichtiger ist gerade in der Politik der dritte Korb, der moralisch-ethisch-kulturelle. Es ist hilfreich, wenn man bei diesem Problem die vom grossen Soziologen Max Weber eingeführte Unterscheidung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik macht. Gesinnungsethisches Handeln orientiert sich an als richtig erkannten Überzeugungen und Werten, nicht an den möglichen Folgen des Handelns. Beim verantwortungsethischen Handeln stehen bei der Wahl zwischen Alternativen die tatsächlichen Ergebnisse des Handelns im Vordergrund. Natürlich ist diese Unterscheidung immer ein wenig theoretisch, aber sie hat einen realen Hintergrund. Zwei klassische Beispiele werden in Deutschland oft zitiert. Als Bundeskanzler Helmut Schmidt 1979 gegen den Widerstand seiner pazifistischen

Partei dem Nachrüstungsbeschluss zustimmte, standen für ihn nicht die Gesinnung, sondern die sicherheitspolitischen Folgen im Vordergrund. Die Geschichte gab ihm recht. Bei Bundeskanzlerin Merkel spielten ehrenwerte gesinnungsethische Gründe die Hauptrolle, als sie 2015 mit ihrer Willkommenskultur die unkontrollierte Öffnung der Grenzen für Flüchtlinge verfügte. Die Historiker werden dereinst über die Folgen urteilen müssen. Aber es zeigt sich jetzt schon, dass die problematischen Folgen massiv unterschätzt wurden. Wer bei uns – und verzeihen Sie mir diese tagespolitische Bemerkung – bei der AHV sich verbissen gegen jede Erhöhung des Rentenalters sperrt oder gar ein 13. Rente neu einführen will und damit längerfristig ein Crash des Sozialwerks in Kauf nimmt, argumentiert rein gesinnungsethisch. Vielleicht ist allerdings auch in diesem Fall die Behauptung einer moralisch überlegenen Gesinnung nichts anderes als ein Deckmäntelchen für opportunistische wählerfokussierte Interessenpolitik ohne Rücksicht auf die Jugend und die noch Ungeborenen. Im gegenwärtig polarisierten Umfeld scheint die vermeintlich gute oder schlechte Gesinnung ohnehin oft schwerer zu wiegen als die eigentlichen Argumente. In der Diskussion wird gar nicht mehr argumentativ auf die Meinung des politischen Gegners eingegangen, sondern man beschimpft ihn dafür, dass er diese Meinung überhaupt hat. Ich will aber mit diesen Bemerkungen keineswegs die Gesinnungsethik gegen die Verantwortungsethik ausspielen. Ich glaube, dass beide Aspekte zusammen wichtig sind, auch wenn sie sich häufig widersprechen. Die Orientierung an Werten und Prinzipien ist wichtig. Gesinnung spielt also durchaus eine wichtige Rolle. Aber Gesinnung kann nie ein Argument sein, böse Folgen zu entschuldigen.

Verantwortung in der Wirtschaft

Nur die Marktwirtschaft kann jene Werte schaffen, auf denen alles andere beruht: Wohlstand für alle, Steuersubstrat für alle Staatsleistungen, soziale Sicherheit usw. usf. Es ist ein interessanter Zynismus der Geschichte, dass – wie das Beispiel China zeigt – erst Kapitalismus und Marktwirtschaft den Kommunismus erfolgswähig gemacht haben. Erfolgreich kann eine Marktwirtschaft allerdings nur dann sein, wenn sie über genügend Freiräume verfügt und wenn sie Gewinne machen darf. Aber auch diese Freiheit kann missbraucht werden, sonst ist es keine Freiheit. Deshalb braucht sie Grenzen. Zunächst muss man erkennen, dass auch Marktwirtschaft ohne einen vom Staat gesicherten, aber ordnungspolitisch klug strukturierten und langfristig

berechenbaren Rechtsrahmen nicht funktioniert. Das zeigt sich etwa in gescheiterten Staaten, in denen auch die Wirtschaft nicht floriert. Aber auch hier genügt die staatliche Regulierung nicht. Es braucht ein Bündel mehrheitlich anerkannter ethisch-moralischer Werte, das dem wirtschaftlichen Handeln Grenzen setzt. Ernst Fehr hat gezeigt, dass eine Marktwirtschaft ohne ein minimales ethisch-moralisches Fundament nicht funktionieren kann. Gewisse Dinge tut man nicht, auch wenn sie nicht vom Staat verboten sind. Das simpelste Beispiel ist die Einhaltung von Gesetzen. In vielen Ländern bestehen durchaus akzeptable Gesetze, aber niemand hält sie ein. Wo beispielsweise eine Kultur der Korruption herrscht, werden auch gut konstruierte Institutionen nie ihr volles Potential entwickeln können.

Hier nun ist ein weiterer Aspekt wichtig. In einer Demokratie ist es die Politik, die darüber entscheidet, über wie viele Freiräume eine Wirtschaft verfügt. Diese Freiräume wird ihr die Politik aber nur gewähren, wenn die Menschen das Vertrauen haben, dass die Wirtschaft ihre Freiheiten mit Verantwortung nutzt. Diese Verantwortung ist mithin der Preis für die Freiheit. Es braucht in den einzelnen Unternehmen gelebte Kulturen des korrekten Wirtschaftens. Das ist deshalb wichtig, weil auch das beste Aktienrecht, das beste Verwaltungsratsreglement oder der beste Ethikkodex wenig taugen, wenn Personen am Werk sind, denen es an Integrität mangelt oder wenn keine Compliance-Kultur herrscht. Dabei ist, wie ich schon erwähnte, die Vorbildwirkung des obersten Managements von ausschlaggebender Bedeutung.

Man kann fehlende Kultur auch nicht durch immer umfassendere Regulierung ersetzen, wie das von der Politik heutzutage zunehmend versucht wird. Von einer gewissen Regulierungsintensität an werden Kultur und Verantwortungsbewusstsein zerstört. Ich bezeichne diesen Effekt als „Crowding out of moral through regulatory overshooting“. Wo alles und jedes geregelt ist, verkümmert die Verantwortung. Weil das sich Herumschlagen mit den Vorschriften immer lästiger wird und die Handlungsoptionen zunehmend eingeschränkt werden, sucht man akribisch nach Lücken in den Vorschriften, die man mit umso besserem Gewissen nutzt, als man davon ausgeht, dass die Lücke gewiss schon durch eine Vorschrift geschlossen wäre, wenn man sie nicht nutzen dürfte. Das Checklistendenken nimmt überhand. Verwaltungsräte konzentrieren sich auf das Durchackern der explosiv wachsenden

Checklisten und bekommen das beruhigende Gefühl, ihre Pflicht getan zu haben, wenn alle Kästchen abgehakt sind. Aber vielleicht haben sie darob das Nachdenken über das Wesentliche vergessen.

Der Glaube daran, dass die Wirtschaft ihre Freiheit mit Verantwortung nutzt, hat in der Finanzkrise gelitten. Fehlleistungen von Managern und ganzen Branchen haben der Glaubwürdigkeit der Wirtschaft geschadet. Es entstand der Eindruck, dass die Jagd nach dem schnellen Geld bei vielen Managern jeden Sinn für Mass, Anstand und Moral habe verkümmern lassen. Das hat eine enorme Regulierungswelle ausgelöst. Gerade deshalb ist im Unternehmen die Kultur genauso wichtig wie die eigentlichen Reglemente und Regeln. Dabei geht es nicht darum, aus allen Verantwortungsträgern in der Wirtschaft fehlerlose Tugendbolde zu machen. Es geht letztlich um sehr viel einfachere Dinge als hochtrabende moralphilosophische Grundsätze. Etwas vereinfacht kann die Unternehmenskultur mit den Tugenden des sogenannten ehrbaren Kaufmannes umschrieben werden, die weitgehend dem gesunden Menschenverstand entsprechen, deren konsequente Umsetzung indessen alles andere als banal ist. Das sind so einfache Dinge wie das Verantwortungsbewusstsein nicht nur gegenüber dem Unternehmen und seinen Aktionären, sondern auch gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt. Dazu gehören Werte wie Fairplay, Wahrhaftigkeit, Einhaltung von Versprechen, Redlichkeit und Ehrlichkeit. Weil das so ist, muss bei der Auswahl der Manager der Charakter ein ebenso wichtiges Kriterium wie die Fachkenntnisse sein. Ein korrektes ethisches Verhalten ist sogar zu einem wichtigen Erfolgsfaktor geworden. Mehr und mehr Konsumentenorganisationen, NGO's, Medien und Bürgerinitiativen wachen über die Ethik der Unternehmen. Das ist gut so. Verstöße gegen die ethische Kultur können deshalb sehr handfeste negative Folgen für ein Unternehmen haben.

Das leidige Problem der ungewissen Zukunft

Verantwortlich Handeln bedeutet also, aus Entscheidungsoptionen die verantwortbarste auszuwählen. Deshalb müssen deren Ergebnisse vorher abgeschätzt werden. Das Fatale nun ist, dass diese Abschätzungen trotz gutem Willen oft völlig daneben liegen. Eine berühmte, sehr breit angelegte Studie hat

beispielsweise ergeben, dass die Trefferquote politischer Voraussagen von anerkannten Experten bestenfalls derjenigen Dartpfeile-werfender Schimpansen entspricht. Urteile werden im Wesentlichen durch drei Faktoren verfälscht. Erstens sind viele Entwicklungen objektiv nicht vorhersehbar. Die Wissenschaft spricht von «objektiver Unwissenheit». Zweitens weiss man trotz aller Sorgfalt oft vieles nicht, was man theoretisch wissen könnte. Und drittens ist unser Gehirn so strukturiert, dass es zu allerlei Verzerrungen neigt. Die Wissenschaft hat viele davon eingehend erforscht. Urteile werden etwa stark durch unsere momentane Situation beeinflusst: Wetter, Laune, Gesundheit, Umgebung etc. Fast alle von uns überschätzen die eigene Kompetenz mehr oder weniger. Verluste schmerzen uns stärker als uns Gewinne gleicher Intensität beglücken. Wir überschätzen die Gegenwart im Verhältnis zur Vergangenheit oder Zukunft. Was uns spontan leichter einfällt, gewichten wir stärker als was wir mühsam analysieren müssen. Wir sammeln Informationen, die uns bestätigen, was wir wünschen oder wovon wir schon überzeugt sind, weit intensiver als widersprechende. Das vielgerühmte Bauchgefühl ist viel unzuverlässiger, als wir das gemeinhin denken. Wir leiden unter einem Kausalitätswahn: Was immer geschieht, wir konstruieren automatisch eine stimmige Erklärung für das Geschehen, die aber leider kreuzfalsch sein kann. Daraus entsteht der berühmte Rückschaufehler: Wir erklären nicht vorhersehbare Ereignisse in der Rückschau als erklärbar und zwangsläufig. Unser Hang, für alles Ungemach Schuldige zu suchen, die man beschimpfen und bestrafen kann, führt dazu, dass wir Akteure für etwas verantwortlich machen, das durch Zufall oder unvorhersehbare widrige Umstände geschah. Ich will die gravierenden Managementfehler der Swissair nicht beschönigen. Aber wäre die wirklich nicht vorhersehbare Nine-eleven-Katastrophe nicht eingetreten, welche die Tochterfirmen der Swissair über Nacht entwertete, hätte die Swissair relativ problemlos durch Desinvestitionen die Mittel zur eigenen Restrukturierung generieren können. Risikobehaftete Entscheide werden in der Rückschau je nach Ausgang als töricht oder genial bewertet, auch wenn die Ursache zufällig und objektiv unvorhersehbar war.

Zu verantwortlichem Handeln nun gehört, Massnahmen zu treffen, die geeignet sind, solche Verzerrungen zu mildern. Die Verhaltenspsychologie liefert einige einfache, aber nützliche Anregungen. Ich kann das nur streifen. Es gibt Menschen, die überdurchschnittlich urteilsfähig sind. Sie sind meist überdurchschnittlich intelligent,

aber sie haben Eigenschaften, von denen wir alle lernen können. Sie hinterfragen sich selber aktiv, sie suchen bewusst nach Informationen, die den eigenen Hypothesen widersprechen, sie sind offen für Gegenargumente und sie sind fähig, eigene Überzeugungen zu revidieren. In der Politik sind sie, wenn man etwa die Arena verfolgt, eher selten. Wir wissen heute, dass die aggregierte Meinung vieler oft zutreffender ist als noch so qualifizierte Einzelurteile. Man spricht von der Weisheit der Vielen. Das stimmt aber nur, wenn die Einzelmeinungen voneinander unabhängig sind. Wenn dies nicht der Fall ist, beeinflussen sich die Meinungen gegenseitig, und das kann gar zu einer Bewegung in Richtung Weisheit der Dummen führen. So kann das Ergebnis einer Sitzung völlig unterschiedlich enden, je nachdem, wer zuerst spricht, weil die folgenden Votanten schon unbewusst beeinflusst sind. Ein Chef, der an der Sitzung als erstes den Tarif durchgibt, die Querdenker entmutigt oder nur Jasager ins Team nimmt, wird von den Teilnehmern kaum eine brauchbare Diskussion erwarten können. Deshalb ist eine Kultur der Hinterfragung und der offenen Diskussion so wichtig. Eine Vielfalt der Meinungen ist schon deshalb nötig, weil nur so Ideen und Optionen generiert werden. Querdenker sind zu ermutigen. Es bewährt sich auch, Sitzungsteilnehmer zu beauftragen, unabhängig voneinander vor der Sitzung auf der Basis tauglicher Unterlagen eine Einschätzung vorzunehmen, diese an der Sitzung vorzutragen und erst dann mit der Diskussion zu beginnen. Oft ist der Mittelwert gestreuter Einzelurteilen in einer Gruppe besser als ein ausdiskutierter Konsens. Bei der Einholung von Zweitgutachten etwa muss darauf geachtet werden, dass der Zweitgutachter das Ergebnis des Erstgutachters nicht kennt. Bei der Beurteilung komplexer Projekte empfiehlt es sich, das Projekt in unabhängige Bewertungsdimensionen aufzugliedern, damit nicht plötzlich eine Dimension dominiert und ebenso wichtige Aspekte überstrahlt. Bei komplexen Projekten kann auch eine bewusste Ergänzung der Innensicht durch eine objektive Aussensicht die Qualität des Urteils verbessern. So sollte beispielsweise bei der Bewertung einer beabsichtigten Fusion nicht nur von den erhofften Vorteilen geschwärmt werden, sondern auch die objektive Statistik der Fusionen, die die Erwartungen nicht erfüllt haben, in die Überlegungen einbezogen werden.

Es gibt über alle diese Erkenntnisse eine breite Forschungsliteratur, aber trotzdem werden sie in der Praxis erstaunlich wenig berücksichtigt. Das Fazit ist aber einfach:

Auch wer verantwortlich handelt, wird häufig nicht bewirken, was er eigentlich wollte. Deshalb können Urteile aus der Rückschau sehr ungerecht sein. Man kann nicht verlangen, dass alle Entscheidungsbefugten immer richtig entscheiden. Damit wären wir alle stets überfordert. Aber man kann verlangen, dass sie bei ihren Entscheiden mit angemessener Sorgfalt vorgehen. Daraus zu schliessen, am besten sei es, keine Risiken einzugehen, wäre indessen das falscheste überhaupt. Nicht alles, was man riskiert, gelingt, aber alles, was gelingt, wurde einmal riskiert. Oder noch viel banaler: Wer alle Risiken vermeidet, geht unter Umständen das grösste Risiko ein.

Versuch eines Fazits

Was ist nun das Fazit aus allen diesen Überlegungen? Individuelle Freiheit ist nicht nur eine Bedingung für ein menschliches Leben in Würde, sondern auch für Wohlstand und Fortschritt in der Gesellschaft. Diese Freiheit kann aber nur erhalten werden, wenn sie mit Verantwortung genutzt wird. Verantwortlich Handeln ist deshalb ein Imperativ, wenn eine Gesellschaft funktionieren soll. Aber Handeln kann sogar dann scheitern, wenn im Sinne der Wahrnehmung von Verantwortung die erforderliche Sorgfalt angewandt wurde. Deshalb kann auch, wer verantwortlich handelt, meist nicht für das Ergebnis garantieren. Sorgfalt aber in der Bewertung der Handlungsoptionen muss im Sinne verantwortlichen Handelns erwartet werden dürfen. Deshalb gilt auch hier, was Goethes Engelschor an Fausts Grab sang: Wer immer strebend sich bemüht, den können wir erlösen!