

Freib

GLEICH

HEIT

190 ... | leuchtrot  
druckte Rückseite | ungeschlitz

Letzt

Elektrons



# „Nicht auf Kosten anderer“

Wie bekommen Menschen wieder Lust darauf, Dinge anzupacken und zu verändern? Die Philosophin Lisa Herzog glaubt, dass wir mehr Demokratie in der Wirtschaft brauchen. Dann schwinde das kollektive Ohnmachtsgefühl

INTERVIEW Kristin Lüders, Dominic Veken ILLUSTRATION Hendrik Jonas

Viel Zeit hat Lisa Herzog momentan nicht. Im Juli tritt sie ihre Stelle als Professorin an der Hochschule für Politik in München an, mit gerade einmal 32 Jahren, und bis dahin hat sie noch einiges zu tun. Und weil sie medialem Trubel um ihre Person ohnehin nur wenig abgewinnen kann, lehnt sie die erste Interviewanfrage von enorm auch ab.

Dass das Gespräch wenig später doch zustande kommt, liegt am Thema: Freiheit. Dazu hat die Philosophin und Ökonomin geforscht und mit Auszeichnungen promoviert, in München, Oxford, Stanford und zuletzt am Institut für Sozialforschung in Frankfurt. Und darüber hat sie auch ihr Buch geschrieben, „Freiheit gehört nicht nur den Reichen“, das in den Feuilletons für Furore sorgte.

Freiheit – das ist auch das Thema der deutschen Gesellschaft, die sich seit Jahrzehnten an Begriffen wie dem des Neoliberalismus abarbeitet. Wie viel Markt brauchen wir? Wie sehr muss er gebändigt werden? Welche Art von Freiheit impliziert der freie Markt? Und wie viele Einschränkungen und Zwang müssen die Bürger dafür in Kauf nehmen? Lisa Herzog sucht Antworten auf diese Fragen, in einer Zeit, in der wieder nach einer starken staatlichen Hand gerufen wird. Wir treffen sie in einem Hamburger Hotel, vor einem philosophischen Salongespräch, zu dem sie eingeladen wurde. Seit ein paar Tagen kämpft sie mit einer Erkältung – bei einem Tee nimmt das Gespräch dann aber doch schnell Fahrt auf.

**Frau Herzog, kann ein Philosoph heute noch die Welt verändern?**

Ich denke schon. Ideen werden immer wichtig bleiben, wir merken an vielen Stellen

gar nicht, wie stark wir auch von unbewusst wirkenden Ideen beeinflusst werden. Langfristig bahnen sich soziale Veränderungen immer auch durch Veränderungen in der Ideenwelt an und werden von ihnen begleitet. Und diese werden auch heute noch häufig von Philosophen angestoßen.

**Momentan wird aber doch eher betont, dass es für den Einzelnen immer**

=====

## DIE VORARBEITER (1)

Wie wollen wir in Zukunft leben und arbeiten? Die Journalistin Kristin Lüders und der Unternehmensphilosoph Dominic Veken (Buch: „Der Sinn des Unternehmens“) befragen an dieser Stelle junge Vordenker. Es sind Philosophen, Ökonomen, Sozialwissenschaftler oder Unternehmer, die den gesellschaftlichen Wandel, der im Alltag sichtbar wird, kritisch begleiten und die Debatten mit ihren Ideen bereichern.

=====

**schwieriger wird, auf Entwicklungen – etwa in der Wirtschaft – Einfluss zu nehmen. Ist der Mensch nur noch ein Spielball der Systeme?**

Ich denke, das ist eine wirklich schwer zu beantwortende Frage, weil wir in der heutigen Welt sehr viel stärker wahrnehmen, wie komplex die Systeme und wie lang die Einfluss- und Kausalketten sind. Das betrifft vor allem unser arbeitsteiliges, globalisiertes Wirtschaftssystem. Denken Sie an all die Schritte, die passieren müssen, bis zum Beispiel ein Computer bei uns auf dem Schreibtisch steht. Da kommt man sich selbst natürlich umso kleiner vor. Vielleicht

war man früher auch nicht viel einflussreicher, aber es sah alles überschaubarer aus. Insofern kann einen die Sehnsucht zurück zu dieser Übersichtlichkeit nicht verwundern, bei der man ganz klar weiß, wer wo steht und wer was verändern kann. Wir müssen uns heute an eine Situation gewöhnen, in der sehr viele Veränderungsprozesse nicht mehr linear nach klar vorgegebenen Strukturen ablaufen.

**Was bedeutet das praktisch?**

Ich denke, dass die gegenwärtige Komplexität und Unübersichtlichkeit nur bewältigt werden können, wenn wir über neue Steuerungsmittel nachdenken, die sehr viel dezentraler wirken und bei denen wieder sehr viel mehr Verantwortung bei den Einzelnen liegt. Also nicht die klassische Pyramidenform, bei der erst alle Informationen an die Spitze transportiert werden müssen und die Entscheidungen von dort wieder nach unten, sondern flexiblere Formen, Netzwerke, Formen der horizontalen Steuerung. Dazu gehören aber auch Fragen wie: Welche Freiräume habe ich als Einzelner? Bin ich bereit, Verantwortung zu übernehmen?

**Ein Beispiel, bitte!**

Eine der größten Herausforderungen ist der Klimawandel und wie wir unsere Wirtschaft und unser Privatleben so umstellen, dass sie klimafreundlicher werden. Das ist so ein Fall, wo sich derzeit an ganz vielen Stellen Dinge zum Besseren verändern, aber auch an ganz vielen Stellen Widerstände da sind, die überwunden werden müssen.

**Wo sehen Sie diese Widerstände?**  
Zum Beispiel bei den Eigeninteressen von

**„Wettbewerb hat seinen Platz.  
Aber wir können nicht  
wollen, dass das Leben nur  
noch Wettbewerb ist“**

Firmen, die nach dem alten Modell kohlenstoffbasierter Technologie produzieren. Diese Unternehmen haben natürlich kein Interesse daran, dass sich die Dinge ändern. Da wird dann von vielen schnell nach dem Staat als Veränderungs- und Korrekturinstanz gerufen, und er hat sicher auch eine wichtige Rolle zu spielen. Aber daneben gibt es heute an allen möglichen Stellen Organisationen und engagierte Individuen, die im Kleinen versuchen, Veränderungen voranzubringen, sei es in der Privatwirtschaft, in Institutionen, aber auch in ihrem Privatleben. Im Zusammenwirken können die vielen Instanzen dabei oft viel mehr bewirken als die eine große.

**Andererseits glauben viele Menschen, nichts ausrichten zu können. Wie bekommen sie wieder mehr Lust, etwas anzupacken und Verantwortung zu übernehmen?**

Ich glaube, die meisten Leute würden eigentlich sehr gerne Dinge verändern. Die Frage ist: Was trainiert es ihnen ab, diesen Veränderungswillen zu haben? Mein Eindruck ist, dass das sehr viel damit zu tun hat, wie die Machtverhältnisse in unserer Gesellschaft empfunden werden. Da gab es den Trend, dass man alle sozialen Kollektive, zum Beispiel Gewerkschaften oder auch lokale Gemeinschaften, erstmal als freiheitseinschränkend sah. Man verdächtigte sie, mit der Freiheit und Individualität der Einzelnen unvereinbar zu sein, was historisch in vielen Fällen auch so war. Allerdings wurde eine Art kollektiver Organisationen dabei nicht hinterfragt: große Unternehmen. Die galten in der Logik des Neoliberalismus als Marktakteure und deshalb als harmlos, weil sie unter der angeblichen „Disziplin“ des Marktes stehen. Wir sehen deshalb im Moment, vor allem auch auf globaler Ebene, ein Ungleichgewicht zwischen der Macht großer Unternehmen und anderer kollektiver Akteure, die im Vergleich dazu geschwächt

wurden. Das trägt zu dem Ohnmachtsgefühl bei, von dem Sie sprachen.

**Geht es nur noch um die Maximierung des eigenen Nutzens? Und wird dem heute alles andere untergeordnet, etwa die Wahrheit? Immerhin nutzen Menschen Begriffe wie „Lügenpresse“, um ihr Misstrauen auszudrücken.**

Letztlich hat das sehr stark mit der Frage zu tun, ob wir die Medien als wirtschaftliche Akteure sehen oder als einen Beruf im Sinne der „Profession“. Demnach hat eine Gruppe von Akteuren eine bestimmte Rolle in der Gesellschaft und bringt ihre spezifischen Kenntnisse dafür ein. Sie braucht eine entsprechende Ethik, eine Verantwortung, um diese Rolle auszufüllen und wirtschaftlichen Zwängen zu widerstehen. Von Ärzten erwarten wir auch, dass sie zwar unter wirtschaftlichen Zwängen agieren müssen, sich davon aber nicht korrumpieren lassen. Und das ist auch die Erwartung an Journalisten.

**Sie benutzen den alten und leider nicht mehr so gebräuchlichen Begriff Ethos, um zu untermauern, dass es etwas Höheres gibt als den direkten Nutzen, nämlich ein Ethos, dem man sich verpflichtet. Letztlich interessiert das aber kaum noch jemanden, oder?**

Wichtig an dem Begriff Ethos im Vergleich zum Begriff der Ethik ist, dass ein Ethos sozial in Gemeinschaften verankert sein muss. Denn nur von den Einzelnen zu erwarten „bitte seid ethisch und moralisch“, das überfordert sie oft, wenn sie keinerlei Gruppe um sich herum haben, mit der sie diskutieren können, was es überhaupt bedeutet, ethisch zu sein. Eine solche Gruppe vergibt auch Anerkennung dafür, sich richtig zu verhalten und nicht einfach nur Nutzen zu maximieren. Deshalb sind Gemeinschaften, in denen Werte hochgehalten werden, sehr wichtig.

**Das hört sich sehr idealistisch an.** Bei einigen erzeugt das einen gewissen Zynismus, weil sie eigentlich den Werten sehr gerne folgen würden, sie aber immer mehr das Gefühl haben, sich das im allgemeinen Wettbewerb einfach nicht leisten zu können – oft im ganz existenziellen Sinne, dass man seinen Job los sein könnte. Und das führt dann zu einem eher ängstlichen, angepassten Verhalten. Insofern

geht es auch sehr stark um Fragen nach sozialer Gerechtigkeit und sozialer Absicherung. Wer hat welche Sicherheitsnetze, wenn er sich mal gegen den Chef stellt? Wie schlimm ist es, arbeitslos zu werden?

**Führen wir also einen Wettbewerb alle gegen alle, bei dem diejenigen den Anschluss verlieren, die nicht nach den Regeln der Nutzenmaximierung spielen?** Wettbewerb hat seinen Platz an bestimmten Stellen in der Gesellschaft. Aber wir können nicht wollen, dass das ganze Leben nur noch Wettbewerb ist. Wir alle hängen stark davon ab, dass andere in der Gesellschaft ihren Job gut machen. Wir sind alle so hochspezialisiert, wir sind vollkommen darauf angewiesen, dass die anderen ihre Rolle spielen und wir unsere. Dieses Bild müssten wir wieder stärker machen: Dass es an einzelnen Stellen Wettbewerb geben kann und darf, aber dass es letztlich darum geht, gemeinsam in der Gesellschaft unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen. Und im besten Fall ist es so, dass ich mich darüber freue, wenn ein anderer Erfolg hat, weil diese Person etwas Gutes für die Gesellschaft leistet.

**Na, Sie sind lustig.**  
(lacht): Ich meine ja, im Idealfall...

**Wo setzt man denn an, um das zu erreichen?**

Es gibt in der Verhaltensökonomie einen schönen Begriff. Der heißt „Conditional Cooperators“. Damit ist gemeint, dass Menschen bereit sind zu kooperieren, wenn andere auch kooperativ sind. Wenn Menschen aber eher strategisch-egoistisch in Situationen reingehen, dann verhalten sich die anderen auch so. Sie passen sich an. Ich denke, dass im Nahbereich, in persönlichen Begegnungen, die Einzelnen oft signalisieren können, ob sie Wettbewerb um jeden Preis wollen oder ob es ihnen auch darum geht, bestimmte Inhalte voranzubringen, an Sachen zu arbeiten und dabei gewisse Werte aufrecht zu erhalten.

**Sie waren unter anderem an der Stanford University in Kalifornien, die ja als das Zentralorgan des Silicon Valley gilt. Dort ist man ein anderes Denken gewohnt: Einerseits sind das Nutzeninteresse und der Wettbewerb maximal, andererseits geht das immer mit dem Anspruch einher, die Welt zu verän-**

**dern, sie besser zu machen. Wie nehmen Sie das wahr?**

Einerseits mit Faszination. Andererseits angesichts der Geschäftsmodelle, die im Moment verfolgt werden, auch mit einer gewissen Sorge. Ich finde es großartig zu sehen, dass Menschen mit so viel Begeisterung neue Dinge schaffen und innovativ sein wollen. Was ich eher kritisch sehe, sind einige der Geschäftsmodelle, die da im Moment verfolgt werden. Und was für einen Mehrwert die letztlich für die Gesellschaft bringen. Die Story ist ja immer: Wir können durchs Internet Ineffizienzen abbauen, Märkte perfekter machen, und Angebote noch genauer matchen.

**Und was ist die Story dahinter?**

Was man zum Beispiel an Fällen wie dem Unternehmen Uber sieht, ist, dass kollektive Standards, die dazu dienen, dass die Einzelnen nicht so leicht ausgebeutet werden können, einfach unterlaufen werden. Das geschieht im Namen eines unterneh-

merischen Individualismus, der erkennt, dass der Markt, um den es da geht, keiner ist, bei dem alle in einer gleich mächtigen Position sind, sondern dass sehr viel Abhängigkeit und letztlich auch sehr viel Armut im Spiel ist. Für manche Akteure ist es schlicht eine Falle, sich auf so ein Geschäftsmodell einzulassen, weil sie dadurch ihre Absicherung verlieren. Werden hier also wirklich neue, sozial nützliche Geschäftsmodelle entwickelt? Oder wird versucht, durch besseren Informationsaustausch Regelungslücken auszunutzen oder kollektive Abkommen, die für alle sinnvoll sind, zu unterwandern? Dann wäre es für die Gesellschaft als ganze ein Rückschritt, kein Fortschritt.

**Wie kommen wir in Richtung Fortschritt?**

Ich denke – und hoffe! – dass Fragen nach demokratischeren Strukturen in Firmen in Zukunft wichtiger werden. Wir müssen unsere Werte von Gleichheit und Demo-

kratie viel stärker in die Wirtschaft tragen. Eine spannende Frage dazu ist beispielsweise die, an der mein amerikanischer Kollege David Ciepley gerade arbeitet: Was ist eigentlich der Charakter von Aktiengesellschaften? Ciepley betont, dass sie keine rein marktwirtschaftlichen Akteure sind, wovon wir immer selbstverständlich ausgehen. Sie bekommen vom Staat bestimmte Privilegien, etwa, dass sie als eigene juristische Personen fungieren, dass sie eigene Eigentumsrechte und auch viele andere Rechte haben. Wenn das der Charakter solcher Organisationen ist, welche Pflichten stehen dann diesen Rechten gegenüber, was sind die Gemeinwohlpflichten, die sie haben sollten? Hier müssen wir Verantwortung und Haftung sehr viel gezielter zuschreiben, so dass Freiheit verantwortlich ausgeübt wird und nicht auf Kosten anderer. Und da haben wir im Moment einige Ungleichgewichte, vor allem auf der globalen Ebene. 