



Dr. Alfred Herrhausen
30. Januar 1930 – 30. November 1989.
Bankier. Geboren in Essen, Schulbesuch dort und in Bayern. Bereits während dieser Zeit Arbeit unter Tage, um Geld für das Studium zu verdienen. Trotz Vorliebe für Philosophie, Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre in Köln. Promotion 1954. Ab 1952 Direktionsassistent in der Ruhrgas AG. 1955 Wechsel zu VEW nach Dortmund, wo er 1976 Finanzvorstand wird. Arbeitsaufenthalte in den USA. 1969 Eintritt in die Deutsche Bank. Hier 1970 stellvertretendes und 1971 ordentliches Vorstandsmitglied. Maßgeblich beteiligt an der strategischen Neuaustrichtung der Deutschen Bank Anfang der 80er Jahre, deren Vorstandssprecher er 1985 wird. Im Alter von 59 Jahren wird Herrhausen Opfer eines Terroranschlags der sog. Roten Armee Fraktion (RAF).

Dr. Alfred Herrhausen
Vorstandsvorsteher der Deutschen Bank
Vortrag zum Übersee-Tag in Hamburg

Meine sehr verehrten Damen und Herren!

Der Anlaß, der uns zu dem diesjährigen besonders festlichen Übersee-Tag zusammenführt, ist die achthundertste Wiederkehr eines historischen Ereignisses, das den Grundstein für die wirtschaftliche und politische Entwicklung dieser weltoffenen und stolzen Stadt gelegt und den Charakter seiner Bürger entscheidend geprägt hat. Das Privileg Friedrich Barbarossas aus dem Jahre 1189 gab Hamburg das, was Grundvoraussetzung für alles menschliche Tun ist: Freiheit. Ich möchte Sie alle und Ihre Stadt Hamburg zu dieser Freiheit und zu deren ehrwürdigem Geburtstag herzlich beglückwünschen.

Es ist für mich – für die Deutsche Bank – eine hohe Ehre, aus diesem Anlaß heute zu Ihnen sprechen zu dürfen.

Ich danke Ihnen für Ihre Einladung.

Hamburg muß und wird als „Tor zum Norden“ seine Bedeutung für eine große und wichtige Region, die wahrlich mehr ist als Meer, erkennen und ausfüllen. Dafür mein Zuruf: viel Erfolg!

André François-Poncet hat in seiner Ansprache auf dem ersten Übersee-Tag nach dem Kriege im Jahre 1950 die Frage gestellt, ob sich Technik, Ideen und Sitten miteinander im Gleichklang befänden. Er kam zu dem Ergebnis, daß die Technik den Ideen voraus sei und diese den Sitten. Ich kann nicht beurteilen, ob diese Momentaufnahme der Nachkriegszeit der damaligen Realität entsprach. Erlauben Sie mir aber, knapp vierzig Jahre später selbst eine Momentaufnahme zu wagen. Ich möchte die Notion meines hochverehrten französischen Vorredners aufgreifen, indem ich die Frage nach dem Gleichklang von Denken und Realität stelle – im Kontext unserer heutigen Entwicklung.

Befinden sich unsere „Denkmuster“ mit der Wirklichkeit in Übereinstimmung?

Für alle, die erkennen wollen, ist in diesen Jahren ein kultureller Kontextverlust erkennbar. Es mag deshalb gut sein, einmal nach den Gründen für diesen Verlust zu fragen. Lassen Sie uns ein wenig gemeinsam nachdenken, mit welchem „Kern in der Erscheinungen-Flucht“ wir es zu tun haben. Die Vorstellung der Moderne, wir könnten ständig sich erweiternde ökonomische Optionen – gekoppelt mit wirtschaftlichem Wachstum – und unaufhaltsam zunehmende Naturbeherrschung problem- und fugenlos verbinden mit einer einschränkungsfreien Emanzipation von verpflichtenden sozialen Verantwortungen im Sinne gleichsam totaler Selbstverwirklichung der Individuen, hat sich als ein verhängnisvoller Irrtum herausgestellt. Er war und ist Anlaß für viele Irrwege, die wir gegangen sind und immer noch gehen.

Dem liegt – so meine ich – in zahlreichen Fällen schlicht fehlerhaftes Denken zugrunde, dem wir alle – niemand ausgenommen – anheimfallen. Als solches bezeichne ich ein Denken, das im Widerspruch steht zu der jeweiligen Realität, mit der es sich befaßt. Und dies hat mit einem elementaren psychologischen Sachverhalt zu tun, der mit der ständig größer werdenden Ausdifferenzierung unserer Lebensverhältnisse immer mehr an schädlicher Bedeutung gewinnt, mit der Tatsache nämlich, daß die meisten Menschen es sich gleichsam als Überlebensmethode „einfach“ machen wollen. Unsere Welt ist aber viel-fach – Musil spricht gar von „Wirrsal“ –, was ja immer etwas Labyrinthisches zum Ausdruck bringt; sie ist ungemein komplex, vernetzt und schwierig geworden, und es bedarf oftmals großer intellektueller Anstrengungen, um sie zu begreifen, was ja die Voraussetzung dafür ist, sie zu gestalten. Zu dieser Anstrengung sind viele nicht bereit, auch unter denen, die durchaus dazu fähig wären. Die Menschen

flüchten sich in Vor-Urteile, vorgefaßte Meinungen und egoistische Interessen, weil sie so der Komplexität der Wirklichkeit zu entgehen glauben und es sich, wie gesagt, „einfach“ machen. Dadurch ergeben sich dann die Widersprüche zwischen den Sachen und den Ansichten über sie und – was entscheidender ist – den Schlußfolgerungen, die man im Hinblick auf praktische Gestaltungsmaßnahmen aus diesen Ansichten zieht.

Ich will versuchen, an Hand von fünf Beispielen einige dieser Widersprüche aufzuzeigen – verbunden mit dem Wunsch, daß wir uns ihrer bewußt werden und sie ausräumen bzw. vermeiden.

Die Beispiele sind:

1. die Starrheit vieler gesellschaftlicher Strukturen
2. die Praxis des Sozialen
3. der Arbeitsmarkt
4. die Wortfrage
5. das Verhältnis des Politikers zu seinen Wählern, so wie ein Nicht-politiker es sieht.

Meine Damen und Herren!

Wenn ich einmal von religiösen Fragen absehe, beginnt viel wirtschaftlich-soziale Problematik mit folgendem Grundsachverhalt:

Gesellschaftliche Systeme kann man auf antagonistischen Extrempositionen grundsätzlich voneinander unterscheiden durch die Art und Weise, wie sie versuchen, mit einem Phänomen, zugegebenermaßen einem unangenehmen Phänomen, fertig zu werden, aus dem und von dem wir uns nicht befreien können, der Tatsache nämlich, daß die Zukunft ungewiß ist.

Die Marxisten leugnen diesen Sachverhalt. Sie geben vor, die Zukunft zu kennen, weil sie meinen, das Bewegungsgesetz der Geschichte entdeckt zu haben, das die menschliche Gesellschaft durch Klassenkampf in eine klassenlose Gesellschaft führt.

Wir, ihre Antagonisten, hingegen akzeptieren das Ungewißheitsphänomen. Für uns ist die Zukunft offen, d. h., sie ist weder teleologisch-sozial noch mechanistisch-technologisch determiniert.

Wichtig nun sind die politischen Konsequenzen, die sich aus diesen Grundpositionen ableiten.

Da die marxistische Auffassung von der determinierten Zukunft ständig durch das Ungewißheitsphänomen widerlegt wird, muß der Marxist, wenn er denn nicht bereit ist, seiner Geschichtsphilosophie zu entsagen, versuchen, seine Gesellschaft gegen dieses Phänomen zu immunisieren. Das tut er dadurch, daß er die Zukunft in eine Abfolge von zentralen Plänen zwingt, d. h., sie autonom festschreibt. Um einen Ausspruch Wisemans leicht abgewandelt zu gebrauchen: „The Marxists' substitute for God.“

Mit solchen Plänen muß er zugleich die Menschen seines Machtbereichs zwingen, sich plangemäß zu verhalten, da sonst eine Realisierung der Pläne nicht gelingt. Die potentielle Unbegrenztheit des Individuums steht dem entgegen. Die zwangsläufige, die logische Folge der marxistischen Praxis mit abgestufter Perfektion, jeder planwirtschaftlichen Politik ist deshalb der Verlust oder zumindest die Einschränkung der individuellen Freiheit.

„Es bleibt keine Spur von Freiheit, weder im Denken noch im Reden oder Handeln“, sagt Bertrand Russell. Um dies wiederum zu verdecken, definiert der Marxismus die Freiheit einfach anders als wir.

Für ihn ist Freiheit Übereinstimmung mit der angeblich gewußten geschichtlichen Entwicklung. Wen wundert da die grundsätzliche Verständigungslosigkeit zwischen ihm und uns über diese Frage?

Welches aber ist die logische Konsequenz unserer Gegenposition? Nun, eine Politik, für die die Zukunft prinzipiell ungewiß ist, muß danach trachten, die Gesellschaft so flexibel wie möglich zu gestalten, damit sie sich den jeweiligen Entwicklungen gemäß verhalten, d.h. sich anpassen kann. Unser begrenztes und begrenzt bleibendes Wissen über die unendlich vielen Determinanten der Welt und jedes Individuums – dies ist ja nur ein anderer Ausdruck für die grundsätzliche Ungewißheit der Zukunft – verlangt in Gesellschaft und Wirtschaft dezentralisierte Institutionen und Verfahren der

Entdeckung und Verarbeitung von Informationen und Kenntnissen, durch die wir unsere Strukturen, unsere Institutionen und unsere Prozeduren vor Erstarrung bewahren und sie flexibel, wandelbar, d.h. lernfähig erhalten.

Haben wir das immer bedacht? Bedenken wir es heute? Haben wir danach gehandelt? Tun wir es jetzt?

Ich habe den Eindruck, daß wir mit unserer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik gegen diesen Grundsatz größtmöglicher Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit häufig, vielleicht zu häufig, verstößen. Wir machen unsere Gefüge und Verfahren starr und demzufolge wandlungsunfähig und gehen den Irrweg weiter in mehr statt in weniger Bürokratie. Damit schmälern wir die Darwinsche Chance zur erfolgreichen Bewältigung der „unwissen“ Zukunft und ihrer Probleme, von denen ja einige – ich komme darauf zurück – bereits heute erkennbar sind.

Eines davon, das auf einem weiteren der so wie beschrieben gemeinten Widersprüche beruht, hat mit dem zu tun, was wir gemeinhin „sozial“ oder „das Soziale“ nennen.

Unsere Gesellschaft hat sich angewöhnt, alles „sozial“ zu heißen, was der Staat für den einzelnen tut. Deshalb hat in unserem mehr oder weniger reflektierten Selbstverständnis alles gleichsam automatisch einen sozialen Anstrich, was ihn „in die Pflicht nimmt“. Kein Wunder, daß der Ruf nach dem Staat sich zunehmend legitimiert, auch bei Unternehmen.

Gemessen an den realen Sachverhalten und den Realitätsfolgen ist das falsch und gefährlich, weil es unser Gemeinwesen – d.h. uns alle, denn wir sind der Staat – zunehmend sozial überfrachtet. Im Verhältnis des einzelnen zu seinem Staat, also zur Gesamtheit seiner Mitbürger, muß die Blickrichtung genau andersherum ausfallen. In Wirklichkeit verhält sich doch derjenige sozial, der, statt die Gemeinschaft in Anspruch zu nehmen, sie weitgehend schont, indem er alles das, was er selbst tun oder selbst finanzieren kann, auch tatsächlich selbst erledigt. Der Staat soll und muß dort einspringen, wo der einzelne wirklich „überfordert“ ist. Wir müssen zurück zum Grundsatz der Subsidiarität. In erster Linie ist individuelle Verantwortung gefragt und dann erst kollektive. Auch dies würde zu mehr Flexibilität beitragen, weil kollektive Verantwortung immer organisiert und administriert werden muß, individuelle hingegen vielfach nicht. Der Weg mit dem falschen Wegweiser „sozial“ ist demzufolge ebenfalls ein Irrweg. Er führt nicht nur zu mehr bürokratischer Starrheit, sondern volks- und betriebswirtschaftlich auch zu höheren Kosten.

Nun hat der hier angemahnte soziale Individualismus Verpflichtungs- und nicht Emanzipations-Charakter. Sein Wesen liegt im Einsatz statt im Ergebnis, zeigt also eine andere als die dem Begriff Individualismus heutzutage sehr oft beigelegte hedonistische Absicht. Es geht um Eigenbeitrag, nicht um „genüßliche“ Selbstverwirklichung.

Ähnlich widersprüchliche Grundbefindlichkeiten stecken auch in der Arbeitsmarktdiskussion. Es ist ja für sich genommen schon merkwürdig, wenn die berechtigte Forderung – ich betone: die berechtigte Forderung – nach Maßnahmen gegen die Arbeitslosigkeit, also für mehr Arbeit, an der Einsicht vorbeigeht, daß über das Arbeitsvolumen der Umfang dessen entscheidet, was der Markt uns zu „er- oder bearbeiten“ beauftragt, also unsere Wettbewerbsfähigkeit. Und ist es nicht noch merkwürdiger, daß man – offenbar ohne Irritation – zur gleichen Zeit mehr Arbeit und mehr Freizeit verlangt?

Die Forderung nach kontinuierlicher Herabsetzung der Wochen- und Lebensarbeitszeit wird ja nicht nur erhoben, um das – wie gesagt: variable – Arbeitsvolumen anders zu verteilen; mit ihrer Verwirklichung soll ja auch über mehr arbeitsfreie Zeit ein höheres Maß an – worauf bezogener? – Lebensqualität erreicht werden. Beide Zielsetzungen – Umverteilung des Arbeitsvolumens und Befreiung von der Arbeit – müssen aber Antwort auf die Fragen geben: Arbeitszeit = Zeit für Arbeit: Wieviel brauchen wir davon? Und weiter: Welche Art von Arbeit wollen wir?

Peter Glotz hat einmal gesagt: „Vielleicht liegt die Zukunft der Arbeit nicht in ihrem Verschwinden, sondern in ihrer Veränderung.“ Eine solche

Einsicht hält prinzipiell am Arbeitsethos fest. Sie überläßt den Menschen nicht einer folgenlosen Beliebigkeit, mit der er sein Zeitvakuum auszufüllen vermag. Andererseits aber öffnet sie Gestaltungsspielraum für neue Bezüge, in denen wir traditionelle Arbeitsstrukturen den veränderten und sich weiter verändernden Realitäten anpassen, d. h. lernen können.

Dies führt zu einem entscheidenden Grundsatz, der die Diskussion über Arbeit und Arbeitszeit bestimmen muß:

Solange Arbeitslosigkeit als politisches und soziales Problem angesehen wird – und ich meine, wir alle sehen es als politisches und soziales Problem an –, solange liegt eine Absage an die These vor, daß Arbeit Entfremdung des Menschen, Muße – d. h. Nichtarbeiten – hingegen die entscheidende Chance zu seiner sinngebenden Selbstverwirklichung bedeute. Viele Arbeitslose sind offenbar nicht nur deshalb nicht glücklich, weil sie ein geringeres Einkommen haben und aus dem Tätigkeitsverbund der Gesellschaft ausgesegnet sind, sondern, wie soziologische Untersuchungen belegen, insonderheit auch deshalb, weil sie die Bestimmtheit ihrer alltäglichen Zeitstruktur verlieren. Es gelingt ihnen oftmals nicht, aus der Gewohnheit eines mehr oder weniger vorgegebenen Zeitbudgets immer wieder – jeden Tag von neuem – in die autonome Entscheidung über Zeiteinteilung hinüberzuwechseln. Arbeitslosigkeit bedeutet Struktur- und damit Stabilitätsverlust, nicht nur im trivialen Ablaufschema, sondern auch im Aktivitäts-Bild des einzelnen, mit dem er sozial, d. h. in der Gemeinschaft, erkennbar wird. Die Folge ist, daß diese Gemeinschaft den Arbeitslosen ihrerseits nicht mehr als Mitbürger zu identifizieren vermag, weil es ihr nicht mehr möglich ist zu sagen, was er kann, was er tut, was er ist. Zu der „Zeitnot“ der Betroffenen gesellt sich die Einbuße an Wahrnehmungsschärfe auf der Seite der Nichtbetroffenen. Zwischen beiden entwickelt sich ein Entfremdungsprozeß, der die zu beobachtende Tatsache erklärt, daß das Phänomen Arbeitslosigkeit zwar eine allgemeine politisch-soziale, kaum aber eine individuelle „Betroffenheit“ auslöst, jedenfalls so lange nicht, wie der jeweils einzelne Arbeitende nicht auch in die Gefahr gerät, seinen Arbeitsplatz zu verlieren.

Das führt zur ersten Forderung im Disput über Arbeit und Freizeit:

Es gilt, den Entfremdungsprozeß, der sich eher verstärkt, so schnell wie möglich zu stoppen. Jeder, der will, sollte Arbeit finden können, der er einen Teil seines Zeitbudgets widmet. Es ist seine Identifizierungschance, mit deren Verwirklichung er sich in die Gesellschaft reintegriert, weil und insoweit er mit ihr wieder zusammenarbeitet.

Der Hinweis „insoweit“ ist dabei aber gleichbedeutend mit der Frage nach dem „inwieweit“. Ihre Beantwortung aber hängt ab vom verfügbaren, also vom verteilbaren, Arbeitsvolumen. Dessen Umfang steht nicht ein für alle Mal fest. Er wird bestimmt von allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen und von der Art und Weise, wie man den Märkten gegenüber darauf reagiert.

Leben wir in einer Gesellschaft, in der uns als Folge von Rationalisierung und Sättigungserscheinungen tatsächlich die Arbeit ausgeht? Bedeutet das erreichte Niveau an Wohlstand, Produktion und Nachfrage, daß der Gesamtaufwand an Arbeit und damit die der Arbeit zu widmende Zeit – sprich: Arbeitszeit – tendenziell geringer werden? Nähern wir uns wirklich dem Primat der Freizeitgesellschaft?

Vielfach werden diese Fragen bejaht: Der erkennbare Fortschritt in der Rationalisierung unserer Güter- und Dienste-Erstellung plausibilisiert scheinbar den fortwährenden Freisetzungseffekt in unserer Wirtschaft. Der Ersatz menschlicher Arbeit durch die „Arbeit“ von Maschinen und Computern hat zur Folge, daß das Arbeitsvolumen seine Zusammensetzung ändert. Aber ändert es damit auch zwangsläufig seinen Umfang?

Für die Antwort auf diese Frage muß man doch zur Kenntnis nehmen, daß es in der Welt andere hochrationalisierte Wirtschaften mit ganz unterschiedlich großen verteilbaren menschlichen Arbeitsvolumina gibt. Offenbar weisen die Märkte einzelnen Wirtschaften mehr Arbeit zu als anderen. Wie kommt das?

Die Zuweisung hängt von dem ab, was die Wirtschaften ihrerseits anbieten. Märkte reagieren im nationalen und internationalen wettbewerblichen Umfeld in der Regel rational auf konkrete Angebote im Hinblick auf Qualität, Preis, Timing und Service. Sie wählen aus und entscheiden über Auftrags- und damit Arbeitszuteilung nach ihrem eigenen Kalkül wirtschaftlicher Vorteilhaftigkeit. Die Zeitwünsche derer, die arbeiten oder arbeiten wollen, müssen sich in diesem Kalkül unterbringen lassen, d. h., sie müssen „passen“ – nach Umfang, Struktur und im Verhältnis zu allen anderen Wünschen, die im gleichen Kalkül enthalten sind, solche der Kapitalgeber (Zinsen), der Lieferanten (Rohstoff-, Halbfabrikatspreise), des Fiskus (Steuern) etc., und im Verhältnis zu den entsprechenden Wünschen der Wettbewerber. Die relative Gesamtattraktivität des Angebots, das Integral aller seiner Bestandteile ist es, das bewirkt, wieviel Arbeit am Markt eingeworben werden kann. Ein gewolltes Mehr davon setzt größere Gesamtattraktivität voraus.

Dies ist der Kern aller angebotspolitischen Intensionen: die relative „Anziehungskraft“ dessen zu erhöhen, was man den Märkten offeriert, um über eine größere Zuteilung mehr verteilen zu können. Im Bündel der Angebotsbestandteile führt das zu vielfachen, komplexen Abhängigkeiten, weil jede Einzelgröße in ihrer diesbezüglichen Wirkung von jeder anderen Einzelgröße mitbestimmt wird: Wird die Attraktivität der Größe Arbeit verringert – d. h., wird Arbeit über Arbeitszeitverkürzung teurer –, muß die der Größen Steuern, Materialpreise, Zinsen etc. entsprechend steigen – d. h., diese müssen „billiger“ werden.

Das führt zur zweiten Forderung im Arbeits-Disput: Der Wunsch nach anhaltender Arbeitszeitverkürzung bedarf im Gesamtkalkül des Attraktivitäts-Testats der Märkte. Ohne ein solches wird das Arbeitsvolumen sich nicht steigern und die Verteilungsmasse sich nicht auf die Dimension vergrößern lassen, die wir brauchen, um allen, die arbeiten wollen, dazu zu verhelfen. Dann bleibt nur ein Ausweg: Die Arbeitenden müssen Arbeit an die Nichtarbeitenden abgeben – soweit dies im technischen Sinne durch „Arbeitsteilung“ möglich ist. Abgesehen davon, daß man davon nicht ohne weiteres ausgehen kann, heißt Arbeitsteilung in diesem Zusammenhang Teilen der Arbeit und ihres zugehörigen ökonomischen Ergebnisses, nicht nur Teilen des Tätigseins, sondern Teilen der entlohten Arbeit, der Erwerbstätigkeit. Sind die Arbeitenden dazu bereit?

Wir müssen auch fragen:

Welche Arbeit wollen wir? Wenn andere hochrationalisierte Wirtschaften nicht unter Arbeitsmangel leiden, ihnen also die Arbeit nicht ausgeht, oder – anders gewendet – Rationalisierung von Produktion und Organisation nicht Arbeitslosigkeit schlechthin schafft, so ist es doch zunehmend eine andere Art von Arbeit, die sie mit sich bringt: nicht mehr körperlich anstrengende und monotone Arbeit, sondern mehr kreative, flexible Arbeit mit erhöhten Anforderungen an Konzentration, Präzision sowie Denk- und Entscheidungsvermögen. Das Tätigsein wird schöpferischer, damit auch verantwortungsvoller, produktiver, individueller und im Systemverbund gleichzeitig kooperativer. Der dispositive Teil der Arbeit nimmt zu. Darin liegt die Herausforderung des von uns erreichten Wohlstandsniveaus. Den heutigen Rang in Technik, Ökonomie wirtschaftlicher und sozialer Ausstattung zu erhalten oder noch zu steigern wird ebenso schwer sein, wie es war, ihn zu schaffen. Dazu müssen wir neue Fähigkeiten in der Gesellschaft entwickeln und pflegen. Es gibt keinen Vorrat an konstruktiven Ideen. Erlerntes vererbt sich nicht genetisch. Wir müssen immer wieder neu anfangen, jeweils entsprechend der aktuellen Ausgangslage.

Und unsere Ausgangslage ist gekennzeichnet durch den Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft – nicht in der Form der plötzlichen Ablösung, sondern in der einer kontinuierlichen Akzentverschiebung. Dies hat qualitative Konsequenzen auch für die Art von Arbeit, die wir erwarten können, der Dienst am Produkt wird in zunehmendem Maße ergänzt durch den Dienst am Kunden. Er wird abhängig von dessen Eigenschaften, Gebräuchen und Anforderungen, von seinen Wünschen und Möglichkeiten.

Im Zusammenhang mit der durch technischen Fortschritt und Rationalisierung intelligenter werdenden Arbeit führt dies zu einem zweifachen kulturellen Zugewinn: Die Tätigkeit wird sinnvoller, denkaktiver – und sie richtet sich nicht nur auf Sachen, sondern vermehrt auf Menschen. So wächst die Bedeutsamkeit der Arbeit in bezug auf ihren Inhalt und Zweck mehr als in bezug auf ihre Form und ihre Menge.

In diesem Wertewandel bestimmt nicht der Wunsch, möglichst wenig zu arbeiten, sondern das Bedürfnis, genauer zu wissen, warum, wofür und mit welchen Freiheitsgraden für die eigene Kreativität man arbeitet.

Daraus ergibt sich die dritte Forderung im Arbeits-Disput: Regelungen von Arbeit und Arbeitszeit dürfen diesem Entwicklungsgang nicht widersprechen. Sie dürfen nicht starre Formen und Strukturen aufrichten, wo die Inhalte sich mobilisieren. Kreativität, Disposition, Innovation, Dienen sind Spontaneitäten. Sie lassen sich nicht in einen festen Zeitrahmen befehlen. Wir werden beweglichere Regelungen brauchen, in denen die Vielfalt der geistigen Tätigkeiten die Eintönigkeit der physischen Takte zunehmend abzulösen vermag. Flexibilisierung der Arbeitszeit ist wichtiger als ihre Verkürzung.

Außerdem erlauben Sie mir folgenden Hinweis:

Wenn wir unsere Wochenarbeitszeit weiter verkürzen – es wird ja schon von der Dreißigstundenwoche gesprochen –, dann werden die Eltern im Beruf bald weniger arbeiten als ihre Kinder in der Schule. Glauben Sie, daß dies gut ist für eine Gesellschaft, die sich Herausforderungen gegenüber sieht, wie wir sie noch nie in der Geschichte der Menschheit erlebt haben: der Vereinigung Europas, dem Aufbruch Asiens, der Nord-Süd-Problematik, der internationalen Schuldenkrise, der Entwicklung im Ostblock mit ihren neuen, unsicheren Horizonten, der technologischen Revolution und – wichtiger wohl als alles andere – der ökologischen Frage, und alles dies zur gleichen Zeit? Ich glaube das nicht.

Wir werden eher mehr denn weniger arbeiten müssen, um der Fragen Herr zu werden, die uns als Gattung bedrohen.

Rein rhetorisch möchte ich hier noch einmal die Frage stellen: Stimmen unsere Denkmuster in bezug auf die genannten Umstände mit den Realitätsmustern überein? Sind wir mit unseren Betrachtungen immer „auf der Höhe der Zeit“?

Diese Zeit ist auch gekennzeichnet durch einen Konflikt, der, aus einer anderen Perspektive gesehen, mit dem strukturellen Wandel in unserer Gesellschaft zu tun hat. Ich meine folgendes:

Mit der Differenzierung unserer Lebensverhältnisse bilden sich im Rahmen des Strukturwandels zwangsläufig soziale und ökonomische Subsysteme heraus. Sie entsprechen in vielen Fällen der arbeitsteiligen Organisation unserer Gesellschaft. In diesen Subsystemen entwickeln die Menschen ganz verschiedene Verhaltensweisen und Verhaltenserwartungen, die miteinander nicht immer vereinbar sind. Werte und Tätigkeitsnormen aus dem Bereich der Produktionssphäre z. B. geraten mehr und mehr in Gegensatz zu den Werten und Normen der Konsum- und Freizeitsphäre. Werden dort, in der Produktion, Disziplin, Organisation, Leistung, Solidarität und oftmals auch Verzicht verlangt, so überwiegen hier, beim Konsum und in der Freizeit, Expressivität, Spontaneität, Bindungslosigkeit und Wunschbefriedigung. Was ich hier anspreche, wird gemeinhin mit dem Begriff „Wertewandel“ bezeichnet. In seinem Vollzug taucht die Gefahr auf, daß bald kein gemeinsamer Sinn- und Wertekatalog mehr gegeben ist, der sich auf die genannten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Herausforderungen und eben darauf ausrichten ließe, sie erfolgreich zu bestehen.

Denken wir darüber genügend nach? Denken wir überhaupt in solchen Kategorien? Oder gehen wir nicht auch hier gefährliche Irrwege in eine Art Dichotomie der Gesellschaft, in der die Menschen ihre Identität deshalb verlieren, weil sie sich in miteinander nicht mehr versöhnbare Teilidentitäten aufspalten?

Gestatten Sie mir ein letztes Exempel, denn ich will in meinem Festvortrag ja nur anregen, nachdenklich machen, um Widersprüche aufzudecken,

in die wir uns verstricken können. Und da meine Ausgangsthese lautete, hierfür sei oftmals fehlerhaftes Denken – so, wie definiert – verantwortlich, genügen wohl wenige Beispiele für das exemplarische Auffinden dieses methodischen Fehlers.

Ich erwähnte gerade die Politik. Sie ist ja, wie Robert Spaemann es nennt, die „Integration aller Zwecktätigkeiten zum Ganzen einer Lebenspraxis“. Dafür aber gibt es keine labormäßigen Modellbedingungen, denn wenn es sie gäbe oder wenn wir sie herstellen könnten, wäre Politik nicht mehr nötig. Karl Marx hat das gewußt und in der Überflußgesellschaft zu Recht das Ende aller Politik gesehen.

Politik muß aus faktisch gegebenen Bedingungen heraus handeln und das Beste daraus zu machen versuchen – und zwar immer, unaufhörlich, weil Politik nie aufhört – im Gegensatz zum individuellen menschlichen Leben: „ars longa, vita brevis“ (Spaemann).

Viele dieser faktischen Bedingungen sind heute anders als noch vor einigen Jahren – eine Trivialität, wenn Sie so wollen. Aber ich beziehe mich hier natürlich auf solche Sachverhalte, an denen ich mein Anliegen festmachen kann.

Wir kommen zunehmend in Schwierigkeiten, weil wir versuchen, internationale, ja globale Probleme mit nationalen, regionalen oder gar kommunalen Entscheidungsinstanzen und Entscheidungsverfahren zu lösen. Wir tun das sogar oftmals dann, wenn wir über die Grenzenlosigkeit der zu behandelnden Fragen genau Bescheid wissen. Es erstaunt mich zu sehen, daß diejenige Tätigkeit, die ohne Macht ganz sinnlos wäre, nämlich die politische, dieses Bescheid-Wissen als Machtmittel einzusetzen, gleichwohl unterläßt. Nun bin ich kein Politiker und deshalb in bezug auf die Gründe hierfür auf Vermutungen – hoffentlich intelligente – angewiesen.

Diese meine Vermutungen richten sich auf das sogenannte Wählerverhalten. Es gehört zu dem Katalog der faktischen Bedingungen, mit denen Politiker konfrontiert sind, und es konstituiert sich aus den Entscheiden vieler einzelner Bürger. Für den Politiker – übrigens auch für jeden von uns – aber heißt, mit vielen einzelnen Menschen umzugehen, diese jeweils unter abstrakten, generalisierenden Gesichtspunkten in unterschiedliche Gruppen zu vergebenständlichen, denn er, der Politiker, und wir kennen die einzelnen ja nicht persönlich. Da liegt ein quälender Widerspruch zu der in unserem Staatsverständnis unverzichtbaren Subjektstellung jedes Menschen. Echt praktiziert werden kann sie nur von Gott, da allein er jeden einzelnen kennt. Der Politiker „hilft“ sich mit der allgemeinen, der „öffentlichen Meinung“, in der er die Meinungen der vielen einzelnen sublimiert sieht. Ich lasse einmal das Sonderproblem beiseite, das darin besteht, ob und wie eine solche öffentliche Meinung überhaupt zustande kommt. Sie alle kennen ja den Verdacht, wonach die veröffentlichte Meinung nicht oder jedenfalls häufig nicht dasselbe sei. Ich bleibe bei dem aus der vermeintlichen öffentlichen Meinung entstehenden Meinungsdruck, dem Politiker nicht ausweichen, wenn und weil sie Öffentlichkeit als einen Aggregatzustand vieler einzelner verstehen, denen sie ihren Subjektcharakter ja dauerhaft belassen wollen.

Das Ergebnis dieses Prozesses aber ist – jedenfalls nach meiner Überzeugung – oftmals eine politische Aktion, mit der diejenigen, die auf das „Wählerverhalten“ angewiesen sind, in die Gefahr geraten können, sich zum „Büttel eines vermeintlichen Zeitgeistes“ zu machen. Dieser vermeintliche Zeitgeist der vermeintlichen einzelnen aber ist natürlich – auch aus Gründen, die wiederum mit dem erwähnten „Es-sich-einfach-machen-Wollen“ zusammenhängen – stärker auf das kommunale, regionale und nationale Geschehen konzentriert als auf das internationale und globale – in zunehmendem Maße mit der interessanten, bedenkenswerten Ausnahme karitativer Hilfsbereitschaft. Daraus erwächst dann auch eine vornehmlich auf diese Dimensionen bezogene Legitimation für die politische Entscheidung – unabhängig davon, ob die wirklichen Sachverhalte solchen Größenverhältnissen entsprechen. Es kommt zum Irrweg der Diskrepanz zwischen Entscheidungsraum und Entscheidungsgrenzen und so zu den genannten Widersprüchen und Schwierigkeiten.

Hier könnten – wie gesagt, ich bin kein Politiker – zwei Hinweise nützlich sein. Erstens sagt unsere Verfassung, daß der Politiker nur seinem Gewissen verantwortlich ist, nicht aber – nur – Aufträgen und Weisungen seiner Klientel. Er soll diese hören und prüfen, muß sich jedoch am Ende fragen, ob sie ihn überzeugt haben. Wenn nicht, muß er versuchen, seinerseits den vermeintlichen Zeitgeist zu beeinflussen, zu verändern, zu gestalten, um seinen Argumenten und seinem Gewissen Raum zu schaffen. In dem Wort Gewissen aber steckt zweierlei: Wissen und Verantwortung – oder, um in meiner heutigen Terminologie zu bleiben: Denken und Gestalten – noch themengetreuer: richtiges, fehlerfreies Denken, das mit den Realitätsmustern übereinstimmt, und daraus abgeleitetes, d. h. damit übereinstimmendes, verantwortungsbewußtes Handeln. Beides schützt uns vor Irrwegen, soweit sie auf Vor-Urteilen und vor-gefaßten Meinungen beruhen. Es schützt uns nicht vor solchen, deren Ursache egoistische, auf Sachverhalte und ihre Analyse keine Rücksicht nehmende, d. h. unverantwortliche Interessen sind. Das ist keine Frage von intellektueller Wahrhaftigkeit, moralischer Pflicht und sachgemäßer Konsequenz, das ist eine Frage von Macht, mit der ich mich heute nicht beschäftigen wollte.

Der zweite Hinweis ist dieser: Ingeborg Bachmann hat einmal gesagt: „Die Wahrheit ist dem Menschen zumutbar.“ Ich glaube, sie hat recht. Wer sagt, was er denkt – richtig, fehlerfrei denkt –, und tut, was er sagt, und dann auch ist, was er tut, hat bei vielen Adressaten Erfolg, für die persönliche Glaubwürdigkeit ihren Stellenwert noch besitzt. Rosa Luxemburgs Wort: „Wir werden an unseren Handlungen, nicht an unseren Motiven gemessen“ genügt in einer Gesellschaft der Freiheit eben nicht, weil zur Freiheit gleichsam als siamesischer Zwilling die Verantwortung gehört. Ohne sie kann Freiheit nicht leben, nicht überleben. Deshalb muß Handlung auch aus Haltung geboren werden, es kommt auch auf ihre Motive an.

Lassen Sie mich hier schließen. Sie kennen meinen Wunsch, ich habe ihn am Anfang schon zum Ausdruck gebracht. Dafür, daß er in Erfüllung geht, sehe ich in der Bundesrepublik gute, viele Chancen. Dieses Land hat immer noch viele kluge Köpfe und fleißige Hände, es ist wohlgeordnet und verlässlich, reich an Erfahrungen und Kenntnissen, kulturell vielfältig und aktiv – und, was das Wichtigste ist, es ist frei. So frei wie die Hamburger Schiffe, „sowohl auf der Herreise wie auf der Rückfahrt“, um den Text des ehrwürdigen Privilegs aus dem Jahre 1189 aufzugreifen. Weil es frei ist, bleibt unser Land regenerierbar und korrigierbar auf den Feldern, wo Korrekturen angeraten erscheinen.

Ich bringe gerne meinen Toast aus auf den Hamburger Übersee-Tag – den Geburtstag –, verbunden mit dem Wunsch nach Übereinstimmung zwischen unseren Denkmustern und der Realität zur Vermeidung von Widersprüchen und Irrwegen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

In dem Maße, in dem uns das gelingt, wird Johann Peter Hebel, der gesagt hat:

„Das Fortrücken in der Kalenderzahl macht wohl den Menschen, nicht aber die Menschheit reifer“ widerlegt werden durch Teilhard de Chardin, dessen feste Überzeugung es war:

„Die Menschheit entwickelt sich aufwärts.“

Ich danke Ihnen. ■