

Günther H. Oettinger*

Politische Führung in schwierigen Zeiten – Orientierung vermitteln und Vertrauen schaffen

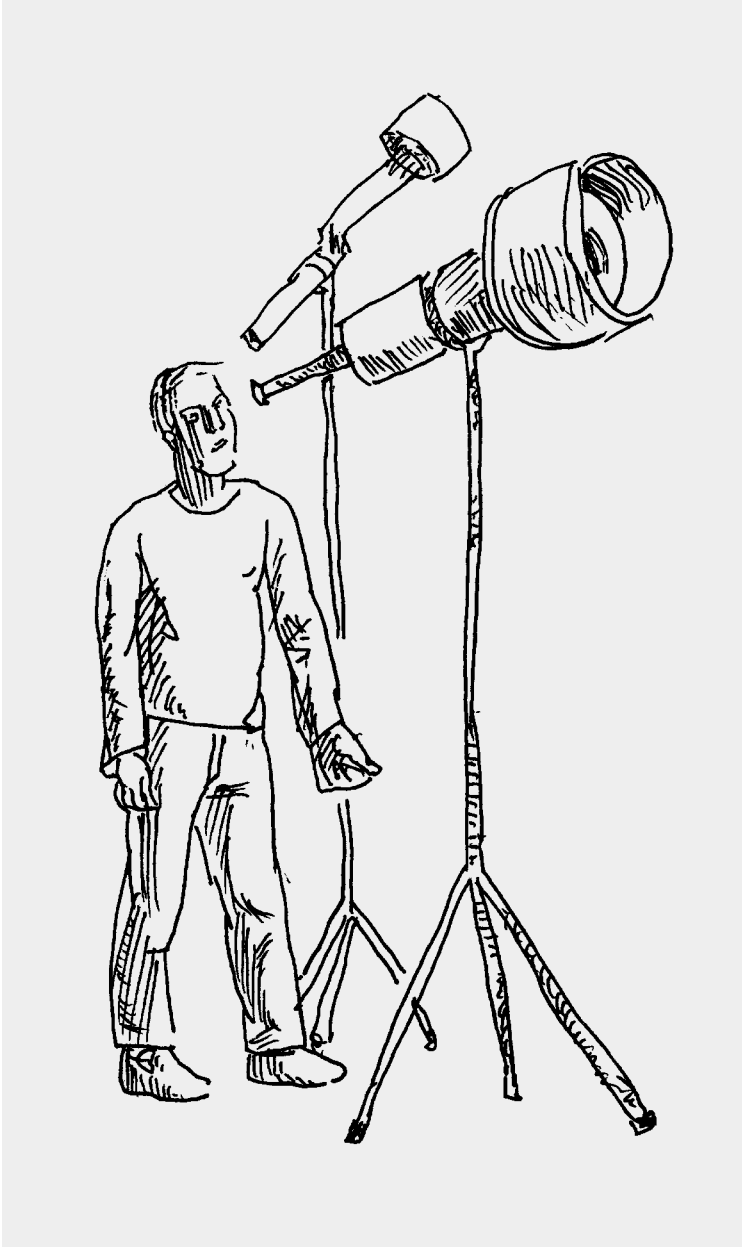
Eine neue Wertschätzung für Führung

Zäsur im Politikverständnis

Politische Führung aus der Sicht Max Webers

Die Herausforderungen annehmen

* *Günther H. Oettinger*, MdL, Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg



Eine neue Wertschätzung für Führung

Es ist schon seltsam: Nach dreißig Jahren verbreiteter Autoritätskritik erlebt der Begriff Führung derzeit eine unerwartete Renaissance: Unternehmer sollen ihre Mitarbeiter führen. Politiker sollen die Bürger führen. Eltern sollen ihre Kinder führen. Das Wort »Führung« hat wieder einen besseren Klang. Dieser Vorgang ist schon erstaunlich. Immerhin gab es in Deutschland aus nachvollziehbaren Gründen über viele Jahre kaum einen Begriff, der so verpönt war, wie der der Führung. Woran liegt es, dass Führung eine neue Wertschätzung erlangt? Ich denke, die Antwort liegt auf der Hand. Die Menschen spüren, dass vertraute Sicherheiten ins Rutschen geraten sind. Sie sind verunsichert und sie fühlen sich orientierungslos. Noch 1999 – zum 50. Jahrestag des Grundgesetzes – strotzte Deutschland vor Selbstbewusstsein. Der Platz an der Sonne schien für alle Zeit gesichert. Aber nun kommt alles ganz anders. Was niemand für möglich gehalten hat, wird uns nun immer deutlicher: Das Modell der Bundesrepublik ist selber in die Krise geraten. Demografen sprechen vom Aussterben der Deutschen. Jugendforscher klagen laut über Gewalt- und Drogenprobleme und kritisieren das Elend der Erziehung. Die Pisa-Studie deckte den Bildungsnotstand im Land der Dichter und Denker auf. Und nun ist auch noch die multikulturelle Gesellschaft in die Diskussion geraten. Kein Wunder, dass die Deutschen, die sich gerade noch an der Spitze des Fortschritts wähnten, plötzlich Angst bekommen. Und die Politiker? Wohin man schaut, alle reden nur noch von notwendigen Reformen: Sozialstaatsreform, Steuerreform, Schulreform, Föderalismusreform. Die Liste ließe sich endlos fortsetzen. Natürlich ist Deutschland noch immer ein wohlhabendes Land. Dennoch ist nicht zu leugnen: Die Lage ist ernst. Unser Land hat wesentlich an Attraktivität und an Konkurrenzfähigkeit verloren! Die höchsten Arbeitskosten und die niedrigsten Arbeitszeiten, Steuern und Abgaben auf Spitzenniveau, eine ausufernde Bürokratie – die Liste der Wett-

bewerbsnachteile ist lang. Deutschland ist heute nicht mehr das Musterland der Welt. Immer mehr Firmen gehen deshalb mit ihren Investitionen ins Ausland. Und dieser Prozess wird sich vorerst fortsetzen. Es führt also kein Weg daran vorbei: Deutschland muss sich fit machen für die Zukunft. Und das heißt konkret: Unser Land muss sich der Herausforderung der Globalisierung stellen! Langsam nehmen wir zur Kenntnis, dass sich überall in der Welt viele Staaten im Aufbruch befinden: In Osteuropa, in Asien, sogar in Südamerika. Die Menschen dort tun alles, um zum Westen aufzuschließen.

Deutschland steht damit vor einer Zäsur. Nicht wir geben die Standards vor (mit sozialer Sicherheit, Kündigungsschutz, Mitbestimmung etc.), sondern andere setzen Maßstäbe und neue Akzente, mit denen wir uns im globalen Wettbewerb – ob wir wollen oder nicht – auseinandersetzen und messen müssen. Den Automobilkunden in Hongkong, New York oder Paris interessiert es nicht, ob es eine Steinkühlerpause gibt, wie hoch die Energiepreise und wie streng die Umweltauflagen in Baden-Württemberg sind. Er schaut auf den Preis, vergleicht Leistung und Qualität, achtet vielleicht auch noch auf Marke und Image – und dann trifft er seine Kaufentscheidung. Im Übrigen: Was allein der rasante Aufstieg Chinas und Indiens für die weltweiten Industrie- und Rohstoffmärkte bedeutet, das haben wir meines Erachtens in Deutschland noch nicht einmal ansatzweise registriert. Mit anderen Worten: Wir befinden uns in einer neuen geschichtlichen Lage, und wir müssen uns dieser neuen Herausforderung stellen.

Zäsur im Politikverständnis

Politische Führung bedeutet für mich, die Bürger mit der neuen geschichtlichen Lage vertraut zu machen und ihnen Auswege aus der Krise zu zeigen. Unsere Demokratie braucht

heute Staatsmänner (und Staatsfrauen), die imstande sind, unter Zurückdrängung der eigenen Partei- und Weltanschauungsinteressen das Gemeinwohl zu vertreten. Sie braucht Politiker, die die Lage realistisch einschätzen können. Sie braucht Politiker, die die Menschen führen und mitreißen können. Und sie braucht Politiker, die das Notwendige gegebenenfalls auch gegen gesellschaftliche Widerstände durchsetzen können. Parteizugehörigkeit, weltanschauliche und ideologische Ziele, ökonomische Interessenvertretung – all das muss gerade in Krisenzeiten zurücktreten, wenn es um das »Wohl des deutschen Volkes« geht, wie es in der Eidesformel heißt.

Politische Führung aus der Sicht Max Webers

Deutschland steht damit auch hinsichtlich seines Politikverständnisses vor einer grundlegenden Zäsur: Die Menschen mitzunehmen auf einen politischen Weg, der ihnen etwas abverlangt und etwas zumutet, heißt auch, die Menschen zu führen.

Wenn man sich die Frage stellt, welcher politische Theoretiker hier wieder an Bedeutung gewinnen könnte, wird man an einem Namen nicht vorbeikommen. Ich denke an Max Weber. Fünf Grundgedanken scheinen mir im politischen Denken Max Webers besonders interessant:

1. Max Weber sorgte sich nicht um die Verwirklichung einer gesellschaftlichen Utopie, sondern um die Selbstbehauptung und um die Konkurrenzfähigkeit Deutschlands. Max Weber hatte vor 100 Jahren eine Situation vor Augen, die der unseren verblüffend ähnlich war: Die Nationen und Gesellschaften standen damals in einem harten Wettbewerb

- wirtschaftlich, aber auch politisch und kulturell. Bezogen auf heute bedeutet das: Wir müssen auf allen Ebenen der Gesellschaft – d.h. in der Wirtschaft, im Bildungswesen, im Erziehungswesen und im Zusammenleben der Menschen – die Voraussetzungen schaffen, um uns im Wettbewerb behaupten zu können.
2. Max Weber war der Überzeugung, dass Deutschland nur dann eine Chance hat, sich in diesem Konkurrenzkampf zu behaupten, wenn die Elite des Landes bereit ist, politische Verantwortung und Führung zu übernehmen. Die Auswahl von geeigneten Eliten – in Politik, Wirtschaft und auch in der Wissenschaft – war für ihn ein entscheidender Faktor.
 3. Max Weber ist nicht deshalb für politische Führung eingetreten, weil er etwa einen Faible für Herrschaftsausübung und Führung hatte, sondern weil er das Subjekt der politischen Verantwortung sichtbar machen wollte. Weber fürchtete, dass die Frage der politischen Verantwortung im bürokratischen Getriebe der modernen Gesellschaft nicht mehr klar beantwortet werden kann. Sein Plädoyer für personale Führung zielte darauf, die Verantwortlichkeiten wieder deutlich zu machen.
 4. Max Weber hat erkannt, dass in einer modernen Massendemokratie die politische Führung vor der Aufgabe steht, für die eigene Politik zu werben. Es genügt nicht, Recht zu haben. Man muss auch Recht bekommen. Dies könne aber gelingen, wenn die Politiker über ein gewisses Maß an Überzeugungs- und Ausstrahlungskraft – Max Weber sprach sogar von Charisma – verfügten. Nur wenn diese Überzeugungskraft bestehe, könne man auch erwarten, dass die Bürger der politischen Führung vertrauen.
 5. Max Weber hat auch herausgearbeitet, über welche Qualitäten ein demokratischer Politiker verfügen muss. Er nennt drei Eigenschaften: 1. *Leidenschaft*. Gemeint ist die Leidenschaft für das Wohl des Volkes. 2. *Augenmaß*. Politiker dürfen nicht in Mythen und Ideologien befangen sein, sondern sie müssen pragmatisch an die Probleme herangehen. Und

3. *Verantwortungsgefühl*. Max Weber hatte im Blick auf die Geschichte erkannt, dass gute Absichten oftmals eben nicht nur Gutes, sondern oft auch Schlechtes bewirken können. Und warum? Weil Gesinnungsethiker darauf bestehen, moralischen Normen bedingungslos zu folgen – und zwar unangesehen der Folgen. Verantwortungsethiker dagegen betrachten sittliche Normen auch unter dem Blickwinkel der Folgen. In der Abwägung zog Max Weber daher die Verantwortungsethik vor. Für Weber bedeutete Politik nicht die unmittelbare Umsetzung einer Gesinnung, sondern das »Bohren von dicken Brettern.« Auch das scheint mir hochaktuell zu sein.

Ich will die Bedeutung Max Webers nicht überbewerten. Natürlich war er ein Kind des Nationalismus, und er hatte zur Demokratie auch nur ein instrumentelles Verhältnis. Dennoch glaube ich, dass es sich lohnt, sich heute wieder von neuem mit seinen Schriften zu befassen. Denn Max Weber wusste, was politische Führung bedeutet. Eine Führungskraft muss heute vor allem Vertrauen wecken können. Und sie muss mit ihrer Autorität die Menschen mitreißen können. »Autorität ist das Vermögen, die Zustimmung anderer zu gewinnen«, sagte der französische Schriftsteller Bertrand de Jouvenel (1903–1987) einmal. In der Tat: Eine Demokratie kann nicht gedeihen, wenn der Geist des Misstrauens zwischen Politikern und Bürgern herrscht. Die Menschen müssen spüren: Es geht den Politikern nicht in erster Linie um den eigenen Machterhalt, sondern um das Wohl der Bürger. Nur so kann es auch gelingen, die Bürger zu außergewöhnlichen Leistungen und für die umfangreichen Reformen unserer Zeit zu motivieren. Es fehlt den Bürgern heute ja nicht an politischen Informationen, was ihnen fehlt ist politische Orientierung – und Vertrauen. Diese Orientierung und dieses Vertrauen zu vermitteln, ist heute eine der wichtigsten Aufgaben der Politiker.

Die Herausforderungen annehmen

Ich bin überzeugt: Wir können in Deutschland mit den anstehenden Herausforderungen fertig werden. Aber dazu muss noch einiges geschehen. Von Max Weber können wir lernen, dass wir es heute nicht nur mit einem Konkurrenzkampf in der Wirtschaft, sondern mit einem Wettbewerb der politischen Systeme und der Gesellschaften insgesamt zu tun haben. Entscheidend ist die Gesamtverfassung eines Landes! Die einzelnen Wirtschafts- und Sozialreformen werden deshalb nur dann von Erfolg gekrönt sein, wenn wir den Reformgedanken tiefer fassen. Pragmatismus allein wird nicht ausreichen, um unsere Probleme zu lösen. Politik muss mehr sein als nur höhere Verwaltung. Und das heißt: Wir brauchen in der Politik auch wieder geistige Führung. Deutschland hatte in der Vergangenheit großartige Erfolge in Forschung, Bildung und Wirtschaft zu verzeichnen. Der Föderalismus, viele Wunderwerke der Technik, die Soziale Marktwirtschaft – all dies sind Früchte einer Kultur, die wir im 19. Jahrhundert entwickelt haben. Damals sprach man von bürgerlicher Kultur. Viele Länder und Völker der Welt sind heute dabei, solche bürgerlichen Kulturen zu entwickeln oder wieder zu erneuern. Und deshalb sind sie erfolgreich. Der schlanke Staat, Eigenverantwortung und Eigeninitiative, die Stärkung des Mittelstandes, die Förderung der Familie, die Besinnung auf die bürgerlichen Tugenden wie Disziplin, Ordnung, Fleiß – wir stehen nun vor der Aufgabe, uns die Bedeutung dieser bürgerlichen Tugenden wieder bewusst zu machen. Leistungsdenken, Forschergeist, Unternehmersinn, gesunder Patriotismus, Familiensinn und christliche Erziehung – all das müssen wir nun wieder in einem anderen Licht sehen als noch vor wenigen Jahren. Vieles wird nun davon abhängen, ob wir den Mut und die Kraft zu solchen bürgerlichen Antworten aufbringen. Ich bin sicher: Wenn wir die fälligen Strukturreformen mit einer geistigen Führung dieser Art verbinden, wird es uns auch in Deutschland gelingen, die Krise zu überwinden.

Walther Ch. Zimmerli*

Nachhaltige Wertschöpfung in Wirtschaft und Kultur – ein Plädoyer für Leistungs- eliten

Ökonomische und moralische Werte

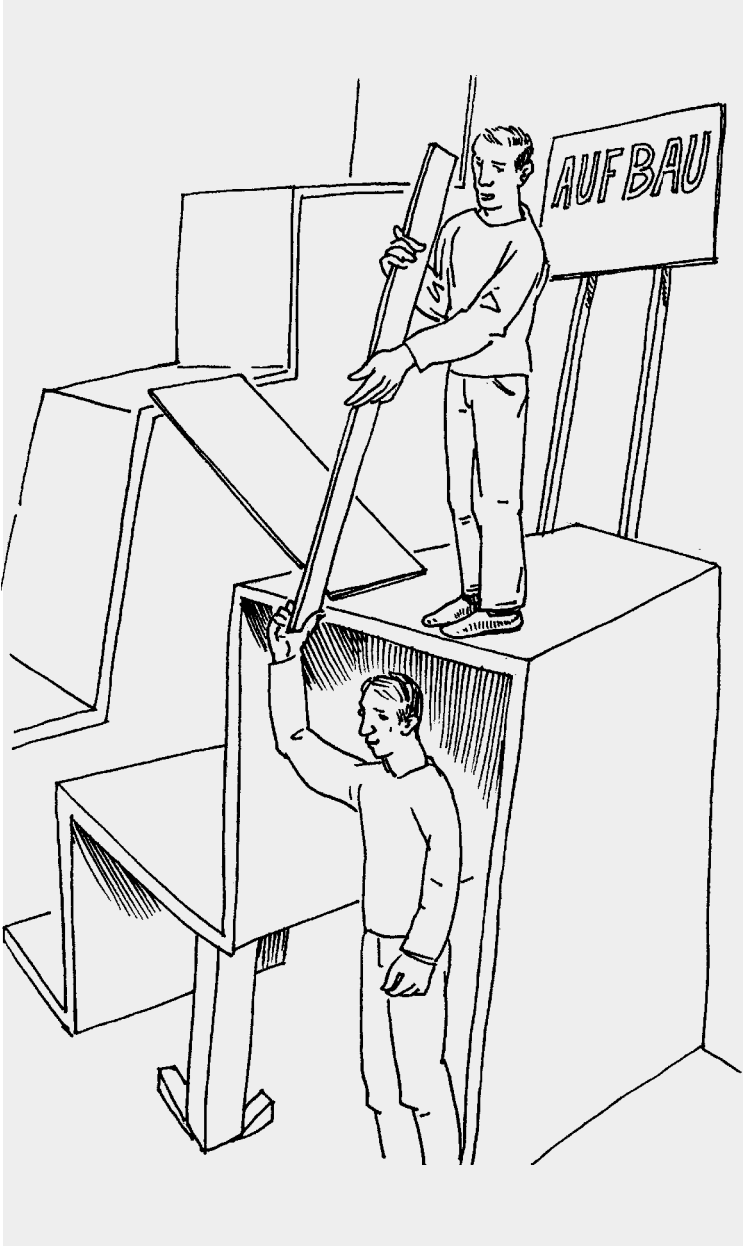
Die Entstehung von Werten

Leistungseliten als Teil des Wettbewerbsprinzips

Leistungsmotivation und nachhaltige Wertschöpfung

Literatur

* *Prof. Dr. Dr. h.c. Walther Ch. Zimmerli*, Präsident der Volkswagen
AG AutoUni in Wolfsburg



Einer weit verbreiteten Auffassung zufolge hat wirtschaftliches Handeln – aber vielleicht auch Handeln überhaupt – mit Wertschöpfung zu tun. Daraus ergeben sich Fragen wie diejenige nach dem »added value«, nach dem »Wertschöpfungsbeitrag« oder gar nach dem »Mehrwert«. Bei genauerem Zusehen allerdings zeigt sich, dass diese scheinbare Selbstverständlichkeit in Wahrheit höchst fragwürdig ist: Schaffen wir wirklich Werte, oder transformieren wir sie nicht vielmehr nur?

Eine andere scheinbare Selbstverständlichkeit besagt, wirtschaftliches Handeln sei nicht nur Wertschöpfung, sondern Wertschöpfung im Wettbewerb und deswegen komme es darauf an, mehr Wertschöpfung als die Mitbewerber oder vielleicht auch eine ganz einzigartige Wertschöpfung, jedenfalls aber eine Höchstleistung zu erbringen. Auch hier zeigt schon ein zweites Hinsehen, dass diese scheinbare Selbstverständlichkeit sich keineswegs von selbst versteht: Zwar kann jeder immer der Beste sein wollen, aber das impliziert auch, dass nicht jeder der Beste sein kann. Wäre wirtschaftliches Handeln beschränkt darauf, der Beste zu sein, würde sich der Wettbewerb als Marktprinzip aufheben; vielmehr müssen, damit einer der Beste sein kann, viele andere da sein, die nicht die Besten sind, aber trotzdem wirtschaftlich überleben.

Eine dritte scheinbare Selbstverständlichkeit liegt in der Verbindung der beiden ersten: Spitzenleistungen zu erbringen, zur Elite zu gehören und vielleicht sogar der Beste zu sein, setzt voraus, dass die handelnden Akteure sich dazu motivieren lassen oder selber motivieren. Kurz: Es geht darum, Wertschöpfung im Wettbewerb als Sinnstiftung zu erfahren.

Diesen drei Selbstverständlichkeiten soll in den drei folgenden Fragen nachgegangen werden: Schaffen wir wirklich selber Werte, oder schaffen die Werte uns? Sind diejenigen, die Spitzenleistungen in der Wertschöpfung erbringen, als Eliten dem Gleichheitsgrundsatz enthoben, und wie steht es mit der immer knapper werdenden Ressource Sinn?