

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 92 (2012)  
**Heft:** 1000  
  
**Artikel:** Mass und Mitte  
**Autor:** Meynhardt, Timo  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-735512>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## 4 Mass und Mitte

**Komplexe Gesellschaften wie die unsrigen sind hochempfindlich. Die Beziehungen sind abstrakt, jeder Eingriff zeitigt unvorhersehbare Wirkungen. Umso wichtiger ist eine konkrete Gemeinwohlorientierung. Die Wiederentdeckung des gesunden Menschenverstandes weist den Weg.**

von Timo Meynhardt

Das kritische Nachdenken über die Verfasstheit unseres Wirtschaftssystems hat mit der Banken-, Finanz- und Staatsschuldenkrise in den letzten Jahren neuen An- und Auftrieb erhalten. Man muss trotz allem sagen: zum Glück. Es bedarf dieser Reflexion, bedenkt man deren massive Auswirkungen auf Arbeitsmärkte, Finanzmärkte und den Zustand unserer Wohlfahrtsstaaten. Sie ist die einzige Medizin gegen den Vertrauensschwund, den Bürger bzw. Arbeitnehmer gegenüber Entscheidungsträgern von Politik und Wirtschaft immer stärker hegen.

### Umgeben von Scheingewissheiten

Allerdings fällt es schwer, die Entwicklungen auf den Punkt zu bringen – eine

**Egal, ob Ökonomen, Soziologen oder Psychologen, wir sind gnadenlos überfordert.**

Weltformel gibt es nicht, auch wenn jene, die dies behaupten, gerade Hochkonjunktur haben. Dabei ist klar: Jede Art von Zeitdiagnostik, jeder Versuch einer in sich schlüssigen Darstellung wesentlicher Wirkkräfte und -zusammenhänge ist zuerst einmal anregend und lenkt die Aufmerksamkeit auf wichtige Entwicklungstrends. Einmal leuchtet der Scheinwerfer grell auf den Trend der Globalisierung, dann wieder auf die Prekarisierung, auf die

Folgen des Internets, auf die Wissensgesellschaft, den demographischen Wandel oder die Regulierung von Märkten. All dies sind Facetten unserer Lebenswirklichkeit, die nicht durch ein einziges Prinzip (Individualisierung, Ökonomisierung, Beschleunigung, Gier der Manager, technischer Fortschritt etc.) erklärt werden können. Wir sehen uns vielmehr mit einer Ansammlung komplexer Situationen konfrontiert, und im Feld der Komplexität gilt, dass so mancher Lenkungsingriff dem Tanz der Regenmacher gleicht.

Wir hören und sagen es nicht gerne, und doch lässt es sich nicht bestreiten: Egal, ob Ökonomen, Soziologen oder Psychologen, wir sind gnadenlos überfordert. Die gute Nachricht ist, dass die Überforderung chronisch ist. In der Krise sehen wir dies besonders deutlich. Und deshalb tun wir gut daran, in unseren Überlegungen und Entscheidungen ebenso bescheiden wie differenziert vorzugehen.

Konkret: so etwas wie DEN Kapitalismus, der zurzeit in allen möglichen Gremien und Diskussionsrunden verhandelt wird, gibt es nicht. Das mindeste, was die intellektuelle Redlichkeit verlangt, wäre, zwischen der schweizerischen Variante, dem amerikanischen und dem rheinischen Kapitalismus zu unterscheiden, die skandinavischen Modelle genau zu beschreiben und die Besonderheiten der Entwicklungen in Asien anzuerkennen. Der heutige Finanzkapitalismus ist auch nicht mit dem identisch, was die klassischen Nationalökonomien im Sinne hatten, als sie von Kapitalismus oder freier Marktwirtschaft sprachen. Vereinfachungen, und seien sie

### Timo Meynhardt

ist Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Wertmanagements und Managing Director am Center for Leadership and Values in Society an der Universität St. Gallen.

aus didaktischen Gründen noch so notwendig, sind dann eben doch oft zu – einfach. Und Verallgemeinerungen werden schnell zu Allgemeinplätzen. So kommt es, dass der wiederkehrende Ruf nach «mehr» oder «weniger» von Markt/Staat/Freiheit/Verantwortung oft im Nichts verhallt.

Fatal wäre es nun, daraus den Schluss zu ziehen, sich mit dem Status quo zu arrangieren. Im Gegenteil: die Anfälligkeit unserer modernen Gesellschaft für extreme Schwankungen zwingt uns geradezu zum Nachdenken über die Selbststeuerungspotenziale und mögliche Lenkungsingriffe in Wirtschaft und Gesellschaft – aber eben: mit der nötigen Portion Realismus und Bescheidenheit.

In meinem Beitrag möchte ich die These verfolgen, dass ein bestimmter gesellschaftlicher Entwicklungsmechanismus die Hauptursache der Probleme darstellt, die wir spüren, aber oft kaum zu benennen vermögen. Dass wir im dunkeln tapen, ist mithin nicht nur unserem Unvermögen zuzuschreiben, sondern hat seine Ursache in der Weise der (Dys-)Funktion unserer modernen Gesellschaften. Es handelt sich dabei um den Trend der Überführung von Sachverhalten, Geschäftsbeziehungen, Risikoabwägungen oder Produktideen in anspruchsvolle geistig-abstrakte Zusammenhänge, die wir nicht mehr durchschauen, in rechtliche Normie-



rungen, unnötig komplizierte Modelle und Theoriengebäude, deren Rückübersetzung in die Welt des gesunden Menschenverstandes oft kaum mehr möglich ist. Die grossartige Fähigkeit des menschlichen Geistes, durch Abstraktion aus der unmittelbaren Erfahrungswelt herauszutreten, schlägt in Unübersichtlichkeit um. Was dazu dienen sollte, bessere Vorhersagen und mehr Verbindlichkeit zu ermöglichen, erweist sich als Treiber neuer Scheingewissheiten. Die menschengemachte Komplexität des grundsätzlich nachvollziehbaren, wenn auch abstrakten Finanzsektors ist ein Paradebeispiel dafür. Wenn Kursstürze urplötzlich und grundlos erfolgen, so ist das kein Naturereignis, dem wir schutzlos ausgeliefert sind – es ist das Resultat unserer eigenen komplexen Modelle, die wir nicht mehr begreifen.

#### Verlorener Realitätsbezug

Es ist kein Zufall, dass heutige Krisenerscheinungen im Wirtschaftssystem genau dort – in der Finanzindustrie – ihren Ausgang nahmen. Bei der im Jahr 2007 einsetzenden US-Immobilienkrise spielten die staatliche Erleichterung des Erwerbs von Wohneigentum (Bill Clintons *Community Reinvestment Act*) und der politisch gewollte Niedrigzins («billiges Geld» im Zuge des Platzens der Dotcom-Blase) auf Hypothekenkredite eine wesentliche Rolle; sie liessen bei Familien mit weniger solider Bonität («Sub-Prime») erst den Wunsch nach einem eigenen Haus reifen. Für die Entstehung und vor allem die Ausweitung der Krise ist jedoch der genannte Mechanismus in entscheidendem Masse mitverantwortlich: Die Möglichkeit, einen Hypothekenkredit zu verbriefen (also damit zu handeln, ihn weiterzuverkaufen), erlaubte es, das Risiko aus der örtlichen Gemeinschaft in einen anonymen Markt ohne jede persönliche Bindung zu verlagern. Es ist diese Entkopplung von lokaler Einbettung und realem, aber nicht a priori sichtbarem Marktrisiko, die dazu führt, dass der Realitätsbezug verlorengeht und aus existenziellen Fragen (und ein Hauskredit ist dies in der Regel) eine Spielmasse für Profitabilitätsbewertungen wird. Ironischerweise ist

die Verbriefung solcher Kredite genau einer der Lösungsansätze, die für die Banking-and-Loan-Krise der 1980/90er Jahre entwickelt wurden. Was damals als richtige Strategie galt, erwies sich unter den veränderten Bedingungen geradezu als Krisenbeschleuniger. Natürlich geschieht all dies im Zusammenspiel mit den politischen Rahmenbedingungen («billiges Geld»), der Wirtschaftsentwicklung, den Versprechen des Sozialstaates und dem moralischen Versagen von Managern und Investoren. Es wäre aber verfehlt zu glauben, dass sich bietende Renditechancen nicht ausgenutzt würden – oder dass die Politik wüsste, was «richtig» sei.

#### Die ordnende Kraft in der Gemeinschaft

Der Mensch ist ein soziales Wesen: anpassungsfähig, veränderbar und doch von Grundbedürfnissen gesteuert, die niemand und nichts ausser Kraft setzen kann. Ein bisschen weniger Gier ist nicht die Lösung – was wären wir ohne unsere *animal spirits*? – ebenso wenig wie «mehr» Regulierung oder «bessere» Entscheidungen bzw. Entscheidungsträger. Wie bereits angedeutet, möchte ich auf einen fundamentalen Mechanismus zurückgreifen, welcher der Dynamik menschlichen Zusammenlebens zugrunde liegt. Es war Ferdinand Tönnies, einer der Gründungsväter der modernen Soziologie, der ihn erstmals beschrieb. Mit seiner Unterscheidung zwischen «Gemeinschaft» und «Gesellschaft» hat er eine Jahrhundertidee zu den Mechanismen menschlichen Zusammenlebens in einem Gemeinwesen entwickelt.

Für ihn sind soziale Gebilde (wie auch unsere Wirtschaft eines ist) ganz wesentlich durch unsere biologisch-psychologische Entwicklung mitbestimmt. Aus der Einheit der psychischen Realität von Gefühlen, Trieben und Begierden und dem darin eingeschlossenen Denken bilden sich zunehmend differenziertere Erfahrungswelten (Tönnies spricht von «Willensformen») heraus. Diese sind die eigentliche Grundlage für die Formen sozialer Beziehungen («Verbundenheiten»). Es wirken dann zwei antreibende, komplementäre Mechanismen, die eben nicht einfach ein

Ganzes bilden, sondern in einem spannungsgeladenen Verhältnis zueinander stehen. Der erste wird mit dem Begriff der *Gemeinschaft* umschrieben und zielt auf das «reale und organische Leben» und damit auf sinnliche Erkenntnis, leibliche Erfahrung und emotionale Verbundenheit. Aus dieser wächst die ideelle mechanische Bildung heraus – mit dem Begriff der *Gesellschaft* beschrieben. Bei Tönnies heisst es: «In Gemeinschaft mit den Seinen befindet man sich, von Geburt an, mit allem Wohl und Wehe daran gebunden. Man geht in die Gesellschaft wie in die Fremde.» Es ist natürlich ein grosser Fortschritt, sich

---

**Der menschliche Geist besitzt die Fähigkeit, aus der unmittelbaren sinnlichen Erfahrung herauszutreten.**

---

aus den Bindungen des unmittelbaren Umfelds zu lösen. Die «Fremde» muss auch nichts Bedrohliches darstellen (zum Beispiel «Stadtluft macht frei»). Vielmehr speist sich daraus die Kraft für Neues.

Die ordnende Kraft in der Gemeinschaft erwächst aus den «Verbundenheiten», die in unmittelbaren menschlichen Beziehungen (Verwandtschaft, Nachbarschaft, Freundschaft) wirken. Entscheidend ist hier die erfahrungsmässige Einheit von Verstand und Gefühl. In der Gemeinschaft sind Menschen durch gute/schlechte Sitten, Alltags(un)vernunft oder auch durch den «gesunden Menschenverstand» miteinander wesentlich verbunden. Gemeinsam ist diesen Bindungsformen, dass sie auch ganz ohne von aussen herangetragene Vorschriften oder Regelungen funktionieren.

Der menschliche Geist besitzt jedoch die Fähigkeit, aus der unmittelbaren sinnlichen Erfahrung herauszutreten. Mit zunehmender Ausdifferenzierung und Reflexivität entstehen so neue Formen der «Verbundenheit». Diese lösen sich aus der ursprünglichen instinkthaft-natürlichen, später auch aus der verstandesmässigen





Lino Meynhardt, fotografiert von Thomas Burla.



# PHILANTHROPIE ALS STANDORTFAKTOR? IDEEN FÜR EINE SCHWEIZER STIFTUNGSSTRATEGIE

Donnerstag, 1. November 2012, 17.30 h  
Museum für Gestaltung, Ausstellungsstrasse 60, 8005 Zürich

## SwissFoundations Stiftungsgespräch mit:

- 
- **Prof. Dr. Helmut Anheier**  
Dean Hertie School of Governance
  - **Carolina Müller-Möhl, Dipl. Pol.**  
Präsidentin Müller-Möhl Foundation (in Gründung)
  - **Antonia Jann, lic. phil.**  
Präsidentin SwissFoundations
  - **Dr. Dr. Thomas Sprecher**  
Präsident Fondation des Fondateurs
- 

Die von SwissFoundations lancierten Stiftungsgespräche stellen Themen zur Diskussion, die den Stiftungsplatz Schweiz bewegen und prägen. Als Verband der Schweizer Förderstiftungen möchte SwissFoundations dazu beitragen, den Stiftungsplatz Schweiz weiterzuentwickeln und den Erfahrungs- und Meinungsaustausch zwischen Stiftungsfachleuten und dem interessierten Publikum zu fördern.

Die Teilnahme am Stiftungsgespräch inkl. Verpflegung und neuem Themendossier des Schweizer Monats kostet 80 Franken. Für SwissFoundations Mitglieder ist die Teilnahme kostenlos.

Programm und Anmeldung:

[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)



Einheit von Denken und Fühlen. In der bio-psycho-sozialen Entwicklung schieben sich immer neue komplexere Ebenen der Reflexion und geistige Operationen zwischen die Erscheinungsweisen sinnlich geprägter Natürlichkeit. Die gedankliche Bildung von «Begriffen», die Entwicklung von «Absichten», das Setzen von «Zwecken» sind Ergebnis dieser neuen *psychischen Realitäten* und erschliessen einen weiteren, neuen Mechanismus der «Verbundenheit», nämlich den der verstandesmässig bewusst geschlossenen Kontrakte.

Es entstehen so immer neue mentale Strukturen, mit deren Hilfe sich neue Erkenntnisformen herausbilden. Das Element des Abstrakten entfaltet dabei eine eigenständige Wirkmacht und eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten. Wir können Konsequenzen unseres Handelns vorwegnehmen und durchspielen; wir können bisher unverbundene Tatsachen ins Verhältnis setzen oder neu verbinden. Diese geistigen Leistungen sind gleichzeitig *Voraussetzung* für die Etablierung neuer Sozialformen (bis hin zu komplizierten Formen einer Aktiengesellschaft) und werden umgekehrt zugleich von diesen getragen. Das Wesen von Gesellschaft (im Gegensatz zur Gemeinschaft) liegt damit in der von Subjektivität und Emotionalität entkoppelten abstrakten Regelwelt. Eine damit ermöglichte Formalisierung der Tauschbeziehungen im Wirtschaftsleben ist die Grundlage von Handelsbeziehungen.

Folgt man dem Gedanken, dass Sozialverhältnisse durch Bewusstseinsdispositionen fundiert sind, durch diese angetrieben und überhaupt erst ermöglicht werden, dann kommt man einem möglichen Krisenmechanismus auf die Spur: Je weiter die beiden Sphären von Gemeinschaft und Gesellschaft auseinanderdriften («die Politik jongliert mit so grossen Summen, dass niemand mehr damit etwas verbinden kann»), desto schwieriger wird es, zu «verstehen», um was es eigentlich geht. Dem bekannten Investor Warren Buffett werden die in diesem Sinne interpretierbaren Worte nachgesagt, wonach er nur Geschäfte mache, «die ohne Taschenrechner und Computer verständlich sind». Der fehlende emotionale

Bezug ist es auch, der für ganze Staaten existenziell bedrohliche Entwicklungen aufgrund sich auftürmender Schulden so wenig greifbar macht. Es geht also nicht mehr um die Frage nach Markt- oder Staatsversagen oder ethisches Versagen von Managern und Investoren, sondern um das Versagen unserer Illusion, die Dynamik einer Gesellschaft durch immer neue Regelungen fassen zu können.

### Gangart der kleinen Schritte

Nicht allein vom Wohlwollen der lokalen Gemeinschaft abhängig zu sein, sondern sich auf rechtliche Verbindlichkeiten berufen zu können und mit Hilfe des abstrakten Mediums «Geld» auch andernorts sich etwas aufzubauen, ist Teil dessen, was Tönnies mit Vergesellschaftung meint. Das Element des Abstrakten, das von der unmittelbaren emotionalen Beziehung Losgelöste, war ursprünglich ein grosser Freiheitsgewinn und Fortschrittsmotor. Die aktuellen Krisenerscheinungen zeigen uns jedoch, dass die alte Balance zwischen dem Konkreten (Gemeinschaft) und dem Abstrakten (Gesellschaft) verlorengegangen ist.

Dieses Auseinanderklaffen scheint mir nun der entscheidende Nährboden für künftige Krisen und wiederkehrende Störungen unseres Wirtschaftssystems zu sein. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis in der vernetzten Dynamik einer globalen Wirtschaft aufgrund der hochabstrakten Finanzströme wieder der Motor ins Stottern kommt. Wer sich dieser Perspektive beflüssigt, kommt zum Schluss: Wir leiden nicht unter zu viel freier Marktwirtschaft oder unter zu viel Sozialstaat. Wir leiden vielmehr unter der Logik einer exzessiven Vergesellschaftung, die dem gesamten Wirtschaften, mithin auch dem modernen Finanzkapitalismus, eigen ist und durch ihn weiter forciert wird. Es ist also weniger das Profitstreben als die systemisch eingebaute Abstrahierung, Objektivierung und Verdinglichung menschlichen Zusammenlebens, der wir bisher keine wirkungsvollen Konzepte entgegenzustellen haben. Denn es ist klar: Ein Zurück in «alte Zeiten» ist keine Lösung.

Es sind drei Schlüsse, die man aus dem bisher Gesagten ziehen kann.

Erstens müssen wir die Kraft haben, durch klare, aber einfache Regeln im politischen Bereich den Grad der «Vergesellschaftung» im hier besprochenen Sinne nicht weiter voranzutreiben. Oder besser: wir müssen Anreize zur Vereinfachung setzen. Wir dürfen die Dinge nicht trivialisieren, aber eine weitere Komplexitätssteigerung wird die Probleme nicht lösen. Dazu gehört auch die Idee, mit immer anspruchsvolleren Modellen Risiken abschätzen und

### Wir müssen unser Bedürfnis zügeln, grosse Visionen zu entwerfen.

beherrschen zu können. Folgen wir dem vorgetragenen psychologisch-soziologischen Argument, so können technische Innovationen uns kaum weiterhelfen, solange wir im abstrakten Raum agieren, welchen wir nicht emotional besetzen können. Ein Beispiel dafür ist die eingangs als Krisenbeschleuniger ausgemachte Verbriefung von Krediten. Vereinfachung meint auf individueller Ebene auch die Kopplung von Handlung und Haftung, Freiheit und Verantwortung. Nur wenn jene, die entscheiden, auch dafür einstehen, weil sie wissen, wofür sie einstehen, kann es Remedur geben. Aber wer kann das schon von sich behaupten, wenn er mit Krediten handelt, an denen etwa die Existenz einer Familie hängt, deren Umstände er gar nicht kennt?

Zweitens müssen wir unser Bedürfnis zügeln, grosse Visionen zu entwerfen. Der Verlauf der Geschichte zeigt, dass Geschichte nicht vorhersagbar ist – auch nicht in einem halbwegs übersichtlichen System. Wir tun deshalb gut daran, dem «Piecemeal-Approach» wieder mehr Wertschätzung entgegenzubringen – kleine Schritte, im tastenden Verfahren, stets bereit zur Umkehr. Wir müssen auch unsere Erwartungen an die Politik zurückschrauben



– niemand kann einfach einen oder zwei Hebel umlegen. Unser Wirtschaftssystem ist in all seinen gesellschaftlichen Verflechtungen viel zu vernetzt, als dass kraftvolle monokausale Interventionen nicht sogleich die Gesamtstabilität bedrohen könnten – die unbeabsichtigten Nebenwirkungen fallen mittlerweile stärker ins Gewicht als die beabsichtigten.

Woran sollen sich Entscheidungsträger denn nun orientieren, wenn alles so schrecklich kompliziert und komplex ist? Als dritte und wesentlichste Konsequenz aus dem Erklärungsansatz folgt: Orientiere dich am Gemeinwohl und prüfe dein Handeln am Massstab der Gemeinwohlverträglichkeit! Allein schon aus Gründen der wechselseitigen Abhängigkeit in einem gemeinschaftlich-gesellschaftlichen Zusammenhang ist dieser Imperativ rational. Es ist nur ein schwaches Gegenargument, dass die Idee des Gemeinwohls antiquiert sei, weil darunter alle etwas anderes verstünden. Sicher bedarf es der ständigen Vorsicht, dass mit einer solchen Rhetorik nicht – wie historisch geschehen – autoritärer Missbrauch getrieben wird. Doch ist der aktive Beitrag zur Stärkung des Gemeinwohls bzw. die Verhinderung von dessen Schädigung die entscheidende Legitimation für unsere freiheitliche Ordnung. Nichts ist kurzsichtiger als ein Freiheitsgedanke, der nicht erkennt, dass es keine voraussetzungslose menschliche Existenz gibt. Gemeinwohl entsteht allerdings nicht dadurch, dass man etwas mehr vom Kuchen abgibt, umverteilt oder gar selbstlos agiert. Es wird vom Individuum vielmehr dann bemerkt, wenn das Gesellschafts- und Gemeinschaftserleben positiv beeinflusst wird und der einzelne daraus für sich einen Gewinn zieht. Gemeinwohl ist somit kein Selbstzweck, sondern eine Ressource, aus der wir Menschen schöpfen, wenn wir unser Leben gestalten.

Natürlich muss jede Gesellschaft ihre eigenen Gemeinwohlmassstäbe im innergesellschaftlichen Dialog entwickeln. Insofern wird Gemeinwohl immer wieder neu verhandelt und definiert. Es ist auch nicht allein in Recht und Gesetz festgehalten. Gemeinwohl ist eine zutiefst subjektive

Einstellung gegenüber den Erfahrungen, die jeder für sich in seinem Umfeld mit Gemeinschaft und Gesellschaft macht. Dies kann sich auf eine kollektive Identität beziehen, auf das Vertrauen in eine Grundordnung oder auch auf ein Klima, in dem die Würde des einzelnen geachtet wird. Auch hier geht es wieder um die Frage, ob und wie wir individuelle Motive und Werte mit den sozialen Erfahrungen in Einklang bringen können. Manchem wird bei so viel Relativismus ganz sicher unwohl werden. Aber was wäre die Alternative?

Bei der inhaltlichen Bestimmung des Gemeinwohls kommt man letztlich stets auf Grundfragen menschlicher Bedürfnisse zurück. Menschen streben nach einem positiven Selbstwert, nach Bindung, nach Orientierung und Kontrolle und nach positiven persönlichen Erfahrungen. An diesen Motiven misst der Mensch seine Erfahrungen und ordnet das Handeln der anderen ein. Da diese Bewertungen von letztlich nicht logisch-rationalen Erwägungen und emotional beeinflussten Reflexionen gesteuert sind, prallen hochtheoretische Modelle daran einfach ab. Sie können nicht affektiv besetzt und damit zu eigen gemacht werden. Dies gilt auch für die Modellbauer und Theoretiker selbst – sie «wissen» nicht, was sie tun.

Auch wenn es schwer zu ertragen ist: Unser Verstand steht uns im Wege, und wir tun gut daran, sein Scheitern in Rechnung zu stellen. Wenn wir also eine freie Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung erhalten wollen, bedarf die Tendenz zur Abstrahierung der Geschäftsabläufe und -beziehungen aus den unmittelbaren Lebensverhältnissen einer kulturell akzeptierten, emotional-motivationalen Rückbindung. Das Gemeinwohl scheint mir da die sinnvollste, historisch gewachsene regulative Idee zu sein.

Um es maximal simpel zu sagen: Der «gesunde Menschenverstand» muss als Richtschnur für menschliches Entscheiden und Handeln neu entdeckt werden. Kritik ist immer da angebracht, wo der «gesunde Menschenverstand» nicht in der Lage ist, das Argument oder die Lösung nachzuvollziehen. Anscheinend einfache Fragen müssen wir uns stets von neuem stellen: Ist es

anständig? Ist es politisch akzeptabel? Dass solches Vorgehen auch im Unternehmensalltag sinnvoll ist, versuchen mein Kollege Peter Gomez und ich mit der Methodik der «Public Value Scorecard» im Bereich des Managements unter Beweis zu stellen. Dort setzen sich Führungskräfte systematisch mit diesen Fragen auseinander und ermitteln im Abgleich der Sichtweisen ihre eigene Position. Die Beschäftigung mit entscheidungsunterstützenden guten Gefühlen (ich sage bewusst nicht: mit guten Gründen) sollte nicht nur im Berufsleben, sondern auch in den primären und sekundären Bildungsinstitutionen zu einem wichtigen Gut werden. Denn damit lässt sich die Bereitschaft stärken, sich mit dem damit verbundenen liberalen Menschenbild zu beschäftigen, und lassen sich Anreize setzen, die dies honorieren. Was man nicht kann, ist, Werte zu diktieren oder mit Zwang durchzusetzen.

Halten wir also fest: Das Funktionieren einer kapitalistisch geprägten Wirtschaftsordnung, in der «Kapital» und «Risiko» eine entscheidende Rolle spielen, ist auf eine Orientierung am Gemeinwohl angewiesen. Ein solches Prüfkriterium zwingt zu einem Abgleich zwischen allen produktiven und destruktiven Kräften der Abstraktion, welche die Errungenschaften der einzelnen Varianten des Kapitalismus erst möglich machen. Gefragt sind eine Gangart der kleinen Schritte und der Mut zur Vereinfachung. Ohne eine solche Besinnung auf «Mass und Mitte» (Wilhelm Röpke) steht die Lebensfähigkeit der gesellschaftlichen Ordnung auf dem Spiel. Allerdings gibt es keinen Grund zum Pessimismus – es steht für mich ausser Zweifel, dass der menschliche Geist neue Wege findet, sich selbst in diesem Punkt Grenzen zu setzen. ◀

«Das Funktionieren einer kapitalistisch geprägten Wirtschaftsordnung, in der ›Kapital‹ und ›Risiko‹ eine entscheidende Rolle spielen, ist auf eine Orientierung am Gemeinwohl angewiesen.»

Timo Meynhardt