

A close-up portrait of a man with light-colored eyes, a mustache, and a goatee, wearing black-rimmed glasses. The background is blurred, suggesting an outdoor setting. The man is looking slightly to the left of the camera.

Interview mit Prof. Dr. Ludger Heidbrink

# „VERANTWORTUNG ENTSTEHT IM HA



# UNG ANDELN“

---

## Prof. Dr. Ludger Heidbrink

---

Der Philosoph Prof. Dr. Ludger Heidbrink ist Direktor des Center for Responsibility Research (CRR) am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen und Professor für Corporate Responsibility & Citizenship an der Universität Witten-Herdecke. Er hat zahlreiche Bücher und Aufsätze zum Thema Verantwortung veröffentlicht und herausgegeben, zuletzt „Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum“ (Campus Verlag).

---

### Das Interview führten Annette Frank und Jana Nolte

---

#### Herr Professor Heidbrink, wann haben Sie zuletzt Verantwortung übernommen? Und wofür?

Angesichts des fortschreitenden Klimawandels habe ich meine Konsum- und Lebensgewohnheiten geändert. Ich esse weniger Fleisch, fahre weniger Auto, ich führe einen insgesamt nachhaltigeren Lebensstil.

#### Was ist Verantwortung überhaupt?

Im Allgemeinen bedeutet es, für die Folgen des eigenen Handelns einzustehen und Rechenschaft abzulegen. Es heißt aber auch, sich um generelle Missstände oder Fehlentwicklungen zu kümmern. Anders ausgedrückt: Verantwortung bezieht sich auch auf Probleme, die man nicht unbedingt selbst verursacht hat.

#### Woher kommt der Begriff?

Ursprünglich ging es darum, Rechenschaft gegenüber einer übergeordneten Instanz abzulegen. Zunächst vor Gott, dann vor dem weltlichen Gericht. Seine moralische Bedeutung bekam der Begriff erst relativ spät, nämlich Anfang des 19. Jahrhunderts. Seit diesem Zeitpunkt steht er auch für die Rechenschaft gegenüber dem individuellen Gewissen.

#### Welche Spielarten der Verantwortung gibt es?

Es gibt die moralische Verantwortung als umfassende Verantwortung für das eigene Handeln. Die moralische Verantwortung entspricht in etwa dem, was Kant unter dem kategorischen Imperativ verstanden hat, sprich so zu handeln, dass es für die gesamte Gesellschaft sinnvoll wäre, wenn alle so handelten. Daraus abgeleitet gibt es die Ergebnisverantwortung, die sich auf die Folgen unseres Tuns bezieht. Diese entsprechen nicht immer den eigenen Absichten, denn auch wenn unsere Absichten gut sind, können die Resultate schlecht sein. Es geht hierbei um das Abwägen von Zwecken und Mitteln und somit um die Frage, was alles in allem vertretbar ist.

In diesen Bereich gehört beispielsweise die Führungsverantwortung in Unternehmen. Denn einerseits hat die Führungs-



aber auch die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Kunden, also den Stakeholdern. Etwas anders sieht es bei der persönlichen Verantwortung aus, die eher im familiären Bereich zum Tragen kommt. Sie hat viel mit Fürsorge, Wohlwollen und Solidarität zu tun. In der heutigen Zeit kommt verstärkt die Eigenverantwortung hinzu. Ich meine damit den Bürger, der zunehmend Verantwortung für die eigene Lebensführung übernehmen muss, oder den Arbeitnehmer, von dem gefordert wird, sich um seine Altersvorsorge zu kümmern.

### **Wodurch unterscheidet sich die Verantwortung, die man als Unternehmer oder Politiker hat – also in einem öffentlichen Bereich –, von der Verantwortung, die man als Staatsbürger oder als Eltern hat, also im eher privaten Kontext?**

Der private Verantwortungsbereich ist überschaubarer. Jeder weiß in etwa, was er für seine Kinder oder kranken Eltern tun muss. Anders die Verantwortung von Unternehmern oder auch die politische Verantwortung. Sie ist erheblich komplexer, weil unterschiedliche Aspekte, wie Parteiräson, Macht- und Sachinteressen oder das Wohl des Landes, eine Rolle spielen.

### **Verantwortung: Freiheit oder Pflicht?**

Beides, das macht den Begriff so interessant. Die freie Gesellschaft und Marktwirtschaft können nicht ohne Freiheit funktionieren, aber eben auch nicht ohne Regeln, die das Allgemeinwohl sichern. Verantwortung und Freiheit sind zwei Seiten einer Medaille und lassen sich nicht trennen.

### **Warum übernehmen Menschen überhaupt Verantwortung?**

Da kommen viele Motive in Frage. In der Wirtschaft – und das ist empirisch nachweisbar – funktionieren Abläufe in verantwortungsvoll organisierten Unternehmen besser. Die Kommunikation ist effektiver, die Fehlerbilanz geringer und die Korruption nimmt ab. In Unternehmen mit einer intakten Verantwortungskultur existieren gemeinsame Werte, die für eine höhere Zuverlässigkeit sorgen. Verantwortung besitzt aber auch ein Sinnpotenzial: Sich um etwas kümmern oder persönliches Engagement zeigen verleiht dem Leben einen höheren Sinn. Viele Menschen betrachten es als positive Auszeichnung ihres Charakters, wenn sie Verantwortung übernehmen: Sie tragen gern Verantwortung.

### **Kann man Verantwortung lernen?**

Verantwortungsgefühl hat mit Erziehung zu tun, mit Prägung in den ersten drei, vier Jahren. In dieser Zeit müssen Kinder erfahren, dass sie in Beziehungen leben, in denen man Verantwortung übernimmt. Generell gilt aber, dass Verantwortung wie alle moralischen Eigenschaften schwer erlernbar ist und sich nicht allein durch Vorschriften oder Leitbilder umsetzen lässt. Verantwortung entsteht im Handeln und muss vor allem auf diesem Weg weitergegeben werden.

### **Ist die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, an Intelligenz gekoppelt?**

Das würde ich so nicht sagen, es sei denn, man versteht Intelligenz im Sinne von praktischer Intelligenz. Wir wissen aus Untersuchungen, dass Menschen besonders dann Verantwortung übernehmen, wenn sie dadurch Probleme lösen können. Das würde ich alltagspraktische Klugheit nennen.

### **Welche Gründe gibt es, sich vor Verantwortung zu drücken?**

Viele (lacht)! Verantwortung zu übernehmen, birgt immer das Risiko, dass die Folgen des Tuns auf einen zurückfallen – und zwar in unangenehmer Weise. Die moralische Fallhöhe ist groß, deshalb drücken sich viele vor der Verantwortung.

### **Und welche Bedingungen begünstigen es, Verantwortung von sich zu weisen?**

Komplexe Strukturen etwa. Das zeigte sich bei der Finanzmarktkrise. Sie entstand nicht nur durch die Habgier einzelner Manager, sondern auch durch ein System, das die Akteure selbst nicht mehr überschauten. Solche Strukturen erleichtern es, Verantwortung im Nachhinein von sich zu weisen. Außerdem wird die Verantwortungsdiffusion desto größer, je mehr Personen beteiligt sind. Die Lehre daraus muss lauten, übersichtliche Strukturen mit klaren Zuständigkeiten zu schaffen. Im politischen System begünstigen unprofessionelle Bürokratie und Verwaltung Verantwortungslosigkeit. Je mehr schlecht als recht organisiert wird, desto mehr Verantwortung kann abgeschoben werden. Man spricht deshalb auch von organisierter Unverantwortlichkeit. Andererseits sind komplexe Strukturen der unvermeidliche Preis aller modernen Gesellschaften. Das Einzige, was hilft,



„Der private Verantwortungsbereich ist überschaubarer. Jeder weiß in etwa, was er für seine Kinder oder kranken Eltern tun muss.“

„Generell gilt heute, dass der Einfluss der Politik sinkt. Damit sollen Politiker nicht von ihrer Verantwortung entlastet werden, sondern es geht darum, die Grenzen des politischen Systems stärker zu berücksichtigen.“



ist, die Bereiche intensiver zu vernetzen und die Querverbindungen zu stärken.

### **Was bedeutet Verantwortung in der modernen Konsumgesellschaft?**

Der Konsument hat heute sehr viele Möglichkeiten, verantwortungsvoll zu agieren. Er verfügt über mehr Geld und durch das Internet und andere Medien über mehr Informationen. Und er handelt auch entsprechend – aber nur bis zu einem gewissen Grad. Er sagt: Ja, ich will Verantwortung für die Umwelt übernehmen, ja, ich will etwas gegen Lohn-dumping in der Dritten Welt tun, ohne immer konsequent danach zu handeln. Der Konsument fordert mehr rhetorisch ein, als er tatsächlich in die Praxis umsetzt.

### **Sinkt in unserer Gesellschaft die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen?**

Im Gegenteil. Über ein Drittel der deutschen Bürger engagieren sich aktiv in einem Ehrenamt und in der Zivilgesellschaft. Die Übernahme von Verantwortung ist heute stärker individualisiert und weniger politisch organisiert oder ideologisch befrachtet. Der Begriff der Politikverdrossenheit stimmt deswegen so nicht. Es lässt sich heute ein anderes Verständnis von politischem Engagement beobachten, wie etwa bei Stuttgart 21. Insgesamt geschieht heute eine Verschiebung der Verantwortung von der staatlichen Öffentlichkeit in die politische Privatsphäre.

### **Wie hat sich der Verantwortungsbegriff über die letzten drei Generationen hinweg verändert?**

Es hat vor allem eine Verlagerung von Personen auf Sachzusammenhänge stattgefunden. Früher war Verantwortung stärker an einzelne Menschen gekoppelt. Heute ist es deutlich schwieriger zu sagen: Ich mache das und stehe dann dafür ein, denn wir sind abhängiger von Systemen geworden. Die Verantwortung muss deshalb heute an der Veränderung der Systeme und Rahmenordnungen ansetzen.

### **Wie denken Sie über Corporate Social Responsibility (CSR)?**

Das halte ich für eine sehr ambivalente Entwicklung. Einer-

seits bekundet. Es fehlen klare geschäftliche und soziale Konzepte, und aus diesem Grund werden entsprechende Programme schnell wieder beendet. Unternehmen täten deshalb gut daran, CSR stärker zu professionalisieren und zudem in ihrer Unternehmenskultur zu verankern. Da die Unternehmenskultur an persönliche Überzeugungen auf der Führungsebene gekoppelt ist, müssen Management und Vorstand mit gutem Beispiel vorangehen. CSR kann nicht verordnet werden, die Beteiligten müssen es selbst wollen.

### **Warum fällt es den Menschen offensichtlich so schwer, Verantwortung für die folgenden Generationen zu übernehmen?**

Vor allem deshalb, weil wir mit der fernen Zukunft persönlich nichts zu tun haben. Das ist zum Teil anthropologisch begründet. Der Mensch ist auf den nahen Horizont ausgerichtet, der ferne Horizont besitzt für sein Handeln wenig Relevanz. Es besteht hier ein Betroffenheitsdefizit, wenn man es so nennen will. Allerdings besitzen Menschen eine große Vorstellungskraft. Hier können Medien viel beitragen, indem sie mit eindrucksvollen Zukunftsszenarien vor Augen führen, was auf uns zukommt. Wenn es gelingt, affektiv wirksame Geschichten über die Zukunft zu erzählen, werden wir uns mehr mit dem Schicksal nachfolgender Generationen auseinandersetzen.

### **Glauben Sie, dass sich die meisten Politiker ihrer Verantwortung bewusst sind?**

Das glaube ich schon. Aber sie haben nur begrenzte Handlungsmöglichkeiten. Sie sind im Zeitalter der Globalisierung eher ohnmächtige Akteure. Generell gilt heute, dass der Einfluss der Politik sinkt. Damit sollen Politiker nicht von ihrer Verantwortung entlastet werden, sondern es geht darum, die Grenzen des politischen Systems stärker zu berücksichtigen.

### **Können Ethiker besser Verantwortung bezüglich Fragen der Präimplantationsdiagnostik oder Atomenergie übernehmen, weil sie die Theorie der Verantwortung kennen?**

Nein. Die professionelle Beschäftigung mit Verantwortung macht keinen verantwortungsvolleren Menschen. Aber die Kompetenz eines Ethikers liegt auch weniger in seiner persönlichen Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, als