

INTERVIEW MIT PROFESSOR DIETER FREY

LEITER DES LMU CENTERS FOR LEADERSHIP AND PEOPLE MANAGEMENT



Prof. Dr. Dieter Frey,
LMU München, Leiter des
LMU Centers for Leadership
and People Management
und ehemaliger Inhaber des
Lehrstuhls für Sozial- und
Wirtschaftspsychologie
Dieter.Frey@psy.lmu.de

Weiterbildung: Herr Professor Frey, sind wir von dem, was Hannah Arendt über Verantwortung sagt, nicht weit entfernt? Haben wir dieses Verantwortungsgefühl, dieses Einstehen für unsere Handlungen und für unser Tun mittlerweile verloren?

Dieter Frey: Ja und nein. Es gibt Menschen und Funktionsträger, die sich in der Tat für nichts verantwortlich fühlen, Verantwortung von sich schieben, und leider sieht man das ja auch häufig in der Politik und Wirtschaft. Gute Beispiele waren die Diesel-Affäre, wo keiner der Topmanager irgendwas gewusst haben will, oder auch bei der Finanzkrise oder die Fehlentscheidungen, Öl aus Russland zu beziehen. Hier stellt sich keiner hin und sagt, dass er sich verantwortlich fühlt, sondern man schiebt es auf den Zeitgeist und so weiter. Die persönliche Verantwortungsübernahme ist also eher selten. Die Leute wären schon zufrieden, wenn sie hören würden, dass das eine Fehleinschätzung war und der Fehler zugegeben und daraus gelernt wird.

Es gibt aber natürlich genauso viele Menschen, die Verantwortung für ihr Handeln und Nicht-Handeln übernehmen. Menschen, die man täglich in den Familien, Pflegeheimen, Krankenhäusern, Schulen, Sportvereinen, Firmen sieht. Aber wie gesagt, in der Politik, wo es um die Ausweitung der Macht der eigenen Partei geht, ist Einsicht in Fehler oder persönliche Verantwortung nicht sehr verbreitet. Das ist ja ein Grundproblem aller westlichen Demokratien, dass den Politikern Integrität und Ehrlichkeit abgesprochen werden. Statt Gemeinwohl und die Fähigkeit zum Kompromiss steht der parteipolitische Machterhalt im Vordergrund.

Der Begriff „Verantwortung“ wird im Alltag recht inflationär, auch diffus gebraucht. Das zeigen zum Beispiel Statements wie „Ich übernehme die Verantwortung und trete zurück!“, oft bleibt ein Scherbenfeld zurück, für das der eigentlich Verantwortliche eben keine Verantwortung mehr übernimmt. Oder die Wendung: „Verantwortlich bin ich nur meinem Dienstherrn oder eben Gott“ – sehr bequem, da die Verantwortung letztlich delegiert wird. Gleichzeitig wird sehr oft nach Verantwortung gerufen, womit häufig gemeint ist: „Du bist schuld an dem und dem“. Ist heute der Gebrauch des Begriffs Verantwortung bedeutungsleer? Fraglich ist oft auch, auf was sich der Begriff „Verantwortung“ bezieht. Hannah Arendt sagte einmal, Verantwortung zeige sich nur zwischen den Menschen und im Hinblick auf jemanden oder etwas. Verantwortung beruhe nicht auf der Zuschreibung dritter oder weiterer Instanzen wie Gewissen, religiöser Überzeugungen oder metaphysischer Annahmen. Verantwortliches Handeln ist für sie vielmehr ein Miteinander, das von der Sorge um die Welt getragen wird und für gute menschliche Beziehungen und Pluralität eintritt.

Wie würden Sie aus Ihrem Blick auf unsere heutige Gesellschaft und den politischen Kontext den Begriff „Verantwortung“ definieren? Was ist Verantwortung für Sie heute?

Verantwortung ist für mich: Ich fühle mich zuständig, einen Beitrag zu leisten, dass die Welt im Kleinen und im Großen verbessert wird durch mein Handeln. Das heißt, ich zeige Zivilcourage, wenn es um die Verletzung von Menschenwürde, Ungerechtigkeit in der Welt geht, habe immer das große Ganze im Blick und nicht nur das eigene (Partei-)Interesse. Ich schließe mich da dem Verantwortungsphilosophen Hans Jonas an, der sagt, dass wir im Kern für zwei Dinge verantwortlich sind: für Menschenwürde und die Rettung des Planeten. Von Kant und Jonas abgeleitet: Das gilt letztlich nicht nur für die Binnengruppe, also die eigene Familie, die eigene Region, die eigene Nation, den eigenen Kontinent, sondern letztlich für alle Menschen.

Und es wird zu wenig geschaut, dass jeder Einzelne hierzu seinen Beitrag leistet, zum Beispiel was die Klimakrise betrifft. Und natürlich ist der Staat verantwortlich, aber das ist wieder eine typische Strategie, anderen die Schuld in die Schuhe zu schieben. Wir suchen eher nach Sündenböcken, anstatt selbst unseren eigenen Beitrag zu sehen, der zu Negativem geführt hat. Da lobe ich mir Einstein, der mal sagte, dass sich das Böse nur entwickeln konnte, weil das Gute nicht eingegriffen hat. Martin Luther King oder Sophie Scholl sagen: Man macht sich schuldig, wenn man keine Verantwortung übernimmt und nicht handelt. Das Gute wird nur eingreifen, wenn sich Menschen verantwortlich fühlen.

Hat sich ein Wandel des Begriffs beziehungsweise von Verantwortlichkeit im Laufe der Zeit ergeben? Es scheint doch, dass eine allseits getragene Verantwortung für das Gemeinwohl bröckelt.

Zunehmend erleben wir eine Erosion von Demokratien und offenen Gesellschaften und auch eine Spaltung innerhalb von Demokratien. Viele sogenannte demokratische Parteien fühlen sich nicht immer verantwortlich für das große Ganze, für das Gemeinsame und für das Gemeinwohl aller, zum Beispiel indem man durch eine pragmatische Politik das reine Partikularinteresse der Partei aufgibt und den Bürgern signalisiert, dass man die Probleme lösen will, aber dafür auch immer Kompromisse notwendig sind. Zu sehr bestimmen Partikularinteressen den Anspruch, die eigene Macht zu verteidigen zu Lasten der Verantwortung für das Gemeinwohl. Viele Regionen und die darin lebenden Menschen fühlen sich in ihren Bedürfnissen nicht gesehen. Sie sehen dieses Land und dieses politische System nicht als ihre Heimat und wenden sich rechtsradikalen Systemen zu. Wir haben fast so etwas wie eine Zerstörungslust unserer humanitären Werte. Ich erlebe schon eher eine Zunahme als eine Abnahme von Egoismus für die eigene Kultur und eigenen Interessen. Da fehlt mir dann das Aufbäumen auch des Mittelstands und der Wissenschaft, die sich verantwortlich fühlen, nicht lediglich Beobachter zu sein, sondern aktiv zu werden und diese Aktivitäten nicht mit eleganten wissenschaftlichen Sprüchen abrunden, sondern an die Basis gehen, mit den Leuten sich unterhalten, zurück in die Sportvereine und Schulen gehen, ihre Studenten so ausbilden, dass sie Multiplikatoren sind

für die Bewahrung unserer humanistischen Werte. Verantwortung für das Gemeinwohl bedeutet hier, dass jeder versucht, sichtbares Vorbild zu sein und Verantwortung zu übernehmen. Stichwort Vorbild: Wir sehen es ja schon bei den klassischen Milgram-Untersuchungen, wo 80 Prozent der Teilnehmer Elektroschocks gegeben haben, die tödlich waren, und die Leute anschließend sagten, dass sie sich nicht verantwortlich fühlten, weil der Wissenschaftler ja dafür verantwortlich sei.

In der Wirtschaft entdeckte ich auch, dass es hier um sehr partikuläres Profitinteresse oder gar Profitgier geht, was sich dann auch daran zeigt, dass man blind gutgläubig auf Russland vertraut, was billiges Öl betrifft, oder China vertraut hat, was seltene Erden betrifft, anstatt hier Verantwortung zu zeigen und solche Lieferketten breiter zu streuen.

Mit Kant kann gesagt werden, dass die Vernunft Orientierungspunkt und Bezugspunkt für die Begründung für „Verantwortung“ ist. Wird dieser Bezugspunkt heute getauscht mit Referenzsystemen wie Social Media, einer virtuellen Community? Wird damit Vernunft ausgehebelt und „alternativen Fakten“ zur Begründung wie Vermeidung von Verantwortung Tür und Tor geöffnet?

Ja, es geht hier sehr viel um Partikularinteressen, um eigene Interessen, um Wahrung guter öffentlicher Selbstdarstellung und damit verbundenen Narzissmus. Es geht nicht um Wahrheit, Vernunft oder Verantwortung, sondern darum, Gleichgesinnte um sich zu scharen, seine Interessen und seine Standpunkte hochleben zu lassen. Zunehmend stelle ich fest, dass Fakten dann keine Chance haben, wenn starke negative Emotionen wie Hass vorhanden sind oder starke positive Emotionen wie Euphorie. Ich will nicht sagen, dass früher alles besser war, aber die sozialen Medien verstärken diesen Effekt. Hier sind insbesondere Wissenschaft und Weiterbildung gefragt, die vermitteln, dass Wissenschaft unterscheidet zwischen Fakt und Fake und Wissenschaft nachprüfbar liefert. Wissenschaft muss viel aktiver eintreten, um die alternativen Fakten zu entlarven.

Selten ist von der Zumutung von Verantwortung die Rede. Allerdings bedingt doch eine freiheitliche, offene und auf Regeln basierte Gesellschaft auch die Übernahme von Verantwortung als „Selbstverständlichkeit“. Ist Verantwortung eine Tugend in unserer freiheitlichen Gesellschaft? Kann unsere Art des Lebens (im Westen) ohne Verantwortung des Einzelnen gar nicht existieren?

Ja, ich würde so weit gehen mit den drei Vs: Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung: In einer Zeit der Unsicherheit geht es darum, dass man sich verantwortlich fühlt, sichtbares Vorbild für die Bewahrung humanistischer Grundwerte zu sein, und dass das so etwas wie eine Verpflichtung ist, nicht nur zu reden, sondern auch zu handeln, in welcher Form auch immer. In der Familie, der Verwandtschaft, der

Nachbarschaft, dem Freundeskreis, am Arbeitsplatz und so weiter.

Mir gefällt hier der Begriff des ehrbaren Kaufmanns, der nicht nur in Norddeutschland und Hamburg eine Rolle gespielt hat, sondern insgesamt. Das Prinzip der Berechenbarkeit und Vorhersagbarkeit ist wichtig und eine Haltung, die von klaren Werten geprägt ist.

Eigentlich müsste in der Tat Verantwortung als Selbstverständlichkeit in einer offenen Gesellschaft gelten, wo sich jeder zuständig fühlt. Aber zu oft fühlen sich die Menschen als Beobachter und nicht als verantwortliche Akteure. Zu oft wird die Tugend von Verantwortung nicht gesehen. Aber eine offene und freiheitliche Gesellschaft entsteht nur dadurch, dass man die Verantwortung übernimmt, diese zu verteidigen, für sie zu kämpfen und täglich für sie einzustehen. Zu oft sieht man, dass sich die Leute zwar auf dem Sofa empören, wenn Werte verletzt werden, aber sie sind nicht in der Lage, sich selbst einzumischen oder Stellung zu nehmen – in der Nachbarschaft, in der Familie, in der Verwandtschaft –, um sich klar zu positionieren. Das vermisste ich insgesamt. – Man kann natürlich auch positiv sehen, dass sich zehn bis zwanzig Prozent klar positionieren. – Problem ist oft die klassische Verantwortungsdiffusion „Warum gerade ich?“ oder eben pluralistische Ignoranz „Wenn niemand etwas macht, kann es nicht so schlimm sein“. Vermutlich gehören zur Verantwortungsübernahme allerdings ein hohes Selbstvertrauen und eine hohe persönliche Souveränität, die eben nicht genügend vorhanden ist. Letztlich sollte sich jeder verantwortlich fühlen, einen Beitrag zur Lösung von Problemen mit den Menschenrechten wie auch der Zerstörung des Planeten zu leisten.

Sehen Sie Nachholbedarf in Sachen Verantwortung?

Ja definitiv, ich sehe zu oft auch in unserer Gesellschaft den Ruf nach dem starken Mann, statt zu reflektieren „Was ist mein Beitrag? Wo muss ich Problemlöser sein? Wo muss ich mich mit anderen zusammentun, um konkreter Problemlöser zu sein? Wo bin ich Konfliktvermittler? Wo bin ich Brückenbauer?“ Da fehlt mir manchmal der Mut und auch die Haltung, den Unterschied zu machen. Hier ist natürlich eine Führung gefragt, die selbst geprägt ist durch Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung und die versucht, in den Kindergärten, Schulen, Firmen ethikorientierte Persönlichkeiten mit einem humanistischen Wertekanon herauszubilden. Das bedeutet aber auch, zu erkennen, dass Verantwortungsübernahme und Initiative zeigen, eng zusammenhängt mit Selbstwirksamkeit, Selbstverantwortung und Selbstvertrauen. Und dazu ist es auch notwendig, eine Führung in Familie, Schule, Hochschule und Firmen zu haben, die den Menschen im Sinne von Deci und Ryan ermöglicht, Erfahrungen von Autonomie, Partizipation, Kompetenzerwerb und sozialer Teilhabe zu machen, um so Selbstwirksamkeit zu lernen.

Können wir, müssen wir von einer Krise der Verantwortung sprechen? Vielfach entsteht der Eindruck einer Verantwortungserosion – es wird hin und her geschoben, wer verantwortlich ist, es bleibt unklar, wer „haftbar“ ist.

Ich weiß noch nicht, ob es früher besser war, aber für den Bereich der Politik würde ich auf jeden Fall zustimmen. Ja, Sie sprechen hier ein großes Problem an, das auch viel mit Bürokratie zu tun hat. Bürokratie entsteht ja, weil man hin- und herschiebt und mehrere Leute zuständig sind, wodurch dann niemand haftbar gemacht werden kann. Das ist die berühmte „Absicherungsmentalität“ der Deutschen. Zumal man auch in den westlichen Demokratien Verantwortung nicht übernimmt, sondern sich in der eigenen Blase tummelt, den Gegner schlecht macht und ihm Verantwortung zuschiebt, wenn etwas nicht passiert. Aber sehr oft erlebe ich das auch in der Führung der Wirtschaft. Dennoch, insgesamt habe ich auch viele Positivbeispiele, wie zum Beispiel im Sport, in den Familien, wo man nicht hin und her schieben kann, sondern wo auch Verantwortung übernommen wird.

Blicken wir auf das Erlernen von Verantwortung. Dies scheint vornehmlich eine Erziehungsaufgabe zu sein, erwächst aus Erfahrung, orientiert sich an Vorbildern, lässt sich wohl weniger über Weiterbildungsprogramme vermitteln. Wäre es nicht dennoch an der Zeit für ein Schulfach oder zumindest für Lerneinheiten wie „Verantwortungsbewusstsein“?

Ich halte eine Lerneinheit über Verantwortungsbewusstsein für sehr sympathisch und gleichzeitig dringend notwendig, in allen Bildungseinrichtungen. Das sollte schon im Kindergarten, in der Schule, in der Familie anfangen, egal ob man dafür ein Schulfach einrichtet oder es einfach proklamiert im Sinne von „Was ist mein Beitrag? Für was habe ich eine Verantwortung?“ Dabei muss man aber auch Rahmenbedingungen schaffen für die Kinder, die Schüler, die Studierenden, die Mitarbeiter: dass sie Autonomie haben bei der Bewältigung von Projekten, dass man ihnen das zutraut, dass sie Kompetenzen entwickeln können, dass sie soziale Teilhabe haben, ganz im Sinne der Selbst-Determinations-Theorie oder der Selbstbestimmungstheorie. Vorbilder sind hier wichtig, da Menschen anhand konkreter Beispiele lernen, wie Verantwortung übernommen werden kann. So können Erfolgsgefühle vermittelt werden, dadurch entwickelt sich wiederum Selbstwirksamkeit, insbesondere durch positives Feedback.

Könnte man Verantwortung als Teil der eigenen Persönlichkeitsentwicklung sehen? Ist das der Auftrag an Bildungsinstitutionen?

Ja, definitiv! Man sollte in den Schulen, Hochschulen nicht nur Wissen vermitteln oder auswendig lernen, sondern genauso Handlungskompetenzen und vor allem Werte. Und dazu gehört letztlich die Ausbildung ethikorientierter (Führungs-)Persönlichkeiten, die sich dadurch auszeichnen, dass sie den Unterschied machen durch Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung, Vielfalt und Vertrauen. Das Ziel sind ethikorientierte Persönlichkeiten,

die das Potenzial auch für Führung haben und sich verantwortlich fühlen für die Welt, in der sie leben, diese zu verbessern, voranzugehen und so weiter. Wir haben zu oft in den Hierarchien Machtmissbrauch, Grenzverletzungen. Menschen werden zu Unmündigkeit erzogen in den Schulen, Universitäten und Firmen. Aber Menschen wachsen in Tätigkeiten hinein und übernehmen Verantwortung – gute Führungskräfte fördern das und entwickeln so ihre Mitarbeitenden.

Blicken wir in Unternehmen. Ist die in Strukturen und vor allem in Hierarchien verankerte Verantwortung noch zeitgemäß?

Wir bräuchten in den Firmen fast eine Revolution der Kultur: weg von Befehl und Gehorsam hin zu Förderung von Eigeninitiative und für Projekte zuständig sein – unabhängig von der Hierarchie. In einer Klinik beispielsweise müssten Pfleger viel mehr Kompetenzen mit Verantwortung haben. Die ganze Gesellschaft ist zu wenig darauf ausgerichtet, Problemlöser zu sein und Eigeninitiative zu ergreifen. Wobei man ja nicht unbedingt an das amerikanische System „Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied“ andocken soll, mit Egoismus seine Interessen durchzusetzen, wohl aber darum, einen Beitrag zu leisten für das Gemeinwohl – im Altersheim, im Pflegeheim, in der Familie. Das wird teilweise umgesetzt, aber ich erlebe zu oft Führung, die Menschen nicht entwickelt in ihren Positionen, und die konkrete Verbesserungsvorschläge ablehnt. Diese Arroganz von Macht hindert Menschen letztlich daran, Initiative zu ergreifen und eigenverantwortlich zu handeln.

Das Problem insgesamt: In den Organisationen, Behörden, Unternehmen sind zu starre Strukturen, vor allem autoritäre Hierarchien, in denen der Kontakt zur Basis verloren geht.

Hierarchie ja, aber hierarchiefreie Kommunikation! Führung in der Hierarchie hat die Aufgabe, dass sie auch partnerschaftlich agiert und dass man sowohl Verantwortung übernimmt für die Problemlösungen und Zielerreichungen, aber auch Menschen beteiligt, die ihrerseits einen aktiven selbstständigen Beitrag zur Zielerreichung leisten können. Die Menschen in diesen starren Strukturen und Hierarchien haben Ja-Sager um sich herum, weil kritische Äußerungen den Aufstieg und die Karriere gefährden. Das ist letztlich sowohl für Wissenschaft wie für Wirtschaft als auch für Politik kreativitäts- und innovationsfeindlich. Deshalb haben wir immer auch einen riesigen Reformstau, was auf die bestehenden Strukturen und Hierarchien, die zu wenig flexibel und pragmatisch sind, zurückzuführen ist.

Bedingen die heutigen modernen Organisationsmodelle – agile Konzepte, NewWork et cetera – eine andere Art der Verantwortung und Verantwortlichkeit?

Ja definitiv. Jeder ist verantwortlich, die Führungskraft delegiert die Verantwortung in den Teams, die Teilaufgaben ändern sich täglich, aber trotzdem hat man das große Ganze im Blick, wo man einen Beitrag leistet. Dafür ist jeder verantwortlich, muss sich gut vernetzen, muss unterschiedliche Kompetenzen entwickeln und so weiter.

Welche Rolle spielt Verantwortung in der Führung?

Max Weber sieht Verantwortung allgemein als eine zentrale moralische Verpflichtung, die besonders in Führungsrollen und bei wichtigen Entscheidungen eine große Rolle spielt. Zitat: „Der verantwortliche Politiker muss die Folgen seiner Entscheidungen abwägen und bereit sein, die Verantwortung für das Ergebnis zu tragen.“ Für ihn ist verantwortliches Handeln eine Voraussetzung für eine funktionierende Gesellschaft und eine gerechte Politik – damit auch für Unternehmen?

Ich kann Weber nur zustimmen. Ich gehe jetzt noch einen Schritt weiter: Führung ist verantwortlich für zwei Kulturen: eine Exzellenzkultur und Wertschätzungskultur, die miteinander verbunden werden. Eine Exzellenzkultur ist eine notwendige Bedingung, dass wir unseren Lebensstandard halten können, schließlich haben wir keine Rohstoffe, sind auf Innovation von Waren und Dienstleistungen angewiesen. Exzellenz bedeutet also, Bedingungen zu schaffen für höchste Qualität – im Krankenhaus, im Altersheim, in der Firma und so weiter – aber gleichzeitig auch für eine Kultur von Wertschätzung und Fairness. Exzellenz erreicht man nur durch Ethik. Daraus folgt: ethische Führung beziehungsweise verantwortliche Führung durch Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung und Vertrauen.

Auf den Punkt gebracht, ist Führung für mich nichts anderes als Verantwortung für sich, für andere und zur Zielerreichung, indem man Menschen mitnimmt und sie entwickelt, aber sich auch permanent selbst entwickelt. Dies bedeutet nichts anderes, als dass Verantwortung im Sinne einer moralischen Verpflichtung auch heißt, die starren Kulturen und Strukturen, die die Entwicklung einer offenen, toleranten, inklusiven Gesellschaft blockieren, zu reduzieren. Menschen schaffen Strukturen und Kulturen, Menschen blockieren sie, aber Menschen können sie auch verändern. Weiterhin leite ich von Max Weber ab, dass zur moralischen Verpflichtung auch gehört, das Positive herauszustellen, das uns ja auch prägt, denn das gibt uns Kraft, dieses voranzutreiben.

Führung ohne Verantwortung ist also überhaupt nicht möglich oder sinnvoll?

Führung ist für mich eigentlich Verantwortung, nämlich Zielerreichung, Problemlösen. Und dazu gehört sowohl Mitarbeiterführung, Teamführung, Führung des Chefs, aber auch die Führung der Organisation, und das beginnt mit der Selbstführung. Führung ist das ganz Zentrale, das heißt, man fühlt sich verantwortlich für die Qualität eines Krankenhauses, einer Schule, eines Altersheims, einer Organisation, aber dies, indem man Menschen mitnimmt, also richtig auswählt und anständig wertschätzend behandelt. Überspitzt gesagt: Qualität und Exzellenz erreicht man nur mit Ethik, also anständiger Behandlung.

Was umfasst die Verantwortung einer Führungskraft, auch von Politikern?

Im weitesten Sinne Zielerreichungen, Problemlösungen, Verantwortung, die Welt im Großen und Kleinen für die Menschen etwas zu verbessern, für eine offene Gesellschaft und Demokratie einzustehen. Das wird letztlich nur möglich sein, wenn wir wirtschaftlich erfolgreich sind. Denn wenn wir wirtschaftlich nicht erfolgreich sind, werden Zukunftsängste, wie man die eigenen Mieten bezahlen kann, wie man durch Arbeit seine Existenz sichern kann, zunehmen, und deshalb muss man sich gleichzeitig auch verantwortlich fühlen für eine Politik, in der soziale und technologische Innovationen möglich sind und wo die Menschen gleichzeitig auch eine Zuversicht entwickeln können, in diesem Land zu existieren. Jeder, der Führung übernimmt, hat von vornherein Verantwortung und muss diese bewusst wahrnehmen.

Blicken wir noch in die Zukunft. Könnte KI in Sachen Verantwortung ein Problem werden? Wird die Verantwortung für die Güte und Qualität beispielsweise einer Anfrage an „den Rechner“ abgegeben?

Die Verantwortung des Menschen bleibt bestehen, auch bei KI. Im Gegenteil, die KI hat ja keine Ethik, und umso wichtiger ist, dass der Mensch letztlich entscheidet, was umgesetzt werden soll, wie es umgesetzt werden soll. KI gibt gute Vorschläge, zum Beispiel was gute Problemlösungen bei Konflikten sind und was Fairness ist, aber die faktische Umsetzung muss der Mensch machen.

Ganz allgemein: Wie sehen Sie die Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen?

Absolut zentral. Wir haben eine Verantwortung, beginnend in den Kindergärten, den Schulen, den Familien, den Hochschulen, und da versündigen wir uns täglich. Es kann nicht sein, dass 25 bis 35 Prozent der jungen Menschen keine adäquate Schul- oder Berufsausbildung haben. Dass viele Menschen in die erste Klasse kommen, ohne Deutsch zu können. Kein Mensch darf verloren gehen und insofern ist Bildung ein zentrales Phänomen.

Und natürlich müssen wir auch die total veralteten Schulsysteme revolutionieren. Auswendig lernen bringt niemandem was, sondern sie müssen lernen, um sich auf das Leben vorzubereiten, um unter suboptimalen Bedingungen zu arbeiten, sie müssen lernen, was Konfliktaustragung, Ambivalenz, Ambiguität bedeutet und was auch die Verantwortung für einen demokratischen Bürger bedeutet, und hier haben die Führungskräfte im Kindergarten, im Elternhaus, in der Schule, in den Hochschulen, auch in den Firmen eine riesige Verantwortung. Gerade die Schulen und Hochschulen bilden die Menschen und damit auch die Führungskräfte für morgen aus. Es ist die Kunst, auch hier Vorbild zu sein. Für mich hat Verantwortung immer auch mit den fünf Vs zu tun: Verantwortung, Vorbild, Vision, Vielfalt, Vertrauen.

Das Interview führte
Ulrich Althausen