



Wohlgeordnete Verhältnisse unter einem «Steuermann»: «Griechenlands Blüte» (Ausschnitt) von Karl Friedrich Schinkel, 1825.

ALTE NATIONALGALERIE BERLIN

# Was zählt: Kompetenz oder Solidarität?

*Grösstmögliche Gerechtigkeit und Chancengleichheit sollen herrschen, und zugleich muss der Staat Sicherheit garantieren. Die moderne demokratische Gesellschaft bewegt sich in einem Zwiespalt, den sie immer weniger zu gestalten versteht.*

*Gastkommentar von Manfred Schneider*

Vor wenigen Wochen kippte der US-Supreme Court das Aufnahmeverfahren an amerikanischen Universitäten, die sogenannte Affirmative Action. Aus grundrechtlichen Erwägungen heraus wurde den Hochschulen untersagt, Afroamerikanern, Hispanics und anderen Personen wegen ihrer ungünstigeren sozialen Ausgangsbedingungen einen Vorteil zu verschaffen und ihnen den akademischen Zugang zu höheren Karrieren zu erleichtern.

Damit gerieten zwei Prinzipien der aufgeklärten Gesellschaften miteinander in Widerstreit. In der Sprache der Französischen Revolution heissen sie «égalité» und «fraternité», also Gleichheit und Brüderlichkeit oder moderner «Familiarität». Denn wenn beim Zugang zu den Colleges alle Bewerber nach dem Grundsatz der Gleichheit behandelt würden, dann wäre das fair, aber es schränkte die Bemühung um gerechte Fürsorge für Benachteiligte ein. Die Anweisung zur «brüderlichen» Solidarität fordert, sozial oder ökonomisch weniger Begünstigten im Wettstreit der «Gleichen» bessere Startchancen einzuräumen. Das hat die Affirmative Action über Jahrzehnte hinweg versucht.

## Und die Sicherheit?

In ihrer grundsätzlichen Form ist die Idee einer «familiären Solidarität» gewiss nicht strittig. Mit der «fraternité» erlangte die antike stoische Vorstellung von einer Menschen- und Nationenfamilie bei modernen Staatsgründungen neue normative Qualität. Aber ihre Umsetzung kommt nicht nur mit dem Grundsatz der Gleichheit in Konflikt, sondern auch mit einer weiteren Aufgabe des Staates: der Gewährleistung von Sicherheit.

Sollten auch bei höchst sicherheitsrelevanten Berufen im Sinne der Affirmative Action Gerechtigkeit und Gleichheit die Auswahl bestimmen? Sollte etwa bei der Zulassung zur Pilotenlaufbahn oder zur Steuerung von Kernkraftwerken auch Rücksicht auf soziale Herkunft, Geschlecht und mögliche Behinderung genommen werden?

Der Konflikt zwischen Gerechtigkeit, Gleichheit und Sicherheit ist nicht neu. In einer sehr traditionellen Bildlichkeit, welche die staats-theoretischen Schriften der Antike nutzten, hiess der Staatsmann griechisch «kybernes» und lateinisch «gubernator», nämlich Steuermann. So machte man sich das Führungsamt als Navigation durch die Zufälle, Schicksale, Stürme der Zeiten anschaulich.

Wer aber ist der Beste für diese wichtige Aufgabe? Platon fand Argumente dafür, dass Philosophen ans Steuer des Staatsschiffs gestellt werden sollten. Auch mit Rücksicht auf die zweite Leitidee seines Idealstaates, die Gerechtigkeit, schien ihm der Philosoph perfekt ausgebildet, um für steuernde Ordnung und Sicherheit zu sorgen.

Der «kybernes» sollte aus einer Gruppe von besonders befähigten Männern und Frauen gewählt werden, die Platon «Wächter» nannte. Diese «Wächter» waren gebildete Bürger, Ratgeber und Soldaten. Und damit war bereits in den alten platonischen Papieren das Problem bedacht, das die Gegenwart noch viel dringlicher beschäftigt: Soll der Steuermann in Politik und Wirtschaft, der «kybernes» oder die Gubernatorin, nach Prinzipien der Tüchtigkeit oder nach solchen der ausgleichenden Gerechtigkeit berufen werden?

Unlängst erschien in der US-Zeitschrift «Palladium» ein Artikel des Fondsmanagers Harold Robertson, der beklagt, dass die in den USA geltenden Gerechtigkeitsregeln der «diversity», der «equity» und der «inclusion» bei der Auswahl neuer Mitarbeiter für Staat und Industrie einen dramatischen Verlust an Qualität, Kompetenz und Sicherheit zur Folge gehabt hätten.

Robertson sieht einen Zusammenhang zwischen zahlreichen Katastrophen in den USA während der letzten Jahre sowie dem Niedergang an intellektueller, technischer und wissenschaftlicher Kompetenz durch das Gerechtigkeitsprinzip «diversity»: So seien im Jahr 2017 innerhalb weniger Wochen drei US-Kriegsschiffe miteinander kollidiert; ein Jahr später hätten defekte

Stromleitungen des Unternehmens PG&E einen für 85 Personen tödlichen Flächenbrand ausgelöst. Robertson meint auch, dass die «institutionelle Kultur» bei Boeing für die beiden Abstürze der 737 Max in Indonesien und Äthiopien im Jahr 2019 mitverantwortlich gewesen sei.

## Kybernetisches Dilemma

Robertson weist allerdings nicht nach, dass die an diesen Unglücksfällen Beteiligten auch durch «diversity»-Programme bevorzugt oder über niedrigschwellige Ausbildungsstandards in die kritischen Positionen gelangt waren. Vermutlich lässt sich derlei auch gar nicht eindeutig nachweisen.

Zwar zeigen Robertsons Überlegungen deutliche ideologische Schlagseite, dennoch bleiben sie bedenkenswert. Denn er zeichnet in einem ausführlichen Rückblick nach, wie die Spitzenpositionen in der amerikanischen Wirtschaft und Verwaltung nicht mehr nach anspruchsvollen Leistungskriterien, sondern über Quotierungen gemäss der Regel der «diversity» besetzt werden.

Was also eine deutliche Bemühung um mehr Brüderlichkeit anzeigt, ist nun im Auge von Robertson eine Gefahr für die Gefahren-Navigation, die einst Platon dem Philosophen als bestem Wächter übertragen wollte. Das alte Wort «kybernes» verweist auch darauf, dass die hypermoderne, technisch überaus komplexe Gegenwart und Zukunft auf der Seite der Regelung, Sicherung und Steuerung extrem gut ausgebildete Leute benötigt oder, um es in Begriffen der «Familiarität» zu sagen: nur die allerbesten «Brüder und Schwestern».

In Deutschland und anderen europäischen Ländern mit ihren Beamtenheeren ist die Lage anders. Hier lässt sich die Frage stellen, ob etwa bei der desaströsen Planung und Regelung grosser Bauvorhaben nicht ähnliche Ursachen mit im Spiele sind. Man denke an den Berliner Flughafen, die Elbphilharmonie oder, um das bedrückendste Beispiel zu nennen, an das Management der Deutschen Bahn.

Den politischen Entscheidungsträgern souffliert ein Heer von eigens eingekauften Beratern, was am besten zu tun sei. Doch die sind für die Folgen ihrer Ratschläge nicht verantwortlich.

Dabei wird das strukturelle Problem sichtbar, dass es die Gesellschaft mit einer stetigen Zunahme an Komplexität zu tun hat; zugleich aber verfährt sie sich in der Lebenslüge, dass sich mit der Evolution von Technik und Wissenschaft das Leben aller vereinfachen und erleichtern werde. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall.

Damit tritt ein drittes Problem in den Blick: In der Politik wie in der Wirtschaft ist der «kybernes», mag er noch so befähigt sein, nicht mehr allein in der Lage, die schwierigen Probleme, die er lösen soll, in allen moralischen, ökonomischen und technischen Dimensionen zu verstehen und zu entscheiden. Die neue deutsche Bundesregierung hat nicht nur 1700 frische Beamte eingestellt, sondern unterhält daneben 25 Beratungskommissionen. Überdies souffliert ihr ein Heer von eigens eingekauften Beratern, was am besten zu tun sei.

Aber bekanntlich sind diese Berater für die Folgen ihrer Ratschläge nicht verantwortlich. Mit den Beraterarmeen wirken Leute an politischen Entscheidungen mit, deren Ausbildung und Kompetenz dem öffentlichen Urteil nicht zugänglich sind. Sie sind unsichtbar. Die Bundesregierung gab zwischen 2017 und 2021 eine Milliarde Euro für externe Beratung aus; im Jahr 2022 schloss sie bereits Verträge in Höhe von knapp 600 Millionen Euro ab. Das macht nur die Dimension dieses kybernetischen Dilemmas sichtbar.

## Gleichsam aus dem Nichts

Vielleicht ist auch hier eine historische Erinnerung hilfreich. Im Verständnis der antiken politischen Theorie sind das Beraten und das politische Handeln das Gleiche. Das römische Amt des Konsuls leitet sich von «consulere» («sich beraten») her. Der Konsul war oberster Ratgeber. Selbst die antiken Götter und Göttinnen hiessen «Ratgeber», und nicht zuletzt der «kybernes» des Götterhimmels, Jupiter, trug den Beinamen «consulus». In der Sprache der Rhetorik hiessen die göttlichen und irdischen Führungsmänner «suasoria», nämlich «Zuraten» und «Abraten».

Das hat sich anscheinend bis auf den heutigen Tag bewährt, oder es hat noch niemand erkannt, dass es sich nicht bewährt hat. Denn schauen wir herum, dann obliegt die staatliche Ordnung zwar keinen Geheimräten, Kommerzialräten oder Hofräten mehr; jetzt wird die Verwaltung von Regierungsräten, Gerichtsräten, Stadträten (aller Geschlechter) getragen.

Doch während sich die staatliche Administration zum grossen Teil aus beamteten Ratgebern rekrutiert und damit, ähnlich wie bei Platons Wächtern, die Karrieren von egalitär oder brüderlich Ausgewählten hin zu den Entscheidern sichtbar macht, kommen in der neueren Zeit die zahlreichen externen Ratgeber gleichsam aus dem Nichts. Sie sind privat, verantwortungsfrei und nicht zuletzt materiell privilegiert.

Dies führt zurück zum Widerstreit von Gleichheit und Brüderlichkeit: Offenbar bildet sich am Rande der staatlichen und industriellen Systeme, vielleicht darf man sogar sagen: parasitär, eine durch keine (egalitäre oder brüderliche) normative Kontrolle und durch keine Prüfungen getestete Beraterklasse. Das schliesst keineswegs aus, dass es auch ausgezeichnet qualifizierte Berater gibt, aber wir wissen es nicht.

Gewiss lässt sich nicht definitiv feststellen, ob ein solcher Zusammenhang zwischen den Desastern bei staatlichen Grossprojekten einerseits und einer geschwächten Kompetenz in den von Beratern bevölkerten Behörden andererseits besteht. Aber die essigfliegenartige Vermehrung von Beamten und Beratern in den Regierungen gibt zu erkennen, dass die Verwaltung und kybernetische Steuerung der modernen Welt nicht einfacher, sondern komplexer wird. Daher dürften bei der Ausbildung und Auswahl der verantwortlichen «Schwestern und Brüder» nur die höchsten Massstäbe gelten.

Manfred Schneider ist emeritierter Professor für deutsche Literaturwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum.