



## Widerrede!

Von Klaus M. Leisinger  
Sa, 22. Februar 2020  
[Bildung & Wissen](#)

**BZ-ESSAY: Warum Politik, Wirtschaft und Wissenschaft einen Advocatus Diaboli hören sollten, bevor sie folgenschwere Entscheidungen fällen /.**



Ein gut begründeter Widerspruch, ein unbequemer Einwand – immer wieder gibt es mutige Persönlichkeiten, denen so etwas mehr wert ist als ein mit opportunistischer Zustimmung erkaufte Wohlwollen der "Oberen". Doch sind Menschen normalerweise keine Helden. Da wir in manchen Situationen schon selbst erlebt haben, wie schwer es ist, gegen den Meinungsstrom zu schwimmen, sollten wir auch von anderen kein Heldentum einfordern – erst recht nicht, wenn uns ein gütiges Schicksal davor bewahrt hat, unter Lebensgefahr Widerstand gegen Mächtige leisten zu müssen.

Der Weg ins Gelobte Land, heißt es, sei nur durch das Verlassen der Fleischtöpfe Ägyptens möglich gewesen – diese Sicht verlangt Mahnern oder Whistleblowern für ihr richtiges Tun einen zynischen Preis ab. Einerseits sind bei zentralen politischen, unternehmerischen und technischen Richtungsentscheidungen ja ethische Abwägungen nötig. Andererseits hat ethisches Gedankengut in der Regel eine geringere Wirkungsmacht als finanzielle Verlockungen. Deshalb muss man sich eine gleichberechtigte Gegenstimme wünschen, eine,

die ethische Risiken artikuliert. Wer aber sollte das tun, wenn "von oben" die Richtung klar vorgegeben ist?

Nicht selten wird abhängig Beschäftigten in Unternehmen und Mitarbeitern von Organisationen ein "moralischer Heroismus" abverlangt: Um begründeten und berechtigten Widerstand gegen sachliche und moralische Irrtümer zu leisten, sollen sie auch persönliche Risiken eingehen. Das wirft Probleme auf. Man denke an das jahrelange Vertuschen rechtswidriger Handlungen in der Automobilindustrie, an bewusst illegitime Finanztransaktionen bei den Banken oder Kartellabsprachen bei Großinvestitionsgüter – die Umstände, in denen das passierte, zeigen, dass es Menschen in den jeweiligen Firmen gab, die die Missstände früh erkannten. Sie wagten aber nicht, das Problem beim Namen zu nennen und protokolliert zur Kenntnis zu bringen. Überbringer unerwünschter Botschaften werden heute zwar nicht mehr geköpft – aber geschätzt und geachtet sind sie im Regelfall auch nicht, im Gegenteil.

Ein Ausweg wäre eine seit Jahrhunderten von der römisch-katholischen Kirche genutzte Institution. Sie bekommt Anerkennung und Respekt genau dafür, dass sie gute Argumente für ein gegenteiliges Handeln ins Feld führt. Es ist der *Advocatus Diaboli* – der "Anwalt des Teufels". Ihm obliegt es nach kanonischem Recht in Selig- und Heiligsprechungsverfahren, den kirchlichen Entscheidungsträgern nach akribischer Prüfung des Falles Argumente vorzutragen, die einer Selig- oder Heiligsprechung des Kandidaten entgegenstehen. Das kann der *Advocatus* mit Informationen und Bewertungen tun, die bei dem Prestige der Kandidaten, die es bis hierher geschafft haben, sonst keiner vorzubringen wagen würde. Auf die Einwände des *Advocatus* müssen die Befürworter argumentativ reagieren. Dafür muss die Person, die die Rolle "Anwalts des Teufels" übernommen hat, nicht den Mut aufbringen, Kollegen oder Vorgesetzte zu verprellen. Im Gegenteil: Die Qualität seines Auftritts und der Wert seiner Arbeit werden geradezu daran gemessen, wie quer und radikal er denkt und hinterfragt.

So etwas wäre auch außerhalb der katholischen Kirche denkbar. Forschen mit embryonalen Stammzellen, die Gentechnologie oder ein Zielkonflikt zwischen der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und der Sicherheit seiner Arbeitsplätze – ein *Advocatus Diaboli* könnte in all solchen ethischen Fragen tatsächliche oder potentielle Risiken benennen und den Blick für moralische Dilemmata schärfen. Das könnte einen Enthusiasmus bremsen, der aus Eigennutz oder kurzfristigem Handlungsdrang entsteht, und helfen, Selbsttäuschung und Sackgassen zu vermeiden.

Gerade bei Entscheidungen, die profundes Sachwissen erfordern, kann der Blick in die Tiefe der Materie bewirken, dass die Einordnung in ein ethisches Ganzes zu kurz kommt. Wer rein naturwissenschaftlich über die besten Kenntnisse verfügt, ist vielleicht der "Gescheiteste", mangels Einbettung in ein ethisches Orientierungswissen aber nicht der "Klügste". Erst die Kombination von Sach- und Orientierungswissen unterscheidet das technisch Machbare vom ethisch Akzeptablen und somit gesellschaftlich Wünschbaren. Erst solche Güterabwägungen machen Entscheidungen zu verantwortbaren Entscheidungen.

Wo Gegenargumente zur "herrschenden" Meinung nicht als Bedenkenträgerie abgetan werden, sondern als hilfreich gelten, wo neben legitimen wirtschaftlichen Interessen auch normative Wünsche in die Entscheidung eingehen, dort sinkt die Wahrscheinlichkeit "gut gemeinter" Irrtümer. Die Argumente eines von der Unternehmensleitung beauftragten,

brillant agierenden *Advocatus Diaboli* könnten nicht als Verstoß gegen den Corpsgeist abgetan oder als das Pflegen diffusen Unbehagens diskreditiert werden. Seine (oder ihre) Argumente wären eine Zusatzinvestition in einen nachhaltigen Erfolg: Sowohl die Chancen als auch die Risiken eines Projekts würden mit vergleichbarer Überzeugungskraft vorgebracht.

Führungskräfte in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik richten ihren Blick gern stärker auf die Chancen als auf die Risiken. Dabei ist eine risikofreudige Einstellung für den Managerguru Peter Drucker geradezu notwendig für ein ambitioniertes Management. Er verlangt, schwierige Situationen oder Entwicklungen zu benennen, statt sie unter den Teppich kehren. Was anderenfalls passieren kann, zeigen Desaster, die sich mit Begriffen verbinden wie Asbest, Fluorkohlenwasserstoffe, Contergan, Deep Water Horizon oder auch die Kreditvergabe- und Bündelungspraktiken, die zur Bankenkrise geführt haben. Probleme gegen Nutzen abzuwägen ist gutes Management, Probleme auszublenden und erst nach ihrem Eintreten ernst zu nehmen, ist Fahrlässigkeit.

Gerade bei anhaltendem Erfolg muss das ethische und intellektuelle Urteilsvermögen besonders gepflegt werden. Da ja immer alles gut ging, wächst die Gefahr, dass Mahner als Nörgler und Bedenkenträger dastehen, während alle anderen jubeln. Gerade dann, wenn Menschen Erfolge überwiegend sich selbst zurechnen und von opportunistischen Jasagern umgeben sind, wächst die Gefahr des Realitätsverlusts und einer sich verfestigenden selektiven Wirklichkeitswahrnehmung. So sozialetisch wünschenswert wirtschaftlicher, technischer und wissenschaftlicher Erfolg ist – man muss seine normative Unbedenklichkeit im Auge behalten. Ein *Advocatus Diaboli* als Institution bewahrt verantwortungsbewusste Mitglieder von Entscheidungsgremien davor, als erfolgsverhindernder Bedenkenträger dazustehen, als jemand, der aus Profilierungsinteresse gegen den Strom schwimmt.

Die Kurzfristigkeit von Entscheidungen und der fast ausschließliche Fokus auf finanzielle Resultate und juristische Compliance-Bemühungen erschweren die Umsetzung der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung, konterkarieren sie gar. Ein Unternehmen mag in seinem Wertekatalog neben betriebswirtschaftlicher Exzellenz, forschungsstrategischer Effektivität, Innovation und Kreativität auch ethische Werte haben – Integrität, Fairness, Wahrhaftigkeit oder Toleranz. Unter Konkurrenzdruck, Zeitdruck und Ressourcenknappheit aber zählen im Zweifel Leistungswerte und ökonomische Aspekte.

Es wäre naiv anzunehmen, daran sei prinzipiell etwas veränderbar. Ein *Advocatus Diaboli* könnte jedoch bei strategisch bedeutsamen Beschlüssen das Entscheidungspaket des Verwaltungsrats durch ein qualifiziertes und mit guten Argumenten belegtes "Andererseits" bereichern. Aufsichtsgremien haben mehr Distanz zur kurzfristigen Erfolgsmessung, sind für die Entwicklung der strategischen Ziele verantwortlich und können Weisungen an die Geschäftsleitung erteilen.

Bei Selig- und Heiligsprechungen soll der *Advocatus Diaboli* die Vollständigkeit und Richtigkeit der rechtlichen und prozeduralen Prüfung gewährleisten und die richtigen Fragen stellen – er hat aber kein Stimmrecht. Das könnte auch für Entscheidungen in anderen Institutionen übernommen werden, denn dadurch würden eventuelle eigene, versteckte Interessen ausgeschaltet. *Advocati Diaboli* erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Fehler vermieden werden und folgenschwere Irrtümer aus ehrenwerten Motiven und mit Unschuldsbewusstsein gemacht werden.

Wirtschaftliche, soziale, wissenschaftliche und technische Fortentwicklungen haben immer ambivalenten Charakter. Sie bewirken immer auch gesellschaftliche Veränderung, sozialer Wandel hat jedoch neben Gewinnern und auch immer Verlierer. Von daher ist Fortschritt, wie Helmut Gollwitzer einmal formulierte, "nichts anderes als dauernder Kampf um das Erringen seiner positiven Aspekte, das Bestehen seiner ihn begleitenden Gefahren und das Verwinden der von ihm verursachten Einbußen". Das gilt auch für Gen- und Biotechnologie, für neue Energien und erst recht Soziale Netzwerke.

Potentielle Gefahren und Einbußen strukturiert und pointiert darzustellen, anstatt sie zu verharmlosen, das wäre eine wichtige Aufgabe von *Advocati Diaboli* in allen Institutionen, deren Entscheidungen Einfluss auf das Leben der Menschen haben. Das Sammeln von Gegenargumenten, das Einbringen ausgefeilter kontroverser Argumentationen und das Herausarbeiten bisher nicht erörterter Sachverhalte verbessern die Qualität von Entscheidungen. Das ist in Zeiten beschleunigten Wandels und größeren Zeitdrucks nötiger denn je.

**Klaus Michael Leisinger** ist Sozialwissenschaftler und Ökonom. Der gebürtige Lörracher ist Begründer und Präsident der Stiftung "Globale Werte-Allianz" und war bis 2013 Präsident der Novartis-Stiftung.

#### **Advocatus Diaboli**

Der lateinische Begriff bedeutet "Anwalt des Teufels". Gemeint ist eine Person, die sich zur Aufgabe macht (oder diese übertragen bekommt), systematisch Einwände und Argumente gegen ein Vorhaben zu sammeln und den Gremien vorzutragen. Das Verfahren soll eine vorherige gründliche Prüfung folgenreicher Entscheidungen gewährleisten. Mit der Institution des *Advocatus Diaboli* wird das Äußern von Kritik entkoppelt von Fragen der Opportunität, Hierarchie oder Courage. Sie stammt aus Selig- und Heiligsprechungsprozessen der Katholischen Kirche.