Holzwege fur den aufrechten Gang : christliche Werte als Handlungsorientierung für unternehmerische Entscheidungen

Autor(en): **Leisinger, Klaus M.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Freiburger Zeitschrift für Philosophie und Theologie = Revue philosophique et théologique de Fribourg = Rivista filosofica e teologica di Friburgo = Review of philosophy and theology of Fribourg**

Band (Jahr): **52 (2005)**

Heft 3

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-760667

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

KLAUS M. LEISINGER

Holzwege für den aufrechten Gang

Christliche Werte als Handlungsorientierung für unternehmerische Entscheidungen

Einleitung

Sind Unternehmen organisierte Unmoral?

Kaum eine internationale wirtschafts- oder handelspolitische Konferenz oder ein sonstiger Anlass, bei dem die Welthandelsorganisation, der Währungsfonds oder die Weltbank prominent vertreten sind, kann abgehalten werden, ohne dass immense Sicherheitsmaßnahmen getroffen werden müssen, um militante Globalisierungsgegner in Schach zu halten. Kaum ein Buch im Genre der Globalisierungsliteratur wird geschrieben, das nicht den Eindruck erweckt, die Welt leide unter einem die Menschenrechte verachtenden, die Umwelt zerstörenden und die Demokratie schädigenden globalen Kapitalismus.[1] Ohne sich tiefer mit den Themen auseinanderzusetzen, übernehmen breite gesellschaftliche Kreise das Klischee, multinationale Unternehmen und deren Top-Management seien die Haupttriebkräfte und einzigen Nutznießer der Globalisierung und folgten zum Zwecke der Profitmaximierung den niedrigsten menschlichen Instinkten: Gier, Egoismus, Rücksichts- und Schonungslosigkeit gegenüber den Bedürfnissen der Gemeinschaft. An dieser Stelle kann nicht näher auf das Thema Globalisierung eingegangen werden. Nur soviel sei gesagt und dabei auf die entsprechende Literatur[2] verwiesen: Wahrnehmung und Wirklichkeit klaffen

[1] Siehe dazu z.B. KLEIN, N.: *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies.* Toronto 2000; BARKER, D. / MANDER, J. (Hgg.): *Does Globalization Help the Poor? International Forum on Globalization.* San Francisco 2001; oder KORTEN, D.C.: *Globalizing Civil Society. Reclaiming our Right to Power.* New York 1998.

[2] Siehe dazu, z.B. DOLLAR, D. / KRAAY, A.: *Spreading the Wealth.* In: *Foreign Affairs,* Vol. 81 (2002), No. 1, 120–133. Zur Abwägung von Kosten und Nutzen der Globalisierung siehe BATTERSON, R. / WEIDENBAUM, W.: *The Pros and Cons of Globalization, Center for the Study of American Business.* St. Louis 2001; STREETEN, P.: *Globalization. Threat or Opportunity, Copenhagen.* Abingdon 2001, ebenso LEISINGER, K.M. / SCHMITT, K.: *Corporate Ethics in a Time of Globalization.* Sarvodaya Vishva Lekha Publishers, Colombo 2003. Zu den prinzipiellen Zusammenhängen siehe SCHUMPETER, J.A.: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie.* Stuttgart 2000; sowie VON HAYEK, F.A.: *Der Weg zur Knechtschaft.* München 2003, sowie DERS. / VANBERG, V. (Hgg.): *Freiheit, Wettbewerb und Wirtschaftsordnung.* Freiburg 1999. Für weitere Literatur siehe: LEISINGER, K.M.:

auseinander, im Netto-Effekt hat die Globalisierung *tatsächlich* mehr Gewinner als Verlierer.

Ein weiterer Vorwurf lautet so: Das durch die ökonomische Globalisierung aufgeweichte nationalstaatliche Regulierungsmonopol und der weltweite Wettbewerb um optimale Investitionsbedingungen würden von Unternehmen skrupellos zur Senkung der sozialen und ökologischen Standards ausgenutzt. Die Auferstehung eines längst überwunden geglaubten Albtraums scheint Realität geworden: Manchester-Liberalismus pur. Dass Unternehmen – insbesondere multinationale – überhaupt je im Interesse der Gesellschaft handeln würden, wird bezweifelt. Die Meinung, dass sich sinnloses Profitinteresse verselbständigt habe, ist weit verbreitet.[3]

Verweisen seriöse Unternehmen auf die nachprüfbar umgesetzte Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung für die Gesellschaft (*corporate responsibility*) und auf den daraus resultierenden positiven Beitrag an das Gemeinwohl, oder treten sie sogar mit ethischen Argumenten auf, stoßen sie damit auf größtes Misstrauen: Moralische Ansprüche, so die verbreitete Wahrnehmung, würden von den Firmen zwar erhoben, jedoch nicht gelebt. Das Thema „Ethik" werde lediglich zur Vertuschung illegitimer Aktivitäten oder zur Unterstützung von Marketingkampagnen vereinnahmt.[4] Dies mag in Einzelfällen zutreffen, im Großen und Ganzen halte ich diese Ansicht jedoch für eine unzulässige Verallgemeinerung weniger ‚Sündenfälle'. Auf dem gut gedüngten Boden der durch Voreingenommenheit interpretierten Wirklichkeit wird in Unternehmensverlautbarungen nach Reizvokabeln gesucht, die wiederum in die vorweg bereitgestellten Schubfächer einsortiert werden können. Das Resultat der „Analyse" steht fest, bevor die Fakten untersucht sind.

Empörung über krasse negative Fallbeispiele ist absolut verständlich. Es ist richtig, dass von Unternehmen moralisch reflektiertes Handeln erwartet wird – alles andere wäre grotesk.[5] Zwar gelten noch immer ökonomische Indikatoren – Umsatz, Gewinn, Effizienz – als notwendiger Leistungsausweis

Towards Globalization with a Human Face. Auf: http://www.parallaxonline.org/peglobalhuman5p.html.

[3] Nur 42 Prozent der Menschen in Industrie- und Schwellenländern sind der Ansicht, dass international arbeitende Unternehmen im besten Interesse der Gesellschaft handeln – mehr als 60 Prozent haben in dieser Hinsicht Vertrauen in NGOs, siehe Environics, Globescan: *Millennium Poll.* Montreal 1999 und 2003; Die neueste Umfrage (Edelman Annual Trust Barometer, Januar 2005) stellt für Kanada, China, Europa und die USA für die Unternehmen leicht bessere aber tendenziell gleiche Ergebnisse fest.

[4] „The louder a company proclaims how ethical it is, the more the customer starts to think ‚this is a marketing strategy to get me to buy goods from this company, rather than going elsewhere'." Siehe dazu die Untersuchung des Chartered Institute of Marketing (CIM) „New Year's Revolution: Morality in Marketing", http://www.cim.co.uk/mediastore/Insights/Morality_Agenda_Paper.pdf.

[5] Siehe dazu die verschiedenen diesbezüglichen Umfrageergebnisse von „Globescan" bzw. Environics (www.globescan.com).

für unternehmerischen Erfolg. Betriebswirtschaftliche Höchstleistungen werden jedoch längst nicht mehr als hinreichende Bedingung akzeptiert, einem Unternehmen das Gütesiegel zu verleihen.[6] So reicht es heute nicht aus, dass sich ein Unternehmen in allen Ländern der Welt an die jeweils geltenden Gesetze und Regulierungen hält – also rein *legal* handelt. Wer weiß, dass es Länder gibt, in denen die bestehende Rechtslage sozial und ökologisch rücksichtslos und die Regierungsqualität defizitär ist, erwartet von multinationalen Unternehmen mit Recht höhere Standards – eben *legitimes* Handeln.[7]

Was aber ist „legitimes", „gutes" und „gerechtes" Handeln in einer globalisierten Wirtschaftswelt? Zur Beantwortung dieser Frage wird die Unternehmensethik herangezogen, sie soll allgemeingültige Aussagen über gutes und gerechtes Handeln für die unternehmerische Lebenswelt finden. Damit soll ein augenblickbedingtes, willkürliches Reagieren auf sich stellende Probleme sowie prinzipienloses, zufälliges Handeln so weit wie irgend möglich vermieden werden. Insbesondere im Kontext der wirtschaftlichen Globalisierung und des damit verbundenen unternehmerischen Engagements in verschiedenen Rechtsordnungen und Kulturkreisen entsteht eine neue „Nachfrage" nach Unternehmensethik: Für unterschiedliche Handlungsfelder sollen „Leitplanken" definiert, „Wegweiser" für den Umgang mit Dilemmata aufgestellt und als Selbstverpflichtung im Unternehmen verbindlich anerkannt und umgesetzt werden. Die vorgegebenen Handlungsorientierungen sollen das Kriterium der „sittlichen Richtigkeit" erfüllen und „in allgemein anzuerkennenden Gründen fundiert" sein.[8]

Im vorliegenden Kontext werden wesentliche Aussagen der christlichen Sozialethik in Bezug auf unternehmensethisch relevante Aussagen untersucht. Diese Aussagen sollen christlichen Unternehmern und Managern einen „Kompass" geben, der ihnen dabei hilft, zwischen ihren Glaubensgewissheiten und ihren täglichen berufsbedingten Entscheidungen keine (allzu grosse) Kluft entstehen zu lassen. Zum Einstieg und als Hinführung zur

[6] Interessant wäre es, einmal in diesem Zusammenhang dem durch Sigmund Freud artikulierten „Unbehagen in der Kultur" nachzugehen, jenes als „wichtigstes Problem der Kulturentwicklung" bezeichnete „Schuldgefühl", mit dem durch „Glückseinbuße" der Preis für den Kulturfortschritt bezahlt wird: Das durch die Kultur erzeugte Schuldbewusstsein wird als solches nicht erkannt, bleibt unbewusst und kommt als „Unbehagen" bzw. „Unzufriedenheit" zum Vorschein, für die andere Motivierungen gesucht werden. Siehe FREUD, S.: *Das Unbehagen in der Kultur.* Internationaler Psychoanalytischer Verlag, Wien 1930, 117ff.

[7] Siehe dazu LEISINGER, K.M.: *Unternehmensethik in Zeiten der Globalisierung.* In: COPRAY, N. / FAIRNESS STIFTUNG (Hgg.): *Ethik Jahrbuch 2004.* Frankfurt a.M. 2004, 175ff.

[8] KORFF, W. u.a. (Hgg.): *Handbuch der Wirtschaftsethik.* Band 1: *Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik.* Gütersloh 1999, 152ff.

eigentlichen Aufgabe wird ein kursorischer Überblick über die Grundthesen des unternehmensethischen Diskurses gegeben.

I. Die Idee der Unternehmensethik

1. Aufgabe der Unternehmensethik

Ethik hat die Aufgabe,

> „[...] dort, wo überkommene Lebensweisen und Institutionen ihre selbstverständliche Geltung verlieren [...], von der Idee eines sinnvollen menschlichen Lebens geleitet, auf methodischem Weg und ohne letzte Berufung auf politische und religiöse Autoritäten oder auf das von alters her Gewohnte und Bewährte, allgemeingültige Aussagen über das gute und gerechte Handeln"

zu suchen.[9] Während die generelle Forderung nach „gutem" und „gerechtem" Handeln für vernunftbegabte Menschen ohne allzu große Erklärungsnotwendigkeit einleuchtet, ist das Verlangen nach „allgemeiner Anerkennung" der sittlichen Richtigkeit spezifischer unternehmerischer Handlungen nicht leicht zu befriedigen: Jenseits des im Bereich von „Schwarz-Weiß" angesiedelten, plumpen Verbrechens gibt es immense Meinungsverschiedenheiten bei der Beurteilung von Handlungen bezüglich ihrer sittlichen Richtigkeit. Ein über das Minimum hinausgehender moralischer Konsens scheint in modernen Gesellschaften mit ihrer Interessenvielfalt und großer Wertepluralität kaum mehr möglich.

Zu den *minima moralia* unternehmerischen Handelns gehört auf jeden Fall die Einhaltung der Gesetze im eigenen Einflussbereich. Aufgeklärte Unternehmen werden jedoch darüber hinaus wachsam sein für Situationen, in denen die Übernahme zusätzlicher Verantwortungen erforderlich ist. Insbesondere in wirtschaftlich und sozial unterentwickelten Ländern werden sie ein sensibles Gespür für politische, soziale und ökologische Zusatzengagements entwickeln. Solche Unternehmen sehen sich als Teil der Bürgerschaft, nehmen entsprechende Rechte und Pflichten wahr und leisten dadurch ihren Beitrag zur Erfüllung eines umfassenden Gesellschaftsvertrags, eines *contrat social.*[10]

Für aufgeklärte, international tätige Unternehmen ist unstrittig, dass mit den gewachsenen Gestaltungsräumen der Globalisierung und größerer Wirtschaftsmacht eine höhere Verantwortung einhergeht. Sie werden deshalb aus eigener Initiative ethisch reflektierte Geschäftsgrundsätze entwickeln und in ihrer täglichen Geschäftstätigkeit weltweit umsetzen. Entsprechende Management-Prozesse und Instrumentarien zur Einhaltung solcher Richtlinien werden ebenfalls genutzt. Die Verpflichtung, Fehler – wo sie dennoch

[9] HOEFFE, O.: *Lexikon der Ethik.* 6. neubearb. Aufl. München 2002, 58f.

[10] DONALDSON, Th. / DUNFEE, Th.W.: *Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics.* Boston: Harvard Business School Press 1999.

unterlaufen – zu korrigieren, ist eine Selbstverständlichkeit. Handlungsoptionen, die im Unternehmen nach bestem Wissen und Gewissen für akzeptabel gehalten werden, entsprechen annähernd dem, was ein „gerechter und unparteiischer Zuschauer" als legitim empfinden würde.[11]

Das Erzielen eines tragfähigen Konsenses darüber, welche konkreten Pflichten spezifische Unternehmen auf Dauer (und nicht nur in Ausnahmefällen) innerhalb dieses Gesellschaftsvertrags übernehmen sollten, ist allerdings äußerst schwierig. Einerseits fließen die verschiedensten Werturteile über generelle wirtschafts- und ordnungspolitische Grundsätze in die Diskussionsvoten ein, andererseits kommen oft jene ethischen Grundfragen ins Spiel, von denen Arthur Rich einmal sagte, sie seien „[...] immer, wo sie konkret [werden], eine Frage, auf die es keine in dem Sinne eindeutige, glatte und die Konflikte harmonisierende Antwort gibt, dass man in ihr zur Ruhe kommen könnte."[12] Andererseits unterliegt die Diskussion um Rechte und Pflichten einem großen Meinungspluralismus über das, was unter einer „gerechten gesellschaftlichen Arbeitsteilung" zu verstehen ist.[13]

Eine weitere Schwierigkeit ist folgende: Obwohl, wie oben erwähnt, unternehmensethische Richtlinien und Kontrollinstrumente vorhanden sind, müssen wir uns klar sein, dass wir es überall auf der Welt mit fehlbaren Menschen zu tun haben. Diese Einsicht entlässt Unternehmen zwar nicht aus ihrer Verantwortung – aber die Vorstellung, Gesetze, Kontrollinstrumente und Sanktionsdrohungen könnten Vergehen einzelner Mitarbeiter vollkommen ausschließen, wäre naiv. Die „Generalprävention" kann den hochgespannten Erwartungen, die man an sie knüpft, nicht entsprechen.

[11] Adam Smith billigt diesem „unparteiischen Zuschauer" schon vor fast 250 Jahren (1759) jene kritische Distanz zu den eigenen kurzfristigen Eigeninteressen zu, die ihn erkennen lässt „die wirkliche Geringfügigkeit unseres eigenen Selbst und alles dessen, was uns angeht" und dadurch „wie schön es ist, auf den größten eigenen Vorteil zu verzichten und ihn dem noch größeren Interesse anderer Menschen aufzuopfern, und wie hässlich es ist, einem anderen auch nur das geringste Unrecht zuzufügen, um dadurch für uns selbst einen Vorteil zu erlangen, und wäre dieser auch noch so groß." SMITH, A.: *Theorie der ethischen Gefühle.* Hamburg 1985, 203. Mit Einschränkungen, z.B. dort, wo bei den befragten Menschen eigene Nutzenerwägungen ins Spiel kommen (z.B. Höhe der Preise oder Qualität der Arbeitsbedingungen), ist das Urteil dieses unparteiischen Zuschauers durch die Ergebnisse von Meinungsumfragen über verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln zugänglich.

[12] RICH, A.: *Wirtschaftsethik. Grundlagen in theologischer Perspektive.* Gütersloh 1984, 18.

[13] Beispielsweise diskutiert im Zusammenhang der menschenrechtsspezifischen Rechte und Pflichten eines Unternehmens: LEISINGER, K.M.: *Business and Human Rights.* In: MCINTOSH, M. / WADDOCK, S. / KELL, G. (Hgg.): *Learning To Talk: Corporate Citizenship and the Development of the UN Global Compact.* London: Greenleaf Publications, July 2004, 75ff.

Warum das so ist, hat u.a. Erich Fromm[14] gezeigt: Die menschliche Motivlage ist viel zu komplex und zu unterschiedlich, angefangen von den irrationalen Triebmotiven bis zu den so genannten „rationalen" Ich-Motiven. Alle Lösungen, die das, was nur für die Grenzfälle gilt, auf alle anderen übertragen wollen, haben sich als unwirksam in der Vergehensprävention erwiesen. Weder lassen sich alle Delikte allein aus wirtschaftlichen Motiven noch aus lediglich irrationalen Triebgründen erklären. Dennoch erfüllt die Sanktion den wichtigen sozialpsychologischen Zweck der Erhaltung eines allgemeinen rechtlich-sittlichen Ordnungsgefüges in einer Gesellschaft.

Die Unternehmensethik baut in dieser Hinsicht auf die institutionellen Rahmenbedingungen innerhalb der Firma, die richtiges Verhalten motivieren und schlechtes Verhalten demotivieren sollen. Weit wichtiger als die institutionelle Ebene aber ist die individualethische Gesinnung der einzelnen Mitarbeiter.

2. Die institutionelle Ebene der Unternehmensethik

Auf dieser Ebene der Unternehmensethik geht es nicht um die Frage „legal" oder „illegal" – illegales Handeln auszuschließen ist letztlich eine Frage des intellektuellen Niveaus und bedarf keiner Diskussion. Auf der institutionellen Ebene der Unternehmensethik geht es um normative Grundsatzentscheidungen: Was betrachtet das Unternehmen als seine Mission? Was sind die Werte, mit denen ein Unternehmen sich identifiziert? Mit welchen Prioritätsregelungen werden Dilemma-Situationen aufgelöst? Durch die Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen wird – um eine Analogie zum Staatswesen zu wählen – die „Unternehmensverfassung" definiert. Diese gilt es im Geschäftsalltag durch entsprechende „Firmen-Gesetze" umzusetzen, beispielsweise durch Verhaltens- und Handlungskodices, durch Richtlinien für (sektorspezifische) sensible Handlungsfelder (z.B. klinische Forschung), durch die Ausgestaltung der Arbeitsverträge und anderes. Durch das Nutzen vorhandener und eingespielter Managementprozesse (z.B. Zielvereinbarungen, die Überwachung und Überprüfung der Einhaltung von Richtlinien sowie die Berichterstattung über Erfolge und Probleme) wird versucht, die Umsetzung dieser Normen weitestgehend sicherzustellen.[15]

Durch die „Unternehmensverfassung" und die daraus abgeleiteten „Gesetze" wird im Unternehmen Klarheit darüber hergestellt, welche Handlungsweisen erwünscht sind und welche nicht toleriert werden. Genauso wie „draußen" in der Gesellschaft werden trotzdem einzelne, zu Verstößen ten-

[14] Siehe dazu z.B. FROMM, E.: *„Der Staat als Erzieher. Zur Psychologie der Strafjustiz"* (1930). In: FUNK, R. (Hg.): *Erich Fromm. Gesamtausgabe.* Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt, Bd. 1: *Analytische Sozialpsychologie*, 1980, 7f.

[15] Zur Erörterung von Prozessen auf der institutionellen Ebene, siehe WIELAND, J. (Hg.): *Handbuch Wertemanagement.* Hamburg 2004; siehe auch LEISINGER, K.M.: *Zur Umsetzung unternehmensethischer Ambitionen in der Praxis. Das Beispiel Novartis.* In: RUH, H. / LEISINGER, K.M. (Hgg.): *Ethik im Management.* Zürich 2004, 151–201.

dierende Individuen ihren Versuchungen unterliegen. Die große Mehrheit jedoch wird „verfassungskonform" und „gesetzestreu" handeln, auch unter Zeit- und Ressourcendruck. Unternehmensethische Reflexion und die Anmahnung daraus abgeleiteter Pflichten stoßen jedoch an Grenzen, wenn es nicht gelingt, die Anreizsysteme so zu ändern, dass sich moralisch gebotenes Handeln auch unter egoistischen Gesichtspunkten lohnt, weil beispielsweise bei Beförderungen oder Bonuszahlungen die „Guten" nicht die „Dummen" sind.

Was aber, wenn im direkten Konkurrenzkampf mit anderen Unternehmen die „Guten" die „Dummen" bleiben, weil das *moralisch* Gute und das *betriebswirtschaftlich* Gute kurz- und mittelfristig auseinander fallen, z.B. weil der Markt andere Anreizsignale gibt? In solchen Situationen hört die Macht der institutionellen Instrumente auf – nun sind Menschen gefragt, die den Mut haben, gegen den Strom zu schwimmen und auch bei „Gegenwind" standzuhalten, weil sie von inneren Überzeugungen gestützt und getragen werden. Die individualethische „Menschenmacht" stellt die zweite Ebene unternehmensethischer Umsetzungsbemühungen dar: Sie sind von ausschlaggebender Bedeutung.

3. Die Ebene der Individualmoral

Otto von Bismark hat einmal gesagt, dass sich mit schlechten Gesetzen und guten Beamten noch immer regieren lasse, bei schlechten Beamten jedoch auch die besten Gesetze nicht helfen können. In diesem Sinne nützen auch die edelsten Unternehmenswerte und noch so ausgefeilte Ethik-Kodices für die betriebliche Praxis wenig, wenn es mit der Individualmoral der Menschen, die sie umzusetzen haben, nicht gut steht. Unternehmerisches Handeln vollzieht sich niemals nur als reflexartige Reaktion auf Vorgaben eines juristischen Organisationskonstrukts, sondern immer durch die im Unternehmen arbeitenden *Menschen*: Sie

- definieren die Wertehierarchie eines Unternehmens,
- legen die Organisationsstrukturen, Kodices und Führungsrichtlinien fest und wenden diese im Alltag auf allen Handlungsebenen an,
- definieren gemäß der persönlich empfundenen moralischen Verantwortung bestimmte Handlungspräferenzen und
- filtern durch die Umsetzung individueller moralischer Urteile aus der unendlichen Anzahl prinzipiell möglicher Handlungsoptionen die endliche Menge ethisch akzeptabler Handlungsvarianten heraus.

Zwar wohnt individuellen Entscheidungen von Menschen in Institutionen wegen vorgegebener Hierarchien, subtilen und nicht so subtilen Abhängigkeiten sowie allzumenschlichen Opportunismen immer auch ein bedeutendes Element der Fremdbestimmung inne. Deshalb ist die moralische Qualität von Institutionen (und daher von Unternehmen) immer mehr als nur die Summe der moralischen Überzeugungen der darin arbeitenden Menschen. Das „Böse" ist nicht nur von personaler, es ist auch von struktureller

Art.[16] Die Anerkennung dieser Tatsache darf jedoch nicht dazu führen, dass sich individuelle moralische Akteure ihrer direkten personalen Verantwortung entledigen, indem sie die Schultern zuckend auf das „System" oder die „Struktur" und die ihnen innewohnenden Handlungszwänge verweisen.

In modernen Gesellschaften ist kaum eine Situation denkbar, in der individuelle Akteure lediglich Befehle ausführende Zombies ohne eigenen Willen sind. Auf allen Ebenen der Organisation haben Menschen im Kontext vieler Einzelentscheidungen die Wahl, fair oder unfair, sensibel oder skrupellos, autoritär oder partnerschaftlich mit anderen Menschen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens umzugehen. Die Entscheidung, die Würde des Mitmenschen zu respektieren oder zu beschädigen, Toleranz zu üben oder nicht, Transparenz zu schaffen oder nicht, Zusammenarbeit zu pflegen oder Konfrontation zu suchen, bleibt letztlich eine individualmoralische. Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens verfügen neben ihrem Fachwissen und ihrer beruflichen Erfahrung auch über soziale Kompetenz und die Fähigkeit zur Güterabwägung und folgerichtigen Entscheidungen. Die Sensibilität für mögliche Ungerechtigkeiten, das Bewusstsein für Rechenschaftspflicht über die betriebswirtschaftliche Dimension hinaus und der unbedingte Wille, die Rechte von Menschen, die durch Unternehmensaktivitäten betroffen sind, zu respektieren, sind individualmoralische Kompetenzen. Sie sind nicht an kollektive Akteure delegierbar.

Ausreden mit dem Verweis auf die Defizite anderer gesellschaftlicher Akteure oder auf unüberwindbare Sachzwänge sind wenig glaubwürdig: Handlungsmacht ist selten „Vollmacht" und muss es auch nicht sein. Verantwortung tragen auch diejenigen, denen nur indirekte oder geringfügige Einflussnahme möglich ist. Gerade im Umgang mit vermeintlichen Sachzwängen zeigt sich die Fähigkeit zu visionär-innovativem moralischem Handeln. Viele der als unüberwindbar dargestellten Handlungszwänge sind lediglich eingefahrene Denkzwänge, die im Lichte besonderer Gegebenheiten mit kritischer Loyalität zu den Unternehmensinteressen überwindbar sind.

Die zentrale *Verantwortungsfrage* „Wer ist wem gegenüber wofür in welcher Weise verantwortlich?" stellt sich für jeden einzelnen Menschen direkt, persönlich und immer wieder aufs Neue – und muss in konkreten Situationen beantwortet werden.[17] Dabei kann es durchaus zu unterschiedlichen Prioritäten kommen zwischen dem, was individuelle Manager als ihre eigenen Ziele ansehen und dem, was sie als Priorität des Unternehmens wahr-

[16] RICH, A.: *Wirtschaftsethik*, 108ff.

[17] Siehe dazu auch JONAS, H.: *Das Prinzip Verantwortung*. Zürich 1987; DERS. / MIETH, D.: *Was für morgen lebenswichtig ist. Unentdeckte Zukunftswerte*. Freiburg 1988, sowie das letzte Interview mit Hans JONAS: *„Der ethischen Perspektive muss eine neue Dimension hinzugefügt werden."* In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie, Bd 41, Heft 1, 1993, 91–99.

nehmen.[18] Insbesondere Menschen, deren Entscheidungen aufgrund ihrer hierarchischen Position Auswirkungen auf andere Menschen haben, sind sich von ihrem Selbstverständnis her bewusst, dass sie etwas verändern könnten – wenn sie es denn wirklich wollten. Dass ein kohärent und konsistent „aufrechter Gang"[19] bei vielschichtigen Problemen in komplexen Organisationen nicht immer einfach ist, ist eine Binsenweisheit – entbindet jedoch niemanden davon, ihn dennoch zu versuchen.[20]

Das personale Gewissen bleibt der zentrale Ort der moralischen Entscheidung – oder, in den schönen Worten von Matthias Claudius: „Inwendig in uns wohnet der Richter, der nicht trügt, und an dessen Stimme uns mehr gelegen ist als am Beifall der ganzen Welt und der Weisheit der Griechen und Ägypter. Nimm es Dir vor [...], nicht wider seine Stimme zu tun."[21] Auch für Menschen in Unternehmen gilt der Hinweis Robert Spaemanns, dass „[...] demjenigen, dem sein eigenes Gewissen nicht heilig ist, auch sonst nichts heilig ist".[22] Das ist nicht nur die Sicht von Theologen oder Philosophen – auch der Guru aller Managementtheorien, Peter Drucker, sieht die Manager als diejenigen, welche die „geistige Schau und moralische Verantwortung" eines Unternehmens ausmachen.[23]

Daraus nun allerdings die Schlussfolgerung zu ziehen, man müsse einfach nur „gute" Menschen mit Führungsverantwortung betrauen, dann erübrige sich jede weitere Erörterung unternehmensethischer Sachverhalte, wäre verfehlt. Niemand hat das Recht, bei anderen Menschen Güte und Vollkommenheit vorauszusetzen. Menschen, die sich ihrer Verantwortung bewusst sind, rechnen mit den „durchschnittlichen Defekten der Menschen"

[18] Katholieke Universiteit Brabant: *Management Beyond Borders.* An International Study among Managers in Nine EU Countries. Tilburg 1996.

[19] GOLLWITZER, H.: *Krummes Holz – aufrechter Gang. Zur Frage nach dem Sinn des Lebens.* München 1970.

[20] BUNDERSON, J.St.: *Normal Injustices and Morality in Complex Organizations.* In: Journal of Business Ethics. Vol. 33 (2001), No. 3 (October, II), 181–190.

[21] CLAUDIUS, M.: *Scheue niemand soviel als Dich selbst. Aus „An meinen Sohn Johannes".* In: Der Wandsbecker Bote. Zürich 1947, 228. Die Enzyklika *Veritatis splendor* formuliert, das Zweite Vatikanum zitierend, ganz ähnlich in VS 54: „Im Inneren seines Gewissens entdeckt der Mensch ein Gesetz, das er sich nicht selbst gibt, sondern dem er gehorchen muss und dessen Stimme ihn immer zur Liebe und zum Tun des Guten und zur Unterlassung des Bösen anruft und, wo nötig, in den Ohren des Herzens tönt: Tue dies, meide jenes." Um zu verhindern, dass das Gewissen zu einem „Handlanger der eigenen Interessensbehauptung" verkommt, dringt Eberhard Schockenhoff auf die andauernde Notwendigkeit, dieses Gewissen weiterzubilden und zu pflegen, siehe SCHOCKENHOFF, E.: *Wie gewiss ist das Gewissen? Eine ethische Orientierung.* Freiburg/Basel/Wien: Herder 2003, 57. Siehe auch Schockenhoffs Ausführungen zum Problemkreis „irrendes Gewissen", 108ff.

[22] SPAEMANN, R.: *Wohlwollen.* In: HÖFFE, O. (Hg.): *Lesebuch zur Ethik. Philosophische Texte von der Antike bis zur Gegenwart.* 3. durchges. Aufl. München 2002, 388.

[23] DRUCKER, P.: *Neue Management-Praxis.* Band 1. Düsseldorf 1974, 46.

und beziehen sie in ihre Entscheidungen ein.[24] Das gilt auch für Verantwortungsträger in Unternehmen. Auch dort gibt es „[...] ein paar Gauner und ein paar Heilige, aber die meisten fallen irgendwo dazwischen."[25] Der Verdacht, dass sich die „moralische Gauß-Verteilung" von Managern prinzipiell von derjenigen unterscheidet, die Verantwortung in Kirchen, karitativen Institutionen oder Gewerkschaften tragen, entbehrt jeder empirischen Basis. Die „Gauner" ziehen in allen Institutionen als Abweichler von der Norm lediglich mehr Aufmerksamkeit auf sich als die „Heiligen". Daher haben sie eine größere Medienpräsenz und einen höheren Bekanntheitsgrad – und daraus können verzerrte Beurteilungsmuster entstehen.

4. Führungspersönlichkeiten statt bloßer Fachspezialisten

An Menschen, die Entscheidungen zu treffen haben, welche die Lebensumstände vieler anderer tangieren können, werden hohe Anforderungen gestellt. Max Weber meinte in seinem Aufsatz „Politik als Beruf", dass ein solcher Mensch sich immer wieder – es sei denn, er sei von allen guten Geistern verlassen – genötigt sehe, nicht nur Rechenschaft über seine Gesinnungsmotive abzulegen, sondern auch nach bestem Wissen und Gewissen die voraussehbaren Folgen für sein Tun und Handeln abzuschätzen. Er könne sich bei negativen Konsequenzen nicht damit herausreden, er habe es gut gemeint.[26] In den meisten klassischen Texten über individuelle Verantwortung für ein gutes Leben wird fachliches Wissen und Können bei Führungspersönlichkeiten als notwendig vorausgesetzt, jedoch keineswegs als ausreichend erachtet. Seit Menschengedenken wird von Kaisern, Königen, Feldherren, Regierenden – und heute eben auch von Managern – beinahe schon sehnsuchtsvoll das gleiche Anforderungsprofil verlangt. Der Rückblick auf historische Texte zeigt die interkulturell und zeitlos gültigen Pfeiler ethisch akzeptabler Handlungsweisen – sei es auf dem vorgeschlagenen Weg des Laotse,[27] durch die Gespräche des Konfuzius,[28] das Studium der indischen Upanishaden[29] oder des Standardwerks von Sun Tzu, der die Eigenschaften von Führern mit Intelligenz, Vertrauenswürdigkeit, Menschlichkeit, Mut und Strenge beschrieb.[30] Für den

[24] WEBER, M.: *Politik als Beruf.* In: DERS.: *Gesammelte politische Schriften.* 5. Aufl. Tübingen 1988, 552.

[25] WATERS, J.A.: *Catch 20.5: Corporate Morality as an Organizational Phenomenon.* In: American Management Association: Organizational Dynamics. Spring 1978, 4. Siehe auch KELLERMAN, B.: *Die dunkle Seite der Macht.* In: Harvard Business Manager (September 2004) 90ff.

[26] WEBER, M.: *Politik als Beruf.* In: DERS.: *Gesammelte Politische Schriften*, 551.

[27] LAOTSE: *Tao te King.* Zürich 1985.

[28] KUNGFUTSE: *Gespräche – Lun Yü.* Diedrichs Gelbe Reihe. Köln 1987.

[29] *Upanishaden. Die Geheimlehre der Inder.* Diedrichs Gelbe Reihe. Köln 1986.

[30] SUN TZU: *The Art of War.* Shambhala, London 1991, 4.

abendländischen Kulturbereich können die Werke griechischer Philosophen herangezogen werden, so zum Beispiel Platon, der die zur Weisheit entwickelte Vernunft, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Besonnenheit für die wesentlichen Tugenden hält.[31] Widergespiegelt sind diese Erkenntnisse auch in modernen Werken wie Max Webers Aufsatz „Politik als Beruf".[32]

Im Vordergrund der Erörterung stehen die so genannten *primären Tugenden* wie Gerechtigkeit, Tapferkeit, Maß und Klugheit sowie persönliche Grundhaltungen, die man mit den Begriffen Zivilcourage, Konfliktfähigkeit, Toleranz und Fähigkeit zum konstruktiven Ungehorsam umschreiben kann.[33] Dabei bezieht sich der Begriff „Tugend" nicht nur auf die sittliche Verfassung eines Individuums. Tugendhaftigkeit entfaltet sich immer erst im Kontext und unter Einbezug der Interaktion des Individuums mit seiner sozialen Handlungsgemeinschaft.[34]

Menschen treten im Normalfall in einem Alter in ein Unternehmen ein, in dem die Persönlichkeits- und Charakterbildung abgeschlossen ist. Mit einer anspruchsvollen Personalselektion kann ein Unternehmen allerdings Einfluss darauf nehmen, dass diejenigen, von deren Entscheidungen viele andere Menschen betroffen sind, qualitative Wesensaspekte haben, die sich zumindest nicht prinzipiell von den idealtypischen in der oben zitierten Literatur unterscheiden. Darüber hinaus ist „guter Wille" erforderlich, also die grundsätzliche Bereitschaft, sich nicht nur auf Argumente einzulassen, sondern das als richtig Erkannte auch tatsächlich zum Prinzip des eigenen Handelns zu machen.[35] Da Mitarbeiter in ihren Vorgesetzten eine wesentliche Referenzgruppe für die sittlichen Standards ihres eigenen Handelns sehen,[36] haben diese großen Einfluss auf das moralische Klima des Unternehmens.[37]

[31] PLATON: *Der Staat. (Politeia).* Bibliothek der Antike. München 1991.

[32] WEBER, M.: *Politik als Beruf.* In: DERS.: *Gesammelte Politische Schriften.* 5. Aufl. Tübingen 1988.

[33] Vgl. LAY, R.: *Die Macht der Moral. Unternehmenserfolg durch ethisches Management.* Düsseldorf 1993, 22.

[34] Siehe dazu NATORP, P.: *Sozialpädagogik.* 7. Aufl. Paderborn 1974 (1. Aufl. 1898), 130ff. Zur Erörterung der modernen Bedeutung von „Tugend" siehe BRAUN, H.-J. (Hg.): *Ethische Perspektiven: Wandel der Tugenden.* Zürich 1989.

[35] PIEPER, A.: *Ethik und Moral. Eine Einführung in die praktische Philosophie.* Beck'sche Elementarbücher. München 1985, 10.

[36] Siehe z.B. NEWSTROM, J.W./RUCH, W.A.: *The Ethics of Management and the Management of Ethics.* In: Michigan State University (MSU) Business Topics, East Lansing, Vol.23, Winter 1975, 32.

[37] Siehe dazu MURPHY, P.E./ENDERLE, G.: *Managerial Ethical Leadership: Examples do matter.* In: Business Ethics Quarterly, Vol.5, No.1, 117–128. JOHNSON, H.: *Bribery in International Markets: Diagnosis, Clarification and Remedy.* In: Journal of Business Ethics, Vol.4, No.6, 1985, 447–455.

5. Die „ideale" Führungspersönlichkeit

Trotz der Weberschen Mahnung, mit den „durchschnittlichen Defekten der Menschen" zu rechnen, lohnt sich ein Blick auf gewisse Aspekte der „idealen" Führungspersönlichkeit. Wer das Ideale erst gar nicht anstrebt, wird nicht einmal das Mittelmäßige erreichen. Max Weber hält für Politiker insbesondere drei Qualitäten für entscheidend: Leidenschaft, Verantwortungsgefühl und Augenmaß.[38] Sie sind im unternehmerischen Kontext nicht weniger wichtig, denn auch dort hat Führungsverantwortung politischen Charakter:

> „Mit der bloßen, als noch so echt empfundenen Leidenschaft ist es [...] nicht getan [...], wenn sie nicht, als Dienst an einer ‚Sache', auch die *Verantwortlichkeit* gegenüber ebendieser Sache zum entscheidenden Leitstern des Handelns macht. Und dazu bedarf es [...] des *Augenmaßes*, der Fähigkeit, die Realitäten mit innerer Sammlung und Ruhe auf sich wirken zu lassen, also: *Distanz* zu den Dingen und Menschen. ‚Distanzlosigkeit', rein also solche, ist eine der Todsünden jedes Politikers [...]."[39]

Auch ein weiterer Hinweis Max Webers ist von Bedeutung: der, in dem die *Eitelkeit* angesprochen wird. Weber sieht in ihr einen „ganz trivialen, allzu menschlichen Feind", eine Todfeindin aller sachlichen Hingabe und aller Distanz, vor allem der Distanz sich selbst gegenüber.[40] Die „Sünde gegen den heiligen Geist" beginne dort, wo Machtstreben unsachlich und Gegenstand rein persönlicher Selbstberauschung wird, anstatt ausschließlich in den Dienst einer „Sache" zu treten:

> „Denn es gibt letztlich nur zwei Arten von Todsünden auf dem Gebiet der Politik: Unsachlichkeit und – oft, aber nicht immer, damit identisch – Verantwortungslosigkeit. Die Eitelkeit: das Bedürfnis, selbst möglichst sichtbar in den Vordergrund zu treten, führt den Politiker am stärksten in Versuchung, eine von beiden, oder beide, zu begehen."[41]

Es gibt noch einen anderen Aspekt, der hier eine Rolle spielt – insbesondere, wenn wir eine moralische ‚Normalverteilung' der menschlichen Ausstattung von verschiedenen Institutionen unterstellen: Viele Handlungen, die in der Vergangenheit zu großem persönlichen, gesellschaftlichem oder ökologischem Schaden führten, resultierten nicht aus Eitelkeit, mangelnder Einsicht, subjektivem Irrtum oder gar aus böser Absicht, sondern aus Verzicht auf einen „Moment der Besinnung". Besonders unter Zeit- und Ressourcendruck steigt die Gefahr, dass jene „Achtsamkeit" verloren geht, auf

[38] WEBER, M.: *Politik als Beruf.* In: DERS.: *Gesammelte Politische Schriften*, 545.

[39] Ebenda, 546.

[40] Ebenda.

[41] Ebenda, 547.

die der große deutsche Buddhist Nyãnaponika Mahatera so großen Wert legte:

> „Ein großer Teil des Leidens in der Welt entsteht nicht so sehr durch bewusste Schlechtigkeit als durch Unachtsamkeit, Unüberlegtheit, Voreiligkeit und Unbeherrschtheit. Ein einziger Moment der Besinnung würde oft genügen, um eine weit reichende Verkettung von Unheil oder Schuld zu verhindern."[42]

„Momente der Besinnung" und besondere Sorgfalt bei der Güterabwägung sind insbesondere bei Dilemma-Situationen angebracht, bei denen jede mögliche Handlungsalternative mit gewissen negativen Auswirkungen verbunden ist. In den vielen Situationen ist nicht zwischen dem „Guten" oder dem „Bösen" zu entscheiden. Vielmehr muss unterschiedlichen und in sich jeweils gerechtfertigten Interessen Rechnung tragend das „geringste Übel" gesucht werden. Und da stellt sich ein Problem, das Max Weber so formuliert hat:

> „[...] keine Ethik der Welt kommt um die Tatsache herum, dass die Erreichung ‚guter' Zwecke in zahlreichen Fällen daran gebunden ist, dass man sittlich bedenkliche oder mindestens gefährliche Mittel und die Möglichkeit oder auch die Wahrscheinlichkeit übler Nebenfolgen mit in den Kauf nimmt, und keine Ethik der Welt kann ergeben: wann und in welchem Umfang der ethisch gute Zweck die ethisch gefährlichen Mittel und Nebenerfolge ‚heiligt'".[43]

In solchen Situationen führt eine reine Gesinnungsethik[44] nicht weiter, denn sie hat nur die Möglichkeit, jedes Handeln, welches sittlich gefährliche Mittel anwendet, zu verwerfen. Es ist jedoch – außer in Schwarz-Weiß-Situationen – nicht möglich, ethisch zu dekretieren, welcher Zweck welches Mittel heiligen soll.[45] Für diese Entscheidung sind Persönlichkeiten gefordert, die in der Lage sind, verantwortungsethisch zu entscheiden und zu handeln. Dazu sind

[42] NYÃNAPONIKA: *Geistestraining durch Achtsamkeit.* Konstanz 1984, 35f.

[43] WEBER M.: *Politik als Beruf.* In: DERS.: *Gesammelte Politische Schriften*, 552. Im Gegensatz dazu postuliert Paulus im Römerbrief (3,8), man dürfe nichts Böses tun, damit Gutes entstehe – *Veritas splendor* zitiert allerdings Beispiele (VS 80), die in ihrer ethischen Bedeutung anders anzusehen sind als solche, die im unternehmensethischen Kontext im Normalfall anzutreffen sind.

[44] Hier im Sinne Max Webers definiert in Abgrenzung zu „Verantwortungsethik": „es ist ein abgrundtiefer Gegensatz, ob man unter der gesinnungsethischen Maxime handelt – religiös geredet: Der Christ tut recht und stellt den Erfolg Gott anheim –, oder unter der verantwortungsethischen: dass man für die (voraussehbaren) Folgen seines Handelns aufzukommen hat." Einem gesinnungsethischen Menschen wird es, so Weber, keinen Eindruck machen, wenn die Folgen einer aus reiner Gesinnung fliessenden Handlung üble sind, für ihn gilt dann nicht der aus Gesinnungsethik Handelnde als verantwortlich, sondern die Welt, die Dummheit der anderen Menschen oder – der Wille Gottes, der sie so schuf. Siehe WEBER, M.: *Politik als Beruf.* In: DERS.: *Gesammelte Politische Schriften*, 551f.

[45] Ebenda, 553.

Menschen in der Lage und – wegen ihres Menschseins – auch fähig, immer wieder auf unerwartete Art und Weise positiv zu handeln: „Der entscheidende Unterschied zwischen den ‚unendlichen Unwahrscheinlichkeiten', auf dem alles Leben auf der Erde und alles natürlich Wirkliche beruht, und den Ereignis-Wundern innerhalb menschlicher Angelegenheiten" liegt darin, so Hannah Arendt, „[...] dass es hier einen Wundertäter gibt, den wir kennen", nämlich der Mensch, der „[...] auf eine höchst geheimnisvolle Weise dafür begabt scheint, Wunder zu tun. Im gewöhnlichen Sprachgebrauch nennen wir diese Begabung das Handeln."[46]

Im Folgenden wird der Diskurs über das Handeln von Menschen in Unternehmen vertieft, wobei insbesondere christliche Werte und Reflexionen christlicher Theologen auf ihre Bedeutung für unternehmerische Entscheidungen untersucht werden.

II. Christliche Werte in der Unternehmens- und Managerethik

1. Die Bedeutung christlicher Werte im deutschsprachigen Raum

Vieles weist daraufhin, dass die Verpflichtungskraft christlicher Werte in den letzten Jahrzehnten in weiten Teilen des deutschsprachigen Europa deutlich gesunken ist.[47] Eine Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach bringt die folgenden Fakten zum Vorschein:[48]

- Nur noch knapp die Hälfte der deutschen Bevölkerung (48%) beschreibt sich als religiös, von den Unter-30jährigen sind es 27 Prozent, bei den 30- bis 44jährigen 43 Prozent; nur die 60jährigen und älteren heben den Durchschnitt, denn bei ihnen sind es über 66 Prozent.
- Für nur 28 Prozent der Unter-30jährigen sind christliche Werte eine wichtige Orientierungslinie im eigenen Leben; die Mehrheit dieser Altersgruppe hält christliche Glaubensüberzeugungen für nicht mehr zeitgemäß.
- Christliche Werte werden nur noch von 24 Prozent der Deutschen als „sehr wichtig" oder „wichtig" eingeschätzt.

Angesichts dieser Fakten überrascht nicht, dass die Stellung der Kirche als moralische Instanz geschwächt ist. Karl Kardinal Lehmann beklagte kürzlich, dass die rituelle Praxis messbar nachlasse, die Glaubensvermittlung

[46] ARENDT, H.: *Freiheit und Politik.* In: DIES.: *Zwischen Vergangenheit und Zukunft.* München/Zürich 1994, 222. Karl Jaspers sprach in diesem Zusammenhang von der „Freiheit des Menschen, der jeden Augenblick die Umkehr zum guten Wollen" erlaubt, siehe JASPERS, K.: *Über Bedingungen und Möglichkeiten eines neuen Humanismus.* In: Die Wandlung. Herbstheft, Heidelberg 1949, 714.

[47] BARKER, D.G.: *Changing Social Values in Europe.* In: Business Ethics. A European Review, Vol.1, No.2, 1992, 91–103.

[48] Institut für Demoskopie Allensbach / KÖCHER, R.: *Die Herausforderung durch den Islam als Chance,* siehe dazu auch den Beitrag in der Frankfurt Allgemeinen Zeitung Nr. 293 vom 15. Dezember 2004, 5.

in den Familien an Bedeutung verliere und auch deshalb die religiöse Bindung insgesamt schwächer werde.[49]

Im Gefolge dieser Entwicklung verwundert nicht, dass auch bei Führungskräften der Wirtschaft eine signifikante Erosion des religiösen Bewusstseins und der religiösen Orientierung festzustellen ist. Für die Bewältigung ihrer Gewissensfragen wird keine wesentliche Hilfe vom kirchlichen Lehramt erwartet. Spezifisch christliche Werte üben auf die Entscheidungen von Führungskräften nur einen geringen Einfluss aus – das sittliche Entscheidungsfeld ist überwiegend vorgeformt durch die Rechtsordnung und betriebliche Verhaltenserwartungen. Eine Studie zum Selbstverständnis deutscher Top-Manager aus dem Jahr 2000 ergibt folgendes Bild:

- Bei den Normen, die das Handeln von Führungskräften bestimmen, stehen Tugendwerte wie „Disziplin", „Pflichtgefühl", „hart arbeiten" oder „Verzicht üben" ganz oben (24 Prozent); sich „an die Zehn Gebote halten" hat mit zwei Prozent der Nennungen das gleiche Gewicht wie „genießen können".

- Bei den für bedeutsam gehaltenen Erziehungszielen für künftige Generationen steht für Top-Manager „Verantwortung übernehmen" an erster Stelle, vor „Leistungsbereitschaft". „Religiosität" ist auf Rang 23, weit hinter Werten wie „körperliche Fitness" (Rang 14) oder „Liebe zur Natur" (Platz 17). Zu relativieren ist dies allerdings mit der folgenden Tatsache:

- Soziale Kompetenzen werden insgesamt für wichtig gehalten, beispielsweise „Einfühlungsvermögen" (Rang 5), „Engagement für das Gemeinwohl" (Rang 11) und „sich für Schwächere einsetzen" (Rang 12) oder „humanistische Werte" (Rang 18).[50]

Eine Nachfolgestudie mit Fokus auf die so genannte *New Economy* zeigt hinsichtlich religiöser Verankerung oder Nähe zu den Kirchen noch schlechtere Werte:[51] Bei prägenden Einfluss-Instanzen über das Elternhaus hinaus kommt „Kirche" gar nicht mehr vor (Sportverein, Partei und Marketingclubs rangieren mit 43 Prozent am höchsten vor „Beruf" mit 32 Prozent). Erst bei „Sinnkrisen" und den dadurch ausgelösten Suchprozessen kommt es zu einer Wiederentdeckung von Religion und praktiziertem Christentum. Ansonsten scheint Religion – zumindest die institutionalisierte

[49] In seinem Vortrag am Symposium „Reformen ohne soziale Gerechtigkeit" der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände am 26. Oktober 2004 in Berlin. Siehe dazu: www.bistummainz.de/bm/opencms/sites/bistum/bistum/kardinal/texte/texte_2004/arbeitgeber.html

[50] *Identity – Foundation: Quellen der Identität. Das Selbstverständnis Deutscher Top-Manager der Wirtschaft.* Düsseldorf 2000 (www.identityfoundation.de).

[51] *Identity – Foundation: Quellen der Identität. Ein Soziogramm von Managern und Gründern in der New Economy.* Düsseldorf 2002 (www.identityfoundation.de); hier besteht eine klare Korrelation zu den in der ersten Studie festgestellten altersbedingten Differenzen, in der New Economy sind die Führungskräfte deutlich jünger als im generellen Management.

Religion der traditionellen Kirchen – entkoppelt von der beruflichen Lebensführung. Nur bei etwa einem Viertel der Manager der *New Economy* haben religiöse Überzeugungen einen mehr oder weniger wichtigen Einfluss bei der Verfolgung ihrer Lebensziele, „[...] dabei sind es vor allem die Grundwerte der Religion, wie sie im Christentum durch die Bibel – in der Bergpredigt oder in den zehn Geboten – gespeist werden".[52]

Die Erosion der Wertigkeit christlich-religiöser Überzeugungen für Führungskräfte im betrieblichen Alltag ist kein neues Phänomen. Sie folgt einem seit längerer Zeit anhaltenden Trend. Schon eine Untersuchung über „Ethos und Religion bei Führungskräften"[53] aus den frühen achtziger Jahren kam zu folgendem Ergebnis:

- Christliche Werte gehören nicht mehr zu den allgemein geteilten Grundwerten, sondern sind eine partikuläre Orientierung geworden.
- Nur noch eine Minderheit (ca. vierzig Prozent) aller Führungskräfte weist ein stabiles Verhältnis zu ihren Kirchen auf, wobei bei der jüngeren Generation eine größere Abwendung festzustellen ist als bei der älteren.
- Die sittlichen Normen und Werte, denen sich Führungskräfte verbunden fühlen, sind sozial vermittelt durch Erziehung, Milieu-Einfluss, Zeitströmungen und persönliche Erfahrungen und werden nicht als religiös reflektierte Verpflichtung empfunden.
- Ein hoher Grad individualistischer Werte-Orientierung bzw. religiöser Opportunismus sowie eine unterdurchschnittliche Bereitschaft zum praktischen Engagement für Dritte wird als „neues Ethos" artikuliert.

Zwar antworteten auf die Frage „Wie kann man für seine eigenen Entscheidungen erkennen, was gut und was böse ist?" noch immer 92 Prozent der in der Eigenwahrnehmung „kirchenfesten" Führungskräfte: „Indem man auf sein Gewissen hört". Jedoch nur noch 37 Prozent hielten in diesem Zusammenhang die „Zehn Gebote" für relevant, lediglich zwanzig Prozent die „Orientierung an den Lehren der Kirche". Jeder Sechste hielt in der Umfrage Entscheidungen für eine „reine Gefühlssache" und zehn Prozent glaubten gar, es gebe „keine allgemeingültigen Maßstäbe".[54]

Es gibt allerdings auch gegenläufige Signale aus neueren Untersuchungen: Neunzig Prozent der Schweizer Bevölkerung beten, 38 Prozent jeden Tag und nur gerade fünf Prozent sind der Ansicht, es gebe keinen Gott.[55] Neue Publikationen sprechen von der „Unentbehrlichkeit der Religion"

[52] Ebenda, 80.

[53] Vgl. KAUFMANN, F.-X. / KERBER, W. / ZULEHNER, P.M.: *Ethos und Religion bei Führungskräften*. München 1986, 117ff.

[54] Ebenda, 129.

[55] Schweizer Volkszählung 2000, zitiert in MINGELS, G.: *Gottes-Kinder*. In: Das Magazin (Zürich, 26.3.2005) 28. Hinweise, dass wieder mehr Menschen den Glauben als wichtig für ihr Leben halten, können auch einer Infratest-Umfrage für die Nachrichtenagentur ddp vom Februar 2005 entnommen werden.

auch in modernen Gesellschaften und warnen davor, das Desinteresse an Ohrenbeichten, das Verzweifeln an der intellektuellen Dürftigkeit mancher Predigten oder das Desinteresse an kirchlichen Dingen mit einer Abnahme der Religiosität oder der spirituellen Sehnsucht der Menschen zu verwechseln.[56] Der Münchner Theologe Friedrich Wilhelm Graf meint, dass spätestens seit dem 11. September 2001 die bleibende Macht des Religiösen unübersehbar deutlich geworden sei. Eine neue Nachdenklichkeit verstärke das Interesse an und den Diskurs über Religion: Philosophen und Psychoanalytiker rufen zur Verteidigung des christlichen Erbes auf und weisen auf die positiven Wirkungen gelebter Religion auf den Seelenhaushalt des Menschen hin; Politikwissenschaftler betonen die Bindungskräfte der Religion für das Gemeinschaftsleben.

Ein wachsendes Desinteresse an „Kirchlichkeit" sollte also nicht verwechselt werden mit einer sinkenden Bedeutung der Religiosität. Die Stellung der Kirchen als moralische Instanz mag geschwächt sein – aber die Mehrzahl der Menschen scheint im Großen und Ganzen für richtig zu halten, was die Kirchen als Moral verkünden. Im Zweifel könnte man argumentieren, dass eine solche Entwicklung zwar aus institutioneller kirchlicher Sicht bedauerlich sei, dies jedoch für die betriebliche Praxis noch keine moralische Katastrophe bedeuten müsse. Es wäre möglich, dafür die Argumentation des Philosophen Jürgen Habermas heranzuziehen, wonach Moralprinzipien nicht unbedingt mit dem „persönlichen Erlösungsinteresse" verknüpft sein müssen.[57] Auch mit der konsequenten Umsetzung humanistischer Grundsätze könnte im Unternehmensalltag viel erreicht werden.[58] Und schließlich ist auch ein Handlungsmuster nach dem Prinzip „Gerechtigkeit als Fairness" bei der Entscheidung über Grundrechte und Grundpflichten unternehmensnaher Akteure moralförderlich.[59]

Ob wir nun eher der pessimistischen These zuneigen, die Verpflichtungskraft der biblischen Botschaft nehme ab, oder ob wir aus dem zarten Sprießen entgegengesetzter Hinweise Hoffnung schöpfen – so oder so sollten wir nicht zur säkularen Tagesordnung übergehen. Zunächst ist jeder für sich gefordert, das in gelebte Praxis umzusetzen, was er oder sie im Innersten für richtig hält. Zweitens sind aber auch die Kirchen aufgerufen, alles zu tun, Menschen darin zu ermutigen, ihre religiösen Gefühle im Sinne einer gelebten normativen Geltung der biblischen Botschaft im Alltag ernst zu nehmen. Dies wiederum bedeutet, dass kirchliche Verantwortungsträger

[56] GRAF, F.W.: *Die Wiederkehr der Götter. Religion in der modernen Kultur.* München 2004.

[57] HABERMAS, J.: *Theorie des kommunikativen Handelns.* Band 2: *Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft.* Frankfurt a.M. 1981, 450.

[58] Siehe dazu z.B. JASPERS, K.: *Über Bedingungen und Möglichkeiten eines neuen Humanismus.* In: Die Wandlung. Herbstheft, Heidelberg 1949.

[59] RAWLS, J.: *Eine Theorie der Gerechtigkeit.* Frankfurt a.M. 1979. 159ff.

mehr ausüben müssen als bloße „Heilsverwaltung". Sie müssen auf informierte Weise Gerechtigkeit und Solidarität anmahnen, sowie christliche Werte- und Handlungsorientierungen aufzeigen. Dass der Erfolg solcher Bemühungen steigt, wenn diese mit einer konsistenten und kohärenten eigenen Praxis verbunden sind, bedarf keiner weiteren Erklärung.

Wer – in welcher Rolle auch immer – die Abwendung von christlich-religiösen Normen verhindern kann, sollte dies schon aus Eigeninteresse tun, denn eine solche Abwendung ist meist auch ein Indiz für Prinzipienlosigkeit anderer Art: „Wo die Religion abhanden gekommen und die christliche Orientierung nicht mehr mehrheitsfähig ist, [ist] es oft leider auch mit dem Kantischen Pflichtethos und der Orientierung am Gemeinwesen nicht weit her."[60] Es liegt nahe, dass Menschen, die der Glaubensüberzeugung sind, einmal vor Gott Rechenschaft über ihr Tun und Unterlassen abgeben zu müssen, im Zweifel anders handeln, als jene, die lediglich aus der Beurteilung der Nützlichkeit des Augenblicks Handlungsanleitung beziehen – gewissermaßen nach dem Motto von C.S. Lewis „Ewig währt am längsten".

Die Diktion Karl Barths mag vielleicht nicht mehr so recht zum modernen Diskurs über „Christsein" und seine Konsequenzen im täglichen Leben passen – dennoch ist der Sachverhalt, den er in seiner „Tambacher Rede" (1920) ansprach, auch heute noch höchst aktuell: Wenn eine Besinnung auf das Leben und Wirken Jesu sowie dessen Relevanz für das berufliche Handeln stattfindet, kommt eine neue Dimension hinzu

> „[...] eine Wahrheit im Irrtum und in der Lüge, also eine Gerechtigkeit in dem Meer von Ungerechtigkeit, also Geist in all den groben materiellen Tendenzen, also gestaltende Lebenskraft in all den schwachen flackernden Geistesbewegungen, also Einheit in der ganzen Zerfahrenheit."[61]

2. Hohe Ansprüche an einen aufrechten Gang im christlichen Geist

Es gibt keine einfachen Lösungen für schwierige Probleme – schon gar nicht im Wertebereich. Das Heraussuchen und Einordnen jener Mosaiksteine aus dem biblischen Schatz, der Vielzahl kirchlicher Dokumente und individueller Glaubenseinsichten, die als tragende Pfeiler einer auf christlichen Kriterien basierenden Unternehmens- und Managerethik dienen können, ist ein „*Holzweg*" im Heideggerschen Sinne. Die Metapher des Holzweges nutzte Martin Heidegger auf eine völlig andere Weise als dies der Volksmund tut:

> „Holz lautet ein alter Name für Wald. Im Holz sind Wege, die meist verwachsen jäh im Unbegangenen aufhören. Sie heißen Holzwege. Jeder verläuft gesondert, aber im selben Wald. Oft scheint es, als gleiche einer dem anderen.

[60] KÜNG, H.: *Religion für Führungskräfte? Kritisches und Selbstkritisches zu einem tabuisierten Thema.* In: HANDELSBANK NATWEST (Hg.): Wirtschaft und Gesellschaft, No.22, Zürich 1988, 2.

[61] BARTH, K.: *Der Christ in der Gesellschaft. Eine Tambacher Rede.* Würzburg 1920, 8.

> Doch es scheint nur so. Holzmacher und Waldhüter kennen die Wege. Sie wissen, was es heißt, auf einem Holzweg zu sein."[62]

So verstanden ist ein Holzweg zwar ein Weg, der „jäh im Unbegangenen" endet, dort aber, wo er endet, findet man die Substanz, die den Wald wertvoll macht, und weswegen sich Menschen auf den Holzweg machen.

Bevor wir uns jedoch daran machen, die nötige Substanz für Empfehlungen zusammenzutragen, noch eine Mahnung: Hier geht es um Ansprüche höchster Qualität sowie um die Kohärenz und Konsistenz des daraus resultierenden Handelns. Im Lichte der christlichen Soziallehre ist reflektiertes individuelles Handeln gefordert, keine vordergründige Frömmelei. Die „Verbreiterung des Gebetsriemens" oder das Einnehmen des Ehrensitzes in der Kirche (vgl. Mt 23,5) reicht für sich allein nicht aus:

> „Mit der Bergpredigt gemeint ist: die absolute Ethik des Evangeliums – es ist eine ernstere Sache, als die glauben, die diese Gebote heute gern zitieren. Mit ihr ist nicht zu spaßen. Von ihr gilt, was man von der Kausalität in der Wissenschaft gesagt hat: sie ist kein Fiaker, den man beliebig halten lassen kann, um nach Befinden ein- und auszusteigen. Sondern: ganz *oder* gar nicht, *das* gerade ist ihr Sinn, wenn etwas anderes als Trivialitäten herauskommen soll."[63]

Im gleichen Sinne äußerte sich Karl Barth in seiner „Tambacher Rede", mit „ein bisschen Erlebnis, Einsicht und gutem Willen" ist es nicht getan: „Das Göttliche ist etwas Ganzes, in sich Geschlossenes, etwas der Art nach Neues, Verschiedenes gegenüber der Welt. Es lässt sich nicht auftragen, aufkleben und anpassen. Es lässt sich nicht teilen und austeilen [...]. Es ist ganz oder es ist gar nicht."[64] Wer in seinem „Nächsten" – auch in seinem Erscheinungsbild als „Fernstem" – das Ebenbild Gottes erkennt und annimmt, wird prinzipiell und strukturell anders handeln, als jemand, der andere Menschen nur als Instrument für die Erreichung seiner persönlichen Ziele betrachtet.

Das legt den individualethischen Anspruch an christliche Unternehmer und Manager hoch. Hier ist mit christlichen Prämissen das Erreichen jenes Lebensziels gefordert, das Ernst Bloch den aufrechten Gang nannte.[65] Bloch hielt den aufrechten Gang für die zentrale Voraussetzung, humane gesellschaftliche Veränderungen herzustellen: Kein gekrümmter Rücken vor „Kö-

[62] Siehe HEIDEGGER, M.: *Holzwege.* Band 5 der Gesamtausgabe. Unveränd. Text mit Randbemerkungen des Autors aus den Handexemplaren. Hg. v. Friedrich-Wilhelm VON HERMANN. Frankfurt a.M. 1977, 4.

[63] Siehe dazu WEBER, M.: *Politik als Beruf.* In: DERS.: *Gesammelte Politische Schriften,* 550.

[64] BARTH, K.: *Der Christ in der Gesellschaft. Eine Tambacher Rede.* Würzburg 1920, 11.

[65] Eberhard Schockenhoff verdanke ich den Hinweis, dass diese Metapher schon Kant benützt hat und sie auf den Kirchenvater Origenes zurückgeht: Der ‚aufrechte Gang' steht der Verkrümmung des Sünders ins eigene Ich (‚homo incurvatus super in seipsum') gegenüber.

nigsthronen", keine opportunistische Anpassung nach „oben", kein warmes Licht fallen lassen auf das, was man ohnehin nicht ändern kann, keine „gutmachenwollende Projektion" in unverantwortbare Handlungsweisen. Vielmehr beschreibt der aufrechte Gang eine Lebenseinstellung, die in Entdeckung der eigenen Würde, in Ausübung der eigenen Verantwortung und mit Zivilcourage die Geschicke in die eigenen Hände nimmt.[66] Bloch erinnerte im Kontext des aufrechten Gangs übrigens auch an den Unterschied zwischen „richtigem Recht" und „geschriebenem Recht".[67]

Helmuth Gollwitzer nahm den Begriff des aufrechten Gangs auf, definierte ihn als „Leben in Sinngewissheit"[68] und setzte Blochs Metapher die (eher pessimistische) vom „krummen Holz"[69] Immanuel Kants entgegen. Gollwitzer findet diese Sinngewissheit im Evangelium, in jener Botschaft, in der Christus selbst und unmittelbar zu uns spricht. Über dieses „Vorgesagte" nachzudenken und es in der Praxis anzuwenden, ist Christen aufgegeben:

> „Der Glaube ist Praxis, und zwar soziale Praxis. Auch das Bedenken der Sinnfrage kann christlich nur unter diesem Vorzeichen geschehen [...]. Es geht nicht allein um neue Interpretationen der Welt, sondern [...] um die Veränderung der Welt [...], mindestens in dem begrenzten Lebensradius eines Individuums und einer kleinen Gruppe, tendenziell aber um Veränderung des Ganzen."[70]

Der Theologe Gollwitzer sieht den durch die biblische Botschaft Christen gewährten Lebenssinn zugleich als Gabe und Aufgabe. Dieser Lebenssinn ermächtigt den Einzelnen zum sinnvollen Tun in menschlicher Gemeinschaft und ist „Ausrüstung zum Hoffen und zum Durchhalten in der Nacht

[66] Ernst Bloch hat die Metapher des „aufrechten Gangs" in vielen seiner Bücher aufgenommen, hauptsächlich in „Naturrecht und menschliche Würde" (Suhrkamp) Frankfurt a.M. 1961 (Band 6 der Gesamtausgabe), auch erschienen als Suhrkamp TB Wissenschaft 555. Frankfurt a.M. 1985.

[67] Vgl. Ernst Bloch im Gespräch mit José Marchand 1974, in: MÜNSTER, A. (Hg.): *Tagträume vom aufrechten Gang: Sechs Interviews mit Ernst Bloch.* Frankfurt a.M. 1977, 85ff.

[68] GOLLWITZER, H.: *Krummes Holz – aufrechter Gang. Zur Frage nach dem Sinn des Lebens.* 10. Aufl. München 1985.

[69] KANT I.: *Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht.* In: WIESCHEDEL, W.: Werkausgabe Band XI, 41f.: Kant sieht den Mensch hier als „[...] Tier, das, wenn es unter andern seiner Gattung lebt, einen Herrn nötig hat", weil er seine Freiheit missbraucht. Gesucht sei ein „Oberhaupt", das „nach den Gesetzen über ihn Gewalt ausübt. Das höchste Oberhaupt soll aber gerecht für sich selbst, und doch ein Mensch sein. Diese Aufgabe ist daher die schwerste unter allen; ja ihre vollkommene Auflösung ist unmöglich: *aus so krummen Holze, als woraus der Mensch gemacht ist, kann nichts ganz Gerades gezimmert werden.* Nur die Annäherung zu dieser Idee ist uns von der Natur auferlegt." (Kursive Hervorhebung KML).

[70] GOLLWITZER, H.: *Krummes Holz – aufrechter Gang. Zur Frage nach dem Sinn des Lebens*, 202.

der Anfechtung und der Erfahrung von Sinnlosigkeit durch Ausblick auf Erfüllung der Verheißung."[71] Gollwitzer sah allerdings – wie viele andere im gelebten Alltag auch – die Probleme der praktischen Umsetzung:

> „Was wir als Antwort auf die Sinnfrage hier zu hören bekommen, wird nicht wie ein Rezept verwendet, gar wie ein Opiat eingenommen werden können, um damit prompt die bisherigen Schmerzen loszuwerden. Die Antwort funktioniert nicht automatisch wie ein geometrischer Beweis [...], sie lockt, aber sie zwingt nicht."[72]

Was diese „Verlockung" konkret sein kann, sprach Joseph Kardinal Ratzinger im Gottesdienst Pro eligendo papa vor seiner Wahl zum Papst Benedikt XVI an:

> „Alle Menschen wollen eine Spur hinterlassen, die bleibt. Aber was bleibt? Das Geld nicht. Auch die Gebäude bleiben nicht; ebenso wenig die Bücher. Nach einer gewissen, mehr oder weniger langen Zeit verschwinden all diese Dinge. Das einzige, was ewig bleibt, ist die menschliche Seele, der von Gott für die Ewigkeit erschaffene Mensch. Die Frucht, die bleibt, ist deshalb diejenige, die wir in den menschlichen Seelen gesät haben – die Liebe, die Erkenntnis; die Geste, die es schafft, das Herz zu berühren; das Wort, das die Seele öffnet, hin zur Freude des Herrn."

3. Der Kompass im Holzweg

Wer von der Bibel, der katholischen Soziallehre[73] oder den Verlautbarungen anderer christlicher Kirchen oder Theologen „das alle Probleme lösende Wort"[74] erwartet, wird enttäuscht. Ethik will zum eigenen Urteilen anleiten und dazu Kriterien bereitstellen, daher verfügt keine Ethik, auch keine theologische „[...] über einen Vorrat an abrufbaren Einsichten für alle Lebenslagen."[75] In wirtschaftlichen, sozialen, politischen oder anderen Sach-

[71] Ebenda, 326.

[72] Ebenda, 209.

[73] Als katholische Soziallehre wird hier die Summe der sich aus vielen Einzel-Beiträgen zusammengesetzte normative Gesellschaftslehre der römisch-katholischen Kirche definiert. Sie versucht, die aus den Grundlinien der Lehre des Evangeliums (Wort Gottes) abgeleiteten moralischen Grundsätze auf politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Sachverhalte anzuwenden. Das auf diese Weise bereit gestellte Orientierungswissen und Reflexionskriterien sollen die Handlungs- und Verhaltensmuster von „Menschen guten Willens" (also nicht nur katholischen Christen) auf eine Art und Weise beeinflussen, dass sich jeder an seinem Ort, „entsprechend seiner Kompetenzen und Möglichkeiten für das Wohl seiner Gemeinschaft einsetzt, Gerechtigkeit, Friede und Geschwisterlichkeit unter den Menschen fördert und insbesondere armen und unglücklichen Mitmenschen hilft" (siehe *Credo des Gottesvolkes*, Feierliches Glaubensbekenntnis Papst Pauls VI. vom 30. Juni 1968, Nr. 36).

[74] Siehe dazu HONECKER, M.: *Einführung in die Theologische Ethik*. Berlin 1990, IX.

[75] Ebenda, X; siehe auch BONHOEFFER, D.: *Ethik* (Dietrich Bonhoeffer Werke, Band 6). Gütersloh 1998, 355f.

fragen haben Kirchenautoritäten kein besseres Wissen als andere, die sich die Mühe machen, sich in der erforderlichen Tiefe und Breite über die zur Entscheidung anstehenden Sachprobleme und Lösungsalternativen kundig zu machen. Was jedoch die Kirchen und entsprechend motivierte kirchliche Intellektuelle anbieten können, ist ein zuverlässiger „Kompass", der im gegensätzlichen Anziehungsgeflecht der wirtschaftlichen, sozialen und moralischen Magnetfelder den „Pol" der christlichen Pflichten zeigt. Dafür steht Christen nicht nur die biblische Botschaft und deren eigene Reflexion zur Verfügung, sondern auch der Schatz kirchlichen und theologischen Wissens zu gesellschafts-, entwicklungs- und sozialpolitischen Themen.[76] Viele der Werteorientierungen und Handlungsempfehlungen der modernen säkularen unternehmensethischen Literatur haben Entsprechungen in religiösen Schriften und kirchlichen Dokumenten. Dies gilt insbesondere für potentielle Interessenkonflikte zwischen Kapital und Arbeit, wie beispielsweise die Sozialpflichtigkeit von Eigentum,[77] die Arbeits- und Lohnbedingungen[78] oder die Ambivalenz von Wissenschaft und Technik.[79] Im Folgenden wird versucht, mit Berufung auf christlich-religiöse Autoritäten allgemeingültige Aussagen über gutes und gerechtes Handeln im Unternehmenskontext zu finden. Dabei wird eingegangen auf

- das christliche Menschenbild und seine Implikationen;
- die Grundsätze und praktischen Richtlinien der kirchlichen Soziallehre und anderer Perspektiven theologischer Ethik;
- die spezifischen Aufgaben von Christen im Beruf, sowie die
- Normen und Methoden der Urteilsfindung bei komplexen Entscheidungen.

4. Das christliche Menschenbild und seine Implikationen

Der Text der Genesis (1,27) legt das Fundament für alle Erörterungen zum christlichen Menschenbild: „Gott schuf also den Menschen als sein Abbild,

[76] MCMOHAN, Th.F.: *The Contribution of Religious Traditions to Business Ethics.* In: Journal of Business Ethics, Vol.4, No.4, 1985, 341–349.

[77] Siehe das Kapitel 3 „Die menschliche Person und die Menschenrechte" im neu (auf Englisch) erschienenen „Compendium" der kirchlichen Soziallehre: *Pontifical Council for Justice and Peace: Compendium of the Social Doctrine of the Church.* Rome: Libreria Editrice Vaticana 2004. (Hier zitiert als „Comp" plus die Nummerierung des jeweiligen Absatzes; ebenso die Ausführungen der Sozialenzykliken *Rerum novarum* (19), *Quadragesimo anno* (44–52), *Mater et magistra* (119–121), *Centesimus annus* (30ff.) Alle Sozialenzykliken werden im Folgenden mit den Anfangsbuchstaben (siehe Literaturanhang) und der Nummerierung des jeweiligen Absatzes zitiert.

[78] Siehe z.B. die Ausführungen der Sozialenzykliken *Rerum novarum* (u.a. RN 31–36), *Quadragesimo anno* (QA 63ff.), *Mater et magistra* (MM 82ff.), *Centesimus annus* (CA 43 und 53ff.).

[79] Siehe z.B. *Mater et magistra* (MM 175f.).

als Abbild Gottes schuf er ihn." Alles andere ist Exegese.[80] Menschen sind also kein „Versehen" (Ps 139,16–18), sondern von Gott erwählt, als er die Schöpfung plante (Eph 1,11–2). So sieht auch die katholische Soziallehre, z.B. in *Mater et magistra* (MM), das Gottesgeschöpf Mensch als „freies Wesen von Natur auf verantwortliches Handeln angelegt" (MM 63) und von Gott ausgestattet mit Würde, Verstand, Willensfreiheit und Verantwortungsbewusstsein. Papst Johannes Paul II sah den Menschen in *Redemptor hominis* als „die einzige von Gott um ihrer selbst gewollte Kreatur" auf Erden (RH 13). Aus dieser herausragenden Stellung – der Mensch als „[...] Träger, Schöpfer und das Ziel aller gesellschaftlichen Einrichtungen" (MM 219) – ergeben sich Rechte und Pflichten. Auf jeden Fall ist er gehalten, durch seinen Beitrag „das Gemeinwohl zu fördern" und seine „eigenen Interessen den Bedürfnissen der anderen" (PT 53) anzupassen. Als „Urheber, Mittelpunkt und Ziel aller Wirtschaft" (GS 63) haben Menschen auch den Auftrag, „[...] Unternehmen zu einer echten menschlichen Gemeinschaft zu machen" (MM 91). Dies alles macht den Menschen – trotz aller verbleibenden Schwächen und Widersprüche[81] – zur wichtigsten Kraft für eine gedeihliche menschliche Entwicklung und für konstruktives gesellschaftliches Leben in all seinen Erscheinungsformen:[82]

> „Seine geordnete Arbeit in solidarischer Zusammenarbeit ermöglicht die Erstellung von immer umfassenderen und zuverlässigeren Arbeitsgemeinschaften zur Umgestaltung der natürlichen und menschlichen Welt. In diesen Prozess sind wichtige Tugenden miteinbezogen, wie Fleiß, Umsicht beim Eingehen zumutbarer Risiken, Zuverlässigkeit und Treue in den zwischenmenschlichen Beziehungen, Festigkeit bei der Durchführung von schwierigen und schmerz-

[80] Mangels theologischer Kenntnisse kann und will ich hier nicht auf die unterschiedlichen Verständnisse der „Gottesebenbildlichkeit des Menschen" eingehen. Ich orientiere mich an Martin Honeckers Formulierung und interpretiere das theologische Konstrukt „Gottesebenbildichkeit" als „aufrechten Gang" (HONECKER, M.: *Einführung in die Theologische Ethik*. Berlin 1990, 49) im Sinne des konsistenten und kohärenten Umsetzens des „Du sollst" gemäß der christlichen Wertelehre sowie des Ausfüllens mitmenschlicher Beziehungen durch das Gebot des apostolischen Schreibens *Christifideles laici* „im Dienst am Menschen und an der Gesellschaft das Evangelium leben" (CL 36).

[81] Angesprochen z.B. durch RH 14, dass im Menschen „viele widersprüchliche Elemente" angelegt sind und er an einer „inneren Zwiespältigkeit" leide, oder bei *Centesimus annus* 25: „Der Mensch strebt zum Guten, aber ist auch des Bösen fähig; er kann über sein unmittelbares Interesse hinausgehen und bleibt dennoch daran gebunden" (CA 25); siehe dazu auch die Formulierung des Paulus im Römerbrief 7,19ff. „Denn ich tue nicht das Gute, das ich will, sondern das Böse, das ich nicht will. Wenn ich aber das tue, was ich nicht will, dann bin nicht mehr ich es, der so handelt, sondern die in mir wohnende Sünde. Ich stoße also auf das Gesetz, dass in mir das Böse vorhanden ist, obwohl ich das Gute tun will."

[82] Siehe dazu auch ROOS, L.: *Das Menschenbild der Katholischen Soziallehre*. In: Bund Katholischer Unternehmer (Hg.): *Fromm und Erfolgreich? Werteorientierte Unternehmensführung*. Freiburg/Basel/Wien 2000, 9–13.

vollen Entscheidungen und bei der Bewältigung etwaiger Schicksalsschläge." (CA 32)

Jeder, „[...] der sich Christ nennt, muss es als seinen Auftrag und seine Sendung ansehen, sich mit aller Kraft für die Vervollkommnung der Gesellschaft einzusetzen und bis zum Äußersten sich bemühen, dass die Menschenwürde in keiner Weise angetastet wird, vielmehr alle Schranken niedergelegt und alle Hilfen beigestellt werden, die ein Leben nach der Tugend anziehend machen und befördern." (MM 179)

Vergleichbare Aussagen finden sich auch bei evangelischen Theologen. Helmuth Thielicke legt Wert auf die direkte Verantwortung von Christen, die sich nicht mit Verweis auf das „System" verstecken können:

„Es ist völlig eindeutig, dass das biblische Denken alle Wandlungen bei der Person und nicht bei den Umständen, d.h. den Strukturen beginnen lässt. Für das Verhalten Jesu ist es in diesem Sinne charakteristisch, dass er sich primär nicht einmal an die repräsentativen Personen (oder, wie manche heute gern sagen: an die Vertreter des Establishments) wendet, um so wenigstens personale Schlüsselpunkte für strategisch wirksame Veränderungen zu treffen. [...] Das ist für unser Problem deshalb so wichtig, weil der Mensch dann, wenn die ‚Struktur' die Anthropologie beherrscht, nur durch seine Rolle in dieser Struktur bedeutsam wird. [...] An die Stelle des ‚unendlichen Wertes der Menschenseele [...]', wie sie sich coram Deo ergibt, tritt hier der pragmatische Gesichtspunkt der gesellschaftlichen Verwertbarkeit oder Nicht-Verwertbarkeit. Bei Jesus aber ist jeder Mensch unmittelbar zu Gott und für wert gehalten, bei seinem Namen gerufen zu werden."[83]

Wo Menschen diesen Ruf hören, wird „die Seele ihres Ursprungs in Gott erinnert", sie finden dann „den Sinn des Lebens in seiner ganzen Breite" und damit auch das „Bewusstsein ihrer eigensten größten Beteiligung, Schuld und Verantwortlichkeit."[84] Die so gefundene Verantwortlichkeit beschränkt sich nicht auf kirchliche oder im engeren Sinne religiöse Sachverhalte:

„Mag es uns noch so einleuchten, dass der Staat und die Wirtschaft, die Kunst und die Wissenschaft [...] ihre eigenen Bewegungs- und Trägheitsgesetze haben, mögen wir noch so ernst damit rechnen, die Gültigkeit dieser Gesetze immer und immer wieder erfahren zu müssen, mag uns die absolute Torheit des auf Granit Beißens noch so klar sein – eins ist doch noch klarer, nämlich dass wir uns in eine letzte selbständige Gültigkeit dieser Gesetze nicht mehr finden können."[85]

[83] THIELICKE, H.: *Theologische Ethik.* 2. Band: Entfaltung, 2. Teil „Ethik des Politischen". 4. Aufl. Tübingen 1987, 818f.

[84] BARTH, K.: *Der Christ in der Gesellschaft. Eine Tambacher Rede.* Würzburg 1920, 21.

[85] Ebenda.

Wo aber die Bewegungsgesetze der Wirtschaft nicht mehr *letzte selbständige Gültigkeit* haben, sondern erst dann das Gütesiegel der Legitimität erhalten, wenn sie vor dem Reflexionsraster christlicher Werte Bestand haben, werden Entscheidungsträger mehr gefordert. Die allein dem Menschen geschenkte „Offenheit zur Transparenz" (Comp. 130f.) lädt zu einer komplexeren Beurteilung von Entscheidungsvorlagen ein. Es wird unmöglich, „jetzt Ja und jetzt Nein zu sagen und beides [...] nach äußerem Zufall und innerer Willkür, sondern [nur noch] nach dem wohlgeprüften Willen Gottes."[86]

Dabei geht es nicht um einen „Pharisäismus des Besserseinwollens",[87] sondern darum, dass der Mensch „[...] das Wesen, das allein Gottes Ruf vernimmt und darum vor Gott in Anspruch genommen wird"[88] so handelt, wie „[...] Gottes Wille [...] erkennbar [wird] in seinem Handeln, in seiner Offenbarung und [...] in der Heiligen Schrift."[89] Dann jedoch gibt es nicht mehr Pflichten gegen die Menschen und Pflichten gegen Gott. „Es gibt nur die *eine* Pflicht, Gott zu lieben. Und diese eine Pflicht, Gott zu lieben, ist selbst die andere, die Pflicht, den Nächsten zu lieben [... und zwar] in seinem Sosein, in dem konkreten Anspruch, den seine Existenz an uns stellt."[90] Christen glauben und bekennen, dass sie von Gott angenommen und geliebt werden, *so wie sie sind.* Daraus resultiert, dass Gott auch Menschen, die wir als schwierig empfinden, so liebt, wie sie sind. Und daraus wiederum folgt, dass jeder von uns auch solche Menschen annehmen und sie in ihrer Würde achten muss – auch wenn das manchmal schwer fällt. Im Geschäftsalltag sind allerdings auch solche Menschen gefordert, das Ihre zur Lösung von Problemen beizutragen. „Schwierigsein" ist für sich allein noch kein verdienstvoller Beitrag zu Problemlösungen.

Dietrich Bonhoeffer weist auf die besondere Verantwortung jener Menschen hin, die Verantwortung für andere Menschen auf sich nehmen, denn sie sind in der Wirklichkeit konkret gefordert. Diese Wirklichkeit unterscheidet sich wesentlich von der Abstraktion, in der der Mensch sonst das Ethische zu bewältigen sucht:

> „Das Subjekt des Handelns ist nicht mehr der isolierte Einzelne, sondern der für andere Menschen Verantwortliche: die Norm des Handelns ist nicht ein allgemeingültiges Prinzip, sondern der konkrete Nächste, wie er mir von Gott gegeben ist; die Entscheidung fällt nicht mehr zwischen dem klar erkannten Guten und dem klar erkannten Bösen, sondern sie wird im Glauben gewagt angesichts der Verhüllung des Guten und des Bösen in der konkreten geschichtlichen Situation [...]. Verantwortliches Handeln liegt nicht mehr von

[86] Ebenda, 50.

[87] BRUNNER, E.: *Das Gebot und die Ordnungen.* Zürich 1978, 43.

[88] Ebenda, 109.

[89] Ebenda, 107.

[90] Ebenda, 117.

vornherein und ein für allemal fest, sondern es wird in der gegebenen Situation geboren. Es geht nicht um die Durchführung eines Prinzips, das zuletzt doch an der Wirklichkeit zerbricht, sondern um das Erfassen des in der gegebenen Situation Notwendigen, ‚Gebotenen'. Es muss beobachtet, abgewogen, gewertet werden, alles in der gefährlichen Freiheit des eigenen Selbst."[91]

Als Referenzrahmen für die echte christliche Verantwortung verweist Bonhoeffer auf die Bergpredigt – sie stelle den Menschen in die „Verantwortung für andere". Das hierzu erforderliche Ringen um die Richtigkeit der Entscheidung und die Standhaftigkeit in der Durchsetzung des als richtig Erkannten – anstatt eines opportunistischen Anpassens, das dem jeweils stärkeren Druck weicht – erfordert starke Überzeugungen.

Die Kirche kann zwar Lösungen, die mit dem Evangelium unvereinbar sind, zurückweisen, es kann jedoch nicht ihre Aufgabe sein, zu konkreten politischen, sozialen, wirtschaftlichen oder ökologischen Problemstellungen konkrete – oder gar ausschließliche – Lösungen anzubieten. Aufgabe der Kirche ist es allerdings, das „Gewissen der Gläubigen zu unterweisen und zu erleuchten [...], damit ihr Handeln immer der Förderung der Person und des Gemeinwohls dient."[92] Zu diesem Zweck stehen ganz konkrete Hilfsmittel zur Verfügung, die bei der Urteilsfindung in komplexen Entscheidungssituationen und bei der Umsetzung des als richtig Erkannten praktische Hilfe leisten.

III. Grundsätze und praktische Richtlinien der katholischen Soziallehre und anderer Perspektiven theologischer Ethik

Zur Umsetzung der christlichen Normen im Alltag, z.B. anhand der Prinzipien der katholischen Soziallehre, empfiehlt *Mater et magistra* (MM 234) einen Prozess aus drei Schritten, der auch für die unternehmerische Praxis angewendet werden kann:

- als erstes alle zugänglichen Fakten sammeln und Fachkompetenz erwerben oder hinzuziehen, damit der richtige Sachverhalt erkennbar wird (*Sachwissen*);
- danach folgt die Bewertung des Sachverhalts und der möglichen Handlungsalternativen anhand der Grundsätze der katholischen Soziallehre (*Orientierungswissen*), sowie schließlich
- die Entscheidung darüber, was getan werden kann und muss, um das als richtig Erkannte entsprechend den gegebenen Umständen anzuwenden (*konkrete und zeitnahe Umsetzung von Sach- und Orientierungswissen*).

[91] BONHOEFFER, D.: *Ethik*, 220.

[92] Ebenda, zur ganzheitlichen Auseinandersetzung mit dem Komplex „Gewissen", siehe SCHOCKENHOFF, E.: *Wie gewiss ist das Gewissen? Eine ethische Orientierung*. Freiburg/Basel/Wien: Herder 2003.

Was zunächst einfach erscheint, kann – je nach Sachverhalt und Lebensumstände, die den Hintergrund zur anstehenden Urteilsfindung bilden – hoch komplex sein. Auch Menschen, die im christlichen Glauben fest verankert sind, wird die Mühe nicht erspart, beim Sachwissen in die erforderliche Tiefe zu gehen und, was das Orientierungswissen angeht, christliche Werte aus dem ‚Himmel' der biblischen Abstraktion herunterzuholen und in den konkreten irdischen Problembezug zu stellen.[93] Und damit nicht genug: Da in komplexen Verantwortungssituationen verschiedene, teilweise konkurrierende Werte zur Anwendung gebracht werden können, sind u.a. schwierige Güterabwägungen für das insgesamt „kleinere Übel" erforderlich. Der knappe Paulinische Rat „Prüft alles, und behaltet das Gute" (1 Thess 5,21) kann äußerst anspruchsvolle Implikationen haben.[94]

1. Sach- und Verlaufstruktur sittlicher Urteile

Als pragmatische Detailanleitung der drei von der katholischen Soziallehre empfohlenen Prozessschritte, kann das „Schema der Sach- und Verlaufsstruktur sittlicher Urteile" des evangelischen Theologen Heinz Eduard Tödt dienen. Tödt wies darauf hin, dass das „[...] was sich als sittlich verpflichtend zeigt, [...] nicht schon aus Gegebenem evident hervor [geht], sondern [...] in einem – beim Christen vom Glauben geleiteten – Begegnungsgeschehen erkannt werden [muss]."[95] Das moderne sittliche Bewusstsein wird, so Tödt, „[...] von der Einsicht bestimmt, dass man mit der einfachen Deduktion aus festgelegten moralischen Einstellungen nicht der Vielfältigkeit und Eigenart anfallender Probleme gerecht wird", sondern vielmehr „in einem sorgfältigen Verfahren den Weg vom Ethos zum konkreten Urteil und zur Handlungsentscheidung gehen muss – oder umgekehrt, herausgefordert durch den Druck konkreter Probleme, sich auf die in diesem Fall maßgebenden sittlichen Grundsätze rückbesinnen sollte."[96] Wer in einer komplexen Entscheidungssituation mehr anstreben möchte als „fragmentarische Ahnungen des Sittlichen" oder „situative Einsichten in das Gute", fährt gut, sich formaler Prozesse zur sittlichen Urteilsfindung zu bedienen, z.B. des von Tödt angebotenen „Schema der Sach- und Verlaufsstruktur sittlicher Urteile": [97]

Wahrnehmung, Annahme und Bestimmung eines Problems als eines sittlichen. Längst nicht alle Probleme sind moralischer Art, sondern lediglich technische, wirtschaftliche, soziale, politische, medizinische oder beispielsweise juristische Teilprobleme, die mit der entsprechenden Sachkompetenz prak-

[93] Siehe RICH, A.: *Wirtschaftsethik*, 82ff.

[94] Siehe auch dazu RICH, A.: *Wirtschaftsethik*, 233ff. „Vom Umgang mit biblischen Maximen".

[95] TÖDT, H.E.: *Perspektiven theologischer Ethik*. München 1988, 18.

[96] Ebenda, 21.

[97] Ebenda, 30ff.

tisch gelöst werden müssen und können. Die Beantwortung der Frage, ob das Problem (auch) eine sittliche Dimension hat, hängt wesentlich von der Fähigkeit und dem Willen des Urteilenden ab, das betreffende Problem in einem größeren Zusammenhang zu sehen und mit einem breiteren Horizont zu bedenken. „Nimmt einer ein Problem als ein ihn sittlich betreffendes an, so zeigt er Bereitschaft zu einem Selbsteinsatz, den eine technisch-pragmatische Problembehandlung nicht erfordert".[98]

Situationsanalyse. Kein Problem entsteht oder steht in einem gesellschaftlichen Vakuum. Was aber sind die durch Institutionen, Normen, Rollen- und Interaktionsmuster sowie durch Bewusstseinslagen oder natürliche Gegebenheiten strukturierten Realzusammenhänge, innerhalb derer das Problem gelöst werden muss? Welche Art der Selektion wird aufgrund welcher subjektiven Wirklichkeitswahrnehmung vorgenommen? Wie können die daraus für den Urteilenden resultierenden Auswahlkriterien für das, zu dem er sich in ein sittliches Verhältnis setzen soll, transparent gemacht werden? Wie ist mit dem Dilemma umzugehen, dass viele komplexe Probleme keine Lösung haben, die eine simple „gut" oder „böse" Bewertung zulassen, sondern jede Handlungsweise immer auch ein Mehr oder Weniger an „Ungutem" für sittlich relevante Güter enthält, seien es auch nur unvorhergesehene Folge- und Nebenwirkungen? Wo die soziale Wirklichkeit undurchsichtig ist und fachwissenschaftliche Erkenntnisse und Expertenmeinungen pluralistisch, wenn nicht gar unvereinbar sind, wird die Situationsanalyse zu einem unentbehrlichen Sachmoment. Die Situationsanalyse kann sogar zu einer Korrektur der anfänglich gemachten Problemdefinition führen. Von großer Bedeutung ist bei der Situationsanalyse auch die Frage, wer in dieser spezifischen Situation welche spezifische Verpflichtung oder Verantwortlichkeit hat.

> „Dass die Situationsanalyse selbst ein Problem von sittlicher Relevanz ist, wird dort nicht deutlich, wo man sie intuitiv und unbewusst vollzieht, oder wo man meint, sittliche Entscheidungen dezisionistisch vollziehen zu können, und nicht erkennt, dass in ihnen immer das Sicht-Verhalten zu Mitmenschen und umgebender Wirklichkeit und darin zum eigenen Selbst auf dem Spiel steht."[99]

Beurteilung von Verhaltensoptionen. Für die meisten Probleme gibt es Lösungsalternativen, deren sittliche Relevanz auf den ersten Blick nicht erkennbar ist. Und dennoch führt kein (ethisch akzeptabler) Weg daran vorbei, auch vermeintlich selbstverständliche pragmatisch-technische Lösungen zumindest hinsichtlich ihrer langfristigen Auswirkungen für eine humane Zukunft zu beurteilen. Somit geht es nicht nur um die Wahl eines Mittels zur Erreichung eines bestimmten Ziels, auch das Ziel selbst muss einer Normenprüfung standhalten. Die bloße Möglichkeit, dass mit bestimmten

[98] Ebenda, 31.

[99] Ebenda, 33.

Mitteln spezifische Ziele erreichbar werden, darf sich nicht eigengesetzlich verselbständigen. Ein zusätzliches Problem stellt sich, wenn zwar das Ziel sittlichen Kriterien gerecht wird, die Bonität der Mittel jedoch nicht über jeden Zweifel erhaben ist. Tödt führt hier das Entscheidungskriterium „*Leiden*" ein, das leibseelische Erfahren und Erdulden von schmerzhaften, mangelbedingten, beengenden, gewaltsamen, entfremdenden und frustrierenden Einwirkungen von außen, die den Menschen an seine Eingebundenheit in die Gesellschaft und an seine Zeitlichkeit und Endlichkeit gemahnt. „Wo der Mensch das Leiden anderer nicht mehr als ein eigenes mitzufühlen vermag, da ist seine Humanität zutiefst in Frage gestellt."[100] Die sittliche Beurteilung von Handlungsalternativen – im Sinne von reflektiertem Verhalten auf Leiden – berücksichtigt beide Aspekte („Handeln" und „Leiden") mit gleichem Gewicht.

Prüfung von Normen, Gütern und Perspektiven. Was sind die Güter, die gegeneinander abzuwägen sind, und mit welchen Normen, mit welchem sittlichen Geltungsanspruch geben wir einem dieser Güter in dieser bestimmten Situation angesichts des spezifischen Problems Vorrang? Welche Spielräume oder Dilemmata bestehen und können zugunsten der Erhöhung der sittlichen Qualität einer Lösung genutzt bzw. aufgelöst werden?

Prüfung der sittlich-kommunikativen Verbindlichkeit von Verhaltensoptionen. Könnten sich andere Menschen in derselben Situation unter den gleichen lebensgeschichtlichen Voraussetzungen gleich verhalten, wie es die in Aussicht genommene Entscheidung vorsieht? Könnten sie bei umgekehrten Rollen die in Aussicht genommene Entscheidung auch *gegen sich* gelten lassen? Es kommt nicht nur darauf an, ob sich ein Individuum mit seiner Wirklichkeitswahrnehmung in Übereinstimmung mit seinem Gewissen befindet, sondern auch, ob die daraus resultierende Entscheidung für andere Personen annehmbar ist, weil sie auf einem gemeinsamen sittlichen Urteil beruht.

Der Urteilsentscheid. Der hier aufgezeigte Prozess ist kein entscheidungsloser Sophismus um letzte philosophische Details, sondern endet zwingend in einer konkreten Entscheidung: Diejenige Handlung oder dasjenige Verhalten wird verbindlich festgelegt, für das der urteilende Mensch nach bestem Wissen und Gewissen einzustehen bereit ist.

> „In aller Regel wird die faktische Urteilsbildung ein iterativer Prozess sein, innerhalb dessen einzelne Sachmomente in verschiedener Reihenfolge ins Spiel kommen und, sich wechselseitig beleuchtend, immer schärfer herausgearbeitet werden. Sie können daher mehrfachen Revisionen unterworfen sein, bis der Prozess in einem Entschluss, im Urteilsentscheid zu einem Abschluss kommt."[101]

[100] Ebenda, 35.

[101] Ebenda, 54.

Sittliche Urteile dieser Art zielen auf eine bewusst verantwortete Verhaltensorientierung in Relation und im Hinblick auf die Mitmenschen, die Umwelt und die Gesellschaft.

Das Durchlaufen der hier aufgezeigten Prozess-Schritte garantiert freilich nicht, dass bei der Anwendung dieser Methode alle („[...] selbst wenn sie ehrlichen Willens sind", MM 238) zum selben Ergebnis kommen. Bei verbleibenden Meinungsverschiedenheiten empfiehlt *Mater et magistra* in christlichem Geist „gegenseitige Achtung und Ehrerbietung" zu wahren, Zusammenarbeit zu pflegen und zeitnah zu tun, was die Situation erfordert. Man solle sich davor hüten, die „[...] Kräfte in ständigen Diskussionen zu verbrauchen und unter dem Schein, das beste zu suchen, das zu unterlassen, was sie wirklich können und darum auch verwirklichen sollen" (MM 238). Angesichts der großen sozialen Probleme in den wirtschaftlich unterentwickelten Ländern der Erde wird die Verantwortung, heute zu tun, was heute getan werden kann, geradezu zum moralischen Gebot. Das bedeutet nicht, höhere Ziele für weiteres Handeln aus dem Gedächtnis zu verlieren. Ohne den Mut zur pragmatischen Entscheidung für heute Mögliches entsteht jedoch eine Gefahr, dass nicht einmal weniger als erhofft, sondern gar nichts geschieht – ein Gedanke, den Jeanne Hersch pointiert so formulierte: „Das Unmögliche zu erhoffen heißt, darauf zu verzichten, das Mögliche zu tun."[102]

2. Beiträge zum Sach- und Orientierungswissen

Viele theologische Reflexionen über die Unternehmenswelt haben die Lebensbedingungen der darin arbeitenden Menschen zum Gegenstand, und auch die katholische Soziallehre hat sich seit ihrem Anfang mit den Arbeitsbedingungen der Menschen im Betrieb auseinandergesetzt. Schon die erste Sozialenzyklika, *Rerum novarum* (1891), nahm dieses Thema auf und forderte u.a. einen „gerechten Lohn". Dieser soll einem Arbeiter ermöglichen „[...] in Sicherheit hinsichtlich Wohnung, Kleidung und Nahrung ein weniger schweres Leben" zu führen (RN 27). Darüber hinaus sollen Arbeitgeber ihre Arbeiter nicht

> „[...] ungerechterweise belasten oder sie zur Annahme von Bedingungen nötigen, die der persönlichen Würde und den Menschenrechten zuwiderlaufen, wenn ihre Gesundheit durch übermäßige Anstrengungen oder ihrem Alter und Geschlecht nicht entsprechende Anforderungen untergraben werden." (RN 29)

Die Aussagen von *Rerum novarum* über spätere Sozialenzykliken wie *Redemptor hominis, Quadragesimo anno, Laborem excercens* oder *Centesimus annus* bis zu *Sollicitudo rei socialis* und dem „Compendium of the Social Doctrine of the

[102] HERSCH, J.: *Die Hoffnung Mensch zu sein.* 4. Aufl. Zürich 1986, 117.

Church" sprechen zum Sachkomplex „Arbeitsbedingungen" eine klare Sprache:

- Kinderarbeit ist unter keinen Umständen legitim.
- Der „Faktor Arbeit" darf nicht bloß als Ware behandelt werden, Menschen haben immer einen intrinsischen Wert.
- Ein (unter Bedingungen hoher Arbeitslosigkeit) frei ausgehandelter Lohnsatz kann nicht als moralisch akzeptabel beurteilt werden, wenn er nicht die Grundbedürfnisbefriedigung des Arbeiters und seiner Kernfamilie sicherstellt und auf diese Weise deren unveräußerliches Recht auf ein menschenwürdiges Leben respektiert wird; ein „fairer" Lohn sowie Partizipationsmöglichkeiten sind Grundvoraussetzungen für Gerechtigkeit in Arbeitsverhältnissen.
- Arbeiter haben das Recht auf Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit, jedoch auch die Pflicht, die Rechte anderer wechselseitig anzuerkennen und zu erfüllen.
- Da der Mensch absolute Wertigkeit hat, die Wirtschaft aber nur instrumentellen Wert, ist der Mensch nicht für die Wirtschaft da, sondern die Wirtschaft für den Menschen.
- Ethik geht vor Technik, und
- es gibt keine Rechte ohne Pflichten.

Alle diese Forderungen sind bis heute sowohl im Kontext der ökonomischen Globalisierung als auch wegen Skandalen in hoch entwickelten Industrieländern hochaktuell.[103] Sie sind daher auch Gegenstand der Normen des Global Compact der Vereinten Nationen.[104]

Ebenfalls von bleibender Aktualität ist eine Passage aus *Pacem in terris* (1963!): Einerseits trägt *legales Handeln* – im Sinne des Befolgens des im jeweiligen Land vom Staat gesetzten Rechts – in hohem Maße zur Verwirklichung des Gemeinwohls bei, andererseits setzen Staaten zuweilen jedoch nicht nur Recht, sondern auch Unrecht (z.B. Apartheid) um, oder die geltende rechtliche Ordnung ist defizitär bzw. geltendes Recht wird unzureichend durchgesetzt. In solchen Fällen sind die Bürger – nach modernem Verständnis auch die korporativen Bürger (*corporate citizens*) – gefordert, ihr „sittliches Gewissen" einzusetzen, um „unverzüglich" zu „[...] erfassen, was geschehen muss und dies rechtzeitig und tatkräftig durchführen" (PT 72).

[103] Siehe dazu den Artikel über Walmart in der New York Times vom 12. Februar 2005, in dem darüber berichtet wird, dass in New Hampshire, Arkansas und Connecticut gegen das Kinderarbeitsverbot und Arbeitssicherheitsvorschriften verstoßen wurde.

[104] www.unglobalcompact.org. Dazu gibt es auch praktische Anleitungen aus dem kirchlichen Raum, z.B. um christlichen Unternehmern Hilfestellung zur Lösung von konkreten Problemen zu geben, gibt der Bund Katholischer Unternehmer e.V. (BKU) laufende Informationsblätter heraus, in denen der Versuch gewagt wird, Inhalte der Sozialenzykliken auf konkrete ordnungspolitische und betriebswirtschaftliche Fragestellungen anzuwenden: anzufordern beim Bund Katholischer Unternehmer e.V. (www.service@bku.de).

Als weltlicher Referenzrahmen wird dabei – wie etwa vierzig Jahre später im UN Global Compact – auf die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte verwiesen (PT 143, sowie Comp 152–159).

3. Soziale Marktwirtschaft als erwünschter ordnungspolitischer Rahmen

Im Verlauf der über hundertjährigen Wirkungsgeschichte hat die katholische Soziallehre auf verschiedene Weise mitgeholfen, die Grundpfeiler der sozialen Marktwirtschaft in Europa zu entwickeln:

Einerseits unterstreicht die katholische Soziallehre die Bedeutung marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen sowie das „menschliche Recht auf wirtschaftliche Initiative, auf Eigentum und auf Freiheit im Bereich der Wirtschaft".[105] Schon *Gaudium et spes* sah das Privateigentum als Voraussetzung für eine eigenverantwortliche Gestaltung des persönlichen Lebens der Menschen und somit als „eine Art Verlängerung der menschlichen Freiheit" (GS 71). *Centesimus annus* unterstreicht die Bedeutung gesellschaftlicher Freiheit und einer marktwirtschaftlichen Ordnungspolitik mit den Hinweisen, dass dort, „[...] wo der legitime Raum der Freiheit willkürlich eingeschränkt oder gar zerstört wird, [...] sich das gesellschaftliche Leben nach und nach auf[löst] und [schließlich] verfällt." Hinzu kommt, dass dort „[...] wo das Interesse des Einzelnen gewaltsam unterdrückt wird [... und] es durch ein drückendes System bürokratischer Kontrolle ersetzt [wird], [...] die Quellen der Initiative und Kreativität versiegen" (CA 25). Die Stärkung der Eigenverantwortung wird in der katholischen Soziallehre als wesentliche Voraussetzung für die Entfaltung der individuellen Initiative angesehen – diese wiederum trägt zur Erhöhung der Wohlfahrt bei, weil der Austausch von Gütern auf Märkten – wenn er freiwillig und unter Wettbewerbsbedingungen erfolgt – kein Nullsummenspiel ist, bei dem der eine verlieren muss, wenn der andere gewinnt.

Auch Wissenschaft und Technik sind für die katholische Soziallehre positiv besetzte Begriffe, denn wo sie „[...] blühen und zugleich wirtschaftlicher Wohlstand herrscht, bedeutet das einen großen zivilisatorischen und kulturellen Fortschritt" (MM 175) – mit der Einschränkung „[...] dass dies nicht die höchsten Werte sind; es sind nur Mittel, die dem Streben nach höheren Werten dienlich sein können" (MM 175). Mit der Warnung, dass „[...] die durch technische Mittel freigelegten Kräfte zwar dem Fortschritt dienen, nicht minder aber auch zum Verderben der Menschen führen können" (MM 209), wird auch auf die fast unüberwindliche Ambivalenz des wissenschaftlich-technischen Fortschritts hingewiesen. Daher ist zwar die Entwicklung von Wissenschaft und Technik ein „großartiges Zeugnis der Fähigkeit des Verstandes und der Ausdauer der Menschen, befreit aber die Menschheit nicht davon, sich letzte religiöse Fragen zu stellen, sie spornt sie

[105] Siehe CA 6, CA 24, was die besondere Würdigung der Privatinitiativen angeht, siehe MM 51, für das Recht auf Privateigentum schon RN 16.

vielmehr dazu an, die schmerzlichsten und entscheidendsten Kämpfe, jene im Herzen und im Gewissen, auszutragen" (VS 1).

Die Kirche anerkennt schließlich in CA 35 „[...] die berechtigte Funktion des Gewinnes als Indikator für den guten Zustand und Betrieb des Unternehmens" und führt aus, dass dann, wenn ein Unternehmen mit Gewinn produziert, dies bedeute, „[...] dass die Produktionsfaktoren sachgemäß eingesetzt und die menschlichen Bedürfnisse gebührend erfüllt wurden." Die Aussicht auf Gewinne schafft und erhält wettbewerbsfähige Arbeitsplätze. Wo durch die Beteiligung der Arbeitnehmer (z.B. Investivlohn und Gewinnbeteiligung) am Produktivkapital eine größere Beteiligungsgerechtigkeit erzielt werden kann, haben florierende Unternehmen auch sozialethische Bedeutung.[106] Gewinne sind jedoch „nicht das einzige Anzeichen für den Zustand des Unternehmens" und dürfen keinesfalls in Verletzung der Würde der Menschen erzielt werden. Was Unternehmen angeht, so kann auch noch der Satz aus *Solicitudo rei socialis* herangezogen werden, wonach „die grössere Verantwortung bei dem liegt, der mehr hat und mehr kann" (SRS 47).

Andererseits wird immer wieder auf die Notwendigkeit von „Gerechtigkeit und Billigkeit als Maßstab" unternehmerischen Handelns hingewiesen sowie auf die Tatsache, dass nicht alles dem freien Wettbewerb überlassen oder vom Stärkeren nach Willkür diktiert werden kann (MM 71). *Populorum progressio* verurteilte vor fast vierzig Jahren vehement eine marktwirtschaftliche Ordnung, die soziale Verträglichkeitskriterien außer Acht lässt. Es hätten sich, so Papst Paul VI im Jahre 1967, Vorstellungen in die menschliche Gesellschaft eingeschlichen,

> „[...] wonach der Profit der eigentliche Motor des wirtschaftlichen Fortschritts [darstellt], der Wettbewerb das oberste Gesetz der Wirtschaft, das Eigentum an den Produktionsmitteln ein absolutes Recht, ohne Schranken, ohne entsprechende Verpflichtungen der Gesellschaft gegenüber." (PP 26)

Dieser „ungehemmte Liberalismus", von Papst Paul VI als „Abart des Kapitalismus" bezeichnet, könne nicht scharf genug verurteilt werden, es müsse daran erinnert werden, „[...] dass die Wirtschaft ausschließlich dem Menschen zu dienen hat." Dies wird in den letzten Jahren insbesondere wieder im Kontext der Globalisierung hoch aktuell. Sie gibt gleichermaßen Anlass zur Hoffnung und Sorge (Comp. 362) und wegen ihrer vielfältigen Begleiterscheinungen (Comp. 312ff.) bedarf sie eines hohen Maßes an moralischer Aufmerksamkeit.

Die Würde des arbeitenden Menschen im Unternehmen steht für Christen über dem Gewinn:

[106] Sie dazu „Mehr Beteiligungsgerechtigkeit", Memorandum einer von der deutschen Bischofskonferenz berufenen Expertengruppe, Bonn 29. Oktober 1998.

„Es ist durchaus möglich, dass die Wirtschaftsbilanz in Ordnung ist, aber zugleich die Menschen, die das kostbarste Vermögen des Unternehmens darstellen, gedemütigt und in ihrer Würde verletzt werden. Das ist nicht nur moralisch nicht zulässig, sondern muss auf weite Sicht gesehen auch negative Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens haben. Denn Zweck des Unternehmens ist nicht bloß die Gewinnerzeugung, sondern auch die Verwirklichung als Gemeinschaft von Menschen, die auf verschiedene Weise die Erfüllung ihrer grundlegenden Bedürfnisse anstreben und zugleich eine besondere Gruppe im Dienst der Gesamtgesellschaft bilden.[107] Der Gewinn ist ein Regulator des Unternehmens, aber nicht der einzige. Hinzukommen andere menschliche und moralische Faktoren, die auf lange Sicht gesehen zumindest ebenso entscheidend sind für das Leben des Unternehmens." (CA 35)

Besondere Bedeutung erlangt im Hinblick auf die mangelhafte Versorgung z.B. von HIV/AIDS-kranken Menschen in Entwicklungsländern eine Aussage, die Papst Johannes Paul II in *Centesimus annus* (CA 40) machte: Es gibt „eine neue Grenze des Marktes. Es gibt gemeinsame und qualitative Bedürfnisse, die mit Hilfe dieser Mechanismen nicht befriedigt werden können. Es gibt wichtige menschliche Erfordernisse, die sich seiner Logik entziehen." Vier Jahre zuvor (1987) hatte Papst Johannes Paul II in *Sollicitudo rei socialis* „jene Gier nach Profit und jene[n] Durst nach Macht" als Hindernis auf dem Weg zur vollen Entwicklung und als „Strukturen der Sünde" bezeichnet (SRS 38) und mehr Solidarität gefordert.[108]

Solidarität wurde in diesem Zusammenhang nicht etwa als ein „Gefühl vagen Mitleids oder oberflächlicher Rührung wegen der Leiden so vieler Menschen" definiert, sondern als „die feste und beständige Entschlossenheit, sich für das *Gemeinwohl* einzusetzen, das heißt für das Wohl aller und eines jeden, weil wir alle für alle verantwortlich sind."[109] Solidarität hilft uns,

[107] Ähnlich nimmt *Populorum progressio* zum Sachverhalt Entwicklung und wirtschaftlichen Wachstum Stellung: „Entwicklung ist nicht einfach gleichbedeutend mit wirtschaftlichem Wachstum. Wahre Entwicklung muss umfassend sein, sie muss jeden Menschen und den ganzen Menschen im Auge haben" (PP 14). Siehe dazu auch RICH, A.: *Wirtschaftsethik*, 71ff.

[108] Zum Spannungsverhältnis von Freiheit und Macht siehe Arthur Richs *Wirtschaftsethik*, 215f.

[109] Das Gemeinwohl wird in *Gaudium et spes* definiert als „die Gesamtheit jener Bedingungen des gesellschaftlichen Lebens, die sowohl den Gruppen als auch deren einzelnen Gliedern ermöglichen, die eigene Vollendung voller und leichter zu erreichen." (GS, Nr. 26) Für die Förderung des Gemeinwohls sind aus Sicht der katholischen Soziallehre drei Elemente von besonderer Bedeutung, 1. die Achtung der menschlichen Person und ihrer Grundrechte; 2. verlangt das Gemeinwohl das soziale Wohl und die Entwicklung der Gemeinschaft im Sinne der Befriedigung der menschlichen Grundbedürfnisse (die staatliche Autorität muss einem jeden das zugänglich machen, was für ein wirklich menschliches Leben notwendig ist, wie Nahrung, Kleidung, Wohnung, Gesundheit, Arbeit, Erziehung und Bildung, richtige Information und Recht auf Fami-

so *Sollicitudo rei socialis*, den „Anderen" – Person, Volk oder Nation – nicht als irgendein Mittel zu sehen, dessen Arbeitsfähigkeit und Körperkraft man zu niedrigen Kosten ausbeutet und den man, wenn er nicht mehr dient, zurücklässt, sondern als ein uns „gleiches Wesen [...], als einen Mitmenschen also, der genauso wie wir am Festmahl des Lebens teilnehmen soll, zu dem alle Menschen von Gott in gleicher Weise eingeladen sind" (SRS 39). Daraus wird ebenso eine Sozialpflichtigkeit des Eigentums abgeleitet wie die „Christenpflicht", für andere im Rahmen der eigenen Möglichkeiten einzustehen. Allerdings, so *Redemptor hominis*, scheint der Mensch mit der „Entwicklung im sittlichen Leben und in der Ethik" hinter der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung zurückzubleiben: Er ist im Zusammenhang mit dem erreichten Fortschritt nicht geistig reifer, bewusster in seiner Menschenwürde, verantwortungsvoller, offener für den Mitmenschen, vor allem für den Hilfsbedürftigen und Schwachen geworden (RH 14).

Die katholische Soziallehre sieht die von ihr entwickelten Grundsätze und Maßstäbe als „immer und überall" gültig (MM 72) an, will jedoch dann, wenn sie auf die konkrete Situation angewendet werden, die zur Verfügung stehenden Mittel der einzelnen Akteure berücksichtigen. Dass es dabei zu Spannungen kommen kann, zwischen dem, was aus unternehmerischer Sicht nützlich ist und dem, was die Kirche „in Anwendung der Botschaft des Evangeliums" (Comp. 70ff.) für geboten hält, liegt in der Natur der Sache. Zur innovativen und kreativen Überwindung solcher Spannungen im unternehmerischen Alltag sind Entscheidungsträger mit christlichem Anspruch gefragt.

IV. Die spezifischen Aufgaben von Christen im Beruf

Karl Kardinal Lehmann hat Recht: Mit „Glaube, Liebe und Hoffnung allein" wird ein Unternehmen am Markt auf Dauer nicht erfolgreich bestehen können.[110] Die Marktwirtschaft funktioniert zunächst nach anderen Prinzipien, die auf einer anderen Ebene liegen: u.a. Freiheit auf den Märkten, Bewahrung der Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation, Erhöhung der Produktivität und Verbesserung der Effizienz, Preisfindung durch das Spiel von Angebot und Nachfrage sowie Privateigentum und langfristige Maximierung der Gewinne. Aber auch innerhalb dieses Rahmens setzt jeder Mensch, der praktische Entscheidungen trifft, implizit oder explizit Prioritäten und ordnet Gesichtspunkte über oder unter. Dieser handelnde Mensch hat in der heutigen globalen Marktwirtschaft eine größere Bedeutung denn

liengründung); 3. gehört zum Gemeinwohl schließlich der Friede, das heißt die Dauerhaftigkeit und Sicherheit einer gerechten Ordnung.

[110] In seinem Vortrag am Symposium „Reformen ohne soziale Gerechtigkeit" der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände am 26. Oktober 2004 in Berlin. Siehe dazu: www.bistummainz.de/bm/opencms/sites/bistum/bistum/kardinal/texte/texte_2004/arbeitgeber.html

je. „[S]eine Erkenntnisfähigkeit in Form wissenschaftlicher Einsicht, seine Fähigkeit, Organisation in Solidarität zu erstellen, und sein Vermögen, das Bedürfnis des anderen wahrzunehmen und zu befriedigen" (CA 32), sind die entscheidenden Produktionsfaktoren.

Es ist nicht einfach, christliche Glaubensüberzeugungen im unternehmerischen Alltag umzusetzen – und dennoch ist Christen aufgegeben, genau dies zu tun. Von Martin Luther wird gesagt, er habe im weltlichen Beruf den gottgewollten Ort des Dienstes der Christen gesehen: Der Christ solle Gott durch seinen Beruf in der Welt, nicht durch Rückzug aus der Welt dienen. Es ist offensichtlich, dass für die Ausübung des Berufs im Verständnis als „Gottesdienst" hohe Maßstäbe gesetzt sind. Das fängt schon an mit der Distanz zur eigenen Bedeutung und zu den Führungskräften verliehenen Macht, und es geht weiter mit der Achtung, dem Respekt, der Aufrichtigkeit und der Wahrung der Menschenwürde von „Untergebenen".[111] Für Christen sollte ein Abkoppeln der konkreten Lebens- und Arbeitspraxis von christlichen Glaubensgewissheiten und deren Konsequenzen keine Option sein. Die Umsetzung christlicher Überzeugungen als handlungsleitende Normen geht jedoch weit über den zwischenmenschlichen Umgang hinaus und reicht weit in generelle firmenpolitische Entscheidungen hinein.

Die katholische Kirche macht sich mit ihrer Soziallehre keine Illusionen über die „[...] ungezügelte Selbstsucht des Menschen, die materialistische Weltanschauung, die sich heute in der Gesellschaft breit macht, und die Schwierigkeit, festzustellen, was die Gerechtigkeit in der konkreten Situation erfordert" (MM 229). Wer jedoch

> „als Christ am heutigen sozial-ökonomischen Fortschritt mitwirkt und dabei für Gerechtigkeit und Liebe eintritt, der möge überzeugt sein, er könne viel beitragen zum Wohl der Menschheit und zum Frieden auf dieser Welt. Bei all diesem seinem Wirken möge er, gleichviel, ob er als einzelner oder im Verbund mit anderen tätig wird, leuchtendes Beispiel geben."(GS 72)

Die katholische Soziallehre nimmt insbesondere Firmenbesitzer und Manager in die Pflicht, mehr als ausschließlich ökonomische Verantwortung wahrzunehmen (Comp. 344). Diejenigen, die vom Wissen her zuständig, technisch befähigt und beruflich erfahren sind, sollen sich für die Umsetzung des auf dem Evangelium beruhenden „Sittengesetzes" einsetzen und dieses in ihrem Einflussbereich umsetzen:

> „Es genügt nicht, vom Glauben erleuchtet zu sein und beseelt vom Wunsch, Gutes zu tun, um eine Kultur [auch eine Unternehmenskultur] mit gesunden Grundsätzen zu durchdringen und sie im Geist des Evangeliums zu beleben.

[111] Siehe dazu KRAMER, R.M.: *Hochmut kommt vor dem Fall.* In: Harvard Business Manager (April 2004) 79ff. Auch ohne Bezug auf marxistisches Gedankengut ist offensichtlich, dass wirtschaftliche Abhängigkeit als Bestimmungsfaktor für manche Zumutungen nicht wegzudiskutieren ist – dies und asymmetrische Formen der Zusammenarbeit bergen Gefahren für einen „unchristlichen" Umgang mit Menschen.

Zu solchem Zweck ist es notwendig, sich in ihren Einrichtungen zu engagieren und tatkräftig von innen her auf sie zu wirken." (PT 147)[112]

Dieses Engagement manifestiert sich in „verschiedenartigen, komplementären Formen, Ebenen, Aufgaben und Verantwortungen", soll aber in jedem Fall „geführt vom christlichen Gewissen und im Einklang mit den damit übereinstimmenden Werten" stattfinden.[113] Dabei muss sich jeder nach eigener Gewissensbefragung festlegen, wo sein konkretes Handeln gefragt ist (OA 49).

Hier wird sinnvollerweise nicht davon ausgegangen, Christen seien, nur weil sie Christen sind, die „besseren" Menschen. Auch für sie gilt im Normalfall Sigmunds Freuds Hinweis, dass „[...] die Menschen gemeinhin mit falschen Maßstäben messen, Macht, Erfolg und Reichtum für sich anstreben und bei anderen bewundern, die wahren Werte des Lebens aber unterschätzen."[114] Auch bei Christen gibt es normalerweise jene „Unstimmigkeiten zwischen dem Denken und Handeln der Menschen und der Vielstimmigkeit ihrer Wunschregungen", auf die Freud das Problem zurückführte. Sigmund Freud sah letztlich „[...] nur die Religion, die die Frage nach dem Zweck des Lebens zu beantworten weiß."[115]

Wer jedoch als gläubiger Christ für wahr hält, was Gott in der Bibel offenbart hat, und sich dazu bekennt, nach bestem Wissen und Gewissen

[112] Diese Aussage von *Pacem in terris* erinnert an jene Passage in Max Webers Aufsatz „Politik als Beruf", wo er spöttisch auf die „sterile Aufgeregtheit" verweist, die einem bestimmten Typus Intellektueller eigen sei und die er als eine ins Leere verlaufende „Romantik des intellektuell Interessanten" ohne alles „sachliche Verantwortungsgefühl" kritisiert, denn „mit der bloßen, als noch so echt empfundenen Leidenschaft" sei es nicht getan. WEBER, M.: *Politik als Beruf.* In: DERS.: *Gesammelte Politische Schriften*, 545. Die Aussage, dass „das blosse Beklagen von Ungerechtigkeiten" und das sich Berufen auf die heilige Schrift keine wirkliche Bedeutung hat, wenn nicht in Wahrnehmung der persönlichen Verantwortung effektiv gehandelt wird, wird in verschiedenen Zusammenhängen immer wieder hervorgehoben, so z.B, in *Octogesima adveniens* (OA 48) von Paul VI.

[113] Siehe dazu Kongregation für die Glaubenslehre: *Lehrmässige Note zu einigen Fragen über den Einsatz und das Verhalten der Katholiken im politischen Leben.* Rom, November 2002, I.1.; in gleichem Sinne auch schon *Quadragesimo anno* (QA 41ff.).

[114] FREUD, S.: *Das Unbehagen in der Kultur.* Internationaler Psychoanalytischer Verlag, Wien 1930, 5. Allerdings sah Freud die Religionen der Menschheit als einen „Massenwahn" an, wobei er „Wahn" definierte als Zustand, in dem ein Mensch „eine ihm unleidliche Seite der Welt durch eine Wunschbildung korrigiert und diesen Wahn in die Realität einbringt", um sich „Glücksversicherung und Leidensschutz durch wahnhafte Umbildung der Wirklichkeit zu schaffen" (33) – wenigstens, so Freud, gelinge es durch Religion, vielen Menschen „individuelle Neurosen" zu ersparen (38).

[115] Ebenda, 23. Freuds pessimistische Sicht der Dinge war allerdings, dass der Plan der Schöpfung nicht enthalte, dass der Mensch glücklich sei (24).

(zumindest im Großen und Ganzen[116]) zu versuchen, eine „Einheit und Kohärenz zwischen Glauben und Leben"[117] zu leben, muss sich an höheren Maßstäben messen lassen: Bewusst gelebtes Christsein nötigt einen höheren Reflexionsbedarf ab, als Entscheidungen lediglich von der Laune des Augenblicks und der Nützlichkeit der kurzen Frist abhängig zu machen.

Auf das, was konkret im unternehmerischen Zusammenhang Christen aufgegeben sein kann, gibt die biblische Botschaft viele Hinweise. Respekt vor und Toleranz für Andersdenkende und Vertreter anderer Interessen gehören dazu, das Üben von Solidarität für Bedürftige sowie Fairness als Grundhaltung selbst in Konfliktsituationen. Als Einstieg zur Reflexion über die spezifischen Aufgaben des Christen im Beruf können die beiden Aufforderungen aus in den Paulus-Briefen dienen:

- (Röm 12,2.): Passt Euch nicht unkritisch an das an, was die anderen machen, sondern „[...] wandelt Euch und erneuert Euer Denken, damit ihr prüfen und erkennen könnt, was der Wille Gottes ist: was ihm gefällt, was gut und vollkommen ist."
- (Phil 1,10): ich wünsche Euch Einsicht und Verständnis, „damit ihr beurteilen könnt, worauf es ankommt."

Zu den spezifischen Aufgaben von Christen in ihrem jeweiligen Beruf zählt zunächst einmal das einmischende Anmahnen, andere Menschen „in ein Gespräch darüber zu verwickeln"[118], wie sie gemäß ihres Selbstverständnisses als Christen unterstützend oder korrigierend eingreifen und kohärent handeln können. Dieses „Gespräch" ist vorab ein Gespräch mit sich selbst, denn zur Beantwortung der Frage, was in einer konkreten Situation das richtige Handeln sei, gibt die Bibel keine allgemein gültige und in allen Situationen durchsetzbare ethische Anleitung vor.

> „Christus liebte nicht wie ein Ethiker eine Theorie über das Gute, sondern er liebte den wirklichen Menschen. Er hat nicht wie ein Philosoph Interesse an dem ‚Allgemeingültigen', sondern an dem, was dem konkreten wirklichen Menschen dient. Nicht ob ‚die Maxime eines Handelns zum Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung' werden könnte, kümmert ihn, sondern ob mein Handeln jetzt dem Nächsten dazu half, ein Mensch vor Gott zu sein."[119]

[116] So kann z.B. das jesuanische Gebot der Feindesliebe (liebt eure Feinde und betet für die, die euch verfolgen, Mt 5,44) nur sehr bedingt im Sinne einer intelligenten Feindesliebe mit einem erfolgreichen Wettbewerb auf hart umkämpften Märkten in Einklang gebracht werden.

[117] KONGREGATION FÜR DIE GLAUBENSLEHRE: *Lehrmäßige Note zu einigen Fragen über den Einsatz und das Verhalten der Katholiken im politischen Leben.* Rom, November 2002, V.9.

[118] THIELICKE, H.: *Theologische Ethik.* Band 2, Entfaltung, 2. Teil „Ethik des Politischen". Tübingen 1987, XII,

[119] BONHOEFFER, D.: *Ethik*, 86.

Im Normalfall muss über das „richtige" Vorgehen mit verschiedenen Argumenten auf verschiedenen Argumentationsebenen mühsam gerungen werden – auch den „Seinen" gibt's der Herr nicht im Schlaf. Es gilt hinzuschauen anstatt wegzublicken, aufzudecken anstatt zu verhüllen, sich stellen anstatt zu verdrängen, und schließlich in Fairness zu entscheiden, anstatt auszusitzen.

> „Der Versuch zu sagen, was ein für allemal gut sei, ist von jeher aus sich selbst heraus gescheitert. Entweder wurden die Aussagen so allgemein und formal, dass sie keine inhaltliche Bedeutung mehr enthielten oder aber man geriet beim Unternehmen, die Fülle aller denkbaren Inhalte aufzunehmen und zu verarbeiten und somit im voraus zu sagen, was in jedem einzelnen denkbaren Falle gut sei, in eine so unübersehbare Kasuistik, dass dabei weder das Allgemeingültige noch das Konkrete zu seinem Recht kam [...]. Ethik als Gestaltung ist also das Wagnis, weder abstrakt noch kasuistisch, weder programmatisch noch rein erwägend von dem Gestaltwerden [...] Jesu Christi in unserer Welt zu sprechen. Hier werden konkrete Urteile und Entscheidungen gewagt werden müssen [...] hier gibt es konkrete Gebote und Weisungen, für die Gehorsam gefordert wird."[120]

Das „Gute" und das „Böse" präsentiert sich auch im unternehmerischen Kontext höchst selten in einer offensichtlichen, alle Zweifel im Kern überwindenden Gestalt. Wo dies doch der Fall ist, muss denn auch weniger ethische Reflexion als intellektuelle Ratio angewendet werden.[121] Nichts tun, die Dinge indifferent, desillusioniert oder resigniert laufen zu lassen, ist seit biblischen Zeiten (Lk 12,45–57)[122] keine legitime Option. „Christenpflicht" ist, nach bestem Vermögen und Urteil andere vor Schaden und willkürlichem Unrecht zu bewahren, also „Schlechtes" zu verhindern. Auch hier gilt das hippokratische *„primum nil nocere."* [123]

Ein Vergleich zwischen den Realitäten in Unternehmen und denjenigen in totalitären Gesellschaften ist nicht angebracht, da der Einsatz für christliche Werte in totalitären Staaten das Leben kosten, in Unternehmen höchs-

[120] Ebenda, 87.

[121] Bei allem Bemühen, Matthäus 7,1 und 2 (Richtet nicht, damit ihr nicht gerichtet werdet! Denn, wie ihr richtet, so werdet ihr gerichtet werden, und nach dem Maß, mit dem ihr messt und zuteilt, wird euch zugeteilt werden) gerecht zu werden, bleibt es mir unnachvollziehbar, wenn Menschen, die sich als Christen verstehen – und schon nach der Unschuldsvermutung auf dieses Selbstverständnis ein Anrecht haben – im Alltag anderen Menschen die Hölle auf Erden bereiten können.

[122] „Sobald ihr im Westen Wolken aufsteigen seht, sagt ihr: Es gibt Regen. Und es kommt so. Und wenn der Südwind weht, dann sagt ihr: Es wird heiß. Und es trifft ein. Ihr Heuchler! Das Aussehen der Erde und des Himmels könnt ihr deuten. Warum könnt ihr dann die Zeichen dieser Zeit nicht deuten? Warum findet ihr nicht schon von selbst das rechte Urteil?"

[123] Otfried Höffe fordert einen diesbezüglichen „hippokratischen Eid" für Wirtschaftsführer. Siehe WEBER, Ch. / HÖFFE, O. / GLAUBE + WIRTSCHAFT (Hgg.): *Christliche Werte. Hippokrates und Unternehmensethik.* Fribourg, August 2004.

tens die Karriere gefährden kann.[124] Der Gewissensprotest in Unternehmen kann berufliche Chancen oder Einkommenssicherheit kosten und Beschädigungen der personalen Würde zur Folge haben.[125] Aber wenn es Menschen gibt, die aus empfundener „Christenpflicht" ihr Leben riskierten, wie viel zumutbarer sind dann Interventionen, um vorgegebene Selbstverständlichkeiten (z.B. das Zahlen gesetzlicher Minimal-Löhne in armen Ländern) mit begründeten Argumenten (Deckt der Minimallohn die Grundbedürfnisse?) zu hinterfragen oder sich einfach nur weigern, bei Fehlverhalten (z.B. im Umgang mit Menschen anderer Hautfarbe, Religion oder Geschlechts) mitzumachen.

Die Pflicht, wo immer möglich „Gutes" zu tun – zugespitzt in der Formulierung des Jakobusbriefes 3,17 „Wer also das Gute tun kann und es nicht tut, der sündigt" – kann als individuelle Aufgabe sowohl „Nächsten"- wie auch „Fernsten"-Liebe sein. Dies kann eine höchst anspruchsvolle Angelegenheit sein, und dennoch ist es offensichtlich, dass „Mit dem Gesicht des anderen und unserer Zuwendung [...] alles auf dem Spiel [steht]. Unsere höchsten wissenschaftlichen Errungenschaften und genialsten Projekte haben sich letztlich vor dem Menschen zu verantworten, der mich anblickt."[126]

1. Die Bedeutung der Laien

Die Bedeutung des christlichen Engagements von Laien im globalisierten Wirtschaftsleben ist gemäß der katholischen Soziallehre sehr groß.[127]

> „Das eigentliche Feld ihrer evangelisierenden Tätigkeit ist die weite und schwierige Welt der Politik, des Sozialen und der Wirtschaft, aber auch der Kultur, der Wissenschaften und Künste, des internationalen Lebens und der Massenmedien, [...]. Je mehr vom Evangelium geprägte Laien da sind, die sich für diese Wirklichkeiten verantwortlich wissen und überzeugend in ihnen sich betätigen, sie mit Fachkenntnis voranbringen und bewusst bleiben, dass sie ihre gesamte kirchliche Substanz, die oft verschüttet und erstickt erscheint, einsetzen müssen, um so mehr werden diese Wirklichkeiten, ohne etwas von ihrer menschlichen Tragweite zu verlieren oder zu opfern, geradezu eine oft verkannte transzendente Dimension offenbaren, in den Dienst der Erbauung des Reiches Gottes treten und damit in den Dienst des Heiles in Jesus Christus." (CL 23)

[124] Eberhard Schockenhoff verweist auf Menschen wie die Priester Franz Reinisch, Maximilian Kolbe oder den Berliner Dompropst Bernhard Lichtenberg, die, ebenso wie Dietrich Bonhoeffer und andere, aufgrund ihrer christlichen Handlungsorientierung während der Nazi-Herrschaft in den Tod gingen. Siehe SCHOCKENHOFF, E.: *Wie gewiss ist das Gewissen? Eine ethische Orientierung.* Freiburg/Basel/Wien 2003, 47ff.

[125] LEISINGER, K.M.: *Whistleblowing und Corporate Reputation Management.* Sfwu, Rainer Hampp Verlag, München 2003.

[126] HALLENSLEBEN, B.: *Vom Glück des Anfangs ohne Ende, oder: Eine neue Transitologie.* In: Freiburger Zeitschrift für Philosophie und Theologie 50 (2003) 422.

[127] Siehe Comp. 541ff. sowie CL 23, aber auch schon LG 31–36.

Was das Einbringen der kirchlichen Substanz z.B. für innerbetriebliche Beziehungen bedeutet, ist schon in *Mater et magistra* klar formuliert: Unternehmen sollen eine „echte menschliche Gemeinschaft" (MM 91) sein: Das gegenseitige Verhältnis von Arbeitgebern, leitenden Angestellten und Arbeitern geprägt sein von „Achtung voreinander" und „Wohlwollen" (MM 92). Arbeit darf nicht nur als Mittel des Erwerbs aufgefasst werden, sondern auch als „Pflichterfüllung und Dienst an der Gemeinschaft" – und zwar jeder an seinem Ort. Es gehe letztlich nicht in erster Linie um „Erzielung von Gewinn oder Ausübung von Macht", sondern um den „Dienst am Menschen, und zwar am ganzen Menschen im Hinblick auf seine materiellen Bedürfnisse, aber ebenso auch auf das, was er für sein geistiges, sittliches, spirituelles und religiöses Leben benötigt" (GS 64).

Emil Brunner brachte diese Botschaft auf den Punkt mit dem Satz:

> „Gott gibt uns den Beruf und fordert von uns die Erfüllung der Berufspflichten [...]. Den sündigen Menschen, in seiner sündigen Wirklichkeit, will Gott für sich arbeiten lassen. Kein Gesetz, kein abstraktes Wissen um Gut und Böse soll dazwischentreten und diesen Dienst des sündigen Menschen in seiner Sündigkeit [...] gering machen. Es gibt keinen anderen Dienst für Gott als den des sündigen Menschen in einer sündigen Wirklichkeit."[128]

Daraus resultieren für Brunner eine Reihe von anspruchsvollen Besonderheiten für das christliche „Pflichtenverständnis":

> „Aus dem bestimmten Beruf folgen die bestimmten Berufspflichten. Aber dieser Begriff der Pflicht ist vom üblichen, genauer: von dem des rational-gesetzlichen Verständnisses, radikal verschieden. Der gewöhnliche Pflichtbegriff ist durch seine Abstraktheit und Starrheit unerträglich. Der Pflichtmensch ist der unausstehlich gesetzliche Mensch, der alles nach seinem Pflichtenheft behandelt, und der unausstehlich selbstgerechte Mensch, der sich durch sein Pflichtenheft jederzeit gedeckt und gesichert weiß. Nur in einem Fall wird er uns sympathisch: Wenn er ‚tragisch' wird durch die Kollision der Pflichten. [...] Was wir gewöhnlich Pflichtenkollision nennen, ist nur der besonders deutlich sichtbare Fall dieser Überschneidung des pflichtmäßig Geforderten. [...] es gibt keine ‚Pflichten an sich'; diese abstrakte Vorschrift [...] ist nur eine vorläufige Anweisung [...] das Gebot Gottes für diesen Augenblick zu suchen. Das Gesetz sagt mir nie selbst, was Gott will, mein ‚Pflichtenheft' sagt

[128] BRUNNER, E.: *Das Gebot und die Ordnungen*, 182f. Christoph Weber-Berg verdanke ich den Hinweis auf die Verschiedenheit des „Laien"-Verständnisses zwischen der katholischen und protestantischen Kirche: Während der katholische Laie in seinem Berufsleben moralisch in Pflicht genommen ist, hat die „protestantische Berufstätigkeit" per se eine geistliche Dimension. Sie betrifft den Menschen in seiner ganzen Existenz vor Gott und nicht nur in seiner Dimension als moralisches Wesen. Wenn dann von „Sünde" die Rede ist, ist damit auch kein moralisch verkürztes Sündenverständnis verbunden, die sich etwa durch Reue und Beichte wieder kompensieren ließe. Vielmehr steht hinter dem von Brunner angesprochenen protestantischen Sünderbegriff eine *conditio humana*, die nach der Vertreibung aus dem Paradies das „Böse" zum Bestandteil menschlicher Möglichkeiten macht.

> es mir ebenso wenig. Sondern an Hand meines ‚Pflichtenheftes' auf Grund der verschiedenen, je sich überschneidenden, sachlich berechtigten und notwendigen Forderungen muss ich, im Glauben, und das heißt, im Blick auf die konkrete Situation, Gottes Gebot hören, um das wirklich Gebotene, die wirkliche Pflicht zu tun. Dann aber ist *eins*, und *nur eins* wirklich geboten, wirklich Pflicht, und die Kollision der Pflichten ist nur Schein." [129]

Zwar bleibt dort, wo es – durch betriebliche Schwierigkeiten oder auch beispielsweise im Kontext von Marktversagen (lebensrettende Medikamente) oder Regierungsversagen (menschenverachtende Politik) – zu „Härtefällen" oder „schwerwiegenden Notfällen" kommt, „[...] für private menschliche Hilfsbereitschaft und christliche Caritas immer ein weites Feld" (MM 120). Da das oberste Prinzip der katholischen Soziallehre jedoch die „die unantastbare Würde der menschlichen Person" schützt (MM 220), der Mensch „[...] den Vorrang [hat] vor allen anderen Faktoren des wirtschaftlichen Lebens, denn diese sind nur werkzeuglicher Art" (GS 67), geht die „Christenpflicht" über das direkte Miteinander im Betrieb hinaus: Anleitung zur Gewissensbildung gibt in solchen Fällen z.B. der von Jesus empfohlene Umgang mit dem Nächsten, insbesondere das Gleichnis vom barmherzigen Samariter. Um nun nicht als idealistischer Träumer missverstanden zu werden: Ich gehe nicht von einer hohen Wahrscheinlichkeit aus, dass alle, die sich „Christen" nennen, die Verhaltensweise jenes „Mannes aus Samarien" (Lk 10,25ff.) im Sinne eines „role models" nachahmen – ich gehe jedoch davon aus, dass sich Christen bei entsprechender Reflexion dessen bewusst sein können, dass diese Handlungsweise als Kompass für kreative und innovative Wege dienen kann, unternehmerischen Erfolg möglichst sozialverträglich zu gestalten.

Auch hier ist nicht das „System Unternehmen" gefordert, sondern der Mensch, von Gott als freies Wesen von Natur auf verantwortliches Handeln angelegt und ausgestattet mit Verstand, Willensfreiheit und Verantwortungsbewusstsein (MM 63). Er ist „[...] für seinen Fortschritt ebenso verantwortlich wie für sein Heil" und daher auch in dieser Hinsicht „seines eigenen Glückes Schmied" (PP 15). Die rhetorische Frage „Was hülfe es dem Menschen, wenn er die ganze Welt gewönne und nähme doch Schaden an seiner Seele?" (Mt 16,26) steht für jeden Menschen zur Beantwortung an.

[129] BRUNNER, E.: *Das Gebot und die Ordnungen*, 187f.

2. Die „Kosten des Christseins" [130]

Nichts wirklich Wertvolles ist ohne Mühe und Anstrengung erreichbar. Wo mit christlichen Prämissen ein „aufrechter Gang" praktiziert wird, entstehen „Kosten des Christseins". Menschen fahren nicht unbedingt gut damit, gegen „von oben" vorgegebene Richtungssignale oder gegen „main-stream"-Meinungen unbequeme Sachverhalte anzusprechen.[131] Allerdings, wo Menschen ihr christlich inspiriertes Handeln als „Handeln im Bewusstsein des Auftrags des Evangeliums" definieren und bereit sind, vor sich und vor Gott Rechenschaft abzulegen, stehen – besonders im kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Kontext – sehr ungleiche Güter zur Abwägung an. Die ungleiche Wertigkeit von Gütern ist leichter zu erkennen – und Antworten auf die Frage, was im konkreten Fall für einen Christen an seinem „Sitz im Leben" erforderlich ist, fallen leichter –, wo Menschen (mehr) Distanz haben. Es ist die Distanz zu sich selber und zur eigenen Positionierung in irdischen Machthierarchien. Heinrich Albertz stellte die „Distanzfrage" in den Zusammenhang mit dem Ersten Gebot:

> „Wer meint, mit absoluten Maßstäben in vorletzten und drittletzten Fragen arbeiten zu können, muss verzweifeln. Aber wer erkannt hat, dass man die Herren dieser Welt weder zu fürchten noch zu lieben braucht, wird in der Regel frei sein, das Notwendige und das annähernd Richtige zu tun. Er wird auch im Ernstfall frei genug sein, Macht nicht erlangen oder erhalten zu wollen. Er wird sogar frei genug sein, eigene Fehler zu erkennen und offen und öffentlich davon zu sprechen. Nicht das Gesetz also, sondern das Evangelium bringt es fertig, Richtungen einzuhalten und sich im Notfall auch vom als richtig Erkannten nicht abbringen zu lassen."[132]

Heinrich Albertz hielt daher nicht das vierte bis zehnte Gebot, sondern nur das erste Gebot für eine tragfähige Basis im Dschungel der Realitäten und Interessen. Oft genügt es als erster Schritt, vorauseilende Begeisterung zu verweigern, nur weil ein Vorschlag oder eine Beurteilungsvorgabe von „oben" kommt.

[130] Eberhard Bethge wählt „Kosten des Christseins" als Überschrift für das zweite Kapitel seiner Bonhoeffer Biographie und umschreibt damit die Auswirkungen, die der konsequente Widerstand Bonhoeffers gegen die Nazi-Herrschaft hatte. Siehe BETHGE, E.: *Dietrich Bonhoeffer. Eine Biographie.* 7. aktual. Aufl. Gütersloh 2001, 211–762. Ein Vergleich des außergewöhnlichen Weges, den Bonhoeffer ging, und des schrecklichen Preises, den er dafür bezahlen musste, mit dem, was Christen für ihren Einsatz in Institutionen der Wirtschaft oder der Politik zu erleiden hätten, ist nicht möglich – aber, und daher die Formulierung, der Einsatz für christliche Werte kann durchaus „Kosten" verursachen.

[131] Siehe dazu LEISINGER, K.M.: *Whistleblowing und Corporate Reputation Management.* Sfwu, Rainer Hampp Verlag München 2003.

[132] ALBERTZ, H. (Hg.): *Die Zehn Gebote.* Band 1. Stuttgart 1985, 89.

Der Bezug zu den „Herren" führt zu einer anderen Frage, die Dietrich Bonhoeffer zwar im politischen Kontext stellte, deren Beantwortung jedoch auch im unternehmensspezifischen Kontext von Bedeutung ist: „Was ist das aus christlicher Sicht Pflichtgemäße, bei ethisch fragwürdigen Anweisungen der hierarchisch Vorgesetzen?"

> „Aus der verwirrenden Fülle der möglichen Entscheidungen scheint der sichere Weg *der Pflicht* herauszuführen. Hier wird das Befohlene als das Gewisseste begriffen die Verantwortung für den Befehl trägt der Befehlsgeber, nicht der Ausführende. In der Beschränkung auf das Pflichtgemäße aber kommt es niemals zu dem Wagnis der freien, auf eigenste Verantwortung hin geschehenden Tat, die allein das Böse im Zentrum zu treffen und zu überwinden vermag."[133]

Für ein „gutes Gewissen" ist zwar christlich orientierte Prinzipientreue erforderlich, wer bei „Befehlsnotständen" allerdings lediglich Zivilcourage anfordert, würde es sich zu leicht machen. Wie eingangs beschrieben, kann und soll die Wahrscheinlichkeit von Kollisionen prinzipieller Art dadurch vermieden werden, dass auf der institutionellen Ebene der „Unternehmensverfassung" entsprechende Grundsatzentscheidungen vorgegeben sind und die Einhaltung von daraus abgeleiteten Richtlinien durch Managementprozesse sichergestellt wird. Dadurch können die Kosten konsistenten und kohärenten Christseins zumindest auf der Ebene von Routineentscheidungen minimiert werden. Bei Entscheidungsprozessen um prinzipielle Dinge könnte die Einführung einer alten katholischen Institution hilfreich sein: der *advocatus diaboli.*

3. Die Institution des advocatus diaboli

Natürlich gibt es in allen Gesellschaftsbereichen immer wieder mutige Persönlichkeiten, denen ein gut begründeter Widerspruch in der Sache oder die Artikulation unbequemer Einsichten das höherwertigere Gut ist als ein durch opportunistisches Kuschen erkauftes Wohlwollen der jeweiligen „Könige". Realistischerweise sollte man jedoch davon ausgehen, dass Menschen im Normalfall keine Helden sind und gerechterweise sollten wir „[...] einander nicht zumuten, welche sein zu müssen. Nicht einmal Helden sollten von anderen fordern, welche zu sein."[134] Der Hinweis, dass der Weg ins „gelobte Land" nur durch das Verlassen der „Fleischtöpfe Ägyptens" möglich wurde, würde Mahnern oder „Whistleblowern"[135] für ihr richtiges Tun einen zynischen Preis auferlegen. Insbesondere bei zentralen Richtungsentscheidungen ethischer Qualität ist es schlechthin nicht gerecht, Menschen in einer Organisation „moralischen Heroismus" abzuverlangen

[133] BONHOEFFER, D.: *Ethik*, 65.

[134] Jan Philipp Reemtsma, zitiert in SCHOCKENHOFF, E.: *Wie gewiss ist das Gewissen? Eine ethische Orientierung.* Freiburg i.Br. 2003, 51.

[135] Zum Gesamtkomplex „Whistleblowing" siehe LEISINGER, K.M.: *Whistleblowing und Corporate Reputation Management.*

und ihnen persönliche Risiken zuzumuten, nur damit sie begründeten und berechtigten Widerstand gegen sachliche und moralische Irrtümer leisten.

Ein Ausweg aus dieser Situation ist eine seit Jahrhunderten von der katholischen Kirche genutzte Institution, die es ermöglicht, sogar Anerkennung und Respekt genau dadurch zu erringen, dass gut begründete Argumentationen für ein gegenteiliges Handeln ins Feld geführt werden: den „*advocatus diaboli*": Ihm obliegt in den Selig- und Heiligsprechungsverfahren der römisch-katholischen Kirche die akribische und kritische Prüfung des zur Entscheidung anstehenden „Falles", für den die Selig- bzw. Heiligsprechung nach kanonischem Recht angestrebt wird. Der „Anwalt des Teufels" hat die Aufgabe, die „Heiligkeit" der Kandidaten zu bestreiten. Er tut dies mit Fragen, die angesichts der Qualität der Kandidaten, die es bis hier her „geschafft" haben, sich sonst vermutlich keiner zu stellen getraut und bringt „Gegen-Argumente" ins Spiel, ohne dafür den Mut aufbringen zu müssen, Kollegen oder Vorgesetzte zu verprellen. Die Qualität seines Auftritts wird geradezu daran gemessen, wie „quer" und „radikal" er denkt und fragt.

Bei Entscheidungen über Problemkreise mit großer ethischer Bedeutung (z.B. die wissenschaftliche Arbeit mit embryonalen Stammzellen), bei Sachverhalten mit großen impliziten Ambivalenzen (z.B. Fortschritte technischer Art, die zwar Wohlstand schaffen, aber soziale Ungleichheiten stützen) oder bei system-immanenten Dilemmata (z.B. die Notwendigkeit einer wettbewerbsfähigen Rendite versus Sicherheit der Arbeitsplätze) – ein *advocatus diaboli* könnte mit zugespitzter Argumentation die Wahrnehmung für tatsächliche oder potentielle Ethikrisiken sowie unzureichend ausgeleuchtete Ambivalenzen schärfen. Dies würde dazu beitragen, auf motiviertem Handlungsdrang beruhenden Enthusiasmus zu bremsen sowie Selbsttäuschung und Sackgassen zu vermeiden. Gerade bei Entscheidungen, bei denen tiefes Sachwissen erforderlich ist, kann durch den Blick in die Tiefe der Materie die Perspektive für die Einordnung in ein ethisches Ganzes verschüttet werden. Dann ist nicht der in der wissenschaftlichen Tiefe Bestinformierte der „Klügste", weil gerade er in der Gefahr steht, das Wesentliche zu verkennen.[136]

Wo die Gründe für Ambivalenzen auch bei den eigenen Antriebsmotiven des Entscheidungsgremiums gesucht und gefunden werden, wo Gegenargumente zur „herrschenden" Meinung nicht auf destruktive Motivationen zurückgeführt werden, sinkt die Wahrscheinlichkeit von „gut gemeinten" Irrtümern. Die Argumente eines von der Unternehmensleitung beauftragten brillant agierenden *advocatus diaboli* können nicht abgetan werden als Verstoß gegen den „Corpsgeist" oder das Pflegen diffusen Unbehagens. Seine Argumentation wäre eine (Zusatz-) Investition für den nachhaltigen Erfolg – weil mögliche Chancen und Risiken mit der gleichen Überzeugungskraft vorgebracht würden wie Chancenpotentiale.

[136] Siehe BONHOEFFER, D.: *Ethik*, 68.

Wirtschaftlicher, sozialer, wissenschaftlicher oder technischer Fortschritt bewirkt gesellschaftlichen Wandel, und dieser hat immer „Gewinner" und „Verlierer". Von daher ist er „[...] 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."[137] Potentielle Gefahren und Einbußen strukturiert und pointiert darzustellen, anstatt sie wegzuerklären, wäre die Aufgabe des *advocatus diaboli*.

Ein professioneller *advocatus diaboli* kann einen Ausgleich dafür schaffen, dass „gute" Manager ihren Blick immer stärker auf Chancen richten als auf Risiken. Eine risikofreudige Einstellung ist geradezu konstitutiv für ein ambitioniertes Management. Folgerichtig argumentiert beispielsweise der Management-Guru Peter Drucker:

> „Natürlich müssen sie schwierige Situationen oder Entwicklungen wahrnehmen und dürfen sie nicht einfach unter den Teppich kehren. Aber auch wenn sie auf den ersten Blick dringend erscheinen: Sich nur um die Probleme zu kümmern, führt nicht wirklich weiter. Sie wenden damit lediglich Schaden vom Unternehmen ab. Positive Ergebnisse können erst entstehen, wenn Führungskräfte konsequent Chancen nutzen."[138]

Gerade im anhaltenden Erfolg ist das ethische und intellektuelle Urteilsvermögen besonders gefordert, weil es Gefahr läuft, abzustumpfen „[...] vor dem Glanz des Erfolges und vor dem Verlangen, an diesem Erfolg irgendwie teilzubekommen."[139] Gerade dann, wenn Menschen sich Erfolge überwiegend selbst zurechnen, entstehen Gefahren des Realitätsverlustes und damit der selektiven Wirklichkeitswahrnehmung. So wichtig, ja so sozialethisch „gut" nachhaltige – wirtschaftliche, technische, wissenschaftliche – Erfolge sind, so wichtig bleibt es, die Bedingungen eines bleibenden Erfolgs im Auge zu behalten „[...] nämlich, dass nur das Gute erfolgreich sei."[140] Das kritische Urteilsvermögen über das Zustandekommen von Erfolgen muss gerade in Erfolgszeiten gewahrt bleiben, es muss „[...] Recht Recht und Unrecht Unrecht bleiben. Hier drückt man nicht im entscheidenden Augenblick ein Auge zu, um es erst nach geschehener Tat wieder zu öffnen."[141] Der *advocatus diaboli* bewahrt Entscheidungsträger davor, als „Fortschrittspotentiale mindernde Bedenkenträger" dazustehen, er betreibt eine „Heuristik der Furcht" und schafft damit ein Gegengewicht.[142]

[137] GOLLWITZER, H.: *Krummes Holz – Aufrechter Gang*, 142.

[138] DRUCKER, P.: *Das Geheimnis effizienter Führung*. In: Harvard Business Manager (August 2004) 33.

[139] BONHOEFFER, D.: *Ethik*, 76.

[140] Ebenda.

[141] Ebenda.

[142] JONAS, H.: *Das Prinzip Verantwortung*, 63ff.

In der heutigen Stellung bei Selig- und Heiligsprechungen wirkt der *advocatus diaboli* sowohl als *promotor iustitiae* für die rechtlichen und prozeduralen Abklärungen als auch als *praelatus theologicus* (vormals *promotor fidei*) für inhaltliche Fragen. Allerdings hat er bei den Entscheidungen kein Stimmrecht – das könnte auch bei Unternehmensentscheidungen so sein. Wünschenswert wäre, bei ethisch sensiblen Grundsatzentscheidungen die letztendliche Entscheidungsvollmacht einem Gremium wie dem Verwaltungsrat zu übertragen. So oder so bestünde mit einem *advocatus diaboli* eine höhere Chance, Fehler zu vermeiden, die aus – was das Unternehmen angeht – ehrenwerten Motiven gemacht werden. Rückblickend haben wohl die meisten Menschen erlebt, dass sie Irrtümern unterlegen sind, denen widerstanden zu haben sie nachträglich gewünscht hätten.

4. Die Normen der Urteilsfindung bei komplexen Entscheidungen

Wenn man seinen Lebenssinn im Jakobinischen Zuspitzen selektiv gewählter Zitate aus der Bibel sähe und diese als Gebrauchsanweisung für unternehmerisches Handeln auffasste, liefe man Gefahr, unsachgemäß und letztlich auch unethisch zu handeln. Im Kontext wettbewerbsorientierten unternehmerischen Handelns kommt es geradezu unvermeidlich zu individuellen Interessengegensätzen und auch zu Interessengegensätzen zwischen einzelnen Wirtschaftsakteuren und der Gesellschaft.

Es genügt also nicht, Menschen, die in der Wirtschaft Verantwortung tragen, mit moralischer Geste ausgewählte Bibelzitate entgegenzuhalten (z.B. Mt 25,40 „Was ihr für einen meiner geringsten Brüdern getan habt, das habt ihr mir getan"; Mk 10,25 „Eher geht ein Kamel durch ein Nadelöhr, als dass ein Reicher in das Reich Gottes gelangt"; oder Jakobusbrief 2,24 „Ihr seht, dass der Mensch aufgrund seiner Werke gerecht wird, nicht durch den Glauben allein"). Bibelfeste Unternehmer oder Manager könnten mit alternativen Zitaten kontern (z.B. Mt 23,23 „Gerechtigkeit, Barmherzigkeit und Treue: Man muss das eine tun, ohne das andere zu lassen"; Lk 19,11–27, wo das Gleichnis vom anvertrauten Geld als Metapher für die Legitimität von *shareholder value* herangezogen werden könnte: „Er rief zehn seiner Diener zu sich, verteilt unter sie Geld im Wert von zehn Minen und sagt: Macht Geschäfte damit, bis ich wieder komme" [Lk 19,13], sowie Lk 19,26 „Wer hat, dem wird gegeben werden; er aber nicht hat, dem wird auch noch weggenommen, was er hat"; oder der Paulinische Römerbrief 3,28 „Denn wir sind der Überzeugung, dass der Mensch gerecht wird durch Glauben, unabhängig von Werken des Gesetzes").

Emil Brunner hat zurecht darauf hingewiesen, dass wer „[...] die Wirtschaft ethisch schulmeistern will, ruiniert sie mitunter, ebenso wie der, der sie kritiklos ihrer ‚Eigengesetzlichkeit' überlässt, unmittelbar sein und mittel-

bar auch das Leben der Wirtschaftsgemeinschaft unterhöhlt."[143] Aber, und um das muss es gehen,

> „die Wirtschaft hat dem Menschen zu dienen, und es muss darum vom Einzelnen wie von der Gemeinschaft nach Kräften gesucht werden, sie zu ‚humanisieren'; und es ist die Pflicht eines jeden Einzelnen an seinem Ort und der Gesamtheit als solcher, sich dagegen zur Wehr zu setzen, dass die Wirtschaft sich selbst absolut setzt, dass sie ihre Menschen-Dienlichkeit verliert."[144]

Hier kommen jedoch nicht nur individualethische Normen, sondern auch ordnungspolitische Gesetze ins Spiel, wie sie z.B. *Centesimus annus* anspricht:

> „Sowohl auf nationaler Ebene der einzelnen Nationen wie auch auf jener der internationalen Beziehungen scheint der freie Markt das wirksamste Instrument für die Anlage von Ressourcen und für die beste Befriedigung der Bedürfnisse zu sein. Das gilt allerdings nur für jene Bedürfnisse, die *bezahlbar* sind, die über eine Kaufkraft verfügen, und für jene Ressourcen, die *verkäuflich* sind und damit einen angemessenen Preis erzielen können. Es gibt aber unzählige menschliche Bedürfnisse, die keinen Zugang zum Markt haben. Es ist strenge Pflicht der Gerechtigkeit und Wahrheit zu verhindern, dass die fundamentalen menschlichen Bedürfnisse unbefriedigt bleiben und die davon betroffenen Menschen zugrunde gehen [...]. Noch vor der Logik des Austausches gleicher Werte und der für sie wesentlichen Formen der Gerechtigkeit gibt es etwas, das dem Menschen als Menschen zusteht, das heißt aufgrund seiner einmaligen Würde. Dieses ihm zustehende Etwas ist untrennbar verbunden mit der Möglichkeit zu überleben und einen aktiven Beitrag zum Gemeinwohl der Menschheit zu leisten." (CA 34)

Bei vielen der Globalisierungskritik zugrunde liegenden Sachverhalten stellt sich *nicht* die Frage, ob ein gesellschaftlicher Zustand „gut" oder die diesen Zustand verursachende soziale Ordnung „richtig" ist. Kein vernunftbegabter Mensch kann die Tatsachen gutheißen, dass fast drei Milliarden Menschen mit einem Tageseinkommen von zwei US Dollar oder weniger auskommen müssen und jeden Tag über 30'000 Kinder an vermeidbaren Krankheiten und Fehlernährung sterben. Allerdings können daraus resultierende Sozialpflichten auch nicht einseitig an Unternehmen abdelegiert werden – zur Lösung großer Probleme sind „große Koalitionen" von Menschen guten Willens aus der ganzen Gesellschaft erforderlich und nicht moralischer Heroismus einzelner Manager oder Unternehmer.

Nachhaltige Erfolge erfordern Querdenken sowohl auf der *Makro*-Ebene („Man wird die Prioritäten und die Werteskalen, aufgrund derer die wirtschaftlichen und politischen Entscheidungen getroffen werden, neu definieren müssen", CA 28) als auch auf der *Meso*-Ebene (innovative und kreative Lösungsbeiträge aller Akteure der internationalen Gemeinschaft und der Industrieverbände) und schließlich auch auf der *Mikro*-Ebene („leadership"

[143] BRUNNER, E.: *Das Gebot und die Ordnungen*, 187f.

[144] Ebenda.

einzelner Unternehmen, was das kluge Maß bei der Auflösung von Interessenkonflikten angeht). Auf allen drei Ebenen ist es

> „[...] die Aufgabe des Christen, in jeder Ordnung gegen den Strom zu schwimmen, er muss, auch wenn er seine Amtspflicht gemäß dieser ungerechten Ordnung [Emil Brunner meinte den Kapitalismus] zu erfüllen hat, beständig darauf aus sein, durch die Härte dieser Ordnung, so gut wie nur irgend möglich, hindurch zu brechen und trotz ihrer Unmenschlichkeit in ihr dem Mitmenschen, so gut wie nur irgend möglich, als Bruder zu begegnen."[145]

Dabei geht es nicht um billige Komplizenschaft mit dem „Bösen" oder um hehlerisches Profitieren von der Unmoral anderer. Entscheidungen auf diesem Niveau bedürfen keiner vertieften intellektuellen Auseinandersetzung. Es geht vielmehr um das Ausschöpfen von vorhandenen Freiräumen, das Management von Graubereichen jenseits dessen, was legal kodifiziert ist, aber einer Prüfung der Legitimität bedarf. Das ist besonders dort der Fall, wo die Komplexität auf den ersten Blick undurchschaubar ist, das „Nebeneffektsspektrum" einer Entscheidung ungewiss und intransparente Verkettungseffekte ein „gut gemeint" zum „Gegenteil von gut" werden lassen.

Allerdings erfordern die verschiedenen Teilsysteme moderner Gesellschaften auch vom nach bestem Gewissen christlich handelnden Unternehmer unterschiedliche Rationalitäten:

> „Es ist ungerecht und unsinnig, von dem Christen, der ein Geschäftsmann ist, zu fordern, dass er sein Geschäft ‚nach dem Gesetz der Bergpredigt' führe. So hat nie einer ein Geschäft geführt und wird es nie einer tun. Es ist wider die Regel des Geschäftens selbst. Das ‚Amt' des Geschäftsmannes hat seine eigene Ordnung, die nicht die der Beziehung von Person zu Person ist. Darüber muss sich der Geschäftsmann selbst, wie auch seine Kritiker, im klaren sein; er soll es wissen, dass er, auch wenn er sich müht, ein gerechter Geschäftsmann zu sein, damit noch lange nicht ein ‚christlicher Geschäftsmann' ist, sondern dass auch sein Geschäften ein Stück dieser armen Welt ist; und darum sollen die Anderen, sie über ihn urteilen, sich nicht anmaßen, über ihn zu richten. Aber andererseits wird sich der Ernst seines Christseins darin manifestieren müssen, dass er mit aller Kraft gegen die böse Eigengesetzlichkeit seines Amtes sich zur Wehr setzt und immer wieder jenes Durchbrechen versucht, das darin besteht, den Menschen, mit dem er im Geschäft zu tun hat, als Nächsten zu erkennen, dem er Liebe schuldet und das Geschäft als Dienst an der Gemeinschaft zu führen. [...] jede noch so geringfügige Handlung könnte ein Zeichen sein, mit dem er bezeugt, dass er weiß, wer der Herr ist, dem er dient."[146]

Christliche Unternehmer und Manager brauchen daher für ihren Geschäftserfolg neben aller üblichen Fachkompetenz zusätzlich Klugheit im Austarieren der verschiedenen Interessen, Mut, sich der harten Realität des Geschäftslebens mit christlichen Prämissen zu stellen, anstatt sich argumentativ

[145] Ebenda, 419.
[146] Ebenda, 420.

in eine abstrakte Herz-Jesu-Unternehmensethik zurückzuziehen sowie ein robustes Gottvertrauen in Stunden des Zweifels.

Schlußgedanken

Vieles von dem, was in den modernen unternehmensethischen Diskursen für richtig gehalten wird, ist materiell und ideell vereinbar mit dem, was in den hier zur Rate gezogenen kirchlichen Verlautbarungen und theologischen Handlungsorientierungen als „gutes und gerechtes" Handeln im wirtschaftlichen Kontext empfohlen wird. Auch der heute weltweit wichtigste Normenkatalog für unternehmerisches Handeln, der *UN Global Compact*, deckt letztlich nur diejenigen Felder ab, die zehn Jahre bevor er von Kofi Annan aus der Taufe gehoben wurde, bereits an der Europäischen Ökumenischen Versammlung (Basel 1989) unter dem Titel „*Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung*" als globales Überlebensprogramm diskutiert wurden.[147] Durch die christliche Soziallehre und die sonstigen Beiträge unzähliger Theologen verfügen die Kirchen über die sachliche Kompetenz und die moralische Autorität, auch wirtschafts- und unternehmensethische Diskurse zu führen. Sie sollten ihr so zustande kommendes Gewicht vermehrt für Beiträge zu einer an christlichen Werten orientierte Unternehmens- und Managerethik nutzen – zumindest ansprechbare Menschen ermutigen, sich auf den „Holzweg" zu machen.

Was resultiert aus all den hier zusammengetragenen Wegweisern und Leitbildern für den Christen im Unternehmen? Das kommt ganz auf den einzelnen Menschen an. Im Minimum kann er aus der religiösen Gewissheit der Gottes-Ebenbildlichkeit des Menschen Zuversicht schöpfen, denn: „Der Mensch ist von Gott geschaffen, nach seinem Bilde – das kann in aller Verlorenheit nicht ganz verschwinden [...]."[148] Im Maximum haben Christen aus der Glaubensgewissheit einen Wertebezugsrahmen, innerhalb dessen sie in innerer Freiheit das konkret umsetzen, was für sie an Handlungspflichten resultiert. Der Mensch bleibt so zwar noch immer „der Macht der eigenen Entscheidung überlassen"[149] – aber eben nicht in vollständiger Souveränität der individuellen Vernunft, sondern rückgebunden an ein vorgegebenes Sittengesetz, das auf einer „höheren Vernunft" beruht.[150]

Allerdings, auch vernunftbegabte Menschen, von guten Mächten beschenkt mit einem robusten christlichen Glauben und einer Glaubenspraxis,

[147] Siehe dazu http://www.dike.de/akut/Literaturbericht/lit-90-01.htm

[148] JASPERS, K.: *Über Bedingungen und Möglichkeiten eines neuen Humanismus*. In: Die Wandlung. Herbstheft, Heidelberg 1949, 716.

[149] Jesus Sirach 15,14, siehe auch die Diskussion dieser Bibelstelle durch *Veritatis splendor* 38ff.

[150] Wobei, so *Fides et ratio* 17, es keinen Grund gibt für das Bestehen irgendeines Konkurrenzkampfes zwischen Vernunft und Glauben, da es „nur eine Wahrheit gibt" (FR 79).

mit Sensibilität für Gerechtigkeit, Empathie für leidende Menschen und mit der Sehnsucht nach einem „aufrechten Gang", sind beim besten Willen nur zu begrenztem Einfluss fähig. Sie werden zwar dort, wo sie sind, das tun, was sie zu tun vermögen – aber angesichts des begrenzten Einflusses dennoch von Zeit zu Zeit bewusst oder unbewusst vor der Frage nach dem stehen, was neudeutsch „role model" heißt:

- Sollen sie *Galilei* sein, der im Besitz der richtigen Erkenntnis war, sie aber widerrief, weil sie ihm den Scheiterhaufen nicht wert war? Wobei der „Scheiterhaufen" hier als Metapher für alle weniger schmerzhaften Unannehmlichkeiten gelten darf;
- Sollen sie *Don Quichotte* sein, den die Vergeblichkeit seines Kampfes gegen Windmühlen nicht davon abhielt, weiterzukämpfen und so die Herzen der Menschen rührt? Oder
- Sollen sie *Sisyphos* sein, der sich immer und immer wieder abmüht, seinen schweren Stein den Berg hinaufzuwälzen, ohne seine Mission je vollenden zu können, weil er anschließend zusehen muss, wie der Stein wieder herunterrollt? Albert Camus meint, wir müssten uns Sisyphos als glücklichen Menschen vorstellen, weil „der Kampf gegen Gipfel" ein Menschenherz auszufüllen vermag.[151] Wie viel glücklicher können Christen sein, die keinen heidnischen Gott haben, der Gefallen hat an unnützen Schmerzen, wie viel größer ihre Hoffnung, dass andere mithelfen, dass der „Stein" mit der Zeit kleiner und der „Berg" weniger steil wird.

Die angemessene Antwort ist wohl, dass sie sich selbst sein sollen. Sie sollen sich annehmen, so wie sie nun einmal sind – mit allen Schwächen, derer sie sich bewusst sind, mit allen Aspirationen, die sie nicht erreichen, mit allem Scheitern, Dinge besser zu machen und anderem, was Menschen in ihrem Menschsein bewegt. Dieses „so sein" allerdings im wachen Bewusststein, dass dort, wo christliche Religiosität die Einsichten prägt und das Handeln lenkt, in jedem institutionellen Umfeld etwas Positives bewegt werden kann. Auch wenn der Einzelne ohnmächtig erscheint: Jeder auch noch so begrenzte individuelle Beitrag ist von intrinsischer Bedeutung, so wie bei Wahlen, von denen, wie Karl Jaspers es ausdrückte, zwar jeder sagen kann,

> „[...] dass, wenn er nicht wähle, das Wahlresultat sich nicht ändere, er aber doch wählt, weil er weiß, dass alle Einzelnen zusammen das Ergebnis bringen, so ist die sittliche Kraft des scheinbar verschwindenden Einzelnen die einzige Substanz und der wirkliche Faktor für das, was aus dem Menschsein wird [...]. Die Zukunft liegt in der Gegenwärtigkeit jedes Einzelnen."[152]

[151] CAMUS, A.: *Der Mythos des Sisyphos.* Reinbek bei Hamburg 2000, 160.

[152] JASPERS, K.: *Über Bedingungen und Möglichkeiten eines neuen Humanismus.* In: Die Wandlung. Herbstheft, Heidelberg 1949, 734.

Abstract
All human beings – including those working in business – have to make choices about what is virtuous and what is not. They will have to be able to defend their choices to themselves and to those around them. To be able to do this, they must reflect on some of the core questions of human existence. Who am I? What is my work? What is my responsibility to my fellow human beings? How can I do well and good at the same time? Luckily, they will not have to enter this debate without resources. There is an enormous wealth of wisdom around that has developed over thousands of years. These inter-culturally and trans-temporarily valid resources provide guidance as to what is ethically acceptable and what is not. The single most important body of wisdom is found in the teachings of the world's religions. Legislation will never have the ability to produce ethically well-developed people. Law might prevent some unethical acts by criminalizing certain activities at the corporate level, but it will not be able to form and shape human actors fort he moral life.

Liste der Referenzen und Abkürzungen

Enzykliken

Leo XIII, *Rerum novarum* (RN), 1891
Pius XI, *Quadragesimo anno* (QA), 1931
Johannes XXIII, *Mater et magistra* (MM), 1961
Johannes XXIII, *Pacem in terris* (PT), 1963
Paul VI, *Populorum progressio* (PP), 1967
Paul VI, *Humanae vitae* (HV), 1968
Johannes Paul II, *Redemptor hominis* (RH), 1979
Johannes Paul II, *Laborem exercens* (LE), 1981
Johannes Paul II, *Sollicitudo rei socialis* (SRS), 1987
Johannes Paul II, *Centesimus annus* (CA), 1991
Johannes Paul II, *Veritatis splendor* (VS), 1993
Johannes Paul II, *Evangelium vitae* (EV), 1995
Johannes Paul II, *Fides et ratio* (FR), 1998

Andere kirchliche Dokumente

II. Vatikanisches Konzil, *Lumen gentium* (LG), 1964
II. Vatikanisches Konzil, *Pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute, Gaudium et spes* (GS), 1965
Johannes Paul II, *Apostolisches Schreiben Christifideles laici* (CL), 1988
Kongregation für die Glaubenslehre, *Lehrmäßige Note zu einigen Fragen über den Einsatz und das Verhalten der Katholiken im politischen Leben* (LM), 2002
Pontifical Council for Justice and Peace: *Compendium of the Social Doctrine of the Church.* Libreria Editrice Vaticana, Rome 2004 (zitiert als „Comp" plus die Numerierung des jeweiligen Absatzes)