

## epd Dokumentation online

Herausgeber und Verlag: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (GEP) gGmbH,  
Emil-von-Behring-Str. 3, 60439 Frankfurt am Main.

GEP-Direktor: Jörg Bollmann.

Verlagsleiter: Frank Hinte

Chefredakteur der epd-Zentralredaktion: Dr. Thomas Schiller.

epd Dokumentation: Peter Bosse-Brekenfeld (verantw.)

Erscheinungsweise: einmal wöchentlich, online freitags.

Bezugspreis:

- **Online-Abonnement** „epd Dokumentation“ per E-Mail: monatl. 22,30 Euro, jährlich 267,60 Euro, 4 Wochen zum Ende des Bezugsjahres kündbar. Der Preis für das Online-Abonnement schließt des Zugang zum digitalen Archiv von epd-Dokumentation (ab Jahrgang 2001) ein.

Verlag/Bestellservice (Adresse siehe oben unter GEP): Tel: 069/58098-225,

Fax: 069/58098-226, E-Mail: aboservice@gep.de

Redaktion (Adresse siehe oben unter GEP): Tel: 069/58098-209

Fax: 069/58098-294, E-Mail: doku@epd.de

© GEP, Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten. Die mit dem Abo-Vertrag erworbene Nutzungsgenehmigung für „epd Dokumentation“ gilt nur für einen PC-Arbeitsplatz. „epd Dokumentation“, bzw. Teile daraus, darf nur mit Zustimmung des Verlags weiterverwertet, gedruckt, gesendet oder elektronisch kopiert und weiterverbreitet werden.

Anfragen richten Sie bitte an die epd-Verkaufsleitung (Adresse siehe oben unter GEP),

Tel: 069/58098-259, Fax: 069/ 58098-300, E-Mail: info@epd.de.

Haftungsausschluss:

Jede Haftung für technische Mängel oder Mängelfolgeschäden ist ausgeschlossen.

# Dokumentation

Frankfurt am Main ■ 29. August 2006

[www.epd.de](http://www.epd.de)

**Nr. 36**

## Was prägt Unternehmertum? Unternehmergeist aus protestantischer Freiheit

Ausgewählte Beiträge einer Tagung in der Evangelischen Akademie zu Berlin am 16. Juni. Autoren: Präses i.R. Manfred Kock, Jürgen Kösters, Wolf Lotter, Prof. Dr. Gerhard Wegner.

### Impressum

Herausgeber und Verlag:  
Gemeinschaftswerk der  
Evangelischen Publizistik (GEP)  
gGmbH  
Anschrift: Emil-von-Behring-Str. 3,  
60439 Frankfurt am Main.  
Briefe bitte an Postfach 50 05 50,  
60394 Frankfurt

Direktor:  
Jörg Bollmann  
Verlagsleiter:  
Frank Hinte  
epd-Zentralredaktion:  
Chefredakteur: Dr. Thomas Schiller

epd-Dokumentation:  
Verantwortlicher Redakteur  
Peter Bosse-Brekenfeld  
Tel.: (069) 58 098 -135  
Fax: (069) 58 098 -294  
E-Mail: [doku@epd.de](mailto:doku@epd.de)

Der Informationsdienst  
epd-Dokumentation dient der  
persönlichen Unterrichtung.  
Nachdruck nur mit Erlaubnis und  
unter Quellenangabe.

Druck: druckhaus köthen

## ■ Unternehmergeist aus protestantischer Freiheit

»Evangelischer Glaube gab einem Teil der industriellen Gründer Deutschlands klare Orientierungen für die Organisation der eigenen wirtschaftlichen Aktivitäten, des unternehmerischen Führungshandelns.

Protestantismus wird von Max Weber folgerichtig als eine religiöse Lebensführung charakterisiert, die zu wirtschaftlichem Erfolg führt. Und auch bei evangelischen Theologen wie Ernst Troeltsch findet sich die Beschreibung einer religiösen Lebensführung und der daraus

folgenden moralischen Ökonomie kleiner Gemeinschaften, zu denen auch das Unternehmen gerechnet werden kann.

Die Diskussionen um gute Unternehmensführung, um ethische Orientierungen und notwendige normative Grenzziehungen wirtschaftlichen Handelns zeigen uns aus der Sicht der Wirtschaft: Werte und persönliche Moral werden zum sozialen Kapital einer Organisation. Und Missbräuche von Macht und Verlust von Vertrauen verursachen schließlich vermeidbare Transaktionskosten.

Dass aber Glauben und Lebensführung, evangelische Freiheit einerseits und Verantwortung in

den Dingen des Alltags und Berufes andererseits in einer sehr persönlichen Dimension zusammen gehören, geriet in der religiösen Praxis der Kirche über lange Zeit aus dem Blickfeld. Das beginnt sich nun zu ändern.

Wie wirkungsmächtig sind die von Max Weber beschriebenen Traditionen in der Gegenwart? Gibt es einen neuen Blick auf den Zusammenhang zwischen evangelischem Glauben, Lebensführung und unternehmerischem Führungshandeln, der den aktuellen wirtschaftlichen Realitäten angemessen ist und dem Anspruch, als Christ für die Welt zu handeln, gerecht werden kann?»

*(aus dem Tagungsprogramm)*

## Aus dem Inhalt:

### **»Was prägt Unternehmertum? Unternehmergeist aus protestantischer Freiheit« – Beiträge einer Tagung in der Evangelischen Akademie zu Berlin, 16. 6. 2006**

---

- ▶ Präses i. R. Manfred Kock:  
»Berufung oder Job? – Wandlungen des Arbeitsethos und das evangelische  
Verständnis vom Beruf« 4
  
- ▶ Jürgen Kösters:  
»Braucht Unternehmensführung ein moralisches Gesicht?« 9
  
- ▶ Wolf Lotter:  
»Goodbye, Johnny – Wie geht Leadership?« 12
  
- ▶ Prof. Dr. Gerhard Wegner:  
»‘Zeit, dass sich was dreht!’ –  
Ermutigung zum unternehmerischen Handeln aus christlichem Glauben« 19

## Berufung oder Job? – Wandlungen des Arbeitsethos und das evangelische Verständnis vom Beruf

Von Manfred Kock, Präses und Ratsvorsitzender der EKD i. R.

**Tagung »Was prägt Unternehmertum ? Unternehmergeist aus protestantischer Freiheit«, Evangelische Akademie zu Berlin, 16.6. 2006**

*»Gib, dass ich tu mit Fleiß, / was mir zu tun gebühret, / wozu mich dein Befehl / in meinem Stande führet. / Gib, dass ich's tue bald, / zu der Zeit, da ich soll, / und wenn ich's tu, so gib, / dass es gerate wohl.«*

In dieser von Johann Heermann (1630) gedichteten Liedstrophe (EG, Nr. 495,2) findet sich, darauf hat Wolfgang Huber hingewiesen<sup>1</sup>, die Beschreibung der klassischen Form des christlichen Arbeitsethos: Dieses Ethos folge dem göttlichen Gebot, es nötige zur Einfügung in die vorgefundenen Arbeitsbedingungen, es spiegele Pflichterfüllung, Treue und Fleiß in der Arbeit, Sekundärtugenden also. Aber es sei darin kein Selbstzweck, sondern es geschehe im Dienst am Nächsten.

### 1. Entwicklung des evangelischen Berufsverständnisses

Die Entwicklung dieses Ethos der Arbeit ereignet sich vor dem Hintergrund des Verständnisses in der griechischen und römischen Antike. Danach vollzieht sich Arbeit in zwei von einander getrennten Lebensbereichen: Der eine ist der Notwendigkeit zugeordnet, dient dem Unterhalt und der Sicherung des Lebens. Je nach Vermögen hat man Sklaven. Aber auch wer die wesentlichen Teile der Arbeit von anderen machen lässt, ist daran doch auch selbst beteiligt. Der andere Bereich ist die Sphäre der Freiheit und Muße, wo soziales Leben im Dienst der Polis, wo Philosophie und Genuss erlebt werden. Muße ist der Begriff, der in deutscher Sprache so faul klingt, in seinem antiken Sinn jedoch eine kreative Lebenshaltung meint.

Die jüdisch-christliche Tradition entwickelt ein anders Arbeitsverständnis: Es ist ebenfalls zweifach begründet: Menschliche Arbeit, gleich welcher Art, ist Teilhabe an Gottes Schöpferwerk. Gottes Schöpfung zu bebauen und zu *bewahren* (Gen 2,15), ist der Sinn menschlicher Tätigkeit. Sie ist verbunden mit dem Auftrag zur Leitung und Herrschaft über die Mitgeschöpfe: *»Macht euch die Erde untertan«* (Gen 1,27 f.).

Der andere Aspekt biblischen Arbeitsverständnisses: Die menschliche Arbeit ist mit der Sünde verbunden: *»Im Schweiß deines Angesichts sollst du dein Brot essen«* (Gen 3,19). Dabei steht nicht die Arbeit selbst unter dem Fluch, sondern es sind die Bedingungen, unter denen sie geleistet werden muss. Dornen und Disteln sind ihre Symbole; Anstrengung und Vergeblichkeit sich mit ihnen eindrücklich bezeichnet.

Arbeit und Beruf bleiben auch unter diesen Bedingungen unter Gottes Segen, welcher die zugesprochene Einwilligung Gottes in menschliches Tun bedeutet. Unter dieser Voraussetzung gibt es keine Rangordnung unter den Arten der Arbeit. Zugleich ist mit dem biblischen Sabbatgebot ein menschendienlicher Rhythmus von Tätigkeit und Ruhe angeboten, der aus der Ruhe Gottes nach der Arbeit der Schöpfung abgeleitet wird. Die gemeinsame Unterbrechung der Arbeit als »wichtiges Element der Sozialkultur«<sup>2</sup> hat sich in den meisten Kulturkreisen durchgesetzt.

Die mittelalterliche Ordenskultur mit ihrem Ineinander von Gebet und Arbeit hat hier eine ihrer Wurzeln. Maria und Martha, die biblischen Gestalten von Kontemplation und Aktivität, stehen zueinander in Beziehung, aber der ersteren wird der höhere Rang zurechnet. Dem entsprechend hat die mönchische Lebensweise mit ihrem Ineinander von Gebet und Arbeit im mittelalterlichen Katholizismus den Vorrang gegenüber bäuerlichem, handwerklichem und auch kaufmännischem Beruf.

Mit der Reformation vollzieht sich ein deutlicher Wandel im Berufsverständnis. Martin Luther grenzt sich vom mönchischen Ideal ab und prägt das Verständnis von Arbeit und Beruf auf eine nachhaltige Weise, wenn er das Verständnis des Berufes unter dem Vorzeichen seiner Entdeckung von Gottes Gerechtigkeit entfaltet: Gottes schenkende Gnade ist es, die von Sünde befreit. *Der Mensch wird ohne Verdienst gerecht, allein durch den Glauben (Röm 3, 28).*

Arbeit und Beruf dienen nicht dem Heilserwerb, sondern sind Entfaltungen des Glaubens und der Liebe. In seiner Schrift *Von der Freiheit eines Christenmenschen von 1520*<sup>3</sup> schreibt Luther: »Das geht so zu, daß ein Christenmensch durch den Glauben so hoch über alle Dinge erhoben wird, daß er aller Dinge geistlich ein Herr wird ... wie Paulus ... lehret ... 1. Kor 3, 21 f ,alles ist euer, es sei Welt oder Leben oder Tod, es sei Gegenwärtiges oder Zukünftiges...« (Abschnitt 15).

Aus dieser Einschätzung ergibt sich eine große spirituelle Kraft: »Daraus siehet man klar, wie ein Christenmensch frei von allen Dingen und über alle Dinge ist, so daß er keiner guten Werke dazu bedarf, daß er fromm und selig sei; sondern der Glaube bringt ihm alles im Überfluß« (Abschn. 16). Und zugleich beschreibt Luther den Gegensatz: Die christliche Existenz ist die der Dienstbarkeit, der Christ ist Knecht, Christsein ist Arbeit. Sich selber zu üben und den Menschen zu helfen, das bedeutet: »Gute fromme Werke machen nimmermehr einen guten, frommen Mann, sondern ein guter, frommer Mann macht gute, fromme Werke« (Abschn. 23).

Ihre Spannung erhält die christliche Existenz durch zwei scheinbar gegensätzliche Thesen:

- Ein Christenmensch ist ein freier Herr über alle Dinge und niemand untertan.
- Ein Christenmensch ist ein dienstbarer Knecht aller Dinge und jedermann untertan.

Diese Beschreibung christlicher Existenz prägt Luthers Berufsverständnis und Arbeitsethos:

... Siehe, so fließet aus dem Glauben die Liebe und Lust zu Gott und aus der Liebe ein freies, williges, fröhliches Leben, dem Nächsten zu dienen umsonst« (Abschn. 27).

Zwei Berufe haben Christen nach Luther: den Beruf zum Glauben und den Beruf zum Dienst am Nächsten. Damit ist deutlich, dass Beruf nicht nur die Erwerbstätigkeit meint, sondern auch die Arbeit im Hause und auch die öffentliche Ehrenamtstätigkeit. Weil die Arbeit in dieser Vielfalt Gotteslob ist, hat jede Tätigkeit in diesem Sinne auch gleiche Würde. Ihr entspricht besonders des Vertrauens, das Luther für das private und öffentliche Leben hervorhebt: Vertrauen, »welches die größte Ehre ist, die ein Mensch dem anderen antun kann« (Abschn. 11).

Daraus wird ein Arbeitsethos geprägt, bei dem der Mensch »mit Lust und Liebe ins Werk gehen«

soll (Abschn. 26) und berufliche Leistungen vor allem den Nächsten zu dienen hat. Luther rät den Christen, alle Dinge gemeinsam zu haben, wie es die Apostelgeschichte (Apg 2, 45) von den ersten Christen erzählt. (Abschn. 12). Damit fordert er nicht zu einem naiven Urkommunismus auf. Er zielt vielmehr auf die Gemeinschaftsverpflichtung des Eigentums und darauf, dass Schwache und Alte durch sinnvolle soziale Strukturen vor dem Elend bewahrt werden.

Luther war überzeugt, dass jeder Mensch in seinem weltlichen Tun von Gott berufen ist. Diese berufliche Tätigkeit ist aus biblischem Grunde Gottesdienst. Die Magd in der Küche ist ebenso Gottes Dienerin wie der Professor und Doktor.

Diese Beschreibung des Berufes als Dienst schließt menschliches Eigeninteresse nicht aus. Dem entsprechend beschreibt die Denkschrift *Gemeinwohl und Eigennutz* der EKD aus dem Jahre 1991<sup>4</sup>, als eine Triebfeder der sozialen Marktwirtschaft den Eigennutz: »Die Aufgabe wirtschaftlichen Handelns besteht darin, Strukturen zu schaffen, in denen sich Selbsterhaltung und Sorge für sich selbst mit Fürsorge für andere und Rücksicht auf das gemeinsame Leben verbinden«.<sup>5</sup> Der Eigennutz wird hier nicht moralisch abgewertet. Er wird vielmehr als Teil der menschlichen Lebensrealität akzeptiert, weil er Hilfe im Kampf um das Überleben ist. Aber die Nächstenliebe bindet den Eigennutz in einen größeren Verantwortungszusammenhang ein und verhindert, den Lebenskampf auf Kosten anderer zu führen.

**„ Luther war überzeugt, dass jeder Mensch in seinem weltlichen Tun von Gott berufen ist. Diese berufliche Tätigkeit ist aus biblischem Grunde Gottesdienst. Die Magd in der Küche ist ebenso Gottes Dienerin wie der Professor und Doktor.**

Verbunden mit der Weltverantwortung, wie sie die vor allem von Calvin geprägte reformierte Theologie gelehrt hat, entwickelte sich ein Arbeits- und Berufsethos, das hart zu arbeiten fordert und unnötige Aufwendungen verpönt. Soli Deo Gloria, allein Gott die Ehre, so antworten Christen auf die geschenkte Gnade Gottes. Durch Nachfolger Calvins wurde diese Theologie weiterentwickelt und beschäftigte sich vor allem mit der Frage, ob am sich einstellenden wirtschaftlichen Erfolg der Arbeit abzulesen sei, dass jemand von Gott erwählt war. Hier formulierte die reformierte Theologie ein besonderes Verständnis

von Erfolg der Arbeit. Beruflicher Erfolg und die Tüchtigkeit, die zu ihm führt, sind Früchte des Glaubens. Sie werden als die Zeichen der göttlichen Erwählung verstanden, sie sind nicht Leistungen, mit denen die göttliche Erwählung erreicht wird. Menschliche Anstrengung zielt nicht auf Gottes Anerkennung, sondern gilt als Ausweis für die Gegenwart des Gottessegens. Wie die daraus erwachsende Haltung zu den Impulsen des Kapitalismus gehört, hat Max Weber<sup>6</sup> in seinem Werk über den Geist des Protestantismus aufgezeigt:

»Die Fähigkeit der Konzentration der Gedanken sowohl als die absolut zentrale Fähigkeit, sich der Arbeit gegenüber verpflichtet zu fühlen, finden sich hier besonders oft vereinigt mit strenger Wirtschaftlichkeit, die mit dem Verdienst und seiner Höhe überhaupt rechnet und mit einer nüchternen Selbstbeherrschung und Mäßigkeit, welche die Leistungsfähigkeit ungemein steigert. Der Boden für jene Auffassung der Arbeit als Selbstzweck, als ‚Beruf‘, wie sie der Kapitalismus fordert, ist hier am günstigsten«.

Aber es hieße diesen Geist des Protestantismus zu missdeuten, wenn er ausschließlich verstanden würde als Impuls für die Vermehrung von Aktivenmacht und Gewinn. Der Geist des Protestantismus bedingt ein Berufsverständnis, nach berufliches Handeln dem Wohl der Menschen dient und das gekennzeichnet ist von Rationalität, asketischer Sparsamkeit und beruflicher Bewährung. Das hat freilich zur Durchsetzung der Starken geführt, bisweilen zu einer Art sozialem Darwinismus. Aber dem Geist des Protestantismus wohnten Kräfte inne, die auch patriarchalisch organisierte Wirtschaftsstrukturen mit Verantwortung für Mitarbeitende und ihre Familien gestalten halfen. Die sozialen Missstände am Beginn der Industrialisierung im 19. Jahrhundert sind nicht nur von Marx und Engels angeprangert worden. Gerade auch die theologischen Wurzeln des Protestantismus und der katholischen Soziallehre haben zu Kritik und Korrektur geführt. Immer wieder wurde lebendig, was Luther als die andere Seite des Glaubens bezeichnet, die Liebe zum Nächsten. Sie machte es erforderlich, die wirtschaftliche Ordnung eines Gemeinwesens so zu gestalten, dass Sorge um sich selbst und Fürsorge für andere verbunden bleiben.

## 2. Voraussetzungen und auslösende Momente für die Wandlungen des Arbeitsethos unserer Gesellschaft

### 1. Veränderung des Begriffs »Beruf«

Luther folgt dem Wortsinn und setzt das Subjekt des Berufenden, nämlich Gott, für sein Berufsverständnis voraus. Beruf ist, wozu der Glaube berufen ist im Alltag der Welt. Seit dem 18./19. Jahrhundert hat sich die Bedeutung des Begriffs verändert. Er bezeichnet in der Regel die dem Erwerb dienende Tätigkeit mit einer bestimmten fachlichen Qualifikation. W. Huber: »Das Wort ‚Beruf‘ zielt seitdem auf die spezifische Differenz unterschiedlicher Erwerbstätigkeiten« Bei diesem neuen Verständnis des Berufes, kann zwar noch die alte Bedeutung durchschimmern – und immer noch gibt es für zahlreiche Menschen das Glück, Erwerbsarbeit und Berufung verbinden zu können, aber für die meisten Menschen trifft diese Einheit von Lebenserfüllung und Erwerbsarbeit nicht zu.

### 2. Veränderung der Arbeitswelt und der Arbeitsabläufe

Nach der Industrialisierung des 19. Jahrhunderts, die die ständische Arbeitswelt ablöste, gibt es vor allem drei einschneidende Veränderungen:

#### ■ die Rationalisierung der Arbeitsabläufe

Mit immer weniger Menschen wird wachsende Produktivität erzielt. Arbeit wird dann als sinnentleert erlebt, wenn durch ihre Segmentierung in Handgriffe der Bezug zum Ganzen nicht erkennbar ist. Heute spricht man vom Ende der Arbeitsgesellschaft und meint damit, dass Vollbeschäftigung nicht mehr erreichbar sein wird, weil wiederkehrende Arbeitsabläufe von Automaten erledigt werden, wobei diejenigen, die nicht ausgebildet sind, von Dauerarbeitslosigkeit am stärksten betroffen werden.

#### ■ die Globalisierung der Wirtschaft

Produktion und Dienstleistungen können rasch in andere Länder verlagert werden. Das ist auf Ganze gesehen nicht unerwünscht, aber es kommt eben darauf an, wie verhindert wird, dass dabei so viele Opfer und nur wenige Gewinner werden.

- die sich rasant entwickelnden *Kommunikationstechniken*

Die Geschwindigkeit von Kommunikation und Geldverkehr ist dramatisch gesteigert worden. Das Verhältnis von Kapital und Arbeit hat sich zu Lasten des Faktors Arbeit verschoben. Kapitalansammlung gerät vielfach zum Selbstzweck.

### 3. Gesellschaftliche Veränderungen

- Die Familienstrukturen und Lebensformen haben sich gewandelt. Das Ende der ständischen Zweiteilung nach der der Mann ins feindliche Leben, die Frau aber das Haus zu bestellen hat, ist offensichtlich. Frauen streben Ausbildung und Beruf an und wollen den auch ausüben.
- Der angewachsene gesellschaftliche Wohlstand schafft Anreize zum Genießen: Reisen, Restaurantbesuch, Entwicklung von Freizeitkultur mit neuen Berufsledern und Arbeitsmöglichkeiten.
- Auf der anderen Seite: Die bisherigen sozialen Sicherungssysteme erfüllen ihre Aufgabe in Zukunft nicht mehr. Die Ursachen dafür werden vielfach diskutiert, ich kann sie im Rahmen dieses Vortrags nicht nennen.

Ich kann hier auch nicht aufzeigen, inwiefern die eine Veränderung die jeweils andere voraussetzt und bedingt, da sind manche unter Ihnen auch viel kenntnisreicher. Stattdessen will ich eine Reihe von Auswirkungen benennen, die zur Veränderung der Einstellungen zum Beruf führen:

- Die Geschichte der Ethik des Berufes lässt erkennen, dass es gerade ethische Impulse waren, die die Freiheit der Menschen und ihre Lebenschancen vorangebracht haben. Im vorindustriellen Europa des späten Mittelalters war der soziale Status so sehr von Herkunft und Geburt abhängig, dass Statusverbesserungen durch individuelle Anstrengungen nur in Ausnahmefällen möglich waren. Hier vor allem ist der erwähnte große Einfluss der Re-

formation auf die Ethik des Berufes und der Wirtschaft zu spüren.

- Überdeutlich stellt sich heute die Verantwortung für kommende Generationen angesichts der ökologischen Probleme. (Hans Jonas, Prinzip Verantwortung)
- Geld und Machtgier zum Beispiel können Menschen in Besitz nehmen, ja besessen machen. Korruption ist üblich geworden bis in höchste Kreise. Globale Konkurrenz wird zur Rechtfertigung einer Bakschisch-Mentalität herangezogen. Schlechte Vorbilder in Politik und großen Unternehmen destabilisieren, sie können von jedermann auch zur Rechtfertigung des eigenen Fehlverhaltens genutzt werden.
- Arbeit wird kurz jenseits unserer Ostgrenze ungleich billiger angeboten als im Inland; die Qualifikationen von Arbeitnehmern in wichtigen Branchen in Indien, in Malaysia, in Süd Korea, in Russland ist der Qualifikation von gut ausgebildeten Arbeitnehmern in Deutschland mehr und mehr ebenbürtig.
- Den Arbeitnehmern wird mehr Flexibilität abverlangt als Stetigkeit. Flexible Menschen sind für die neuen Formen der Arbeit erforderlich. Die Arbeitsbeziehungen werden jedenfalls flüchtiger. Flüchtig, das heißt z.B.: Eben brauchten wir noch Greencard-Leute aus Indien, um den Bedarf an Programmierern zu decken, und schon ist von ihnen nicht mehr die Rede; denn kurze Zeit später waren in diesem Arbeitsfeld tausende Einheimische arbeitslos.
- Das Gefühl, nicht gebraucht zu werden, verdirbt die Hoffnungen der Menschen. Lehrstellenmangel und Dauerarbeitslosigkeit für Ältere erwecken den Eindruck, wertlos zu werden. Die Stimme der Erfahrung wird als Anzeichen des Alterns gedeutet. *Ein Freund unserer Kinder hatte Buchdruck gelernt. Die Entwicklung der Technik machte nach einiger Zeit eine Umschulung erforderlich, die er erfolgreich bestand. Er fand eine spannende Arbeit bei einer Werbefirma, in der er etliche Jahre erfolgreich arbeitete. Die Werbefirma ging in Konkurs. Nun hatte der Mann sehr gute Zeugnisse, aber er fand keine neue Stelle. Er sei für die Werbebranche zu alt, wird ihm von den Beratern gesagt – er war 44 Jahre alt. Wie sollen die Menschen, die so etwas bei sich oder anderen erleben, eigentlich verstehen, dass nun alle länger arbeiten sollen?*



- Es gab Vorwürfe, wegen mangelnden Konsums sei die Bevölkerung schuld am fehlenden Wachstum, es würde aus mangelndem Vertrauen zu viel gespart. Das ist deshalb makaber, wenn gleichzeitig um eigene Vorsorgeanstrengungen für das Alter geworben wird.
- Die moderne Art zu wirtschaften, stellt hohe Anforderungen an die Mobilität, bringt damit auch Flüchtigkeit in den Beziehungen hervor. Verlässlichkeit, Loyalität und Zielstrebigkeit können nicht so wachsen, wie es wünschenswert wäre. (Oft wird der Kinderwunsch zunächst hinausgeschoben, um beruflich und privat mobil zu bleiben – häufig bis zu einem Alter, in dem er nicht mehr realisiert werden kann).

Die Klage über Flüchtigkeit und mangelnde Verlässlichkeit ist nicht unberechtigt. In seinem viel und kontrovers diskutierten Buch *Die Kultur der Freiheit*<sup>7</sup> hat der Verfassungsrichter Udo Di Fabio

eine Analyse vorgelegt, nach der das Fundament, auf dem die Freiheit der deutschen Gesellschaft beruht, brüchig geworden ist. Dieses Fundament bestehe aus jüdisch-christlichen Wurzeln und den mit ihnen gewachsenen Tugenden. Weil diese Wurzeln nicht mehr wahrgenommen und genutzt würden, sei auch das damit verbundene Freiheitsverständnis verloren gegangen. Stattdessen hätten sich eine Kultur der Selbstverwirklichung und ein egoistisches Freiheitsverständnis breit gemacht, die alle Verstandeskräfte darauf richten, Besitzstände zu wahren und persönliche Vorteile zu erreichen. Die Tugend der Verantwortung, die den jüdisch-christlichen Freiheitsbegriff kennzeichnet, sei verloren gegangen. Darin ist Di Fabio ausdrücklich zuzustimmen. Weltweit geraten Gesellschaften in Gefahr, wenn sie einer falschen Idee von Freiheit folgen, wenn Liberalität missverstanden wird als Laissez-faire, als Möglichkeit zum lustigen Leben ohne Verantwortung, und wenn sich das dann bei vielen mit der Erfahrung verbindet, nicht gebraucht zu werden.

### 3. Welche theologisch-ethischen Kriterien aus dem christlichen Arbeitsethos bleiben für künftige Entwicklungen der Arbeitswelt relevant?

- Die ethischen Ziele für ein verantwortliches Handeln in Wirtschaft und Politik haben biblische Tradition: *Einer trage des anderen Last*, wie Paulus im Brief an die Galater schreibt. Wirtschaft muss auch unter globalen Bedingungen menschenfreundlich gestaltet werden. Dazu zählt etwa die Verantwortung für die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen, für nachhaltiges und ökologisch vertretbares Handeln, für Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden dafür, Arbeit so zu gestalten, dass Familienarbeit, Erwerbsarbeit und Freizeitgestaltung in Einklang zu bringen sind.



**Die ethischen Ziele für ein verantwortliches Handeln in Wirtschaft und Politik haben biblische Tradition: *Einer trage des anderen Last*, wie Paulus im Brief an die Galater schreibt. Wirtschaft muss auch unter globalen Bedingungen menschenfreundlich gestaltet werden.**

- Jede Person trägt an ihrem Ort Verantwortung, wie es Luther für das evangelische Berufsverständnis formuliert hat. Aus ethischer Sicht gib es dabei kein »wichtiger« und »unwichtiger«. Jeder Mensch soll an seinem Ort zum Segen werden. Das ist nicht im Sinne einer Gleichmacherei zu verstehen. Das biblische

Verständnis von Gerechtigkeit lässt Unterschiede zu, aber es duldet keine Ausbeutung von Fremden, Witwen und Waisen (Jer 9). Eine Politik, die sich denen zuwendet, ist nicht Ausdruck einer mildtätigen Gesinnung, sondern politisches Engagement für Gerechtigkeit. »Wem viel gegeben ist, von dem wird viel gefordert werden« heißt es in einem biblischen Gleichnis; »Wie gehst Du mit den Talenten um, die ich Dir gegeben habe?« fragt Gott. Dieser Maßstab ist auch an das Verhalten der Einzelnen in ihrer Auffassung von Arbeit anzulegen und für die Organisation von Arbeit zu berücksichtigen.

- Die Wirtschaft ist ein Lebensbereich, in dem Menschen miteinander und füreinander handeln. Daher bedarf die Wirtschaft der ethischen Orientierung. Es geht dabei nicht nur um die Art und Weise, wie man sich innerhalb eines Unternehmens verhält, sondern es geht vor allem um die Zwecke, die Ziele, und die Folgen wirtschaftlichen Handelns, also um die Wirkung für die Gesellschaft. Moderne Wirtschaftsethik hat ein Verständnis wieder entdeckt, nach dem Kreativität, Individualität und Dialogfähigkeit durch kommunikativen Arbeitsstil gefördert wird und so auf die Dauer auch zu besseren Ergebnissen führt. Moderne Wirtschaftsethik hat ein Verständnis wieder

entdeckt, nach dem Kreativität, Individualität und Dialogfähigkeit durch kommunikativen Arbeitsstil gefördert werden und so auf die Dauer auch zu besseren Ergebnissen führen.

- Verantwortung tragen in diesem Zusammenhang die Wirtschaft und die in ihr Tätigen in folgenden wichtigen Fragen: Was ist gut für die Menschen in unserem Land und für die Zukunft unseres Gemeinwesens? Was ist gut für die Menschengemeinschaft und ihre Zukunft?

Maßstäbe und Beurteilungskriterien sind: Wo bleiben die Armen und Schwachen? Handeln wir generationengerecht? Findet der Aspekt der Nachhaltigkeit genügend Berücksichtigung? Wem wird was zugemutet?

Solche Fragen stellen alle, die der Auffassung sind, dass »eine Kultur der Anerkennung, die auf

*Eigenständigkeit und Selbstverantwortung der einzelnen zielt, und eine Kultur des Sozialen... zusammengehören*«. (W. Huber)

#### Anmerkungen:

<sup>1</sup> W. Huber, *Hat das protestantische Arbeitsethos noch eine Zukunft? Vortrag in der Universität Göttingen*, 30. Mai 2000,

<sup>2</sup> W. Huber, ebd.

<sup>3</sup> Martin Luther, *Von der Freiheit eines Christenmenschen*. Zitate nach: Luther Deutsch. *Die Werke Luthers in Auswahl* hg. von Kurt Aland, Band 2 *Der Reformator*, Göttingen 1991, Seite 251 ff.

<sup>4</sup> *Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft*. Gütersloh, 3. Auflage 1992.

<sup>5</sup> *Gemeinwohl und Eigennutz*, Vorwort, S. 9.

<sup>6</sup> Max Weber: *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* Hrsg. von Dirk Kaesler. München 2004.

<sup>7</sup> U. Di Fabio, *Die Kultur der Freiheit*, München 2005. 

## Braucht Unternehmensführung ein moralisches Gesicht?

Von Jürgen Kösters, Vorstandsmitglied, Norddeutsche Landesbank Girozentrale, Hannover

**Tagung »Was prägt Unternehmertum ? Unternehmergeist aus protestantischer Freiheit«, Evangelische Akademie zu Berlin, 16.6. 2006**

### I.

Wohin man auch schaut: Geld regiert die Welt! Profitstreben und Börsenkurse bestimmen das Denken und Handeln von immer mehr Menschen. Das hat einen einfachen Grund: Im immer härteren globalen Wettbewerb ist Geld der sichtbarste Gradmesser des Erfolgs. Wir alle wollen erfolgreich sein. Also streben wir alle nach mehr Geld. Als spontane Reaktion auf die eingangsgestellte Frage »Braucht Unternehmensführung ein moralisches Gesicht?« ist man deshalb schnell verleitet, mit einem klaren »Nein« zu antworten.

Unternehmensführung braucht *kein* moralisches Gesicht, weil das oberste Ziel eines Unternehmens die profitable Geldvermehrung, sprich Gewinnmaximierung ist. Da bleibt wenig Raum für moralische Wertvorstellungen. Selbst wenn Unternehmen gleichzeitig einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten – weil sie Güter, Dienstleistungen und Arbeit bereitstellen – , besteht das

Grundziel des Wirtschaftens darin, auf möglichst effizientem Wege Bedürfnisbefriedigung herzustellen. Gutmenschen- bzw. Gutunternehmertum wird im internationalen Wettbewerb in 99 Prozent der Fälle nicht belohnt. Illiquidität ist der häufigste Konkursgrund. Fast könnte man sagen: Wer illiquide ist, existiert nicht! Hinzu kommt: Aktionäre/Shareholder und Ratingagenturen üben auf Manager einen enormen Druck aus: Sie treiben sie förmlich vor sich her, nötigen ihnen vierteljährliche Zwischenberichte und fortwährende Gewinnsteigerungen und ad hoc-Meldungen ab – für »Moral« bleibt da schier keine Zeit.

Auch die Mitarbeiter interessieren sich nicht primär für Unternehmensethik oder moralische Grundsätze. Vielmehr sind auch sie eher eigennützig orientiert und an der Erhaltung ihres Arbeitsplatzes sowie an einem guten Einkommen interessiert.

Insofern sage ich: Wer sich heutzutage auf die Seite von Ethik und Moral schlägt, läuft Gefahr, schnell als Sozialromantiker bzw. utopischer Moralist belächelt zu werden. Und wer will das schon?

## II.

Wer sich jedoch ein wenig mehr Zeit nimmt und über die Leitfrage der heutigen Veranstaltung gründlicher nachdenkt, der wird bald feststellen, dass ein breiteres, ja ein moralisches Fundament für ein Unternehmen durchaus von großem Nutzen sein kann!

Es geht mir hierbei um den Unterschied zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value.

Während Shareholder Value den kurzfristigen, renditeorientierten Eigennutz der Aktionär meint, zielt der Stakeholder Value-Ansatz vielmehr auf eine nachhaltige Unternehmenspolitik ab. Dabei werden *alle* Beteiligten – auf Englisch: stakeholder – berücksichtigt. Dazu gehören neben den Aktionären auch die Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten, die gesamte Öffentlichkeit u.s.w. Das Unternehmen wird in diesem Modell nicht nur als bloße Wirtschaftseinheit, sondern als Teilnehmer in einem sozialen Umfeld betrachtet, in dem es auch seine Pflichten hat.

**„ Wer sich jedoch ein wenig mehr Zeit nimmt und über die Leitfrage der heutigen Veranstaltung gründlicher nachdenkt, der wird bald feststellen, dass ein breiteres, ja ein moralisches Fundament für ein Unternehmen durchaus von großem Nutzen sein kann!**

Im Sinne des Stakeholder-Value-Ansatzes zeichnen sich viele Unternehmen auch als so genannte Corporate Citizens aus. Das Unternehmen als Bürger – so lautet das dahinter stehende Konzept. Die Firma ist also nicht nur Arbeitgeber und ProfitmaKer. Sie ist auch Nachbar der Anwohner, Kunde der Einzelhändler und Sponsor des örtlichen Sportvereins. Ein solches, nachhaltig geführtes Unternehmen mit fester Wertebasis schafft nicht nur betriebswirtschaftlichen Gewinn, sondern gesellschaftlichen Mehrwert. Und darauf kommt es auch an!

Im Übrigen ist ein Unternehmen, dessen Sinnstiftung sich allein in der Gewinnmaximierung erschöpft, nicht nur weniger krisenresistent, sondern potenziell anfällig für unrechtmäßiges oder gar kriminelles Verhalten. Denken Sie an die Pressemeldungen über Enron, Worldcom oder Flowtex: Bilanzfälschungen, Luftbuchungen oder Scheingeschäfte brachten in all diesen Fällen zunächst einen steilen Aufstieg. Der Absturz danach war jedoch umso härter: nicht nur für die Verantwortlichen, die empfindliche Haftstrafen

bekamen, sondern vor allem auch für die ungeschulden (oder unbeteiligten) Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner und Anleger.

Gerade für die Mitarbeiter ist die Umsetzung definierter Werte (neben deren Relevanz für die *öffentliche* Wahrnehmung des Unternehmens) von zentraler Bedeutung: Menschen orientieren sich intuitiv an Vorbildern, bei denen sie moralische Grundsätze vermuten. Es geht um Integrität, oder – nach Max Weber – um »Charisma«.

Die Individualethik muss dabei zur Unternehmensethik passen, d.h. beide Komponenten müssen in sich stimmig sein. Nur dann entsteht eine langfristige und nachhaltige Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen. Diese Bindung wiederum ist eine zentrale Voraussetzung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Daniel Goeudevert, ehemaliges Vorstandsmitglied von Volkswagen, hat einmal gesagt: »Wenn wir es schaffen, Moral und Ethik in unser wirtschaftliches Handeln mit einzubeziehen, werden wir noch größeren Erfolg haben, zu deutsch: mehr Geld verdienen.«

## III.

Wenn wir damit zu dem Schluss kommen, dass Unternehmensführung durchaus ein moralisches Gesicht braucht, dann stellt sich für mich die Frage: Was ist die Grundlage von Unternehmensethik, wenn Wirtschaft primär dem Prinzip der Knappheit – und nicht dem Prinzip der Gerechtigkeit – folgt?

Diese Grundlage besteht nach meiner Überzeugung im christlichen Glauben. Dieser hält zwar keine Patentlösungen parat. Er lehrt und ermutigt uns aber, uns nicht von den Drogen der Macht und des Geldes – also vom »schnöden Mammon« – überwältigen zu lassen. Wie heißt es in Hugo von Hofmannsthal's »Jedermann«: »Der Mammon hat mich in der Klau/ Warum habe ich mich ihm ergeben?/ Nun ist's vorbei mit diesem Leben«. Interessant ist: Am Ende wird der Jedermann gerettet! Der christliche Glaube bewahrt ihn – stellvertretend für uns alle – vor dem Absturz.

Dies alles setzt jedoch eine wichtige Einsicht voraus: Gott gibt uns den Auftrag, jeden Tag sinnvoll zu gestalten. Wir sind es dem Schöpfer schuldig, unser Bestes zu geben, die uns gegebenen Talente und Fähigkeiten zu entwickeln und in seinem Sinne zu gebrauchen. Dabei sollten wir uns gerade nicht allein dem Markt und dem kurzfristigen Profit hingeben! Vielmehr sollten wir uns – in

einer Welt, die sich der Geschwindigkeit verschrieben hat – Zeit für »mehr Nachdenklichkeit« nehmen. Auch und gerade unternehmerisches Handeln braucht manchmal diese Nachdenklichkeit.



**Wer Gerechtigkeit, Wahrhaftigkeit, Respekt und menschliche Zuwendung zum Kompass seines Handelns macht – der trägt seinen Teil zum »moralischen Gesicht« einer gesamten Organisation bei.**

Management heißt, Entscheidungen zu treffen. Nachdenklichkeit und der Rekurs auf den christlichen Glauben, auf christliche Werte können oftmals neue Entscheidungsspielräume eröffnen oder verdeutlichen. Wenn wir sie nutzen, entsteht ein größerer gesellschaftlicher Mehrwert, als wenn wir nur dem nächsten Quartalsgewinn hinterher jagen. Wobei auch klar ist: Moralisches Denken und Handeln auf der Basis christlicher Werte müssen beim *Einzelnen* beginnen! Wer Gerechtigkeit, Wahrhaftigkeit, Respekt und menschliche Zuwendung zum Kompass seines Handelns macht – der trägt seinen Teil zum »moralischen Gesicht« einer gesamten Organisation bei.

#### IV.

Auf der Unternehmensebene wiederum muss ein Wertegerüst gefunden werden, das sich an der Historie, der Kultur und den Produkten bzw. Dienstleistungen des jeweiligen Betriebes individuell ausrichtet.

Vor diesem Hintergrund können ein Leitbild und ein »Code of Conduct« formuliert und umgesetzt werden. Eine gemeinsame Verpflichtung von Management und Mitarbeitern zur Einhaltung von Werten schafft die notwendige Verbindlichkeit in solch einem Prozess. Dies funktioniert allerdings nicht in ein paar Tagen, sondern kann nur Schritt für Schritt umgesetzt werden. Eine vom Management verabschiedete Hochglanzbrochure ist dafür allein nicht geeignet.

Vielmehr sind Pragmatismus und Nachhaltigkeit genauso gefordert wie der Wille des Einzelnen, das Vorhaben mit zu tragen.

Längerfristig spricht nichts dagegen, dass das »moralische Gesicht« des Unternehmens sich auch in der strategischen Planung und sogar in der Budgetierung widerspiegelt. Man muss es nur versuchen! Man muss es nur wollen!

#### V.

Ich möchte mein Statement schließen mit einem sehr persönlichen Hinweis an »meine« Kirche: Sie sollte sich *nicht nur* mit den Schwachen, Armen und Benachteiligten beschäftigen. Die Kirche kann und muss ihrer Funktion als wertevermittelnder Instanz auch dadurch gerecht werden, dass sie sich verstärkt den Unternehmen und Unternehmern, d.h. den Entscheidern, zuwendet. Auch wir brauchen Leitplanken und einen starken inneren Kompass.

Ich möchte die Kirche dazu einladen, uns noch aktiver anzusprechen und auch zu fordern. Ich jedenfalls verweigere mich diesem Dialog nicht. **D**

## Goodbye, Johnny

Von Wolf Lotter

**Tagung »Was prägt Unternehmertum ? Unternehmergeist aus protestantischer Freiheit«, Evangelische Akademie zu Berlin, 16.6. 2006. Wolf Lotter, leitender Redakteur bei »brand eins«, hat diesen Text aus der Ausgabe 2/2006 des in Hamburg erscheinenden Wirtschaftsmagazins für die Tagungsdokumentation zur Verfügung gestellt.**

*Wie geht Leadership? Chef sein wollen?  
Gut sein wollen?  
Das allein führt zu nichts.  
Neue Schiffe brauchen neue Kapitäne.  
Über die Grundlagen der Nautik im Zeitalter der Veränderung.*

### I. Die Ehre der Kapitäne

Die Chinesen wünschen Mitmenschen, die sie nicht leiden können, gern Folgendes: Mögest du in interessanten Zeiten leben. Heute werden Wünsche wie Verwünschungen wahr. Interessant sind diese Zeiten, und alles verändert sich rasend schnell. Niemand schätzt Überraschungen. Aber einen eigenen Kurs wollen die meisten auch nicht wählen.

Dafür sind wir nicht zuständig.

Machen wir es kurz: Schuld an dem Schlamassel sind die, die andere auf sicherem Kurs durchs Leben führen sollten. Nur leider haben die Kompass und Karte verlegt und wieseln hektisch zwischen Steuerbord und Backbord herum. Am Ruder ist kein Mensch. Da müsste wer hin. Doch wie soll das gehen? Wo einst der Käpt'n mit eiserner Faust das Deck regierte, ducken sich harmoniesüchtige Weicheier vor jeder noch so kleinen Welle. Nimmt der Sturm zu, schlägt der Schaum höher, dann sind die Kapitäne längst in der Offiziersmesse oder, noch wahrscheinlicher, im Rettungsboot. Die Takelage reißt. Der Chef seilt sich ab. Seemanns Braut ist die See. Aber die Lebensgefährtinnen vieler Kapitäne heißen heute: Arroganz, Abfindung, Größenwahn, Spitzenghalt, Aktienoption, Ziellosigkeit.

Auf Matrosen, oje.

Der Innsbrucker Professor für Unternehmensführung und Autor des Standardwerks »Leadership«,

Hans H. Hinterhuber, kann erklären, was eigentlich der Job der Kapitäne wäre: »Die Grundaufgabe von Führung ist, denke ich, sich für Menschen zu interessieren, ihnen zu helfen, sich zu entwickeln, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und sie anzuregen, vielleicht etwas höher zu streben, als sie es selbst für möglich halten.« Das sollte man, sagt Hinterhuber, nicht mit Management verwechseln, das nichts weiter sei als das kreative Lösen von Problemen, »das Optimieren von etwas, was es schon gibt. Das kann man natürlich auch viel leichter lernen. Leadership aber ist etwas ganz anderes: Es gestaltet und verändert das System. Leadership heißt, neue Möglichkeiten zu erschließen und umzusetzen oder umsetzen zu lassen.« Professor Hinterhuber sagt uns auch, was echte Kapitäne brauchen: »Eine große Energie, aber auch Respekt und Ehrfurcht vor Menschen. Leadership und aufrichtiges Interesse für die Menschen gehören zusammen.«

Zwei Schlüsselwörter bilden die Säulen, auf denen dieses Führungskonzept steht: »Anstand und Charakter«. Beides lasse sich am Benehmen einer Führungskraft ablesen: »Wenn eine Führungskraft mit dem Portier so redet wie mit dem Vorstandskollegen, ihn genauso respektiert und sich genauso für ihn interessiert, dann würde ich sagen, der hat Anstand, der hat Charakter.« Doch bei nicht wenigen Managern, sagt Hinterhuber, sei da heute etwas völlig durcheinander geraten: »Da sind zu viele superaktive, egozentrische, berechnende und aggressive Manager. Ihr Wertesystem stimmt nicht. Geldgier, Größenwahn und Machtbesessenheit halten sie für Qualitäten.« Und weil viele Unternehmen »nichts anderes sind als der verlängerte Schatten des Mannes oder der Frau an der Spitze«, so Hinterhuber weiter, ist bald das ganze Schiff so wie der Käpt'n: ein Freibeuter in eigener Sache. Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken.

### II. Das große, weite Meer

An der Analyse ist kaum zu zweifeln – doch kann sie nicht genügen. Die Führungsfrage ist die Sollbruchstelle der Transformation. Deshalb ist es nützlich, auf der Suche nach richtigem und falschem Leadership zuerst den Lebensraum zu verstehen, auf dem Kapitäne und Seeleute gemeinsam segeln. Das Meer also.

Sieben Zehntel unseres Planeten sind damit bedeckt, keine seiner unzähligen Wellen gleicht einer anderen, und Strömungen und Untiefen, Stürme und Winde verändern seine gewaltige Oberfläche unentwegt. Das Meer ist die Mutter der Unbeständigkeit, und damit ist es, im chinesischen wie in jedem anderen Sinne, interessant.

**„ Nach den dramatischen Erfahrungen der Vergangenheit sollten Führende nun nicht mehr autoritäre Alleinherrscher sein, sondern als Primus inter Pares, als Erste unter Gleichen, navigieren und steuern. Führung musste sich demokratisieren. Das ist gut und richtig – wenn man demokratisch nicht mit populistisch verwechselt, was oft der Fall ist.**

Gleichsam ist es der Ursprung allen Lebens, also auch der Führungskraft. Wie konnten die, den Blick aufs Meer gerichtet, vergessen, woher sie kommen? Wozu sie eigentlich nütze sind? Wie konnte es so weit kommen, dass die größten und schnellsten Schiffe, die jemals das Meer befuhren, von Kapitänen gesteuert werden, die plötzlich überrascht feststellen, dass das Meer launisch ist, mehr noch: dass sie eigentlich auf hoher See sind statt dort, wo sie sich immer noch wähen – in ruhigen Binnengewässern. Wie kamen all die Süßwasserkapitäne vom Steinhuder Meer in den stürmischen Atlantik? Eine mögliche Antwort darauf lautet: Zwei Millionen Kapitäne hätten am Steinhuder Meer nicht genug Platz. So viele Menschen aber zählt die Statistik in Deutschland zu den Führungskräften. Das sind immerhin rund fünf Prozent der – irgendwie – werktätigen Bevölkerung. Es scheint geradezu eine Führer-Inflation zu geben, während die Anzahl der Geführten – ein Blick auf die Arbeitslosenstatistik hilft hier weiter – beständig sinkt. Zum einen sind Moden daran schuld, im Zweifelsfall amerikanische: War früher jemand, der ein Butterbrot über die Theke reichte, ein Hilfs-Smutje, steht heute groß »Service Manager« auf seinem Namensschild. Der Abwasch wird nicht mehr von Küchenjungen, sondern von Customer Managern erledigt, die gleichzeitig auch noch die Teller abräumen – Flexibilität ist wichtig bei Führungskräften. Aber noch mehr als die Übernahme falsch verstandener Sitten aus den USA liegt die Führer-Inflation daran, dass wir uns in Sachen Führung seit langen Jahren an der Quadratur des Kreises versuchen.

Nach den dramatischen Erfahrungen der Vergangenheit sollten Führende nun nicht mehr autoritäre Alleinherrscher sein, sondern als Primus inter

Pares, als Erste unter Gleichen, navigieren und steuern. Führung musste sich demokratisieren. Das ist gut und richtig – wenn man demokratisch nicht mit populistisch verwechselt, was oft der Fall ist. In der einen Variante steht am Steuerrad einer, den seine Mannschaft als Besten erkannt und ausgewählt hat. Bei der populistischen Spielart hingegen soll jeder mal ran, alles andere wäre ja furchtbar ungerecht. Heraus kommt ein Zickzack-Kurs, der die Mannschaft nervt. Dann ruft sie nach Autoritäten. So weit muss es nicht kommen, aber schon vorher wird es ziemlich teuer und ineffizient. Im Namen des populistischen Führens wurden jahrzehntelang und bis heute möglichst viele Menschen an höhere Bildungsanstalten überwiesen. Wenn, so dachte man, möglichst viele für Führungsaufgaben vorbereitet würden, dann müssten gleichsam auch viele potenzielle Kapitäne dabei herauskommen. Genau das, so der Plan, verhindere, dass sich alte Eliten und Führungsklüngel an der Demokratie vorbei die Macht zuschanzten.

Erst die Pisa-Studien machten einige auf die Realität aufmerksam, die dadurch entstanden war: Statt eine demokratische Elite zu formen, war die Qualität der Jungkapitäne vom Küstenpatent auf Ausflugsdampfer-Niveau gesunken, und nicht selten reichte es gerade mal fürs Ruderboot. Nun waren - hurra! - zwar mehr Menschen als je zuvor an den Paddeln, doch fürs Steuern langte es nicht mehr, zumal, das hatte man übersehen, unterdessen die Fahrt den Weg allen Wassers genommen hatte. Es fließt bekanntlich von den Kontinenten über die Flüsse und Seen irgendwann ins Meer.

Was ist die unter deutschen Führungskräften wie Bildungsbürgern ausgeprägte Angst vor der Globalisierung eigentlich anderes als die Gewissheit darüber, dass das, was man gelernt hat, fürs offene Gewässer nicht reicht?

### III. Schiffskatastrophen

Die Angst ist so groß, dass weder die wachsende Wut der Bürger noch betuliche Ethikdebatten die Kapitäne zum Umdenken bewegen können. Kaum naht das Meer, rufen sie nach einer Kursumkehr – zurück zum staatlich geschützten Binnensee. Stets mit angelegter Rettungsweste und fertig für den beherzten Sprung ins Rettungsboot – also mit großzügigen Abfindungsregelungen versehen – verlassen sie das Schiff, wenn das Manöver nicht gelingt. Der Kahn schlingert dann Richtung offene See.

Hier ist zu fragen: Gibt es keine besseren Kapitäne? Immerhin: Diese Manager, die für viele nur Nieten im Nadelstreif sind, halten wenigstens den alten Kahn zusammen. Der große Kabarettist Wolfgang Neuss hat das schon in den fünfziger Jahren gewusst: »Nieten sind wichtig, wenn wir das Schiff wieder klarkriegen wollen.« So viel zum Geheimnis des alten Wirtschaftswunders. Welche Nieten steckten dahinter, genau betrachtet? Ahoi, Kameraden, machen wir Klarschiff.

Die Methoden der Nautik haben sich dramatisch verändert, gefahren aber wird nach altem Muster. Das wird klar, wenn man sich drei Kapitäne ansieht, die für die alten Führungswelten stehen, die bis heute andauern.

Kapitän Edward John Smith etwa stand auf der Brücke der »Titanic«, als diese auf ihrer Jungfernfahrt gegen einen Eisberg krachte. Das geschah, weil Käpt'n Smith, dessen Fahrt von Southampton nach New York die letzte Reise vor seiner Pensionierung sein sollte, ausschließlich seine vier Jahrzehnte lange Erfahrung als Grundlage einer sicheren Fahrt in die Waagschale warf. Die stand für Smith über allem, auch über den zahlreichen Warnungen vor Eisbergen, die er mittels modernster Radiotechnik erhielt. Dass er dachte, es genüge, es so zu machen, wie er es immer gemacht hatte, war eine tödliche Selbstüberschätzung. Diese Überheblichkeit machte ihn auch nachgiebig gegenüber der Forderung seines Reeders

J. Bruce Ismay, die Titanic mit Höchstgeschwindigkeit übers Eismeer fahren zu lassen. Das scheinbar genaue Gegenteil von Edward John Smith findet sich im jungen, vom Ehrgeiz zerfressenen Kapitän William Bligh, der 1787 als Commander des Segelfrachters »Bounty« von England nach Tahiti segelte. Bligh hatte klare Befehle, aber keine Erfahrung, und fast einen Monat lang ließ er seine Mannschaft bis zur völligen Erschöpfung gegen Kap Hoorn ansegeln. Er zweigte Lebensmittel für sich ab, während die Matrosen hungerten, er stellte engste Mitarbeiter öffentlich bloß und überlud den engen Segler nach einer einjährigen Irrfahrt um die Welt mit so viel Fracht, dass die erschöpften Matrosen auf dem ungeschützten Deck schlafen mussten. Nur den Befehl erfüllen. Koste es andere, was es wolle. Hart bleiben. Am Ende steht die Meuterei.

Die dritte Führungspersönlichkeit ist Kapitän Ahab, der Kommandant des Walfängers »Pequod« aus Herman Melvilles Roman »Moby Dick«. Besseren von seinem Ziel, den weißen Wal zu tö-

ten, und getrieben von beleidigtem Heldenstolz, dem listigen Tier so oft unterlegen zu sein, machte er aus seiner persönlichen Sache die all seiner Leute. Monatelang ließ sich Ahab nicht an Deck blicken, und als er, den nahenden Kampf vor Augen, sich seiner Mannschaft zeigt, versucht er sie mit Schmeichelei auf der einen und Brutalität auf der anderen für sich zu gewinnen. Nur der Offizier Starbuck erkennt, wohin die Reise geht, aber er wagt es nicht, über den langen Schatten seines Führers zu springen. So gehen alle, bis auf den Chronisten Ismael, unter. Save our souls.

#### IV. Seehelden und andere Ungeheuer

Die Charakterzüge dieser drei Seebären leben bis heute in vielen Kapitänen fort. Sie sind tragische Helden. Ein Held muss nicht siegen, um geliebt zu werden. Schon das ist seltsam, aber paradox wird es, wenn man sich die herausragenden Charaktereigenschaften von Smith, Bligh und Ahab nochmals genauer ansieht. Smiths Arroganz etwa könnte man problemlos auch als Souveränität verstehen, ein positiver Wert also. Ist Blighs brutaler Karrierismus nicht auch gelebte Konsequenz? Ahabs Wahnsinn nicht auch das, was wir als Leidenschaft verehren und lieben? Jedenfalls verlangen wir von Führungskräften, wenigstens eine, besser alle diese Eigenschaften. Was zum Untergang führt, billigen wir damit nicht nur, wir fordern es sogar.

Es ist eine alte Geschichte, dass wir beklagen, woran wir selbst Schuld tragen. Entstanden die alten autoritären Hierarchien allein dadurch, dass einer die Macht an sich riss? Oder waren es nicht immer die Vielen, die diese Macht leichtfertig aus den Händen gaben? Ist die Geschichte der Menschheit eine Geschichte des Widerstands und der Befehlsverweigerung? Oder nicht vor allem auch eine der bedingungslosen Zustimmung? Kann das in Zeiten, in denen eine eigene Meinung und eine selbstständige Entscheidung nicht mehr Kopf und Kragen kostet, so bleiben?

Auch die Blighs, Smiths und Ahabs wären ohne ihre Mannschaft nicht in der Lage gewesen, auch nur aus dem Hafen zu fahren. Die Matrosen dieser Kapitäne aber waren noch nicht einmal die unverzichtbaren Spezialisten, die Mitarbeiter heute in aller Regel sind. Die alten Matrosen waren ungebildet und relativ hilflos. Sie glaubten manches, sie wussten wenig, und es blieb ihnen so nicht viel anderes, als bedingungslos zu folgen. So war es möglich, dass die Geschichte eine



Folge von Machtmissbrauch und Überforderung wurde. Heute aber gibt es keine Entschuldigung für all jene, die nur ihre Kapitäne in die Verantwortung setzen und sie, je nach Lage, lieben oder hassen.

## V. Abenteuer und bewegliche Ziele

Es ist Zeit zu begreifen, was nie anders war: Wir sitzen alle im selben Boot.

Der Soziologe Dirk Baecker hat vor einigen Jahren mit seinem Buch »Postheroisches Management« einen Meilenstein auf dem Weg zu dieser Erkenntnis beigetragen. Bis heute fasziniert Baecker vor allem auch der Effekt, dass die Geführten ihr eigenes Schicksal – und damit auch die Last der eigenen Entscheidung – so leicht aus den Händen geben. In seinem Aufsatz »Wozu Eliten?« schreibt er: »Wer immer es gewagt haben mag, als Erster einen Befehl auszusprechen (...), muss eine erschütternde Entdeckung gemacht haben: die Freiheit seines Gegenübers, den Befehl zu befolgen oder auch nicht zu befolgen. Diese Entdeckung wird im selben Moment auch von diesem realisiert, holt dann auch den Befehlenden ein und konfrontiert diesen mit der Möglichkeit, seinen Befehl sowohl zu geben als auch zu unterlassen. Aber in diesem Moment ist es für Letzteres bereits zu spät.«



**Es ist Zeit zu begreifen, was nie anders war: Wir sitzen alle im selben Boot.**

Die Helden sind also auch traurige Figuren. Und doch legen ihnen viele Menschen die eigene Verantwortung vor die Füße. Willkür, stellt Dirk Baecker dazu fest, ist eine Sache, die auf beiden Seiten wächst. Warum wundern sich so viele immer noch, dass sie kriegen, wonach sie verlangt haben? Das liegt an jahrtausendealten eingespielten schlechten Umgangsformen. Am Stoff, aus dem die Helden sind. Es ist ein Stoff, den wir immer noch weben.

Brigitte Witzer kennt diesen Stoff und das, was daraus wird, und die Bonner Beraterin hat all das aufgeschrieben. Ihr Buch hat einen Titel, der klar macht, was Kapitäne nicht mehr können: »Die Zeit der Helden ist vorbei.« Hector, Odysseus, Siegfried. Unsere Kultur, schreibt Witzer, ist ohne Troja und ohne Homer, der sie besang, nicht vorstellbar: »Helden beschützten Besitz und Kultur vor fremden Zugriff.« Daran hat sich auch in den vergangenen Jahrzehnten nichts geändert.

Die neuen Führer und die Geführten folgen dem alten Heldenbild, sie »tun, was sie schon immer getan haben: Sie begreifen Wirtschaft als moderne Form von Krieg und sich selbst als die Helden dieses Kampfes«.

Es scheint, als ob sich das Meer seit Jahrtausenden nicht bewegt hätte. Auf einer spiegelglatten Oberfläche inszenieren sich die großen Kapitäne, die Helden, vor Menschen, die es lieben, beschützt zu werden, statt selbst ihr Ding zu tun. Nur manchmal, in den interessanten Zeiten, schien es, als ob sich das grundlegend ändern würde. 1968 zum Beispiel. Eine Generation wollte die Verhältnisse umkehren, was gut ist, doch diese Übung kann einem auch zu Kopf steigen. Zwei ganz unterschiedliche Helden fallen Witzer da ein.

Joschka Fischer, den seine Gefolgsleute heldenhaft verehrten und der wie kein anderer den alten Heldenmythos immer wieder nährte. Und Josef Ackermann, der 1977 beim Geld- und Wachstumskritiker Hans Christoph Binswanger mit einer Arbeit über den »Einfluss des Geldes auf das reale Wirtschaftsgeschehen« promovierte und der sich heute mit seinem absurden Victory-Zeichen als Drachentöter vor Gericht präsentierte, im Kampf für das heilige Dogma der 25-Prozent-Minimal-Gewinn-Marge. Fischer, Ackermann, Ahab, Smith und Bligh stehen in einer historischen Linie. Sie alle lebten oder inszenierten sich nach den Prinzipien, die Brigitte Witzer bei allen Helden ausmacht: »Ein Held hat einen Auftrag, ein festes Ziel, und wenn er dem nicht gerecht wird, dann scheitert er. Sein Feld ist keineswegs die Ungewissheit, auch wenn er unsicher ist, wie sein Kampf, sein Auftrag endet.«

Ein Held hat eine Mission, klar umrissen. Das ist nicht kompliziert.

Doch ist es das, was wir wirklich brauchen, wenn mit Globalisierung und neuen Techniken eine bisher nicht gekannte Beschleunigung und Veränderung unserer Zeit einhergehen? Taugen die alten kurzen Wege noch: Eine flotte Ausflugsfahrt nach Troja, dort mal die Stadt abfackeln, um dann in Attika gefeiert zu werden? Also: Exportmärkte erobern, China in den Griff kriegen, Handelskriege vom Zaun brechen, die Konkurrenz platt und die eigene Truppe gefügig machen? Tatsächlich ist das heute eine Mission Impossible, denn das Abenteuer führt zu nichts: Die Suche nach neuen Zielen gehöre nicht zum Heldentum, schreibt Brigitte Witzer. »Genau das ist aber ein wesentliches Element des Top-Managements.«



Leadership bedeutet auch, sich rasch an neue Verhältnisse anzupassen.

## VI. Trauriges Pepita

Neue Ziele liegen nicht an alten Routen. Gesucht werden also Kapitäne, die Situationen jeweils neu einschätzen können und die abseits der bekannten Routen manövrieren. Die Brücken, auf denen sie Dienst tun, sind nicht mehr die einsamen Posten von früher, in denen das Pathos und die Pose regiert. Verantwortung ist kein Einzelschicksal mehr. Die neue Führung besteht aus vielen. Entscheidungen werden dort gefällt, wo Wissen ist. Setzt das die alte Führung außer Kraft? Werden aus Mitarbeitern, die oft nicht mehr sind als Mitläufer, Entscheider auf Zeit?

Wer erst mal weiß, dass das Meer unberechenbar ist, muss auch akzeptieren, dass die Evolution der Führung so einfach nicht funktioniert. Nicht so geradlinig. Zwischen der alten Gutsherrenmentalität und der neuen Freiheit der Entscheidung liegt das, was wir heute sehen. Ein Missverständnis, das zu klären ist. Was kommt nach den Helden? Brigitte Witzer schlägt vor, dass wir uns auf der Suche nach einer Antwort auf diese Frage die drei heute vorherrschenden Führungsgenerationen anschauen.

Überschaubar und berechenbar ist dabei vor allem die alte Generation der über 60-jährigen Führungskräfte. Die meisten von ihnen regieren nach der Methode der Gutsherren, sagt Witzer: »Sie sind unangreifbare Helden, und sie entscheiden allein oder mit anderen Helden, mit denen sie Seilschaften bilden. Dass Mitarbeiter etwas anders sind als ausführende Organe, daran denken sie gar nicht.« Befehl ist Befehl. In dieser Generation ist Disziplin, Ordnung, Anstrengung alles. Sie suchen die Schlacht, auch wenn längst unklar ist, was damit eigentlich bezweckt werden soll.

Nun könnte man meinen, dass das die nächste Generation, die der 40- bis 60-Jährigen, zu einer völlig anderen Weltsicht gebracht hat. Immerhin: Die meisten von ihnen, die heute auch zahlenmäßig die bedeutendste Gruppe an Führungskräften repräsentieren, brachen in ihrer Jugend mit der Generation ihrer Väter. Doch Einsicht und Aufbruch, das sind zwei sehr verschiedene Dinge. Die breite Masse der Führer von heute ist eine einsame Spitze geblieben, gespalten in sich selbst.

»Die haben das moralische Pflichtenheft der 68er-Bewegung verinnerlicht, allerdings aber dabei die

Ausgestaltung vergessen. Sie reden postheroisch, weil sie bemerkt haben, dass es heute um schnelles Verändern geht und die alten Hierarchien nicht mehr glaubwürdig sind, aber sie handeln meistens nach den alten Prinzipien. Sie wären so gerne Helden, und sie wissen andererseits, dass das nichts mehr bringt. Sie schaffen es nicht, klar Ja oder Nein zu sagen«, lautet Brigitte Witzers Analyse: »Sie denken in Extremen, heute Schwarz, morgen Weiß, in Feind und Freund, sind meist misstrauisch, sprunghaft und stets unverbindlich. Sie würden gern kollegial führen. Mal wären sie gern Kumpel, mal Chef. Hin und her.«

Gäbe man dieser Generation von Anführern eine Farbe, käme dabei, sagt Witzer, Pepita heraus. Ein klein kariertes Muster aus Schwarz und Weiß. Gewiss: Von gutem Führen hat diese Generation mehr als eine Ahnung. Sie ist es, die unzählige Seminare und Bücher zum Thema markttauglich gemacht hat. Theoretisch sind die Pepitas auf dem letzten Stand. Die Praxis aber spielt offenbar auf einem fernen Planeten.

Im Jahr 2003 befragte die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft unter dem Arbeitstitel »Führen in der Krise – Führung in der Krise?« 267 deutsche Führungskräfte danach, wie sie zu den radikalen Veränderungen ihrer Aufgabe stehen. Dabei antworteten 92 Prozent der Befragten, dass in Krisenzeiten die Beherrschung der so genannten Soft Skills (Sozialkompetenz und Vertrauensbildung) zu den wichtigsten Tugenden gehöre. Das klingt aufgeschlossen. Zwei Drittel der befragten Kapitäne gaben aber auch zu Protokoll, dass überall dort, wo diese Tugenden besonders gepflegt werden, der Führungsstil doch eher zum Autoritären neigt. Nur der Form halber werden also Werte beschworen, um umso härter durchgreifen, noch willkürlicher entscheiden zu können. Pepita.

Völlig absurde Schwarz-Weiß-Sprünge zeigen sich auch in anderen Ergebnissen der Studie. Welche Kompetenzen sind in Krisenzeiten, so fragte man, für eine Führungskraft besonders wichtig? »Wahrhaftigkeit« steht als Kompetenz mit 62,2 Prozent an der Spitze, dicht gefolgt von »Begeisterungsfähigkeit« (58,8 Prozent) und »Belastbarkeit« (58,1 Prozent). Wahrhaftigkeit, die begeistert und den Belastungen des Wandels standhält, basiert auf ganz einfachen Dingen – auf all jenen alltäglichen Handlungen, die hinter dem Begriff Soft Skills stecken. Den Kollegen grüßen, auch wenn er »nur« Portier ist. Wissen wollen, wie's ihm geht. Mit ihm so reden wie mit

jedem Mitglied des Vorstands. Das also, was Hans Hinterhuber als Reality Check aller Leadership-Theorie empfiehlt: anständiges, gutes Benehmen.

Doch hier zeigt die Studie, wie weit Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung heute auseinander klaffen: »Gute Umgangsformen« sind für gerade mal sechs Prozent der Top-Manager wichtig, wenn's ums Führen geht. Nur halb so viele meinen, dass Allgemeinbildung, also ein anderes Wort für die Fähigkeit, über den eigenen Horizont zu gucken und damit eine wichtige Kompetenz in der Netzwerkgesellschaft, irgendeine Rolle beim Führen spielt.

Die Kluft zwischen Theorie und Praxis ist unübersehbar. Und da wundert sich wohl auch niemand mehr, was bei den Studien-Autoren als eindeutige Aussage überkommt: »Nur authentische Führung ist erfolgreiche Führung.« – Einsame Spitze.

## VII. Meuterei

Mitleid ist nicht angebracht. Führungskräfte, die mit Menschen nicht umgehen möchten, sind so unfähig wie Kapitäne mit Seewasserallergie. Man erkennt diese Sozial-Allergiker an Ausreden wie der, dass die Zeiten eben nicht mehr Verbindlichkeit beim Führen hergeben. Oder daran, wie sie großmäulig Werte, die sie nur vom Hörensagen kennen, als Leitbilder hochjubeln. Ihre Sonntagsreden von Transparenz, Good Leadership, Kooperation und Respekt sind nichts weiter als eine Verlustanzeige.



**Mitleid ist nicht angebracht. Führungskräfte, die mit Menschen nicht umgehen möchten, sind so unfähig wie Kapitäne mit Seewasserallergie.**

So wird Führung zur Fassade – ein potemkinsches Dorf, laut Wikipedia etwas, »das fein herausgeputzt wird, um den eigentlichen, verheerenden Zustand zu verbergen. Oberflächlich wirkt es ausgearbeitet und beeindruckend, es fehlt ihm aber an Substanz«. Der Erfinder des Prinzips, Fürst Potemkin, legte für Katharina die Große einst prächtige Fassaden mitten in der russischen Pampa an, um ausländische Besucher von der Wirtschaftskraft des Zarenreiches zu überzeugen. Gut anderthalb Jahrhunderte nach seinem Tod meuterten die Matrosen eines russischen Panzerkreuzers, der seinen Namen trug. Die Meuterei war auch damals der Anfang der Revolution.

Meuterei ist die Folge schlechter Führung und nicht allein eine Reaktion auf schwere Bedingungen. Sie wendet sich vor allem gegen sinnlose Befehle, widersprüchliche Anordnungen und gegen Fassaden, die von schlechten Anführern als Realität ausgegeben werden. Und immer gegen Willkür und Sprunghaftigkeit. Die Geschichte ist reich an Umstürzen, aber selten wurden Tyrannen und Helden, die eindeutig handelten, Opfer der Verhältnisse. Weit öfter traf es realitätsferne Herrscher, Königinnen zum Beispiel, die empfehlen, bei Hungerkrisen doch Kuchen statt Brot zu essen.

Derlei führt zu Fragen, die am Anfang jeder Meuterei stehen: Sind die noch ganz dicht? Kann man denen noch trauen? Diejenigen, die im langen Schatten der Herrscher stehen, vergleichen Anspruch und Realität ihrer Führer. Brigitte Witzer übersetzt dies so: »Die jüngeren Manager fragen sehr genau: Bist du so, wie du redest? Kann ich dich ernst nehmen? Dabei sind sie sehr klar und pragmatisch in ihrer Beobachtung, sie lassen sich nicht von falscher Freundlichkeit blenden. Mit Schmeicheleien kommt man bei ihnen nicht wirklich weiter.« Solche Fragen bedeuten für die Pepita-Chargen nichts Gutes, sie sind ihr Klabautermann. Die neue Führungsgeneration geht sogar noch weiter: Sie meutert nicht blutig, sie hat sogar Verständnis für die Zwischen-Generation, sie nimmt sie schlicht und ergreifend nicht für voll. In den Augen der Jungen sind es halbe Führungskräfte, die heute herummarodieren. Witzer hört von jungen Managern oft den Satz: »Wer nicht lebt, was er sagt, ist einfach unprofessionell.«

Man möge, ergänzt die Beraterin, jetzt nicht meinen, die jungen Kadetten seien besonders herzlos. Natürlich erkennen viele, dass die gegenwärtige Führungsgruppe in der Klemme der Transformation steckt, dass sie die Generation ist, die weder Fisch noch Fleisch der neuen Führung ist. »Da denken sich viele Junge eben: Okay, lass sie, so bleibt es nicht, weil es nicht funktioniert.«

## VIII. Wendepunkt

In dieser pragmatischen Analyse liegt die Kraft der neuen Führung. Es sind Eliten, die neu zusammenbringen, was zusammengehört: Anstand und die Fähigkeit zum Gemeinsinn. Sie wollen nicht zur einsamen Spitze gehören – sondern fordern und entwickeln das, was Wirtschaft, Ideen und Menschen treibt: Sinn. In einer aktuellen Studie, die brand eins gemeinsam mit dem

Bremer Beratungsinstitut Nextpractice und der Zeppelin University in Friedrichshafen durchgeführt hat (...), tritt das neue Bewusstsein bei Führungskräften klar zutage. Ein Drittel der 80 befragten Entscheidungsträger, so Peter Kruse von Next-practice, »gehört eindeutig zu den Sinnstiftern, für die Werte wie Solidarität und Gemeinsamkeit eine ganz normale Rolle spielen. Sie sind bereit, mit ihrer Arbeit die Intelligenz und den Nutzen des Gesamtsystems zu erhöhen, seine Verhaltensvielfalt zu steigern«. Diese neuen Eliten müssen nicht herrschen, sie brauchen die Macht so wenig wie die permanente Kontrolle über andere.

Sie bauen nicht mehr auf die Tugenden der Helden. Sie haben es nicht nötig, ihre Position mit den Ellenbogen zu verteidigen. Sie wissen, dass der Sinn von Wirtschaft nicht Geld ist, sondern das Schaffen von Werten, und dass lange, gerade Karrieren ein schlechter Weg zu diesem Ziel sind. Sie können oben stehen, aber sie können auch wieder zurück. Und das, was sie tun, machen sie ganz – zwischen Arbeit und Privatem klappt nicht mehr die Kluft, die noch so kennzeichnend ist für die vielen Schwarz-Weiß-Denker auf den Brücken.

Sie suchen einen neuen Kurs. »Werte sind das Rückgrat der Gesellschaft«, ist auf der Website einer Gruppe junger Fach- und Führungskräfte zu lesen, die sich »Initiative Werte – Bewusste Führung« nennt. Es sind sieben junge Manager, die eine bundesweite Diskussionsrunde gestartet haben, die seit fast zwei Jahren durch die Republik tingelt und Debatten entfesselt. »Wir gehen von den Unternehmen aus. Aber wir diskutieren auch mit Politik, Kirchen und Verbänden. Unsere Zielgruppe sind die Entscheider und Führungskräfte in der Bundesrepublik, darunter vor allem die aus unserer Generation der 25- bis 45-Jährigen. Es geht um eine Haltung: Wir wollen denjenigen, die sich noch nicht sicher sind, wie sie führen und entscheiden sollen, klar machen, dass der Ehrliche und der Integre nicht der Dumme ist, dass Manager keine Heuschrecken sein müssen, dass man mit werteorientierten Lebensprinzipien kein Einzelkämpfer ist, auch wenn es einem manchmal so vorkommt. Und dass man profitiert, wenn man als Führungskraft Werte lebt. Je früher, desto besser.«

## IX. Leinen los

Das ist nicht der Klang der Meuterei, sondern der Vernunft. Die Jungen haben nicht mehr die Sche-

re im Kopf, die Geschäft von Moral trennt, was letztlich dazu führt, dass beides auf der Strecke bleibt. »Werte bringen Mehrwert«, sagt Kai Hattendorf, einer der jungen Manager der Initiative, »sie sind durchaus Teil der Wertschöpfungskette.« Je besser der Umgang in einem Unternehmen, desto höher ist die Produktivität – eine alte Weisheit, die sich freilich nicht überall durchgesetzt hat. Das liegt daran, meint Hattendorf, »dass eine werteorientierte Unternehmensführung, die den Namen auch verdient, ziemlich aufwändig ist. Man muss schon genau auf das eingehen, was die Menschen bewegt, mit denen man arbeitet, und man muss auch mit ihnen besprechen, was sie bringen können«. Das ist Arbeit, das bringt Stress, weiß Hattendorf. Und er ist sich auch im Klaren darüber, dass es »Gewinner und Verlierer geben wird, wenn sich eine werteorientierte Unternehmensführung durchsetzt«.

Aber: »Jeder kriegt mehr Verantwortung, und er muss dafür auch gerade stehen. Der Chef hat die Aufgabe, die Zielvorgaben zu entwickeln, und er muss Sinn stiften, ein Vorbild geben, immer einen neuen Kurs ausrechnen und handeln.«

Dass die neue Managergeneration anders ist, hat einen guten Grund. Wer erst in den späten achtziger und neunziger Jahren in den Beruf einstieg, musste deutlich mehr leisten als die Generation zuvor. Ein bereits maroder Arbeitsmarkt sorgte für deutlich höhere Konkurrenz. Fast alle jungen Führungskräfte kennen mehr als das Unternehmen, in dem sie heute arbeiten. Auslandsaufenthalte sind normal, und was von den Jungen heute ganz selbstverständlich verlangt wird – permanente Verfügbarkeit mit minimalem Speisenskonto – hätten die Pepita-Kapitäne einst entristet als Ausbeutung gebrandmarkt. Interessant ist dennoch, dass diese härtere Gangart nicht grundsätzlich zu mehr Egoismus und Ellenbogen führte, sondern bei vielen zu mehr Vernunft. Die jungen Kapitäne sind entschlossen, mit den Widersprüchen aufzuräumen, die sie vorgefunden haben. Sie nehmen ihre eigenen Erfahrungen ernst. Und sie haben viel vor: »Wir wollen Pragmatismus und Menschlichkeit zusammenbringen«, sagt Hattendorf. »Die Regeln der Wirtschaft sind eindeutig pragmatisch, und wir müssen sie jetzt um die Regeln der Menschlichkeit ergänzen.« Was dabei unterm Strich rauskommt, steht fest: »Die Menschen merken lassen, dass sie etwas wert sind.« Dies ist, nun ja, nicht einfach nur interessant. Das führt zu etwas. **D**

► **Hinweis:** Vom Autor ist jetzt im Hanser Verlag der folgende Titel erschienen: »Verschwendung«

## »Zeit, dass sich was dreht!« – Ermutigung zum unternehmerischen Handeln aus christlichem Glauben

Von Prof. Dr. Gerhard Wegner, Direktor des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD

### Tagung »Was prägt Unternehmertum ? Unternehmergeist aus protestantischer Freiheit«, Evangelische Akademie zu Berlin, 16.6. 2006

Ein Blick in die evangelische Theologie, gerade in ihre Sozial- und Wirtschaftsethiken, lässt überraschend schnell deutlich werden wie selten das Thema »Unternehmer« bzw. »unternehmerisches Handeln« traktiert worden ist. Mehr oder minder setzt man voraus, dass es irgendwie immer solche Leute gibt, die »etwas unternehmen« und nicht nur darauf warten, gesagt zu bekommen, was sie zu tun hätten. Solche, die aus und sozusagen vor die Reihe treten, Verantwortung und Risiken übernehmen, Prozesse organisieren – und so ihre Freiheit gestalten. »Irgendwie« gab es sie ja auch immer – aber sozialetisch gewürdigt wurde ihre Rolle selten genug. Dass man sich an ihnen rieb, war in den Kirchen häufiger der Fall. Und doch war eigentlich immer allen klar: Ohne Unternehmer geht es nicht! Deswegen lohnt sich, einmal etwas grundsätzlicher einzusteigen und nach den Verbindungen des christlichen Glaubens mit unternehmerischem Handeln zu fragen. Tut man dies, dann wird gerade in aller Parteilichkeit des Glaubens für die Schwachen und Armen die ungeheure Bedeutung sichtbar, die ein gelingendes unternehmerisches Handeln aus Glauben hat. Insofern kann es nur heißen: Ermutigung zum Unternehmersein zu machen, weil es dieses Handeln Teilhabe an der Gestaltung von Gottes Schöpfung realisiert.

### Gerechte Teilhabe als Leitbild christlicher Gesellschaftsgestaltung

Das christliche Menschenbild, das auch in der evangelischen Sozialethik Vorschlägen und Empfehlungen zur Gestaltung einer gerechten Gesellschaft zugrunde gelegt wird, ist ein einheitliches und gilt für alle Menschen – für Arme wie für Reiche, für Arbeitnehmer ebenso wie für Unternehmer. Insofern muss es nicht allzu sehr verwundern, wenn man bei Fragen der Orientierung unternehmerischen Handelns aus christlicher Perspektive auch und gerade in die letzte Denkschrift des Rates der EKD zur Frage der Armut in Deutschland (»Gerechte Teilhabe: Befähigung zur Eigenverantwortung und Solidarität«, Hannover 2006) blickt und dort die ersten Orientierungen

über das Handeln von Menschen und eine entsprechend gestaltete Gesellschaft sucht. Dieses ist auch schon deswegen sinnvoll, weil diese Denkschrift den Titel »Gerechte Teilhabe« trägt, d.h. danach fragt, wie Menschen an der Gesellschaft teilhaben können, was schon in sich – zumindest auch – einen Bezug auf unternehmerisches Handeln haben muss, denn ohne Zweifel sind Unternehmer diejenigen, die in besonders aktiver und dynamischer Weise Gesellschaft gestalten und insofern an ihr teilhaben.

Entsprechend heißt es in diesem Text schon in der Einleitung auf S. 11 »Das christliche Verständnis von Teilhabe gründet in der den Menschen geschenkten Teilhabe an der Wirklichkeit Gottes. Die Bibel hebt die unverlierbare Würde des Menschen hervor und es illustriert die Überzeugung von der jedem Menschen gegebenen Fähigkeit zur aktiven Teilhabe u.a. in der Symbolik des Leibes Christi (1. Korinther 12 u.a.). Gott gewährt den Menschen mit der Kraft des Heiligen Geistes Anteil seiner Fülle: Unterschiedliche Begabungen (die jedem einzelnen durch den Geist verliehenen Charismen) befähigen den Menschen, die in ihrer Lebenssituation gestellten Aufgaben zu erfüllen.

Dieser Gedanke hat sich in unserer Rede von Begabung gehalten. Wird den Menschen Teilhabe an Gottes Kraft geschenkt, ohne dass sie selbst etwas dafür tun müssen, so ist es ihre Aufgabe, diese Begabungen im Leben fruchtbar werden zu lassen – für sich selbst und für andere, also auch für das Gemeinwohl. In der Realisierung dieser aktiven Teilhabe an den gesellschaftlichen Aufgaben liegt ihre Verantwortung vor Gott und ihren Mitmenschen. Die von Gott gewährte Teilhabe an ihm selber bewährt sich seiner aktiven Weltgestaltung.« Und weiter heißt es dann: »Eine gerechte Gesellschaft muss so gestaltet sein, dass möglichst viele Menschen tatsächlich in der Lage sind, ihre jeweilige Begabung sowohl zu erkennen, als sie auszubilden und schließlich produktiv für sich und andere einsetzen zu können. Eine solche Gesellschaft investiert folglich, wo immer es geht, in die Entwicklung der Menschen zur Gestaltung ihres eigenen Lebens sowie der ganzen Gesellschaft in ihren sozialen und wirtschaftlichen Dimensionen. Eine solche Gesellschaft ist so verfasst, dass sich diese aus den individuellen

Begabungen erwachsenen Gaben und Fähigkeiten, biblisch Charismen genannt, zur möglichst eigenverantwortlichen Sicherung des Lebensunterhalts und im Interesse aller solidarisch einsetzen lassen.«

Diese Gedanken werden in der Denkschrift dann vor allem im Blick auf die Situation der Armen, d.h. derjenigen Menschen, die eine gerechte Teilhabe aus verschiedensten Gründen nicht realisieren können, entfaltet. Es leuchtet unmittelbar ein, dass in dieser Blickrichtung das Interesse daran, einen bezahlten Arbeitsplatz zu haben, und vor allem eine gute Ausbildung erwerben zu können, in den Vordergrund der Aufmerksamkeit gerückt wird.

### Verantwortliche Freiheit

Aber es leuchtet zugleich ein, dass mit diesen grundsätzlichen theologisch-anthropologischen Aussagen auch etwas über Grundstrukturen unternehmerischen Handelns gesagt wird und zwar in einer sehr deutlichen, geradezu herausfordernden Weise. Der Mensch, der hier beschrieben wird, ist einer, der die ihm geschenkte Teilhabe an der Wirklichkeit Gottes sozusagen unternehmerisch einsetzt um sich selbst und andere zu erhalten, und d.h. mit dem ihm gegebenen Gaben so in seinem Leben und in der Weltgestaltung umgeht, dass sie einer produktiven Nutzung zugeführt werden. Das christliche Menschenbild zeichnet in dieser Hinsicht einen Menschen, der nicht damit zufrieden ist, passiv zu sein und möglicherweise auf Kosten von anderen zu leben, sondern der selbstverantwortlich seine Freiheit realisiert und seine Fähigkeiten aktiv einsetzt. Dabei geht es ihm nicht um Dominanz, Macht und exaltierten Reichtum – sondern eben um die Entfaltung seiner eigenen Gaben.

Diese Redeweise ist auch eine Konkretisierung der biblischen Rede von den anvertrauten Talenten, mit denen die Christenmenschen gehalten sind, in ihrem Leben zur Ehre Gottes, zur Selbsterhaltung und zur Mehrung des Nutzens aller »zu wuchern«. Dass, was Menschen von Gott ohne eigene Leistung und Würde erhalten haben, sind sie genötigt, in einer aktiven Teilhabe, d.h. in aktiver Mitgestaltung der gesellschaftlichen Wirklichkeit umzusetzen. In gewisser Hinsicht ist deswegen der Mensch in dieser Sichtweise prinzipiell jemand, der unternehmerisch handelt. Er ist darauf aus, den Nutzen seiner ihm geschenkten Fähigkeiten und Gaben zu mehren. Wobei deutlich wird, dass diese »Nutzenmaximierung«

der eigenen Fähigkeiten, die den Christen aufgetragen ist, zur Selbsterhaltung, aber ausdrücklich nicht nur zur individuellen Befriedigung sondern zur Beteiligung am Gemeinwohl und an der Gestaltung der ganzen Gesellschaft aufgetragen ist. Weil die eigenen Fähigkeiten und Gaben ein Geschenk Gottes darstellen, dass es auszubilden und einzusetzen gilt, dürfen sie nicht nur egoistisch für sich selbst verbraucht werden, sondern sie stehen immer vor der Aufgabe, für alle nützlich gemacht zu werden. Die Freiheit, sie zu nutzen, ist mit der Verantwortung, sie umfassend für alle einzusetzen, unauflöslich verbunden. Ungleichgewichte, die sich aus diesen Nutzungen in der Gesellschaft ergeben sind dann hinzunehmen, wenn sich aus ihnen für alle Vorteile ergeben. Ist das nicht der Fall und geht die Entwicklung zu immer mehr Ungleichheit – eine Situation, wie sie z.Z. besonders in den USA, aber auch in Ansätzen bei uns zu beobachten ist – ohne, dass es den »Armen« besser geht, werden die Gaben Gottes offensichtlich falsch genutzt und einseitig angeeignet.

„ **Egal welche Probleme es im einzelnen auch immer gibt: auf einer grundsätzlichen Ebene ist unternehmerisches Handeln Aufgabe jedes Christenmenschen. Um es ganz deutlich zu sagen: Unternehmerisches Handeln in diesem Sinne gilt auch für jeden abhängig beschäftigten Arbeitnehmer.**

Aber egal welche Probleme es im einzelnen auch immer gibt: auf einer grundsätzlichen Ebene ist unternehmerisches Handeln Aufgabe jedes Christenmenschen. Um es ganz deutlich zu sagen: Unternehmerisches Handeln in diesem Sinne gilt auch für jeden abhängig beschäftigten Arbeitnehmer. Den Nutzen seiner eigenen Fähigkeiten und Gaben zu maximieren ist jedem aufgetragen, nicht nur denen, die tatsächlich faktisch dann auch als Arbeitnehmer oder Unternehmer tätig sind, sondern allen.

### Protestantisches Arbeitsethos

Mit diesen Grundgedanken hat das christliche Menschenbild von vornherein einen positiven Bezug auf die Ausdehnung unternehmerischer Mentalität und unternehmerischen Handelns, weit über diejenigen hinaus, die tatsächlich auch als Unternehmer in der Gesellschaft tätig sind. Es ist dieses Handeln auch nicht zuletzt Kennzeichen des klassischen protestantischen Arbeitsethos. Dieses Ethos kommt aus religiösen Quellen

und bezeichnet eine Arbeitshaltung der Konzentration und Anstrengung, die eine bestimmte Tätigkeit so genau und präzise wie möglich, ja im Grunde um ihrer selbst willen, tun kann und auf diese Weise zum größtmöglichen Nutzen ihrer selbst und der Gemeinschaft beiträgt. Antriebe zu solch einer Arbeitshaltung sind in der protestantischen Ethik intrinsische Motive; sie beruhen nicht primär auf der Belohnung und dem äußeren Nutzen, den die Tätigkeit verschafft, sondern sie kommen aus der eigenen Einstellung, seine von Gott gegebenen Fähigkeiten so gut und nützlich einzusetzen, wie irgend möglich.

Während diese klassische Arbeitshaltung zu der Zeit ihrer Entstehung noch recht wenig mit umfassenden sozialetischen Positionierungen des evangelischen Christentums zu tun hatte, sondern sich viel mehr individualetisch konzentrierte, muss die Sphäre ihrer Geltung heute erheblich weiter ausgedehnt werden. Die intrinsisch gegebene Verantwortungslogik bezieht sich nicht nur auf das Produkt, das ich qua Arbeit herstelle, sondern bezieht sich selbstverständlich auch auf den gesamten Kontext, die Unternehmen und Organisationen ja die gesamte Gestaltung eines Landes oder gar im globalen Kontext der ganzen Welt. Gute Arbeit ist in dieser Hinsicht ohne Nächstenliebe nicht realisierbar.

Dieses Ethos kann in der heutigen Diskussion sehr gut mit Überlegungen zusammenfließen, unternehmerische Initiative und Verantwortung nicht nur bei den klassischen Unternehmern, sondern in größerem Umfang auch auf den mittleren Ebenen in den Betrieben, ja sogar bei den Arbeitnehmern, anzusiedeln. Das moderne Konzept des Arbeitskraftunternehmers entspricht voll und ganz diesem Bild. Er ist jemand, der selbst für die Entwicklung seines oder ihres Arbeitsvermögens, seiner oder ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen Verantwortung übernimmt; sie versucht, so gut es geht zu entwickeln und in sie, soweit es ihm oder ihr möglich ist, zu investieren, damit ihr Nutzen für ihn und sie selbst und für alle anderen möglichst gut erhalten bleibt, ja sogar vermehrt wird. In dieser Hinsicht ist der Arbeitskraftunternehmer jemand, der mit seiner Arbeitskraft etwas unternimmt.

Das ist gegenüber dem klassischen Bild des Arbeitnehmers etwas durchaus Neues. Der klassische Arbeitnehmer hat sich in dieser Hinsicht nie so sehr verantwortlich gefühlt, weil die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Arbeitskräfte, und vor allem der Arbeitsplätze, in der klassischen Konstruktion des Verhältnisses von

Kapital und Arbeit den Arbeitgeber zugeschrieben wurde. Allerdings ist dieses Bild wohl eher eine Karikatur, denn die meisten Arbeitnehmer haben sich immer auch im großen Umfang verantwortlich verhalten und wussten immer, dass ein Unternehmen nur dann funktioniert, wenn keiner auf die Idee kommt, nur herumzusitzen und auf Anweisung zu warten.

### **Etwas Neues in der Welt beginnen**

Wenn sich so auch am Beispiel des Arbeitskraftunternehmers eine Vermischung von unternehmerischen und Arbeitnehmerkompetenzen ergibt, die durchaus im Sinne evangelischer Sozialethik ist, so bleibt es natürlich auf der anderen Seite dabei, das klassische, in gewisser Weise wirkliche Unternehmertum, andere Möglichkeiten und Kompetenzen beinhaltet, als es im Fall des durchschnittlichen Arbeitnehmers überhaupt sein könnte. In klassischen Unternehmergestalten artikuliert sich die Möglichkeit einer aktiven Teilhabe, ja Mitgestaltung der Gesellschaft in besonderer Weise und mit einer besonderen Dynamik, die Energie, Kraft und auch Mut beinhaltet.

Natürlich gibt es nicht den Unternehmer und man muss zwischen einer ganzen Reihe von Unternehmertypen unterscheiden. Ein klassischer deutscher mittelständischer Unternehmer auf der Schwäbischen Alb ist völlig anders gestrickt, als der Chef der Deutschen Bank oder von Daimler Chrysler. Und natürlich funktionieren Manager anders als Eigentümerunternehmer. Sinnvoll ist es aber sicherlich, um die Diskussion zusammenzuhalten, von der Situation des unternehmerischen Entscheidens auszugehen und sie in den Mittelpunkt ethischer Überlegungen zu rücken. Unternehmer wären in dieser Hinsicht all diejenigen, die unternehmerische Entscheidungen treffen. Dazu würden eine ganze Reihe von Managern natürlich auch zählen.

Diskutiert man in dieser Linie weiter dann wird deutlich, dass unternehmerisches Handeln nur dann wirklich sozusagen »seinem Begriff entspricht« und Sinn macht, wenn es mit Freiheit gekoppelt ist. Eine entsprechende Verbindung von unternehmerischem Handeln und Freiheit wird von Unternehmern, und insbesondere auch von Unternehmerverbänden, deswegen auch immer wieder in Anspruch genommen und sie ist auch durchaus sachgemäß. Denn unternehmerisches Handeln in dieser Hinsicht artikuliert besonders die Fähigkeit, etwas Neues in die Welt zu setzen; Innovationen zu schaffen, mit denen sich

etwas in der Welt bewegt. Der klassische Begriff von Unternehmer ist deswegen der des innovatorischen Menschen, der bestimmte Produkte oder Dienstleistungen durch die intelligente Kombination von Prozessen und Faktoren neu schafft, mit ihnen die Märkte durcheinander bringt und auf diese Weise für Dynamik und gesteigerte Produktivität sorgt.

**„ Diese Freiheit resultiert christlich nicht daraus, dass ich sie in Anspruch nehme sondern aus dem Anspruch Gottes, der mir die Freiheit von allen versklavenden Bindungen dieser Welt verschafft und mich auf diese Weise zu einem sachlich vernünftigen Handeln aus Liebe in der Welt befähigt. Dies bedeutet von vornherein, dass sich solche Freiheit nicht nur in Expansion und ständig gesteigertem Erwerb niederschlagen muss, sondern sich auch in Selbstbeschränkung und dem Verzicht auf bestimmte Gewinnmöglichkeiten niederschlägt.**

Klassisch ist dies im Begriff des »kreativen Zerstörers« bei Joseph Schumpeter beschrieben. Unternehmer sind in dieser Hinsicht Menschen, die bestimmte Zusammenhänge und Strukturen sozusagen auseinander nehmen und in neuer Weise wieder zusammensetzen und so etwas Neues befördern. Solch ein Prozess kann jedoch nur durch Freiheit zustande kommen und ist auch nur verantwortbar, wenn hinter ihm Freiheit steckt und durch ihn wiederum auch Freiheit gemehrt wird. Steht hinter ihm keine Freiheit, sondern lediglich die Erfahrung von Anweisung, Getriebenheit oder schlichter mechanischer Notwendigkeit, dann werden kaum wirklich verantwortbare Innovationen, sondern ganz andere Prozesse durch das unternehmerische Handeln befördert werden. Verantwortung geht nicht ohne Freiheit – und umgekehrt. Wenn sie nicht vorliegt ist Verantwortung nur sehr begrenzt, z.T. gar nicht wahrnehmbar. Aus diesem Grund sind schon von einer ganz grundsätzlichen Überlegung Unternehmer, wenn sie Freiheit reklamieren, was sie tun sollten, immer auf Verantwortung hin ansprechbar. Sie bezieht sich natürlich auf das eigene Handeln, insbesondere in und mit dem eigenen Unternehmen – geht aber weit darüber hinaus auf die Teilhabe des Unternehmers in der Gesellschaft allgemein.

## Freiheit zum vernünftigen Handeln

Freiheit ist in unserem philosophischen Verständnis des Abendlandes allgemein und in christlicher Akzentuierung noch einmal ganz besonders, keine Freiheit zur Willkür und zum Tun und Lassen was man will, sondern Freiheit zum Tun des Richtigen, der Gerechtigkeit und christlich noch stärker akzentuiert: Freiheit zur Liebe. Diese Freiheit resultiert christlich nicht daraus, dass ich sie in Anspruch nehme sondern aus dem Anspruch Gottes, der mir die Freiheit von allen versklavenden Bindungen dieser Welt verschafft und mich auf diese Weise zu einem sachlich vernünftigen Handeln aus Liebe in der Welt befähigt. Dies bedeutet von vornherein, dass sich solche Freiheit nicht nur in Expansion und ständig gesteigertem Erwerb niederschlagen muss, sondern sich auch in Selbstbeschränkung und dem Verzicht auf bestimmte Gewinnmöglichkeiten niederschlägt. Ist das nicht der Fall, kann es sich nicht um wirkliche Freiheit handeln. Unternehmerisches Handeln hat in dieser Blickrichtung keinen Wert in sich – vielmehr weist es, wenn es gelingt, über sich selbst hinaus.

Was sich aus diesen Überlegungen ergibt, ist ein protestantisch akzentuiertes Bild von einem freien unternehmerischen Handeln, das entschlossen die Gestaltung der Welt in Angriff nimmt. Man muss betonen, dass vom christlichen Glauben zu einem solchen aktiven, dynamischen und progressiven Verhalten nicht nur ausdrücklich Mut gemacht wird, sondern ein solches Verhalten auch von Christenmenschen erwartet wird. Christen sollen in dieser Hinsicht die Welt verändern und zur Selbsterhaltung, zur Erhaltung der Welt und zum Gemeinwohl ihre Fähigkeiten unternehmerisch einsetzen. Sie sind von daher ausdrücklich ermutigt, Risiken zu übernehmen und mit den Möglichkeiten, die die Gesellschaft bietet, nutzenmaximierend zu arbeiten. Sie sind ermutigt, in dieser Hinsicht auch Reichtum bzw. Wohlstand anzustreben und zu erwerben, wo es geht.

Entsprechende Motivationen und Anstrengungen von Menschen dürfen auf keine Weise schlecht geredet werden – auch dann nicht, wenn das Streben nach Reichtum und Macht nicht nur gelegentlich über alle Stränge schlägt und im Interesse aller gebändigt werden muss. Die immer wieder auch propagierte Freisetzung von Gier und Neid als Triebkräfte des Handelns entspricht dem hier vertretenen Freiheitsverständnis nicht – wo dieses auftritt muss Verzicht und Selbstbeschränkung möglich sein. Aber auch gilt: Fehlende eigene Aktivität wird jedenfalls vom christli-



chen Glauben nicht nur nicht gelobt, sondern geradezu als mangelnde Teilhabe an der Wirklichkeit Gottes oder anders als Verfehlung der eigenen Berufung betrachtet.

### Unternehmer und Unternehmen

Mit diesen Überlegungen ist zugleich auch eine gewisse Vorstellung davon angedeutet, wie sich unternehmerische Handeln in einem Unternehmen umsetzen könnte: nämlich so, dass der Unternehmer oder die Unternehmerin sich mit zwar abhängig Beschäftigten, aber gleichwohl genauso unternehmerisch handelnden Menschen umgibt, wie er oder sie selbst ist. Ein »christliches Unternehmen« besteht deswegen natürlich in einer rational gestalteten Organisation, mit der bestimmte Ziele verfolgt werden, die in der Regel von der Spitze des Unternehmens gesetzt werden. Aber die in ihm Beteiligten können nie nur als Mittel zum Zweck des Unternehmers an der Spitze begriffen werden, sondern sie bilden insgesamt eine Art unternehmerisches Kraftfeld aus, das von einem Geist beflügelt wird, der von der freien verantwortlichen Selbstbestimmung aller getragen ist.

Insofern lässt sich gut mit einigen neueren amerikanischen Theorien davon reden, dass solche Unternehmen im Grunde genommen nicht vom Gegensatz von Kapital und Arbeit her konstruiert sind, sondern eine Art Bündnis darstellen zwischen einigen, die funktional Leitungsaufgaben in Anspruch haben und dafür auch von ihren Gaben her befähigt sind, und anderen, die funktional eher ausführende Tätigkeiten übernehmen, die aber gleichwohl genauso unternehmerisch tätig und insgesamt am Erfolg des Unternehmens beteiligt sind. Wahrscheinlich ist dies in der Tat ein Bild von einem eher mittelständischen Unternehmen, in dem sich die Beteiligten kennen und eine gegenseitige Fürsorge und Zuwendung möglich ist. Und es sind ja gerade Unternehmen in solchen Größenordnungen, die sowohl als menschengemäß als auch als ausgesprochen produktiv und leistungsfähig angesehen werden.

### Die Heuschrecken

Wenn man dies alles so beschreibt, dann wird zugleich auch die Frage dringend, ob ein entsprechendes unternehmerisches Handeln im Kontext derartiger Unternehmenskulturen unter den Bedingungen sich verändernder Finanzmärkte und eines insgesamt auf globaler Ebene rasanten Wettbewerbs überhaupt noch möglich ist. Erfahrungen von klassischen Unternehmern, dass sie in dieser Situation zu Getriebenen werden, die rein faktisch kaum noch über Freiheiten verfügen, wirkliche unternehmerische Entscheidungen zu treffen, sind immer wieder zu hören. Solche Erfahrungen sagen noch nichts darüber aus, dass es im Entscheiden überhaupt keine Freiheiten mehr geben würde. Wer vom christlichen Glauben her kommt, hat auch unter solchen Bedingungen immer noch weitaus mehr Möglichkeiten, sich zu verhalten, als es andere haben.

Aber die Frage nach der Zukunft des deutschen Wirtschafts- und Sozialsystems unter dem Druck der Finanzmärkte muss gerade im Hinblick auf unternehmerische Freiheiten gestellt werden dürfen. Das Modell der deutschen sozialen Marktwirtschaft – ob nun im engeren Sinne nach Ludwig Erhart oder im weiteren volkstümlichen – war nach durchaus christlichen Grundsätzen gestrickt und kombinierte in einer balancierten Weise die Notwendigkeit wirtschaftlicher Effizienz durch freies Unternehmertum mit bewusster sozialer Gestaltung i.S. von Arbeitsrecht, Sozialpartnerschaft und ihrem deutschen Höhepunkt, der Mitbestimmung. Ganz im Gegensatz dazu, Einschränkungen der Freiheit unternehmerischen Handelns zu sein, wie manche meinen, kommt in diesen Institutionen ihr Verantwortungsbezug zum Ausdruck.

Wie wird sich das deutsche Modell weiterentwickeln? Bleiben Freiheit und Verantwortung nicht nur individual- sondern auch sozialetisch aneinander gekoppelt? Oder sind wir zu Getriebenen einer sinn- und ziellos gewordenen Globalisierung geworden? Unternehmer stehen in dieser Frage in einer besonderen Verantwortung für alle.

**D**



Gemeinschaftswerk der  
Evangelischen Publizistik gGmbH  
Verlag/Vertrieb  
Postfach 50 05 50  
60394 Frankfurt am Main

---

## Aus dem Jahrgang 2006

- 15/06 – »**20 Jahre nach Tschernobyl**« (1) (Diskussionsbeitrag von Hans Diefenbacher, Constanze Eisenbart und Ulrich Ratsch; Erklärung der EKvW) – 16 Seiten / 2,60 €
- 16/06 – Themen: **Familienpolitik** (Rede von Bischof Huber) – **Armutsbekämpfung** (5. Bericht der GKKE zur kohärenten Armutsbekämpfung in der deutschen Entwicklungspolitik) – 36 Seiten / 4,10 €
- 17/06 – »**20 Jahre nach Tschernobyl**« (2) (Stellungnahmen der EKHN, EKvW, EKKW, AGU und Landesbischofin Margot Käsmann) – 32 Seiten / 4,10 €
- 18/06 – »**Aus Fehlern lernen? Scheiternde Projekte in einer lernenden Kirche**« (Asselmeyer, Barrenstein, Fischer u.a.) – 56 Seiten / 5,10 €
- 19/06 – »**Welthandel im Dienst der Armen**« (Studie einer Sachverständigengruppe der Deutschen Bischofskonferenz) – 32 Seiten / 4,10 €
- 20/06 – »**Die Kirchen und die Fußball-WM 2006**« – 52 Seiten / 5,10 €
- 21/06 – Themen: **UEK-Vollkonferenz 2006** (Berichte, Beschlüsse) – **Öffentliche Verantwortung der Kirchen** (EKD-Kirchenamtspräsident Barth) – 32 Seiten / 4,10 €
- 22/06 – »**Fundamentalismus-Alarm. Neue religionspolitische Strategien in Zeiten der Rückkehr von Religion**« (Ev. Akademie Loccum) – 32 Seiten / 4,10 €
- 23/06 – **Bündnis für Erziehung** (»Impulspapier« einer Autorengruppe aus beiden großen Kirchen und dem Bundesfamilienministerium) – 16 Seiten / 2,60 €
- 24/06 – »**Ökumene der Profile**« (Huber, Lehmann, Weber, Pesch, Rahner) – 36 Seiten / 4,10 €
- 25/06 – »**Ein gerechter Friede ist möglich**« (Studientag zu einer Argumentationshilfe der Ev. Kirche im Rheinland) – 20 Seiten / 2,60 €

- 26/06 – »**Was jetzt dringlich ist**« – Zur christlichen Weltverantwortung am Anfang des 21. Jahrhunderts (Girock, Liedke, Gerner-Wolfhard) – 28 Seiten / 3,40 €
- 27-28/06 – »**Nachhaltigkeit als Aufgabe der Kirchen**« – Zweites Wittenberger Memorandum (Tagung in der Ev. Akademie Sachsen-Anhalt zum Beitrag der Kirchen zur Bewahrung der Schöpfung in Vorbereitung auf die 3. Europäische ökumenische Versammlung 2007) – 84 Seiten / 6,40 €
- 29/06 – **Kirche der Freiheit – Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert** (Ein Impulspapier des Rates der EKD) – 60 Seiten / 5,10 €
- 30/06 – **Gerechte Teilhabe – Befähigung zu Eigenverantwortung und Solidarität** (Auszüge aus der Denkschrift des Rates der EKD zur Armut in Deutschland) – 24 Seiten / 3,40 €
- 31/06 – **Selbstbestimmung und Fürsorge am Lebensende** (Stellungnahme des Nationalen Ethikrates) – 52 Seiten / 5,10 €
- 32/06 – **Chancen, Risiken und Perspektiven der gemeinsamen europäischen Asylpolitik** (Evangelische Akademie zu Berlin) – 40 Seiten / 4,10 €
- 33/06 – **Small is beautiful** – (Fundraising-Forum Hessen und Nassau 2006) – 36 Seiten / 4,10 €
- 34/06 – **Der Strukturwandel unserer Kirchen als Chance für Pfarrer und Mitarbeiterschaft – Eine kleine Pastoraltheologie** (Diskussionsbeitrag von Gerhard Wegner) – 20 Seiten / 2,60 €
- 35/06 – **Chancen und Herausforderung der Tourismusarbeit** (EKD-Konsultation) – 36 Seiten / 4,10 €
- 36/06 – **Was prägt Unternehmertum? Unternehmergeist aus protestantischer Freiheit** (Kock, Kösters, Lotter, Wegner in der Evangelischen Akademie zu Berlin) – 24 Seiten / 3,40 €

---

Der Informationsdienst  
**epd**-Dokumentation  
(ISSN 1619-5809) kann im  
Abonnement oder einzeln  
bezogen werden.  
Pro Jahr erscheinen min-  
destens 50 Ausgaben.

Bestellungen und Anfragen an:  
GEP-Vertrieb  
Postfach 50 05 50,  
60394 Frankfurt,  
Tel.: (069) 58 098-191.  
Fax: (069) 58 098-226.  
E-Mail: [vertrieb@gep.de](mailto:vertrieb@gep.de)  
Internet: <http://www.epd.de>

Das Abonnement kostet monatlich 23,60 € inkl. Versand (mit Zugang zum digitalen Archiv: 27,50 €). E-Mail-Bezug im PDF-Format (Preis auf Anfrage). Die Preise für Einzelbestellungen sind nach Umfang der Ausgabe und nach Anzahl der Exemplare gestaffelt.

Die Liste oben enthält den Preis eines Einzel-exemplars; dazu kommt pro Auftrag eine Versandkostenpauschale (inkl. Porto) von 2,30 €.

**epd**-Dokumentation wird auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.