

# 1 Menschen in Führung.

## Führungsfragen in Diakonischen Unternehmen

### 1.1 Ohne Ethik kein Erfolg

Vielleicht ist dies eins der größten Probleme: In die öffentlichen Diskussion um mehr Ethik in der Wirtschaft mischen sich häufig Menschen ein, die von Wirtschaft keine Ahnung haben. Dies gilt nicht zuletzt für die Berufszunft der TheologInnen. Schon vor 20 Jahren kritisierte deshalb etwa Henning Scherf einen „Überschuss an ‚moralischer Gesinnung‘ über die geleistete Analyse“.<sup>1</sup> Der Philosoph und Wirtschaftsethiker Josef Meran sprach ironisch von einer „alles überragende[n] Quantität konfessioneller Traktate zur Wirtschaftsethik“.<sup>2</sup> Auch wenn es hier gewichtige Ausnahmen und neue Trends gibt, kann man sich bis heute des Eindrucks nicht erwehren, dass sich in weiten Teilen der öffentlichen und kirchlichen Diskussion die ökonomische Sachanalyse darauf beschränkt, das normative Defizit der Ökonomie festzustellen und dieses dann durch unmittelbare moralische Handlungsanweisungen auszugleichen. Demgegenüber reagieren Wirtschaftsvertreter häufig verständlicherweise befremdet, verweisen auf wirtschaftliche Sachzwänge und die Inkompetenz ihrer Gesprächspartner. Teil des Rituals ist dabei der angedrohte oder vollzogene Kirchenaustritt, der die moralische Ausgrenzung nun auch kirchenrechtlich aufnimmt.

Wer selbst solche Gesprächssituationen erlebt hat, wird deren Fruchtlosigkeit nur bedauern können. Theologisch gesehen sind sie es vor allem deshalb, weil sie das Potenzial der Theologie als Kunst sinnvoller Unterscheidungen unterschreiten. Ein Beispiel dafür sei genannt: Der große evangelische Theologe und Widerstandskämpfer Dietrich Bonhoeffer formulierte einmal: „[D]aß ein Mensch in den Armen seiner Frau sich nach dem Jenseits sehnen soll, das ist milde gesagt eine Geschmacklosigkeit und jedenfalls nicht Gottes Wille.“<sup>3</sup> In der Tat: Es gibt Cocktails, die in so unzulässiger Weise Zutaten vermischen, dass sie schlicht ungenießbar werden. Man muss schon wissen, wie man was zueinander bringt. Das gilt für kulinarische Genüsse, es gilt für das Verhältnis von Erotik und Religion und es gilt schließlich auch für das Verhältnis von Ethik und Wirtschaft. Und es dürfte dabei sinnvoll

---

<sup>1</sup> H. Scherf (1988), S. 370.

<sup>2</sup> J. Meran (1992), S. 50.

<sup>3</sup> D. Bonhoeffer (1977), S. 189.

sein, sich an die Warnung Max Webers zu erinnern, dass es eine schlichte, für alle Lebensbereiche geltende Grundrezeptur nicht gibt. Zu Recht fragte er deshalb in seiner Schrift „Politik als Beruf“: „Aber ist es denn wahr: dass für erotische und geschäftliche, familiäre und amtliche Beziehungen, für die Beziehungen zur Ehefrau, Gemüsefrau, dem Sohn, Konkurrenten, Freund, Angeklagten die inhaltlich gleichen Gebote von irgendeiner Ethik der Welt aufgestellt werden könnten?“<sup>4</sup>

In diesem Sinne soll im Folgenden eingetreten für eine Zuordnung von Ökonomie und Ethik, die die jeweils eigenen Logiken berücksichtigt, die nach den unterschiedlichen Orten ethischer Verantwortung fragt und diese Verantwortung nicht mit einem moralischen Apostolat ohne jede Wirkung verkommen lässt. Aus der Perspektive des diakonischen Unternehmens für Menschen ist dies auch deshalb einzig angemessen, weil das Verhältnis von ethischem Anspruch und ökonomischen Zwängen auch hier alltäglich konfliktär ist. Die Frage der Verhältnisbestimmung ist hier genauso wenig ein Selbstgänger wie in jedem anderen Unternehmen.

Um dieser Frage nachzugehen, soll für das Verhältnis von Ökonomie und Ethik zunächst historisch der Einsatzpunkt gekennzeichnet werden, an dem die Verhältniszuordnung heute versucht werden muss. Die Perspektive, von der her dieser Punkt beschrieben werden soll, ist dabei nicht die interdisziplinäre Fachperspektive, sondern eher das vermutete Durchschnittserleben von Unternehmern in Deutschland,<sup>5</sup> die sich einer ethischen Verantwortung ihres Unternehmens bewusst sind. Bewusst wird dabei nicht die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise als Scheitelpunkt angesehen, sondern das Ende des so genannten Rheinischen Kapitalismus.

---

<sup>4</sup> M. Weber (1958), S. 537f.

<sup>5</sup> Diese Durchschnittsannahme verdankt sich im Wesentlichen persönlichen Gesprächskontakten und Zeitgeistwahrnehmungen. Bei Vorträgen und in öffentlichen Diskursen wurde ich immer wieder darauf hingewiesen, dass die Unterscheidung von Unternehmern und Managern sinnvoll sein könnte. Während Unternehmer als Eigentümer eine langfristige Perspektive für ihre Organisationen haben, die ihnen wesentlich wichtiger ist als kurzfristige Renditeerwartungen, bespielt der Manager nur auf Zeit ein Unternehmen und richtet, nicht zuletzt aufgrund eigens danach austarierter Anreizsysteme, seine Führungsentscheidungen nach kurzfristigen Gewinnerzielungsperspektiven aus. Auch wenn ein gewisser heuristischer Wert in dieser Unterscheidung liegt, ist er sicherlich doch zu holzschnittartig. Für diakonische Unternehmen trifft er jedenfalls im Regelfall deshalb nicht zu, weil sich Unternehmensverantwortliche hier eher als langfristig handelnde Unternehmer verstehen dürften.

### 1.1.1 Die Notwendigkeit eines wirtschaftsethischen Commitments nach dem Ende des Rheinischen Kapitalismus

Der Begriff des „Rheinischen Kapitalismus“ ist nicht geschützt, er ist schillernd und es gibt ihn nicht in einer klaren Definition. Er ist eher ein Konstrukt, in dem sich ein bestimmtes Staats- und Wirtschaftsverständnis, eine spezifische persönliche Werthaltung und Überzeugung und ein historisches volkswirtschaftliches Modell abbildet. In diesem „Kapitalismus mit einem menschlichen Gesicht“ kamen verschiedene Überzeugungen und Setzungen zusammen, die vermutlich so nur in der spezifischen Situation der Nachkriegszeit in der Bundesrepublik Deutschland leitend werden konnten. So war man davon überzeugt; dass

- Eigeninitiative und Eigennutz die Motoren von Fortschritt, Innovation und wirtschaftlichem Erfolg sind,
- dass eine freie Marktordnung in einem demokratischen Rechtsstaat ein sinnvoller Zusammenhang ist,
- dass möglichst breite Bevölkerungsschichten über einen ausgebauten Sozialstaat von den Vorzügen dieser Wirtschaftsordnung partizipieren werden, oder wie Ludwig Erhard dies unüberboten auf die prägnante Formel brachte, dass das Ziel der „Wohlstand für alle“ sei,
- dass korporatistische, auf Konsens zielende Strukturen die beste Basis für friedvolle und effiziente gesellschaftliche Aushandlungsprozesse sind. Ein besonders prägnantes Beispiel sind in Deutschland die Tarifpartnerschaften.

Sind dies die tragenden Überzeugungen, so kann man den „rheinischen Kapitalismus“ mit Werner Abelshauser als „eine dichte, historisch gewachsene Landschaft wirtschaftlicher Institutionen und Spielregeln“<sup>6</sup> verstehen. Man musste diese Landschaft nicht stets von Neuem beschreiben, weil sie von einer gewachsenen und freiwilligen Akzeptanz der wesentlichen Akteure getragen wurde und weil die positiven Wirkungen für (fast) alle erlebbar waren. Die Transaktionskosten waren ungewöhnlich niedrig. An die Stelle des frühindustriellen Paternoster-Effektes, nach dem der Aufstieg der einen immer den Abstieg der Anderen notwendig macht, trat der Fahrstuhl, der das Wohlstandsniveau für (fast) alle erlebbar machte. Neben dem schwedischen Volksheim war damit ein zweites Modell lebendig, in dem Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen in einen ökonomisch sinnvollen Ausgleich gebracht waren.

---

<sup>6</sup> Zit. aus den Thesen von W. Abelshauser (o.J.), S. 1.

Wirtschaftshistoriker streiten darüber, wann dieses Modell des rheinischen Kapitalismus ins Wanken geriet. War es, als mit der ersten Ölkrise die Erkenntnis wuchs, dass die Bewässerungslogik der gewachsenen Landschaft so nicht auf Dauer durchhaltbar sein würde? Waren es die nach der Wiedervereinigung versprochenen „blühenden Landschaften“, die sich dann doch als dauerhafte Steppen herausstellten? Waren es die Auswüchse des Sozialstaates, die mit einer etablierten Vollkaskomentalität die Kostenentwicklung des Systems unbeherrschbar machten? Waren es die zunehmenden Probleme des ‚Sozialversicherungsstaates‘, dessen tragende Säulen: familiäre Rollenteilung, klassische Erwerbsarbeit, Lebensstandard sichernde Rente, Tarifverträge, lebenslange Betriebszugehörigkeit etc. immer mehr Risse bekamen?

Jedenfalls konnte zu Beginn dieses Jahrtausends der „Economist“ vom Ende des Rheinischen Kapitalismus sprechen.<sup>7</sup> Feindliche Übernahmen wie im Falle von Mannesmann und Vodafone machten endgültig für alle deutlich, dass es in den neu wachsenden Landschaften keine Grenzflüsse mehr gab, und der „Economist“ attestierte Europa, es sei auf dem besten Weg „to be just another United States“. Ob dies so ist, sei dahingestellt, aber in jedem Fall dürfte die gegenwärtige Finanzkrise auch dem Letzten gezeigt haben, dass wir in einer globalen Wirtschaft angekommen sind.

Bei diesem kleinen Ausflug zum Rheinischen Kapitalismus ging es nicht um eine nostalgische Rückschau oder einen versteckten letzten Aufruf zum Erhalt des Sozialstaates. Im Zusammenhang der Zuordnung von ökonomischer Rationalität und ethischer Verantwortung lag das Interesse nur darin, das Folgende aufzuzeigen: Über etwa 50 Jahre hinweg gab es in unserer Gesellschaft ein Wirtschaftsmodell, das von moralischen Standards lebte und seinerseits diese Standards plausibilisiert hat.<sup>8</sup> Nach allem, was erkennbar ist, sind diese Standards heute nicht mehr einfach in unserer Gesellschaft verfügbar und prägend wirksam. Das Modell droht zum Auslaufmodell zu werden, ohne dass schon erkennbar wäre, auf welche ethischen Standards sich ökonomisches Handeln in Zukunft beziehen kann. Dass ein solcher Bezug aber keinesfalls wertlos ist, dürfte und könnte wiederum eine der Lehren aus der letzten Krise sein.

Auf der Suche nach diesen ethischen Standards sei ein typologisierender Durchgang durch die Entwicklung der Wirtschaftsethik versucht, der sich speziell auf die Frage nach dem Beitrag der Wirtschaftsethik für das ökonomische Handeln ausrichtet.

<sup>7</sup> Vgl. dazu L. Castellucci (2001) mit Verweis auf den Artikel: What is Europe?, in: The Economist vom 10. Februar 2000; das folgende Zitat ebd.

<sup>8</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang J. Wieland (1993), S. 18.

### 1.1.2 *Der wirtschaftsethische Beitrag für ein erfolgreiches ökonomisches Handeln*

Auch wenn die Wirtschaftsethik auf eine lange Geschichte<sup>9</sup> zurücksieht, hat sie doch vor allem in den letzten 20 Jahren einen enormen Auftrieb erfahren und ist in diesem Zusammenhang zu einer internationalen Wissenschaft geworden. Die hier versuchte Darstellung von vier (nicht im historischen Sinne trennscharfen) Stadien<sup>10</sup> folgt dem Interesse, deutlich zu machen, dass die Wirtschaftsethik eine Entwicklung durchgemacht hat, die sie auch für UnternehmerInnen wieder interessant macht.

Lange Zeit war Wirtschaftsethik, insbesondere in Deutschland, gleichbedeutend mit fundamentaler Kapitalismuskritik. Das Strickmuster dieser konfrontativen Wirtschaftsethik war sehr schlicht: Der Kapitalismus setzt auf egoistische Gewinnsucht und erzeugt auf einem durch diese Haltung gestalteten Markt Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten. Mit Verweis auf die Opfer dieses Systems wird ein grundlegender Systemwechsel gefordert, dem meist ein planwirtschaftliches Ordnungsmodell zugrunde liegt. – Die große Schwäche dieser konfrontativen Wirtschaftsethik, meist marxistischer Provenienz, lag darin, dass sie die ökonomischen *und* sozialen Erfolge des kritisierten Systems leugnete, ohne ihrerseits auf Erfolge in real existierenden Umsetzungsmodellen verweisen zu können.

Im Gegensatz zu dieser Fundamentalkritik hat sich das Modell einer korrekiven Wirtschaftsethik entwickelt, die das individuelle Gewinnstreben nicht prinzipiell ablehnt, aber es in einen normativ vorgegebenen Rahmen eingebunden wissen will. Entweder setzt man dann darauf, dass die Austauschprozesse des Marktes übergreifend nach einer sozialpolitisch zu verantwortenden und durchzusetzenden Verteilungsgerechtigkeit gestaltet werden müssen oder dass das einzelne Wirtschaftssubjekt, speziell der Unternehmer, eine sittlich gereifte, humane Persönlichkeit sein muss, der seinem Gewissen auch in seinem wirtschaftlichen Handeln folgt. – Das Problem dieser Position besteht insbesondere darin, dass es die Vermittlung von ökonomischer und ethischer Vernunft entweder ganz offen lässt oder völlig individualisiert.

Zu einem relevanten Gesprächspartner für UnternehmerInnen hat sich die Wirtschaftsethik erst dadurch entwickelt, dass sie die ethische Rationalität nicht gegen eine ökonomische Logik stellt, sondern beide ineinander verwoben sieht. Diese so genannte funktionale Wirtschaftsethik geht seit Max We-

<sup>9</sup> Vgl. dazu die aufschlussreiche Darstellung in: W. Korff (1999), S. 344–566.

<sup>10</sup> Vgl. zum Folgenden T. Jähnichen (2008), S. 69–122.