



UnternehmerInnen im Spannungsfeld zwischen Erfolg und Überlastung: Über die Vereinbarkeit von Spiritualität und Leistungsdenken

Statement bei der Abendveranstaltung der WKO Gmunden im Rahmen der Visitation im Dekanat Gmunden.

24 April 2018, WKO Gmunden, Gmunden

Arbeit als Entfremdung?¹

Karl Marx zufolge soll der Begriff der Entfremdung die negativen Auswirkungen des Privateigentums an den Produktionsmitteln und der fortschreitenden Arbeitsteilung im Kapitalismus auf die arbeitenden Menschen beschreiben. Beides führe zur Entfremdung: (1) Des Menschen *vom Produkt seiner Arbeit* (da dies nicht ihm, sondern dem Unternehmer gehört); (2) der Menschen *untereinander* (da alle zwischenmenschlichen Beziehungen weitestgehend kommerzialisiert würden, sodass sich die Menschen gegenseitig nur als unpersönliche Faktoren wahrnehmen); (3) des Menschen *von seiner Gattung* (da die Arbeitsteilung den wahren Charakter der Produktion als gemeinschaftliches, schöpferisches Handeln verdecke); (4) des Menschen *in und von seiner Arbeit* (da die fortschreitende Arbeitsteilung immer mehr die freie Entfaltung der individuellen Neigungen und Fähigkeiten einschränke).

Gibt es eine gläubige Verantwortung des Unternehmers?²

„Sonntags kann ich etwas für die Seele tun, aber montags wird wieder geholt.“ Es war überhaupt kein bössartiger Mann, der das gesagt hat, und es waren schwierige Zeiten damals für seinen Autokonzern. Gründe genug also zum „Holzen“, und zwar gerade auch im Sinne der Arbeitnehmer seines Werks. Aber funktioniert diese Trennung von Sonntag und Werktag? Müsste nicht der Sonntag den Unternehmer so in seiner „Seele“ erfassen, dass er in den Montag hineinwirkt? Oder ist mit dem, was wir am Sonntag tun, wirklich nichts anzufangen am Werktag? Ist der Glaube nur der Ausgleich für die harte Arbeit, oder prägt der Glaube unsere Arbeit? Gibt es eine *gläubige* Verantwortung des Unternehmers oder ist eine solche gläubige Spiritualität sogar schädlich für die Wahrnehmung der wirtschaftlichen Verantwortung des Unternehmers? Und gibt es eine solche Verantwortung neben der wirtschaftlichen Verantwortung? Das alte wirtschafts- und unternehmensethische Denkmodell lautete: Hier ist die ökonomische Logik, der wirtschaftliche Sachzwang – dort ist die moralische Verantwortung, die ethische Pflicht. Man dachte in einem Konfliktmodell, in dem ethische Grundsätze stets ein Korrektiv des ökonomischen Denkens sind.

Evangelium und Wirtschaft, Liebe und Arbeitswelt sind aber nicht unvereinbar. Ethisches Planen und ethisches Handeln sind nicht mehr Antithese, sondern Fundament und Rahmen nachhaltig erfolgreichen Wirtschaftens innerhalb demokratisch-rechtsstaatlicher Freiheitsordnungen. Die Stärke der ökosozialen Marktwirtschaft liegt ja gerade darin, dass sie ein Gleichgewicht zwischen Geltungsansprüchen aus sehr unterschiedlichen Feldern des Lebens anstrebt: der Freiheit des Wirtschaftens bis zur Bildung von Kapital und Eigentum, der Verantwortung

¹ Karl Marx, Ökonomisch-philosophische Manuskripte aus dem Jahr 1844, in: Karl Marx, Friedrich Engels: Werke. Berlin 1968, Band 40, S. 510-523.

² Vgl. dazu Christian Spieß, Zur gläubigen Verantwortung von UnternehmerInnen (unveröffentlichtes Manuskript)

für die Schwächeren in der Gesellschaft und der Aufmerksamkeit für nachhaltiges Wirtschaften, das über mehrere Generationen ohne unverantwortliche Schadenswirkung durchgehalten werden kann.

Lebensdienliche Wirtschaft

Positiver Aspekt der *Unternehmenswirtschaft* ist die Verwirklichung der Freiheit: Nach einer eher Kapitalismus kritischen Phase in der Katholischen Soziallehre hat Papst Johannes Paul II. in der Sozialenzyklika „Centesimus annus“ (1991), also 100 Jahre nach „Rerum novarum“ (1891) als positiven Aspekt der *Unternehmenswirtschaft* die Verwirklichung der Freiheit hervorgehoben. „Ihre Wurzel ist die Freiheit des Menschen, die sich in der Wirtschaft wie auf vielen anderen Gebieten verwirklicht. Die Wirtschaft ist ein Teilbereich des vielfältigen menschlichen Tuns und in ihr gilt, wie auf jedem anderen Gebiet, das Recht auf Freiheit sowie die Pflicht, von ihr verantwortlichen Gebrauch zu machen. ... War früher der entscheidende Produktionsfaktor der Boden und später das Kapital, verstanden als Gesamtbestand an Maschinen und Produktionsmitteln, so ist heute der entscheidende Faktor immer mehr *der Mensch selbst*, das heißt seine Erkenntnisfähigkeit, sein Wissen und Können, seine Fähigkeit, Organisation in Solidarität zu erstellen, und sein Vermögen, das Bedürfnis des anderen wahrzunehmen und zu befriedigen.“ Freilich weist Johannes Paul II. auch auf die mit dieser Entwicklung zusammenhängenden Gefahren und Probleme hin. „Viele Menschen, vielleicht die große Mehrheit, verfügen heute nicht über jene Mittel, die ihnen auf Dauer und in menschenwürdiger Weise den Zugang zu einem Produktionssystem erlauben, in dem die Arbeit die zentrale Stellung einnimmt. Sie haben keine Möglichkeit, jene Grundkenntnisse zu erwerben, die es ihnen ermöglichen würden, ihre Kreativität zum Ausdruck zu bringen und ihre Leistungsfähigkeit zu entfalten. Sie haben keine Gelegenheit, miteinander in Verbindung zu treten, um dadurch ihre Fähigkeiten kennen zu lernen und fruchtbringend einzusetzen.“³

Lebensdienlich – sinnstiftend

„Wir leben das Mit-Schöpfer-Sein aus in Arbeit und Liebe.“⁴ Der Zusammenhang von Lieben und Arbeiten geht auf Sigmund Freud zurück, der das Wesen einer nicht neurotischen Persönlichkeit durch die Fähigkeit, zu lieben und zu arbeiten, definiert. Arbeit ist eine wichtige Grundlage für unser materielles Leben, sie ist aber auch eine Säule der Identität und des Selbstbewusstseins, sie ist eine Form der Kreativität. Arbeit ist ein Platzanweiser in der Gesellschaft. Sie stiftet Sinn im Leben, gibt den Menschen einen Rahmen. Dauerhaft hilft und stabilisiert aber nur ein Arbeitsplatz. Arbeit ist also eine wichtige Voraussetzung für das seelische Wohlbefinden. Auf dem Arbeitsplatz werden soziale Kontakte geknüpft und gepflegt, und das Gefühl, gebraucht zu werden, ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. So finden sich bei Menschen, die ihre Arbeit verloren haben und länger arbeitslos bleiben, vermehrt psychische Erkrankungen wie Depressionen.

Am 18. Oktober 2016 habe ich die Berufsschule bzw. die Lehrwerkstätte der Voest besucht. Im ersten Lehrjahr müssen die Schlosser, Dreher, Elektriker und Mechaniker mit der Feile

³ Johannes Paul II., Enzyklika „Centesimus annus“ zum 100. Jahrestag der Enzyklika „Rerum Novarum“. (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 101, hg. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz), Bonn 1991, 32 und 33.

⁴ Dorothee Sölle. Lieben und Arbeiten. Eine Theologie der Schöpfung, Stuttgart 1985, 169.

einen Gegenstand Millimeter genau bearbeiten. Im nächsten Jahr ist es die Aufgabe mittels Computerprogramm denselben Gegenstand herzustellen. Man merkt es, so der Lehrmeister, ob ein Lehrling einen inneren Bezug zum Material bzw. zum Produkt gewinnt. Das gilt für Technik, Mathematik, Elektronik ...

Wertschätzung

Der Kriminalpsychologe Thomas Müller ist überzeugt, dass „workplace violence“ eine der größten gesellschaftlichen und damit auch kriminalpsychologischen Herausforderungen der nächsten 30 Jahre sein wird.⁵ Unter workplace violence versteht man alle Formen destruktiver Handlungen am Arbeitsplatz, die die Firma in Schwierigkeiten bringen sollen. Nach dem Motto „Mir geht es schlecht, und dem Chef soll es jetzt noch viel schlechter gehen“ werden das Unternehmen oder deren Führungspersonen torpediert. Wie man miteinander umgeht, das lernt man auf der Straße und zu Hause. Und genau daran mangelt es. Die moralische Wertigkeit, wie man mit anderen Menschen umgeht, ist in unserer Gesellschaft über mehrere Generationen immer mehr verwässert worden. Vielleicht auch deshalb, weil wir immer weniger Zeit mit unseren Kindern verbringen. Wer spricht zu Hause das Abendgebet mit den Kindern? Wer zieht das Resümee über die Geschehnisse des Tages? Wer dankt mit ihnen für die guten Stunden, und wer arbeitet mit ihnen die schlechten auf. Wo sonst soll ich Kommunikation, Moral und Wertigkeit lernen als in der Familie?

Unternehmerisches Handeln als Form der Nächstenliebe

Papst Paul VI. hatte in der Sozialenzyklika Octogesimo adveniensi, also 80 Jahre nach der ersten großen Sozialenzyklika Leos XIII. Rerum novarum aus dem Jahre 1891, betont, dass Politik die wirksamste Form der Nächstenliebe sei. Und Paul VI. wendet diesen Gedanken auch auf die Wirtschaft an: „Unentbehrlich wie sie ist, kann die wirtschaftliche Betätigung, sofern sie sich wirklich in den Dienst an der menschlichen Person stellt, ‚die brüderliche Liebe zur Entfaltung bringen und Gottes hilfreiche Fürsorge darstellen.‘“⁶ Papst Paul VI. hatte betont, dass Politik die wirksamste Form der Nächstenliebe sei. Und Paul VI. wendet diesen Gedanken auch auf die Wirtschaft an: „Unentbehrlich wie sie ist, kann die wirtschaftliche Betätigung, sofern sie sich wirklich in den Dienst an der menschlichen Person stellt, ‚die brüderliche Liebe zur Entfaltung bringen und Gottes hilfreiche Fürsorge darstellen.‘“

Ulrich Hemel, Theologe und Unternehmensberater nennt in seinem Bestseller „Wert und Werte. Ethik für Manager – ein Leitfaden für die Praxis“ folgende ethische Mindeststandards für Führungskräfte und Unternehmer:

Vertrauen und Wertschätzung: „Wer mit anderen Geschäfte macht, muss ein Mindestmaß an Vertrauen aufbringen.“ Es geht um Vertrauen, Wertschätzung, Sensibilität, Dankbarkeit, denn sonst machen sich Vergiftung, Neid, Konkurrenz, Feindseligkeit, Misstrauen breit. Führungssysteme vermitteln Menschenbilder: wird der Mensch als solcher geschätzt oder wird er als Kostenfaktor bzw. Produktionsfaktor angesehen?

⁵ Thomas Müller, Gierige Bestie. Erfolg Demütigung. Rache, Salzburg 2006; ders., Bestie Mensch. Tarnung. Lüge. Strategie, Reinbek bei Hamburg 2006.

⁶ Paul VI. Apostolisches Schreiben „Octogesima adveniensi“ (1971), in: Texte zur katholischen Soziallehre. Die sozialen Rundschreiben der Päpste und andere kirchliche Dokumente. Mit einer Einführung von Oswald von Nell-Breuning SJ, hg. KAB Deutschland, Kevelaer 1977, 487-523, hier Nr. 46; bereits in: Enzyklika Populorum progressio Nr. 86.

Transparente Kommunikation: „Geschäfte ohne Kommunikation über die gegenseitigen Erwartungen und Anforderungen funktionieren nicht.“ Zum Führen und Leiten in der Wirtschaft gehören transparente Kommunikation, Förderung der Begabungen, Dienst der Einheit, Integration.

Der ethische Imperativ der Strategie: „Wer ein Unternehmen ohne Strategie führt, führt sein Unternehmen nicht gut.“ Menschen, die wissen, was sie tun und warum sie es tun, sind in der Regel deutlich produktiver als solche, die verunsichert die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ableisten, aber keine Klarheit über ihre persönliche Ausrichtung oder die Ausrichtung ihres Unternehmens haben.⁷ Ein Unternehmen ohne implizit gelebte und/oder explizit formulierte Strategie zu lassen, ist ethisch nicht vertretbar.⁸

Das Erfordernis der optimalen Wertschöpfung, die sich an gegebene Leistungsversprechen orientiert. Diese vier Werte sind aufeinander bezogen und kein Unternehmen kommt ohne ein gewisses Minimum dieser Standards aus, will es seinen Erfolg nicht gefährden.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Was sichert nachhaltig und längerfristig ein Unternehmen? Freiheit und Gestaltungswillen ist nicht nur im Hinblick auf die Freiheit des handelnden Unternehmers und der Ökonomie zu sehen, sondern auch mit dem Blick auf die soziale Infrastruktur eines Gemeinwesens, auf die die Unternehmer doch dringend angewiesen sind.

So geht es bei der Corporate Social Responsibility (CSR) um die Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens und damit der Übernahme von Verantwortung für die Ökologie, um grundlegende soziale Standards und Arbeitnehmerrechte, sowie um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Im Hintergrund der CSR steht ein grundlegender Zusammenhang von wirtschaftlicher Entwicklung und menschlicher Freiheit als Teilhabe-, Entfaltungs- und Gestaltungsfreiheit. Die Ausrichtung auf das Gemeinwohl kann für Unternehmen bedeuten, dass sie nicht im Sinne der „shareholder value“ zu betreiben sind, also nicht allein der kurzfristigen Gewinnsteigerung der Aktionäre verpflichtet sein können, sondern auch den MitarbeiterInnen, den Zulieferern, den Kunden und Konsumenten, der Region, in der ein Unternehmen produziert. Zum gesellschaftlichen Umfeld gehören Soziales, Kirche, Politik, Kultur, Sport ...

Was heißt Leiten und Führen?

Die biblischen Führungsrollen sind recht vielfältig: Retter, Richter, König, Anwalt, Befreier, Vorreiter, Kundschafter, Hirt, Prophet, Wächter, Freudenbote, Freund des Bräutigams, leidender Gottesknecht, Vater, Menschenfischer, Anführer, Zeuge, Arzt, Gottesmann, Apostel, Lehrer, Erzieher, Prediger, Hausvorsteher, Fürsprecher, Diakon, Handwerker, Mutter, Verwalter, Winzer, Priester, Presbyter ... Jedes Bild, jedes Symbol und jede Rolle hat einen konkreten historischen Kontext.

Christliches Verständnis von Leitung ist exemplarisch vorgegeben und bleibend inspiriert durch Lehre, Leben und Beispiel Jesu. Führen und Leiten in der Kirche haben sich am Evangelium zu orientieren, sie sind aber auch kolonisiert. Sprache, Riten, Kommunikation drücken teilweise das Evangelium aus, sie sind aber auch fremd bestimmt durch jeweilige Leitmedien

⁷ Ulrich Hemel, Wert und Werte. Ethik für Manager – ein Leitfadens für die Praxis. München 2005, 57.

⁸ Ulrich Hemel, Wert und Werte, 257.

einer Gesellschaft bzw. Epoche wie es das Geld oder auch die neuen Medien sind. Ein Stichwort ist hier die Ökonomisierung aller Lebensbereiche, auch der Religion. Die radikale Verknappung kirchlicher Ressourcen führt zwangsläufig dazu, dass Kirche und Theologie sich wirtschaftlichen Fragestellungen stellen müssen. Wird der Bischof damit zum Vorstandsvorsitzenden, der Priester zum Verwalter? Dominiert das Geld die Pastoral? – Wenn der Vorsteher der Liturgie an einem Entertainer und der Gottesdienst insgesamt am Showcharakter bzw. am Unterhaltungswert gemessen werden, so führt das am Geheimnis der Eucharistie vorbei. Wir haben die Kolonisierung unserer Lebenswelten, des Glaubens, der Kirche und der Religion wahrzunehmen⁹. Stile von Führen und Leiten sind nicht nur Darstellung des Evangeliums, sondern auch Ausdruck der Inkulturation. Veränderungen der Staats- und Gesellschaftsform führen auch zu Neuorientierungen kirchlicher Sozialformen. Das betrifft Fragen der Hierarchie und Demokratie, des Amtsverständnisses, der Synodalstrukturen und der Räte. Das betrifft auch Fragen des Verhältnisses zwischen den Pfarreien und die Beziehung zwischen der Ortskirche und der Weltkirche.

Im Vokabular für Leitung kommen heute unterschiedliche Ausdrücke vor: Boss, Anschaffer, Leiter, Manager in einem Konzern, Steuermann im Sturm, Bergführer, Animateur (im Urlaub), Unternehmer in der Wirtschaft, Politiker, Dirigent eines Chores oder eines Orchesters, Trainer einer Sportmannschaft, Lehrer und Erzieher in einer Klasse, Vater einer Familie, Bürgermeister einer politischen Gemeinde, Carabinieri, der für Ordnung zu sorgen hat, Künstler in einem Marionettentheater (Kleist), Alleinunterhalter, Mentor, Koordinator, Berater, Supervisor, Experte, Freund, Integrator, Kollege, Chef ... Referenzsysteme und Lebenswelten des Sports, der Kultur, der Wissenschaft, der Ökonomie, des Geldes, der NGOs, des Alltags, der Freizeit entwickeln Rollen und Modelle von Führen und Leiten. Auch die Vorstellungen vom Führen und Leiten in der Kirche sind vielfältig. Jede Lebenswelt und jeder Lebensbereich hat eine eigene Sprache, entwickelt Leitungsstile und Typen von Führen. Dabei gibt es durchaus eine Interaktion zwischen den Lebenswelten, d. h. ein Lernen und Befruchten zwischen denen, die in den unterschiedlichen Bereichen vorne stehen. Freilich gibt es auch ein Besetzen eines Bereichs (z. B. der Kirche) durch einen anderen (z. B. Management, Psychologie).

Der integrale Unternehmer¹⁰

Beim „integren Unternehmer“, der die anderen im Blick hat und in seine Überlegungen nicht nur ökonomische, sondern auch politische, kulturelle, religiöse, soziale etc. Gesichtspunkte integriert, werden die enormen positiven Effekte unternehmerischen Handelns – im Sinne des lebensdienlichen Wirtschaftens – besonders hervorgehoben. Der Unternehmer hat nicht nur ökonomische, sondern eben auch politische und womöglich religiöse Kompetenzen, die für seine Tätigkeit als Unternehmer, für eine zivilisierte Marktwirtschaft und für die Gesellschaft insgesamt unverzichtbar sind. Deshalb sollten UnternehmerInnen auch ihre gläubige Verantwortung „vom Sonntag“ mit in „den Werktag“ nehmen. Das ist Herausforderung genug.

⁹ Jürgen Habermas spricht hier von der Kolonisierung der Lebenswelt durch systemische Intervention. Besondere Bedeutung kommt hier dem Recht zu, das – als kulturelle Institution – einerseits die Medien Macht und Geld lebensweltlich verankern kann, auf der anderen Seite – als systemisch verfasster Handlungszusammenhang – auf nicht-kommunikative Art in die Lebenswelt interveniert. (J. Habermas, Theorie des kommunikativen Handelns Bd.2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt a. M. 1981, 522ff.)

¹⁰ Peter Ulrich, Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Vierte, vollständig neu bearbeitete Auflage, Bern 2008, 139; ders., Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg i.Br. 2005. Zivilisierte Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg/Basel/Wien 2005, aktualisierte und erweiterte Neuauflage: Bern/Stuttgart/Wien 2010.

Die vielfältige Verantwortung des Unternehmers / der Unternehmerin für MitarbeiterInnen, für den Betrieb, für die Familie, aber auch für das eigene Wohlbefinden, ist eine enorme Herausforderung. Der/Die Unternehmer/in ist wie jeder Mensch auf Sinn ausgerichtet. Die Arbeit, die Führung eines Betriebes ist ein Ort der Sinnstiftung, und Leistung ist eine Form der Sinnerfüllung. Diese ist nicht durch eine egoistisch und narzisstisch geprägte Selbstverwirklichung zu erreichen, sondern durch Werteverwirklichung, die an Produktivität und Kooperation gebunden ist. In der Unternehmensführung kann der Unternehmer seine Begabungen einbringen und die Welt mitgestalten.

Zwei Grundhaltungen – herrührend aus der benediktinischen Tradition – können für die nötige körperlich-seelische Balance hilfreich sein¹¹ (1) *Stabilitas* – Beständigkeit: Zu sich selbst stehen, beständig zu sein auf dem eigenen Weg. Was zunächst paradox klingt, ist eine tiefe Lebenserfahrung: Wer sich selbst finden will, der muss auch wagen, sein Leben ständig zu verändern und zu erneuern. Die Umkehr zu sich selbst gehört zu den wichtigsten spirituellen Haltungen. (2) *Hilaritas* – die heitere Gelassenheit: Wie kann der moderne Mensch in einer Welt bestehen, die täglich komplexer und komplizierter wird? Jedenfalls nicht ausschließlich dadurch, dass er immer noch raffiniertere Messmethoden und Managementinstrumente erfindet und anwendet. Viel eher hilfreich sind eine gehörige Portion Gelassenheit und eine Prise Humor. Der Geist und die Inspiration breiten sich dort aus, wo Freude und eine entspannte Atmosphäre herrschen.

Der/Die Unternehmer/in hat das Privileg, Sinn stiften zu dürfen: Wer ein Unternehmen führt, bereitet den Boden dafür, dass Menschen mit ihrer Aufgabe wachsen und sich mit ihren Fähigkeiten einbringen können. Er/Sie gestaltet einen Sinnsraum für andere, in dem aber auch er/sie als wesentlicher Teil des Unternehmens Sinn und Erfüllung finden soll und darf.

Zum Unternehmer berufen! Eine Ermutigung für Führungskräfte in der Wirtschaft

1. Im Evangelium sagt uns Jesus: „Wer viel empfangen hat, von dem wird viel verlangt; und wem viel anvertraut worden ist, von dem wird viel gefordert“ (Lk 12, 48). Führungspersönlichkeiten in der Wirtschaft haben Zugriff auf umfangreiche Ressourcen. Der Herr fordert sie auf, Großes damit zu tun. Dies ist ihre Berufung. In diesem noch jungen Jahrhundert haben viele Unternehmen bereits großartige Innovationen hervorgebracht. Sie haben Krankheiten geheilt, Menschen einander nähergebracht und auf unzählige Arten Wohlstand geschaffen. Leider hat dieses Jahrhundert aber bereits auch Wirtschaftsskandale und gravierende ökonomische Störungen gesehen sowie einen Verlust an Vertrauen in die Unternehmen und die Institutionen des freien Marktes im Allgemeinen. Christliche Führungspersönlichkeiten in der Wirtschaft sind in dieser Zeit dazu aufgerufen, ein Zeugnis ihres Glaubens zu geben, die Zuversicht ihrer Hoffnung zu leben und ihre praktische Nächstenliebe zu beweisen.

2. Wenn Unternehmen und Märkte richtig funktionieren und auf wirksame Weise durch einen staatlichen Ordnungsrahmen reguliert sind, dann leisten sie einen unersetzlichen Beitrag zum materiellen Wohlstand und sogar zum seelischen Wohlbefinden der Menschheit. Wenn in der Wirtschaft rechtschaffen und sachgerecht gehandelt wird, dann erhalten Kunden Waren und Dienstleistungen zu fairen Preisen, leisten Arbeitnehmer sinnstiftende Arbeit und erwirtschaften ihren Lebensunterhalt für sich und ihre Familien, und Investoren erhalten eine angemessene Rendite auf ihr eingesetztes Kapital. Die Einwohner einer Region erleben dann, dass die

¹¹ Anselm Bilgri, Achtsamkeit, Kultur des Dienens und Wertschätzung der Unterschiedlichkeit im Unternehmen. Anregungen aus der Benediktsregel für eine werteorientierte Führungskultur, in: Hermann Schoenauer (Hg.), Spiritualität und innovative Unternehmensführung, Stuttgart 2012, 508-516.

ihnen gemeinschaftlich gehörenden Ressourcen sinnvoll genutzt werden und das Allgemeinwohl zunimmt.

3. Gut geführte Unternehmen fördern aktiv die Würde der Arbeitnehmer und die Entfaltung von Tugenden wie Solidarität, praktische Klugheit, Gerechtigkeit, Sorgfalt, Disziplin und viele andere. Die Familie ist der erste Lernort der Gesellschaft, aber auch **Unternehmen** – ebenso wie viele andere gesellschaftliche Institutionen – **vermitteln tugendhaftes Verhalten**. Dies gilt für alle Menschen, besonders aber für diejenigen jungen Frauen und Männer, die ihren Familien entwachsen sind, ihre Bildungseinrichtungen verlassen haben und nun ihren eigenen Platz in der Gesellschaft einnehmen wollen. Auch junge Menschen aus sozial benachteiligten Verhältnissen, die Gefahr laufen, aus der Gesellschaft herauszufallen, finden ihren Platz in Unternehmen. Darüber hinaus stiften Unternehmen fruchtbare wechselseitige Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Völkern, indem sie ihre Zusammenarbeit zum gegenseitigen Nutzen fördern. Auf diese Weise können sie zum Werkzeug kulturellen Zusammenwachsens werden und Frieden und Wohlstand fördern.

4. All diese potentiellen Nutzen ermutigen die Kirche, sich ernsthaft für die Wirtschaft zu interessieren. Wo Unternehmen erfolgreich sind, können die Lebensumstände der Menschen signifikant verbessert werden. Wo sie aber scheitern, kann dies schweren Schaden anrichten. Die Marktwirtschaft muss sich auf das Streben nach dem Gemeinwohl in Freiheit hin orientieren. Doch Freiheit ohne Wahrheit führt zu Unordnung, Ungerechtigkeit und gesellschaftlicher Spaltung. Ohne Orientierung bietende Prinzipien und tugendhafte Führung können Unternehmen zu Orten werden, in denen vermeintliche Zweckrationalität die Gerechtigkeit verdrängt. Macht korrumpiert die Klugheit, technische Lösungen verlieren die Menschenwürde aus den Augen und Eigeninteresse zersetzt das Gemeinwohl.

5. Wir wenden uns besonders an die christlichen Führungskräfte in der Wirtschaft, die ein tiefes Gespür für den Ruf Gottes haben, sein Schöpfungswerk mitzugestalten. Solche Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle dabei, sozialetische Prinzipien zur Geltung zu bringen. Sie knüpfen dabei in ihrem täglichen Handeln an die Soziallehre der Kirche und ihre Traditionen an. Wir wenden uns aber auch an alle Unternehmerpersönlichkeiten guten Willens, die das Verhalten, die Werte und die Haltung der Menschen in ihrem Unternehmen beeinflussen. Bei der Gestaltung des Wirtschaftslebens spielen alle Führungskräfte eine wichtige Rolle: Von den Geschäftsleitungen über die Abteilungs- und Gruppenleiter bis hin zu denen, die informell Einfluss nehmen können. Sie alle prägen die Bedingungen, unter denen sich die Menschen in den Unternehmen weiterentwickeln und ihre ganze Persönlichkeit entfalten können. Unternehmen sind in ganz unterschiedlichen Formen möglich: als Kapital- und Personengesellschaften, als internationale Großkonzerne, als Einzelunternehmen und Selbständige, als Familienunternehmen oder Genossenschaften, belegschaftseigene Unternehmen oder Start-ups, als gewinnorientierte Unternehmen oder als Sozialunternehmen oder gar als gemeinnützige Unternehmen, als staatliche Unternehmen oder Private-Public-Partnerships. Manche dieser Unternehmen sind börsennotiert und gehören tausenden von Investoren und Anlegern, während sich die meisten im Eigentum einer einzelnen Person oder Familie befinden. Einige erzielen höhere Einnahmen als mancher Staat, die Mehrzahl aber sind kleine und mittelständische Unternehmen. Es gibt also viele verschiedene Unternehmensformen, und Papst Benedikt hat es begrüßt, dass sich diese verschiedenen Formen auch mischen.¹²

¹² Papst Benedikt XVI, Enzyklika Caritas in Veritate, 38, 40.

6. Die Berufung zum Unternehmer ist eine zutiefst menschliche und christliche. Ihre Bedeutung im Leben der Kirche und in der Weltwirtschaft kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Unternehmer sind dazu berufen, in einer Marktwirtschaft für die Kunden Waren und Dienstleistungen zu entwickeln. Damit eine solche Wirtschaft ihr Ziel verwirklichen kann, nämlich die Förderung des Gemeinwohls, muss sie durch Prinzipien geordnet werden, die auf der Wahrheit, Vertragstreue, Freiheit und Kreativität gegründet sind.

7. Führungskräfte in der Wirtschaft nehmen eine besondere Rolle im fortschreitenden Prozess der Schöpfung ein. Sie stellen nicht nur Waren und Dienstleistungen bereit und verbessern diese durch kontinuierliche Innovationen unter Nutzung von Wissenschaft und Technik. Sie tragen auch dazu bei, Organisationen zu schaffen, die dieses Werk in der Zukunft fortsetzen. Der Selige Johannes Paul II. erinnerte uns in der Enzyklika *Laborem Exercens* daran: „Der Mensch, als Abbild Gottes geschaffen, nimmt durch seine Arbeit am Werk des Schöpfers teil, entwickelt es im Rahmen seiner menschlichen Möglichkeiten in gewissem Sinne weiter und vollendet es, indem er unaufhörlich voranschreitet in der Entdeckung der Schätze und Werte, welche die gesamte Schöpfung in sich birgt.“¹³

8. Durch den Aufbau von Unternehmen als produktive Organisationen haben Unternehmer in hervorragender Weise teil am Schöpfungshandeln Gottes. Wenn ihnen dies bewusst wird, dann erkennen sie auch die Großartigkeit ihrer Berufung und die enorme Verantwortung, die daraus erwächst.

9. Unternehmen verfügen über das Potential, zu einer Kraft für das Gute in jeder Gesellschaft zu werden und viele Führungskräfte erfüllen die in sie gesetzten moralischen und ökonomischen Erwartungen. Der Umsetzung dieses Potentials können aber Hindernisse im Wege stehen. Einige dieser Hindernisse liegen außerhalb des Unternehmens, und Führungskräfte haben normalerweise nur beschränkte Möglichkeiten, auf sie Einfluss zu nehmen. Dies gilt beispielsweise für mangelnde Rechtsstaatlichkeit oder fehlende internationale Regeln, Korruption, ruinösen Wettbewerb, Cliquenwirtschaft, maßlose Staatsinterventionen oder eine unternehmerfeindliche Kultur in unterschiedlichsten Ausprägungen. Andere Hindernisse sind im Unternehmen selbst begründet, etwa in der Behandlung von Mitarbeitern als bloßem Produktionsfaktor oder des Unternehmens als bloßer Handelsware, in der Ablehnung angemessener staatlicher Regulierung des Marktes, im Profitieren von Waren und Dienstleistungen, die nicht echten menschlichen Bedürfnissen entsprechen, oder in der zerstörerischen Ausbeutung natürlicher und menschlicher Ressourcen.

10. Schließlich sind in diesem Zusammenhang Hindernisse auf der persönlichen Ebene zu nennen. **Das größte Hindernis auf der persönlichen Ebene ist eine gespaltene Lebensführung,** oder – um es mit den Worten des II. Vatikanischen Konzils zu sagen - „das Auseinanderklaffen des Glaubens, den viele bekennen, und ihres täglichen Lebens.“ Das Konzil bewertete dieses Auseinanderklaffen als „eine der größten Fehlentwicklungen unseres Zeitalters“. ¹⁴ Die Trennung der Erfordernisse des Glaubens von der wirtschaftlichen Tätigkeit ist ein grundlegender Fehler, der stark zu den Schäden beiträgt, die Unternehmen heute in unserer Welt verursachen. Dazu zählen auch die Arbeitsüberlastung auf Kosten der Familie und des geistlichen Lebens, ein ungesundes Machtstreben, das zum eigenen Nachteil gerät, und der Missbrauch ökonomischer Macht, um noch größere Profite zu erzielen. In diesem Zusammenhang erinnert die Kirche an die Worte Jesu: „Niemand kann zwei Herren dienen. Er wird entweder den einen lieben und den anderen hassen oder den anderen hassen und den einen

¹³ Papst Johannes Paul II, Enzyklika *Laborem Exercens*, 25.

¹⁴ II. Vatikanisches Konzil, Pastorale Konstitution *Gaudium et Spes*, 43.

lieben. Man kann nicht beide lieben: Gott und den Mammon“ (Mt 6,24). Führungskräfte in der Wirtschaft, die sich in ihrem Arbeitsleben nicht im Dienst anderer Menschen und letztlich im Dienst Gottes sehen, kompensieren die fehlenden Sinnziele ihres Lebens mit weniger Wertvollem.

11. Solche Spaltungen in der Lebensführung können letztlich zu einem Götzendienst führen, einer nur allzu alltäglichen blinden Betriebsamkeit im Wirtschaftsleben, die sowohl die Einzelnen als auch das Unternehmen bedrohen. Sie bringen den Abschied von der Berufung zu einer echten Beziehung mit dem liebenden Gott mit sich, wie es die Israeliten am Fuß des Bergs Sinai vollzogen, als sie das Goldene Kalb erschufen und diesem huldigten. Das Goldene Kalb ist ein Symbol fehlgeleiteter Verherrlichung, die mit einer falschen Vorstellung von wahren Erfolg verbunden ist. Es gibt viele dieser ‚goldenen Kälber‘ im modernen Leben. Sie entstehen, wenn „der Unternehmer [...] als einziges Kriterium für sein Handeln den höchsten Gewinn der Produktion ansehen“¹⁵ wird, d.h. wenn die einzige Triebfeder für Geschäfte die Profitmaximierung ist; wenn eine Technologie um ihrer selbst willen weiter entwickelt wird; wenn das Streben nach persönlichem Wohlstand oder politischer Macht nicht mehr dem Gemeinwohl dient; oder wenn Nützlichkeitsdenken oder Zweckrationalität Überhand nehmen. Jedes dieser ‚goldenen Kälber‘ stellt eine krankhafte Fixierung dar, die aber in der Regel durch eine vermeintlich rationale Begründung legitimiert wird. Jedes hat die Kraft, uns zu verblenden, wie Papst Benedikt in der Enzyklika *Caritas in Veritate* sagte.¹⁶ Führungskräfte der Wirtschaft sollten aufmerksam sein und diese Versuchung meiden.

12. Die vielen Zwänge, denen Führungskräfte in der Wirtschaft ausgesetzt sind, können dazu führen, dass sie den Anspruch des Evangeliums in ihrem alltäglichen Berufsleben vergessen. Dies kann sie sogar zu der falschen Auffassung verführen, ihr Berufsleben als solches sei mit ihrem geistlichen Leben unvereinbar. Sie setzen ihr Vertrauen dann zu stark auf materielle Ressourcen und weltlichen Erfolg. Wenn dies passiert, dann laufen sie zugleich Gefahr, Statusdenken und gesellschaftliche Anerkennung höher zu bewerten als das, was sie dauerhaft erschaffen und hinterlassen können. Sie riskieren dann, ihre gesunde Urteilskraft einzubüßen. Führungskräfte in der Wirtschaft können versucht sein – ob nun durch Selbstbezogenheit, Stolz, Gier oder Furcht – den Sinn des Wirtschaftens einzig auf Gewinnmaximierung oder auf die Steigerung des Marktanteils oder auf irgendein anderes rein wirtschaftliches Ziel zu reduzieren. Auf diese Weise kann das Gute, das die Marktwirtschaft sowohl für den Einzelnen als auch für die Gesellschaft bewirken kann, geschmälert oder verzerrt werden.

13. Führungskräfte der Wirtschaft mit einer ganzheitlichen Persönlichkeit können auf die großen Erwartungen, mit denen sie konfrontiert sind, mit einer Haltung des Dienens antworten, weil sie sich an Jesus erinnern, wie er die Füße seiner Jünger gewaschen hat. Führung aus einem Geist des Dienens heraus unterscheidet sich von der autoritativen Anwendung von Macht, die noch allzu oft in Unternehmen bestimmend ist. Dies unterscheidet christliche Führungskräfte und das Arbeitsumfeld, das sie schaffen wollen. Wenn sie in diesem Sinne ihre wirtschaftliche Verantwortung leben und einen dienenden Führungsstil entwickeln, dann geben sie auch ihre Erfahrungen, Fähigkeiten und ihr Wissen weiter. Wenn sie in diesem übertragenen Sinne ihren Mitarbeitern die Füße waschen, dann verwirklichen sie mehr und mehr ihre noble Berufung.

¹⁵ Benedikt XVI, Enzyklika *Caritas in Veritate*, 71.

¹⁶ Benedikt XVI, Enzyklika *Caritas in Veritate*, 74.

14. Ein wichtiger Aspekt der Berufung von Führungskräften in der Wirtschaft ist die Einhaltung von soziaethischen Prinzipien in ihrem alltäglichen Geschäftsleben: von Prinzipien, die die ganzheitliche menschliche Entwicklung fördern und die mit den Lehren des Glaubens übereinstimmen. Dies umfasst eine unvoreingenommene Situationsanalyse sowie ein Urteilen und Handeln anhand dieser Prinzipien.¹⁷

+ Manfred Scheuer
Bischof von Linz

¹⁷ Johannes XXIII, Enzyklika Mater et Magistra, 236.