

II. SUBJEKTE UND STRUKTUREN

JAN KERKHOFS SJ

Zwischen Geschäftspolitik und persönlichem Anstand – ein kompliziertes Spannungsfeld

I. DIE UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT IM ETHISCHEN SPANNUNGSFELD

Wie alle Führungskräfte in der Politik, in Gewerkschaften, in Krankenhäusern oder Laboratorien, an der Universität, in Theater- und Kulturwelt – auch in der Kirche –, befinden sich Unternehmer in einem ständigen Spannungsfeld zwischen ihrem persönlichen Ideal (und Gewissen) und dem je konkret erreichbaren Ziel. Aber Unternehmer werden dabei mit ganz spezifischen Herausforderungen konfrontiert, da sie in der hochindustrialisierten Welt mehr denn je eine zentrale Rolle spielen. Wo andere Führungskräfte sich vor allem mit der Verteilung oder der Anwendung der verfügbaren Güter oder Dienste beschäftigen, sind Unternehmer für deren Produktion verantwortlich. Sie operieren in einem äußerst unsicheren, beweglichen Rahmen, der sie ständig unter Druck setzt, da viel von schnellen Entscheidungen abhängt. Wie ein Politiker ohne Macht sofort ausgeschaltet wird, so verschwindet der Manager, der keinen Gewinn erzielt, unerbittlich von der Bühne. Nirgends ist das eiserne Gesetz des ›survival of the fittest‹ so gnadenlos.

Immer gibt und gab es einzelne Unternehmer, die systematisch skrupellos handeln, nicht selten mit einer genialen Subtilität. Über gewisse ›Geschäfte‹ in Singapur oder Kolumbien will ich lieber schweigen, aber es gibt auch in Europa die Gefahr, daß einzelne ›raider‹ rücksichtslos das juristische Vakuum mißbrauchen, das noch während einer bestimmten Periode die Bildung des gemeinsamen Europäischen Binnenmarktes (1992) begleiten wird. Doch sind in Westeuropa, viel mehr als in anderen Kontinenten oder in den Ländern des Ostblocks, Gesetzgebung, Gewerkschaften, Parteien und Medien stark genug, um Übertreibungen und Auswüchse in gewissen Grenzen zu halten.

Unternehmer, die die eigene Familie ihrer Arbeit und ihrer Firma opfern, sind wahrscheinlich zahlreicher. Hier hilft der korrigierende Druck von außen leider viel weniger. Es wäre jedoch ein Zeichen ideologischer Vorurteile, allein den »häßlichen Kapitalismus« zu sehen und den Unternehmer allgemein als unmoralisch abzustempeln. Auch wenn Untersuchungen zeigen, daß die Mehrzahl der leitenden Angestellten die Meinung vertritt, ihre Führungsspitzen besäßen zu wenig Gewissen¹, so zeigen doch andere Studien² wie auch die Zunahme von Veröffentlichungen und Seminaren über »Business Ethics«³, daß die Mehrheit der Manager ein echtes Gespür für die ethischen Implikationen ihrer Unternehmergebarung hat. Diese Manager sind der festen Überzeugung, daß persönlicher Anstand sich bewährt und auf Dauer auch mehr Vor- als Nachteile für das Geschäft bedeutet.

Für alle Unternehmer wie für alle Politiker bleibt es jedoch objektiv schwierig zu unterscheiden, was ethisch (noch) erlaubt ist und was nicht. Daß Leute zuviel rauchen, trinken oder essen, zuviel Geld für ihr Statussymbol Auto oder für Kleider ausgeben und sich durch Reklame für Haushaltsgeräte oder Ferienreisen überrumpeln lassen, darf man dem Unternehmer nicht zur Last legen. Solange dieser gediegene Produkte oder Dienste gegen vertretbare Preise anbietet, hat er sich nichts vorzuwerfen. Die wirtschaftliche Arena ist jedoch meist viel komplizierter. Mit Waffenproduktion und -handel werden direkt oder indirekt über Zulieferungsbetriebe Riesengewinne erzielt. Oft ist es der einfache Bürger, der für seine hochgepriesene, aber wenig kontrollierbare »Sicherheit« zahlt. Er zahlt aber auch mit für Waffen, die direkt für Kriege irgendwo in der Dritten Welt benutzt werden, und für Profite, die auf geheimen Bankkonten verschwinden. Aber gibt es in der Welt, wie sie ist, Sicherheit und Frieden ohne Waffen? Welche minimale Ordnung muß auf diesem Gebiet angestrebt werden?

Der Unternehmer ist der erste, der in diesem Netz von ethisch motivierten und zuweilen unethischen politischen, wirtschaftlichen und finanziellen Transaktionen auftritt. Ähnliches gilt für die gefährliche Ausweitung der Umweltverschmutzung. Da es ohne Chemie keine Medizin und

¹ So hat eine Untersuchung des *Management Center Europe* (1987) bei 1000 Führungskräften gezeigt, daß nur 53% der befragten höheren Angestellten im Betrieb beim eigenen Präsidenten hohe ethische Normen anerkennen können.

² Dossier »L'image du chef de l'entreprise«. In: *L'Entreprise et L'Homme*, ADIC (UNIAPAC-Wallonien), 59 (1987)/3, 83-93.

³ Das »Centrum voor Economie en Ethiek« (Center for Economics and Ethics) der Katholischen Universität Löwen wird bald eine komplette Liste veröffentlichen.

moderne Agrikultur mehr gibt, stellen gerade die chemischen Betriebe mit die größte Gefahr für die Gesundheit aller Lebewesen dar. Tote Flüsse, Seen und Meere und das Ozonloch lassen uns befürchten, daß in einem weiteren Jahrhundert das alte »Raumschiff Erde« unwiederbringlich zerstört wird. Umweltschutz muß ein prioritäres Anliegen für alle Verantwortlichen, für alle Menschen in unserer Gesellschaft werden. Erst so wäre es dann nicht mehr möglich, daß gewissenlose Geschäftemacher mit Hilfe von Schmiergeldern gefährliche Abfälle in afrikanischen Entwicklungsländern abladen können.

Ethische Fragen und Probleme werden immer dringlicher angesichts der zunehmenden Gefahren von Korruption und Unmoral in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft: Es ist zum Beispiel kein Geheimnis, daß sich in vielen europäischen Ländern Beamte bestechen lassen, um bestimmte Bauherren bevorzugt zu behandeln. Aber auch im Versicherungswesen und bei den Krankenkassen werden vermehrt ethische Fragen gestellt: Läßt man die Vorsichtigen und Sparsamen nicht zuviel für die Unehrlichen und die Schmarotzer der großen anonymen Kassen oder für einen aufgebauchten Verwaltungsapparat zahlen? Sind die Policen durch Absprachen zwischen den Gesellschaften nicht zu hoch? Und was ist zu sagen zu dem Zusammenspiel zwischen Ärztevereinigungen und Krankenhäusern?

Der Unternehmer weiß, wie hart der Konkurrenzkampf ist; er hat ständig abzuwägen, wie viele Mitarbeiter er durch Maschinen ersetzen muß, wie er ein Gleichgewicht zwischen Qualität und Preis findet und wie er mit schwächeren Konkurrenten umgeht.

Für ihn, der sich mitten in diesem Konkurrenzkampf befindet, besteht die Gefahr, daß er sich zwei verschiedene Gewissen zulegt: das eine für sein Privatleben (und seine Familie), das andere für sein Geschäft. Ethisch verantwortungsbewußte Unternehmer leiden unter diesem Zwiespalt und fragen sich ständig, was man tun darf und was nicht. Oft sehen sie nur eine »situations-ethische Lösung«. Was tun meine ehrlichen Kollegen? Was wird in meinem Sektor als (noch) anständig beurteilt? Die Normen des Sektors werden nicht nur durch den harten Wettbewerb, sondern auch durch die Arbeits-, Wirtschafts- und Steuergesetzgebung bestimmt, die sich ständig verfeinert und damit komplizierter wird und so den Schluen oder Gerissenen immer mehr Hintertüren offen läßt. Wie weit soll ein gewissenhafter Unternehmer gehen, wenn er ein gläubiger Christ ist? Genügt es, auf Gefolgschaft zu verzichten, oder muß er auch neue verantwortliche Wege aufzeigen und selber einschlagen? Wie aber soll dies konkret geschehen?

Sicher liefert das Evangelium keine konkreten Handlungsmodelle für modernes Unternehmertum. Es bietet aber eine breite Palette von Hilfen und Ermutigungen zu Dienstbarkeit, Ehrlichkeit und Sorge für die Schwächeren. Das konkrete Erfüllen dieser Orientierungen ist aber Aufgabe des Unternehmers selbst. Auch wenn er hier oft allein steht, oft sogar in seinen eigenen Verwaltungsgremien, ist er doch nicht total verlassen. Es gibt Wege, das konkrete wirtschaftliche Handeln dauerhaft mit der Ethik zu verbinden. Viele große Unternehmen haben bereits eigene ›Codes of Business Ethics‹ entwickelt. Durch die Praxis und den Dialog mit anderen Unternehmen werden diese ›Codes‹ verfeinert. So wächst ein ethischer ›Stil des eigenen Hauses‹, wodurch einzelne Entscheidungen besser durch ethische Prinzipien und Erfahrungen untermauert werden können.

Man muß zugeben, daß die Kirchen als Institutionen hier zu oft abwesend geblieben sind oder nur sehr vage Richtlinien gegeben haben. Die katholische Kirche zum Beispiel, die sich doch seit langem stark für den sozial-wirtschaftlichen Bereich interessiert, hat in ihren Aussagen zur christlichen Soziallehre, bis auf einige Ausnahmen wie in Deutschland und Belgien, viel mehr Aufmerksamkeit gezeigt für Bauern und Arbeiter, für deren Gewerkschaften und für die eigenen Aufgaben der Politiker auf diesem Gebiet als für die spezifische Rolle der Unternehmer. Tatsächlich findet man erst seit Paul VI. wichtige päpstliche Äußerungen zu Fragen des Unternehmertums wie z.B. in seiner Rede an die Delegation des französischen Centre Chrétien des Patrons et Dirigeants d'Entreprise Français (CFPC) im Jahre 1976. Wenn auch Johannes Paul II. einige seiner Reden (in Argentinien, Barcelona und Rom oder an die italienische Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID)⁴) ganz den Unternehmern gewidmet hat, bleibt doch der Eindruck, daß die Kirche im allgemeinen mehr Verständnis für die Ethik der Verteilung von Gütern als für die Ethik der ›Creation of Wealth‹ hat.

⁴ Für die UCID (14. 12. 1985) siehe: »L'Osservatore Romano«, English Edition. 13. 1. 1986, 10. – Für das Symposium ›Kirche und Wirtschaft in der Verantwortung für die Zukunft der Weltwirtschaft‹ (Rom, 21.–24. 12. 1985) über: Gerechtigkeit und Mehr-Mensch-Sein für alle, siehe: Lothar Roos (Hrsg.). Stimmen der Kirche zur Wirtschaft. Beiträge zur Gesellschaftspolitik Nr. 26, Köln 1986, 59–63. – Discurso a los empresarios (Buenos Aires, Abril 1987), in: Mensajes a nuestro pueblo y la jornada mundial de la juventud Juan Pablo II en la Argentina. Ed. Paulinas, 1987. 151–157.

II. DIE HILFE DER CHRISTLICHEN UNTERNEHMERORGANISATIONEN

Es ist daher sehr zu begrüßen, daß christliche Unternehmer sich seit langem darum bemühen, ihre ethischen Probleme selbst in die Hand zu nehmen. In einzelnen Ländern sind christliche Unternehmerverbände entstanden, wie in Holland (1915) und Belgien (1920), wo die Mitglieder ein Forum bildeten, um sich gemeinsam über ihre wirtschaftlichen und sozialen Verantwortlichkeiten zu beraten. Am Anfang war die Enzyklika ›Rerum Novarum‹ die Grundlage für ihre Gespräche. Anlässlich des 40. Jahrestages dieser Enzyklika und der Veröffentlichung von ›Quadragesimo anno‹ wurde 1931 in Rom eine internationale Konferenz katholischer Unternehmerorganisationen gegründet, aus der sich im Verlaufe der Jahre die »Internationale Christliche Unternehmervereinigung« (UNIAPAC) entwickelte⁵. Ziel der UNIAPAC ist es, besonders auf der Ebene der Unternehmen die ethischen Prinzipien und die Anwendung der christlichen Soziallehre zu studieren, zu interpretieren und zu verbreiten. Die Grundlage bilden die christlichen Auffassungen über Mensch und Gesellschaft mit den Orientierungen, die das Evangelium, die Soziallehre der katholischen Kirche und die Grundprinzipien der Sozialethik der reformierten Kirchen anbieten. UNIAPAC bildet darüber hinaus ein Forum für den Austausch von Informationen und Initiativen und für die Zusammenarbeit der 26 nationalen Vereinigungen, die sich ihr in Afrika, Lateinamerika, Asien und Europa angeschlossen haben. In weiteren vier Ländern wird derzeit die Gründung nationaler UNIAPAC-Verbände vorbereitet. UNIAPAC hat ständige Vertreter bei verschiedenen internationalen Organisationen.

Einige konkrete Beispiele und Programme erläutern, wie die UNIAPAC ihre Arbeit im Bereich der Wirtschafts- und Sozialethik und der »Gewissensbildung« anpackt. Alle zwei Jahre organisiert die UNIAPAC ein europäisches ökumenisches Symposium, bei dem führende Persönlichkeiten und Vertreter der christlichen Kirchen und der multinationalen Unternehmen mehrere Tage lang ihre Standpunkte zu wirtschaftlichen, sozialen und ethischen Fragen austauschen. Diese Symposien entstanden Anfang der 70er Jahre aus einer Reaktion auf die scharfe Kritik, die der Weltkirchenrat und katholische Veröffentlichungen an Großunterneh-

⁵ Siehe *Louis Brouwers s.j.*, *Vijftig jaar Christelijke Werkgeversbeweging in België*. Brussel, 1974. Teil I, 69–70. Seit 1945 befindet sich das internationale Sekretariat in Brüssel. – Der BKU (Bund Katholischer Unternehmer) ist 1949 gegründet worden. Vgl. *Franz Greiss, Martin Lohmann*, *Die Gründung des Bundes Katholischer Unternehmer 1949*. BKU. Bonn, 1984.

mungen üben, die u.a. des Rassismus und der Ausbeutung in den Entwicklungsländern beschuldigt wurden.

Nach über 12 Jahren Dialog im Rahmen der UNIAPAC zwischen den Kirchen und den europäischen Multis ist allmählich das gegenseitige Verständnis, sowohl für die ethischen Implikationen der Internationalisierung der Wirtschaft und für deren Komplexität als auch für die gesellschaftspolitischen und sozialetischen Fragestellungen und Forderungen beider Gesprächspartner gewachsen⁶. Am Symposium 1987 über Jugend und Arbeit nahmen neben Unternehmern und Kirchenführern wie Rev. Dr. Emilio Castro, Generalsekretär des Weltkirchenrates, und Kardinal Roger Etchegaray, Vorsitzender der päpstlichen Kommission »Justitia et Pax«, auch Jugendliche teil, die die Probleme und Folgen der Arbeitslosigkeit persönlich erfahren haben. Im Herbst 1987 hat die UNIAPAC in Zusammenarbeit mit dem CELAM, der Lateinamerikanischen Bischofskonferenz, mit ähnlichen Symposien in Lateinamerika angefangen. Da die großen Familienunternehmen eigene ethische Probleme und Fragestellungen haben, wurde zudem innerhalb der UNIAPAC eine »Family Businesses«-Gruppe gegründet, die im kleinen Kreis ihre Erfahrungen zur Rolle der Familie und zur Geschäftspolitik von Familienunternehmen austauscht.

Auf periodisch organisierten Weltkongressen und auf kontinentalen oder regionalen Konferenzen werden spezifische Themen behandelt, wie auf dem 17. Weltkongress in Antwerpen (1985) die »Ethischen Aspekte der neuen Technologien« oder auf Konferenzen in Quito (1986) über »Das Privatunternehmen und die wirtschaftliche Krise in Lateinamerika« und in Mexiko (1988) über »Das Privatunternehmen als Fundament für die Überwindung der wirtschaftlichen und sozialen Stagnation in Lateinamerika«. In Taabo (Elfenbeinküste) fand Ende 1987 eine Afrika-Konferenz über das Thema »Neue Technologien und Entwicklungsländer« statt.

Im September 1988 fand in Aachen eine europäische UNIAPAC-Konferenz statt über die wirtschaftlichen und ethischen Herausforderungen des Europäischen Binnenmarktes 1992. Diese Konferenz wurde zusammen

⁶ Siehe: *Eglises-Entreprises transnationales: Dialogues en Europe 1975-1980* (Préface de *Philippe de Weck*), coll. *Des entreprises pour des hommes* 2/1980. UNIAPAC, Brüssel. *Jeunesse et Travail. L'insertion des jeunes dans le monde du travail: un défi commun pour les Eglises et les entreprises. 7ième symposium* (Introduction de *Guy de Wouters*), cahiers socio-economiques no. 2. UNIAPAC. Brüssel, 1988. *European Churches-Transnational Corporations Dialogue. Aims, Results and Future Prospects of a UNIAPAC Project* (Préface by *Marc André Chargueraud*), UNIAPAC, Brüssel, 1988.

mit der »Arbeitsgemeinschaft Christlicher Unternehmer« in der Bundesrepublik Deutschland (ACU) veranstaltet.

Als die nordamerikanischen Bischöfe ihren Hirtenbrief »Economic Justice for All. Catholic Social Teaching and the U.S. Economy«⁷ vorbereiteten, hat die UNIAPAC zusammen mit der italienischen Vereinigung christlicher Unternehmer UCID in Mailand (1986) zu einer Tagung und Aussprache mit Erzbischof R. Weakland, dem Hauptverfasser des amerikanischen Hirtenbriefes, eingeladen. Erzbischof Weakland hatte Gelegenheit, den Entwurf des Hirtenbriefes ausführlich darzulegen und in einen Gedankenaustausch mit europäischen Unternehmern über ihre Vorschläge und Bedenken einzutreten. Im Anschluß an diese Tagung gab es weitere Reaktionen einzelner Vereinigungen und Mitglieder der UNIAPAC. So gab die französische CFPC eine Stellungnahme heraus, und *Peter H. Werhahn* veröffentlichte einen ausführlichen Artikel in den Beiträgen zur Gesellschafts- und Bildungspolitik des Instituts der deutschen Wirtschaft⁸.

Die UNIAPAC fürchtet aber auch heiße Eisen nicht: So fand in München (1980) eine internationale Fachkonferenz über »Energieversorgung der Welt – Das christliche Gewissen vor einer Lebensfrage« statt, an der interessierte Unternehmer und Fachleute aus 15 Ländern teilnahmen⁹. 1987 organisierten die deutsche ACU und die schweizerische VCU (Vereinigung Christlicher Unternehmer der Schweiz) in Ludwigsburg (Stuttgart) eine gemeinsame Tagung über »Umweltschutz in einer grenzüberschreitenden Diskussion – eine Herausforderung für Unternehmer«¹⁰.

Daß die UNIAPAC sich dem gemeinsamen Suchen mit Nichtchristen nicht verschließt, beweist die Initiative ihrer britischen Vereinigung CABE (Christian Association of Business Executives), die in London ein »Institute of Business Ethics« gründete, an dem sowohl Christen als auch

⁷ Economic Justice for All: Catholic Social Teaching and the US Economy. Origins. Washington, Vol. 16, No. 24, November 27, 1986. 409–455. Für eine deutsche Übersetzung mit Kommentar siehe: *Friedhelm Hengsbach* s. j., Gegen Unmenschlichkeit in der Wirtschaft, Freiburg, 1987.

⁸ *Peter H. Werhahn*. Kirche-Wirtschaft. Dialog im Spannungsfeld ihrer geistigen Grundlagen. Der Amerikanische Wirtschaftshirtenbrief, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik 116, hg. vom Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 1986.

⁹ *Wolfgang Heintzeler*, *Hermann-Josef Werhahn* (Hrsg.), Energie und Gewissen. Stuttgart, 1987.

¹⁰ Umwelt und Gewissen. Unternehmer vor einer internationalen Herausforderung. Hg. von der Arbeitsgemeinschaft Christlicher Unternehmer (ACU) und der Vereinigung Christlicher Unternehmer in der Schweiz (VCU), Düsseldorf, 1987.

Juden und Moslems beteiligt sind¹¹. Es war auch die UNIAPAC, die im multikulturellen und multireligiösen Asien zusammen mit der philippinischen Mitglieds-Vereinigung BBC (Bishops-Businessmen Conference) die ›Asian Congresses on Human Development‹ organisierte, 1979 in Manila, 1981 in Hongkong, 1983 in Bombay und 1988 in Melbourne¹². Diese Kongresse sind offen für Unternehmer und Manager aller wichtigen Religionsgemeinschaften Asiens, deren Vertreter im Organisationskomitee mitarbeiten.

Auch der Dialog zwischen europäischen und afrikanischen Unternehmern wird systematisch gefördert. Wir verweisen nur auf das ›Erste afrikanische Treffen der Unternehmer für menschliche Entwicklung‹ in Lomé (1982), das Europa-Afrika Kolloquium für kleine und mittelgroße Unternehmen in Cholet, Frankreich (1983), gefolgt von einem ähnlichen Kolloquium in Blamont, Belgien (1984). Durch den Austausch von Erfahrungen, durch das Vorbereiten von »joint-ventures« sowie anderer Formen der unternehmerischen Zusammenarbeit, am meisten jedoch durch die persönlichen Begegnungen wird jungen Unternehmern des ärmsten Kontinents mit Rat und Tat geholfen, damit sie nicht den Mut verlieren und im Geist der sozialen Mitverantwortung ihre Aufgabe auch als eine christliche Berufung sehen.

Obwohl in einer international verflochtenen Welt größere Initiativen als die oben beschriebenen unentbehrlich sind, muß doch die meiste Arbeit zu Hause, im nationalen Kontext geleistet werden. UNIAPAC sorgt für den Informationsaustausch zwischen den zahlreichen Initiativen auf nationaler Ebene. So hat die CABB 1974 einen ›Code of Business Ethics‹ erstellt, dessen spätere Veröffentlichung es der philippinischen BBC ermöglichte, im Dialog mit leitenden kirchlichen Persönlichkeiten und Vorsitzenden von etwa 200 Unternehmen einen den eigenen Umständen angepaßten Kodex zu erstellen (1977).

Viele Male im Jahr treffen sich tausende Mitglieder und Freunde der nationalen Vereinigungen in ihren regionalen Gruppen, um mit Hilfe von Kolloquien, Mittagstreffs, Kommissionen und Arbeitsgruppen ihre Probleme und die damit verbundenen ethischen Aspekte zu besprechen.

¹¹ *Michael Skapinker*, ›We need to strengthen each other's resolve‹. *Financial Times*, 30. 3. 1987.

¹² *Proceedings of the First Asian Congress for Human Development and UNIAPAC General Assembly, Manila, October 1979.* – *Proceedings of the Second Asian Businessmen's Congress for Human Development. Hongkong, November 1987*; siehe auch: *Pacifico A. Ortiz s.j.* (ed.), *Not by Bread Alone. BBC Dialogues on Human Development under Martial Law, Manila, 1980.*

Diese Gruppen dienen auch als »Laboratorien«, in denen Mitglieder, die oft eine zentrale Rolle in den Unternehmerverbänden spielen, sich eine eigene Meinung bilden können, um so besser vorbereitet zu sein zur Durchsetzung von ethisch fundierten Entscheidungen in ihren Gremien. In verschiedenen Ländern finden regelmäßig Treffen zwischen den Vorständen der nationalen UNIAPAC-Vereinigungen und der christlichen Gewerkschaften statt, an denen von Fall zu Fall auch hohe Kirchenführer teilnehmen. Der niederländische NCW (Nederlands Christelijk Werkgeversverbond) ist zum Beispiel Mitglied eines Forums, in dem die christlichen Verbände jährlich das nationale Leben aus sozialetischer Sicht bewerten, und die schweizerische VCU trifft sich regelmäßig mit ethisch interessierten Gewerkschaften zum informellen Gedankenaustausch. Es kommt häufig vor, daß die nationalen Vereinigungen zusammen mit anderen christlichen Sozialpartnern von den Bischöfen bei der Vorbereitung von Hirtenbriefen konsultiert werden.

Die Vereinigungen fördern akademische Initiativen zum Studium der Wirtschaftsethik. So hat die flämische Vereinigung VKW (Verbond van Kristelijke Werkgevers) dazu beigetragen, daß an der Katholischen Universität Löwen ein interdisziplinäres »Centrum voor Ethiek en Economie« gegründet wurde (1987). Professoren und Assistenten verschiedener Fakultäten untersuchen gemeinsam ethische Aspekte zum Beispiel der Innovationstechniken, des internationalen Marketings, der elektronischen Datenverarbeitung.

In den zahlreichen nationalen Zeitschriften der UNIAPAC-Verbände wird durch christliche Unternehmer die Entwicklung der Wirtschaft und deren Rückwirkung auf Mensch und Gesellschaft analysiert. Hier übersetzen Unternehmer für Unternehmer die christliche Soziallehre. So hat Graf Charles d'Ursel, Vorsitzender der UNIAPAC-Belgien, 1982 einen Artikel über die Enzyklika »Laborem Exercens« geschrieben, wobei er nicht zögerte, auch Kritisches hinzuzufügen (wie z.B. das mangelnde Interesse an Fragen der Freizeit oder an der Rolle transnationaler Unternehmen).¹³ In diesen Zeitschriften wird aber auch die Aufmerksamkeit der Unternehmer auf Probleme gelenkt, die allzu leicht vergessen werden, wie die Beschäftigung der Behinderten, die Vorbereitung auf die Pensionierung, die typischen Fragen der weiblichen Arbeitskräfte, die Förderung einer adäquaten Betriebskultur, die ethischen Aspekte der Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie der Sonntagsarbeit, die speziellen

¹³ Charles d'Ursel, Un dirigeant d'entreprise lit l'encyclique »Laborem Exercens«, in: UNIAPAC-Actualités, janvier 1982, 1-5.

Probleme der Betriebe, die sich in Schwierigkeiten befinden oder in Konkurs geraten, ethische Probleme der Werbung und des »sponsoring« usw.

Besonders wichtig für diese »Übersetzungsarbeit« war schließlich das private Kolloquium, das die UNIAPAC 1987 in Antwerpen dem Dokument der päpstlichen Kommission »Justitia et Pax« über die internationale Schuldenfrage widmete ('At the Service of the Human Community: An Ethical Approach to the International Debt Question')¹⁴. Die Teilnehmer, Präsidenten verschiedener Zentralbanken, Vorsitzende der großen internationalen Privatbanken, internationale Wirtschafts- und Finanzpolitiker sowie hohe Vertreter des Vatikans untersuchten dabei die externen und internen Ursachen der Schuldenkrise und die Mittel zu ihrer Überwindung. Gerade weil hier unter Ausschluß der Öffentlichkeit diskutiert werden konnte, war der Ertrag für eine ethische Bewußtseinsbildung bedeutsam.

III. DER UNTERNEHMER AUF DER EBENE SEINER UNTERNEHMUNG

So wie es keine christlichen Nationen gibt, gibt es auch keine christlichen Unternehmen. Es gibt Christen, die in einem Betrieb tätig sind und die zusammen mit ethisch motivierten Kollegen – Christen wie Nichtchristen – den humanen Stil des Unternehmens nach innen wie nach außen mitgestalten. Zweifelsohne hängt sehr viel vom ethischen Niveau des Vorstands und des Managements ab. Dort wird bestimmt, inwieweit neben den wirtschaftlichen Faktoren auch die sozialetische Dimension in das Unternehmen integriert wird. Das bedeutet die Anerkennung einiger wesentlicher Unternehmerwerte, an denen sich jeder im Betrieb, ob Christ oder Humanist, orientieren muß. Worum es geht, mag ein Beispiel erläutern.

Nehmen wir zwei Unternehmer, beide auf moralischer Grundlage stehend, die zu einem Gespräch eingeladen sind: einen jungen, der gerade anfängt, und einen älteren, der sich vor kurzem zur Ruhe gesetzt hat. Sicher werden beide das Unternehmen mit anderen Augen sehen: Der erste fragt, was werde ich realisieren? – Der andere überlegt: Was habe ich

¹⁴ Siehe: *Au service de la communauté humaine: une approche éthique de l'endettement international*. Cahiers socio-économiques No. 3. UNIAPAC. Brüssel, 1988. – Deutsche Ausgabe: *Im Dienst der menschlichen Gemeinschaft. Ein ethischer Ansatz zur Überwindung der internationalen Schuldenkrise* (27. Dezember 1986).

eigentlich erreicht? Der eine wird sich besonders für das Expansionspotential, die Innovation, den möglichst großen und schnellen Erfolg interessieren. Der zweite wird mit der Wichtigkeit auch die Relativität dieser Vision erkennen und wahrscheinlich in Gedanken die Mitarbeiter sehen, mit denen er zusammengearbeitet hat; schöpferische, begabte und auch weniger fähige Menschen. Er schaut zurück auf das, was nach so vielen Anstrengungen, Erfolgen, Kompromissen und Fehlentscheidungen übrig bleibt: real geleistete Arbeit, Freundschaft, Mißerfolg und auch Leid. In beiden äußern sich zwei Grunddimensionen des Unternehmens. Beim ersten die Schöpfungskraft, die Begeisterung über die faszinierende Beherrschung materieller Mittel, über die Autorität und die damit verbundenen Risiken. Beim zweiten die Qualität der menschlichen Zusammenarbeit, durch die etwas Gutes geleistet wurde. Ohne die Wertdimensionen des Jüngeren könnte der Ältere niemals zufrieden auf seinen Einsatz zurückschauen – ohne die Perspektive und die Dimension des Älteren wird der Jüngere nie in das tiefere Glücksgefühl eines wirklich gelungenen Lebens hineinwachsen können. Einige Aspekte dieser Unternehmerwerte möchte ich jetzt näher darstellen.

1. Wie bei jeder Form menschlicher Zusammenarbeit, ist die *dynamische Ordnung* der erste Wert. Das Unternehmen ist eine Werkstatt für die Humanisierung der Erde, zumindest sollte es dies sein. Es ist Ausdruck des uralten Kampfes gegen das Chaos. Wo nicht gut zusammengearbeitet wird, verschwinden die Pyramiden wieder im Wald oder in der Wüste, wird das internationale Währungssystem ein Trümmerhaufen und häufen sich die Tschernobyls. Jeder Streik, auch der gerechte, offenbart die Notwendigkeit des Kampfes gegen das Chaos. Man visiert das Kommunikationssystem an. Darum ist richtiges Management der Ausdruck eines Grundwertes: die Erde dem Menschen dienstbar zu machen und dazu Menschen in geordneten Strukturen zusammenzuführen (Arbeiter, Angestellte, andere Führungskräfte, Verkaufsexperten, Finanzfachleute bis hin zum Politiker). Kein Fortschritt ohne Ordnung. Die Menschen wünschen sich Ordnung, ganz sicher in der Unternehmung, weil ohne Ordnung die Existenz nicht gesichert ist, das Leben im Chaos sich aufzulösen droht.

2. Ein Unternehmen ist auch ein *Übungsplatz für Kreativität*. Jeder Mensch erlebt Freude beim Schaffen von Neuem. Das Neue ist Symbol für Leben und Freiheit. Menschen zur Kreativität aufzurufen und ihnen dazu die Möglichkeit zu bieten, wirkt befreiend. Die europäische Wertuntersuchung lehrt, daß unter 15 verschiedenen Aspekten, die man bei

der Arbeit als wichtig schätzen kann, ein »interessanter Job« zusammen mit »ein sicherer Job« an zweiter Stelle kommt.¹⁵

3. Die Unternehmung wird zunehmend als ein *Ort der Sozialisierung* erlebt. Man kann anderen begegnen und zusammen etwas leisten. Das Unternehmen befreit den Menschen teilweise aus seiner Einsamkeit und bietet eine Schule für Solidarität. Gemäß der genannten Studie finden zwei von drei Europäern »einen Beruf, in dem man mit Menschen zusammentrifft« ebenso wichtig wie »eine gute Bezahlung« (Frauen, besonders jüngere, legen darauf mehr Wert als Männer). Auffallend ist auch, daß die glücklichsten Frauen diejenigen sind, die eine Halbtagsarbeit haben. Diese läßt mehr Raum und Möglichkeiten für Kontakte.

4. Echte Zusammenarbeit erfordert echte *Mitverantwortung*. Alle Stu-

Berufliche Prioritäten:

Es halten persönlich an einem Beruf für besonders wichtig	18- bis 29jährige Katholiken		18- bis 29jährige Protestanten	
	kirchennah %	kirchenfern	kirchennah %	kirchenfern
– gute Bezahlung	69	78	72	82
– sicherer Arbeitsplatz	66	74	57	70
– ein Beruf, bei dem man etwas Nützliches für die Allgemeinheit tun kann	49	31	56	41
– ein Beruf, bei dem man mit Menschen zusammentrifft	64	55	89	63
– ein Beruf mit Verantwortung	57	47	68	54

Quelle: Internationale Wertestudie 1981/82

¹⁵ Vgl. *Jean Stœtzel*, Les valeurs du temps présent: une enquête européenne, Paris 1983; *Stephen Harding/David Phillips*, Contrasting Values in Western Europe, London 1986.

– Die Europäische Wertestudie der EVSSG (European Value Systems Study Group) hat gezeigt, daß 220 Millionen Europäer aus einer Liste von vier möglichen politischen Prioritäten die folgende Hierarchie wählten:

- Recht und Ordnung aufrechterhalten 41%
- mehr Mitbestimmung der Bürger bei wichtigen
Regierungsentscheidungen 19%
- Verhinderung eines Preisanstiegs 23%
- Erhaltung der Meinungsfreiheit 14%

dien zeigen, daß Menschen in dem Maße glücklicher sind, in dem sie über mehr selbständige Verantwortung verfügen¹⁶.

Die meisten Befragten in Westeuropa sagen übrigens, daß sie über eine bestimmte Freiheit bei der Bestimmung der eigenen Arbeit verfügen. Auf einer Zehn-Punkte-Skala erreicht Westeuropa hier 6.51 Punkte. Obwohl damit kein Ideal erreicht wird, bleibt es doch positiv. Holland und Skandinavien erreichen mit 7.00 die höchste Punktzahl. Die Ergebnisse zeigen, daß versucht wird, echte Führung mit echter Mitverantwortung zu verbinden. Auch betonen die kirchennahen Befragten (und hier die Protestanten mehr als die Katholiken) einen Beruf mit Verantwortung stärker als die kirchenfernen, wie R. Köcher es für die Bundesrepublik (mit Berlin-West) zeigt¹⁷.

5. Immer höher werden auf der Werteskala die *Qualität der Dienstleistung* und die *Rückwirkung der Produktionsprozesse auf die Umwelt* eingeschätzt, und den zuständigen Kontrollinstanzen wird mehr und mehr Sympathie entgegengebracht, nicht nur bei der Bevölkerung, sondern auch bei den ethisch orientierten Führungskräften: den Verbraucherverbänden, den Friedens- und den Umweltschutzbewegungen.

6. Es gibt einen Wert, der selten in den Studien betont wird, der jedoch von einer wachsenden Zahl von Unternehmern ernst genommen wird: die *gegenseitige Achtung der Mitarbeiter als Menschen* in der Unternehmung. Gewissenhafte Unternehmer versuchen, ein gutes Verhältnis zwischen Jüngeren und Älteren, mehr oder weniger Begabten, Männern und Frauen zu fördern. Zuzunehmen scheint die Sorge um die Integration weiblicher Mitarbeiter, die noch zu oft unter gewissen Formen von »Sexismus« und Benachteiligungen anderer Art bis hin zur Ausbeutung leiden, wie es in einem lehrreichen Vortrag von Domenech Melé (Navarra) über »The Organisation of Work in the Company and Family Rights of Employees« dargestellt wurde¹⁸.

7. Ich schließe diese Liste mit der bewußten Aufforderung, ganz besonders im Unternehmen einen bei Führung und Mitarbeitern bedrohten Wert zu betonen, nämlich die *Ehrlichkeit*. Die folgende Tabelle¹⁹

¹⁶ Vgl. z.B. Elisabeth Noelle-Neumann, *Werden wir alle Proletarier?* Interfrom, Zürich, 1978.

¹⁷ Elisabeth Noelle-Neumann/Renate Köcher, *Die verletzte Nation. Über den Versuch der Deutschen, ihren Charakter zu ändern*, Stuttgart, 1987.

¹⁸ »Crucial Issues in Successful European Business«. Dieser Vortrag wurde während eines Kongresses an der Universität von Navarra (1987) über »Business Ethics« gehalten.

¹⁹ Aus dem Archiv des Allensbacher Instituts für Demoskopie; zitiert in: Elisabeth Noelle-Neumann/Renate Köcher, *Die verletzte Nation* (s. Anm. 16), 343. Die Daten sind für die Bundesrepublik und West-Berlin repräsentativ.

zeigt, wie sich hier besonders auch unter der jüngeren Generation eine sehr negative Entwicklung durchsetzt. Die Unternehmen könnten mit-helfen, in dieser Frage einen »Re-Sozialisierungsprozeß« im positiven Sinn anzubahnen.

Private Nutzung von betrieblichem Arbeitsmaterial

Frage: »Bei Arbeitern ist es ja oft so, daß sich einer eine kleine Menge Material aus dem Betrieb mitnimmt, das er zu Hause gut gebrauchen kann. Finden Sie, das kann er ruhig tun, oder nur in Ausnahmefällen mal, oder auf gar keinen Fall?«

Bevölkerung insgesamt ab 16 Jahre

	Mai 1954 %	Jan. 1985 %
Kann er ruhig	5	13
Nur in Ausnahmefällen	18	34
Auf keinen Fall	73	45
Unentschieden	4	8
	100	100

16- bis 29jährige

	Mai 1954 %	Jan. 1985 %
Kann er ruhig	6	22
Nur in Ausnahmefällen	26	38
Auf gar keinen Fall	63	31
Unentschieden	5	9
	100	100

IV. DER UNTERNEHMER ALS CHRIST

Ein Unternehmen ist keine Abteilung einer Pfarrei. Die Mitarbeiter bilden keine fromme Gruppe von Charismatikern. Ein Unternehmen ist

eine funktionale Arbeitseinheit, in der man versucht, sich durch Dynamik, Ausdauer und Zweckmäßigkeit inmitten vieler wirtschaftlicher Determinanten zu behaupten. Es gibt kein ›christliches Unternehmen‹, ausgenommen vielleicht die Brauerei oder die Käsefabrik einer Abtei. Jedes Unternehmen umfaßt eine ideologisch und religiös pluralistische Gruppe von Personen, unter denen man eine winzige Zahl von praktizierenden Gläubigen findet. Die Religionssoziologie zeigt, wie sehr die Christen sich in einer sich ausdehnenden Diaspora-Lage befinden, als eine kleine Herde überzeugter Zeugen inmitten einer gleichgültigen Mehrheit. Wie jeder Christ, und in mancher Hinsicht wahrscheinlich stärker, wird der christliche Unternehmer hier ständig herausgefordert. Wie kann er Christ sein?

1. Er kann so gut wie möglich die oben genannten menschlichen Werte im Unternehmen positiv unterstützen. So kann eine Atmosphäre zustandekommen, in der Zuverlässigkeit, Respekt, Zufriedenheit und Stil geschätzt und konstruktive zwischenmenschliche Beziehungen gefördert werden. So bietet das Unternehmen den Mitarbeitern (und indirekt auch den zugehörigen Familien) eine bessere Chance, eine echte Ethik mit den damit verbundenen geistlichen Werten zu entwickeln. Besonders für christliche Mitarbeiter bedeutet dies eine positive Unterstützung²⁰.

2. Der christliche Unternehmer kann auch weiter schauen. Er weiß, daß es Mitarbeiter gibt, die sich in einer Krisensituation befinden (zu Hause in der Familie, in Sachen Gesundheit, durch Anpassungsschwierigkeiten bei der älteren Generation). Mit einem feinen Gespür kann er hier versuchen, menschliche Bedürfnisse mit wirtschaftlichen Imperativen in Einklang zu bringen. Vielleicht findet er sogar gelegentlich Zeit, darüber nachzudenken, ob die Tugend der Barmherzigkeit auch in seinem Betrieb praktikal ist.

Es gibt auch eine christliche Art, die unvermeidbaren Konflikte in der Unternehmung zu lösen. Zwischen der kühlen und sachlichen Methode einerseits und dem laschen Nachgeben nach dem Gesetz des geringsten Widerstandes andererseits gibt es einen Mittelweg. Dieser kann nur glaubwürdig betreten werden, wenn die betreffenden Personen spüren, daß man sich selber der eigenen Macht gegenüber frei fühlt, und daß man diese Macht nicht für sich selbst, sondern für das objektive Gut des Ganzen gebraucht. Darum gehört es zum Charisma des christlichen

²⁰ Die Notwendigkeit dieser Unterstützung wird gezeigt in: *Franz-Xaver Kaufmann/Walter Kerber/Paul Michael Zulehner*, Ethos und Religion bei Führungskräften, München, 1986.

Unternehmers, beim Vorschlagen von Versöhnungsprozeduren erfindend zu sein. Auch in seiner Haltung den Konkurrenten gegenüber kann er, mit aller berufsmäßigen Vorsicht, den Respekt für die Person des anderen wahren. Niemals darf der andere ›gebraucht‹ oder als Objekt betrachtet werden.

3. Der christliche Unternehmer nimmt sich auch die Zeit für das eigene geistliche Leben und für die Entwicklung der eigenen ›Ganzheit‹. Dies bedeutet auch genügend Zuwendung zur eigenen Familie. Durch die Zärtlichkeit der eigenen Frau gegenüber und den Respekt gegenüber anderen Frauen zeigt er seinen Mitarbeitern, seinen Freunden, in den Clubs, deren Mitglied er ist, und auf Geschäftsreisen, daß er ernst macht mit dem, was das Evangelium über Liebe und Treue sagt. Daß andere ihn nicht immer verstehen, gehört nun einmal zur Identität und zum Anderssein des Christen.

Auch der Unternehmer ist dazu aufgerufen, seinen eigenen Glauben zu entwickeln, genauso wie er sich anstrengen muß, sich durch Maß und Übung körperlich fit zu halten. Robert Schumann, der Vater Europas, und Dag Hammarskjöld, der große Generalsekretär der Vereinten Nationen, nahmen sich täglich Zeit für Gebet und Stille. Nur so kann man der Macht, dem Erfolg und Mißerfolg sowie dem Geld gegenüber frei bleiben und gerade dadurch ganz nüchtern die guten Entscheidungen treffen. Nur so bleibt der Unternehmer ein Mann der Qualität²¹ und der Hoffnung²².

²¹ *Dietrich Bonhoeffer*, Widerstand und Ergebung, Gütersloh, 1970, 6. 20–21 (über das Qualitätsgefühl).

²² *Michael Falise*, Une pratique chrétienne de l'économie, Paris, 1985.

Rik Vermeire e. a., Le futur est ouvert. ADIC-Labor. Bruxelles, 1984.

Jan Kerkhofs, Progress and Hope. Essay on the Businessman's vocation. UNIAPAC. Business for People 3. Brüssel, 1981.