Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive

Eine Denkschrift

EKD

GÜTERSLOHER
VERLAGSHAUS

Gütersloher Verlagshaus. Dem Leben vertrauen

Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive

Eine Denkschrift des Rates
der Evangelischen Kirche in Deutschland

Gütersloher Verlagshaus

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

1. Auflage
Copyright © 2008 by Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH, München

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Katja Rediske, Landesbergen
Druck und Einband: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany
ISBN 978-3-579-05905-1

www.gtvh.de

Inhalt

Vorwort 7

Die Leitgedanken in Thesen 12

Anlass und Zielsetzung der Denkschrift 18

1. Zur Bedeutung unternehmerischen Handelns ... 24

2. Unternehmerisches Handeln in der Perspektive des christlichen Glaubens 32

2.1 Biblische Orientierungen 33
2.2 Theologisch-ethische Orientierungen 41
2.2.1 Freiheit in Verantwortung 41
2.2.2 Berufung zum unternehmerischen Handeln 47

3. Unternehmertum und Soziale Marktwirtschaft 51

4. Unternehmer und Arbeitnehmer 58

4.1 Schaffung, Erhalt und Abbau von Arbeitsplätzen 58
4.2 Mitbestimmung und Mitverantwortung 66
4.3 Mitarbeiterbeteiligung 69

5. Unternehmerisches Handeln und Konsumenten 72

6. Unternehmerisches Handeln und Kapitalmarkt 77

6.1 Neue Eigentümer und Finanzinstrumente 77
6.2 Gehälter von Managern 87

7. Wirtschaftliche und politische Verantwortung in Zeiten der Globalisierung 93

8. Gesellschaftliche Verantwortung von Wirtschaftsunternehmen – Wirtschaftliches Handeln von Kirche und Diakonie 102

8.1 Soziales Handeln gewerblicher Unternehmen 102
8.2 Unternehmertum, Kirche und Diakonie 107

9. Fazit und Empfehlungen 116

Kammer für Soziale Ordnung 125

Literaturhinweise 126

Vorwort

Die evangelische Gestalt des christlichen Glaubens hat zu unternehmerischem Handeln ein positives Verhältnis. Verantwortungsbereitschaft, Weltgestaltung, Unternehmergeist und das Engagement für das Gemeinwohl sind als Tugenden in der evangelischen Tradition fest verankert.

Dennoch ist das Verhältnis von Protestantismus und Unternehmertum in Deutschland von Spannungen durchzogen. Auf der einen Seite wird die Befürchtung laut, dass die notwendige Gewinnorientierung der Unternehmen in Konflikt mit der Solidarität mit den Beschäftigten geraten kann; immer wieder wird deshalb nach dem Verhältnis von Gemeinwohl und Eigennutz gefragt.[1] Auf der anderen Seite werden kritische Äußerungen zum Abbau von Arbeitsplätzen oder zu ethisch fragwürdigen Verhaltensweisen von wirtschaftlichen Führungskräften gelegentlich als grundsätzliche Ablehnung unternehmerischen Handelns durch die Kirche interpretiert.

Häufig beruhen solche Spannungen auf Missverständnissen. Eine Verständigung über ethische Maßstäbe unternehmerischen Handelns ist aber nur möglich, wenn solche Missverständnisse überwunden werden. Deshalb laden wir mit dieser Denkschrift zu einem neuen Dialog zwischen evangelischer Kirche und Unternehmertum ein. Die Kammer für soziale Ordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) hat unter dem Vorsitz von Professor Dr. Gert G. Wagner diese Denkschrift erarbeitet; dafür danke ich ihr sehr herzlich. Der Rat der EKD hat sich diese Denkschrift zu Eigen gemacht und legt sie hiermit der Öffentlichkeit vor.

1. Vgl. Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft. Eine Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland, Gütersloh 1991.

Die Denkschrift ermutigt zu unternehmerischem Handeln als einer wesentlichen Quelle für gesellschaftlichen Wohlstand. Die kreative Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen und ein kluger Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen gehören zu den Tugenden, die unternehmerisches Handeln auszeichnen. Dies unterstreicht die Denkschrift deutlich.

Auch in wirtschaftlichen Prozessen sind Menschen nie nur Mittel zum Zweck, sondern immer zugleich Zweck an sich selbst. Die evangelische Kirche ermutigt Unternehmerinnen und Unternehmer, ihre Kräfte und Möglichkeiten in gesamtgesellschaftliche Prozesse so einzubringen, dass wirtschaftlicher Erfolg der Unternehmen und mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen miteinander verbunden werden. Als Maßstab unternehmerischen Handelns gilt dabei die soziale Verantwortung. Sie verpflichtet dazu, die Behauptung eines Unternehmens am Markt und dessen gesellschaftliche Verantwortung aufeinander zu beziehen; auch weltweit müssen die Globalisierung von Handel und Produktion und die Globalisierung der Menschenrechte einander entsprechen.

Die vorliegende Denkschrift betont die Bedeutung unternehmerischer Verantwortung in einer Zeit, in der das Ansehen von Unternehmerinnen und Unternehmern aufgrund ethisch problematischer Verhaltensweisen Einzelner, medial veröffentlichter Skandale, vor allem aber aufgrund des immer stärker fühlbaren Auseinanderdriftens unserer Gesellschaft in Arme und Reiche, Erfolgreiche und Unterstützungsbedürftige auf dem Prüfstand steht.

Christen, die in der Wirtschaft tätig sind, wollen ihre Aufgaben im Einklang mit ihrem Glauben erfüllen. Der Anspruch, den sie damit an sich selbst richten, ist eine große Chance für die Gesellschaft insgesamt. Die Impulse des christlichen Glaubens und die ethischen Orientierungen, die sich daraus ergeben, können zu einem unternehmerischen Handeln beitragen, das allen Menschen dient und auf dem der Segen Gottes ruht. Diese

Denkschrift will zu solchem unternehmerischen Handeln ermutigen.

Im Jahr 2006 hat der Rat der EKD mit der Denkschrift »Gerechte Teilhabe. Befähigung zu Eigenverantwortung und Solidarität« zu neuen Anstrengungen zur Überwindung von Armut aufgerufen.[2] Die grundsätzlichen Überlegungen, von denen diese Denkschrift geprägt ist, entfalten ihre Bedeutung auch, wenn der vorliegende Text sich dem unternehmerischen Handeln und der damit verbundenen Verantwortung widmet. In der Zusammenschau beider Texte zeigt sich die Vision einer Gesellschaft, die von der Beteiligung aller geprägt ist. Unser Leitbild ist eine Gesellschaft, die niemanden ausschließt, sondern alle befähigt und einlädt, ihre Talente zu nutzen. Ein wichtiger Maßstab liegt darin, dass die unterschiedlichen Erfahrungen von Männern und Frauen verschiedener Herkunft und aus unterschiedlichen Generationen wahrgenommen und genutzt werden.

Herausragende Bedeutung kommt dabei der Bildung zu. Der Zugang zu Bildung ist bestimmend für Chancengerechtigkeit, gesellschaftliche Teilhabe und Mobilität. Darin liegt nicht nur eine Erwartung an den Staat, sondern auch an alle gesellschaftlichen Akteure, die auf den Feldern von Bildung und Ausbildung tätig sind. Der Zusammenklang von sozialer und wirtschaftlicher Verantwortung muss deshalb ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Daraus ergeben sich Erwartungen an die Unternehmenskultur. Zu ihnen zählen die Kooperation zwischen Management und Beschäftigten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Förderung von gesellschaftlichem Engagement und die Weiterentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft. Denn dieses Modell, das gesellschaftliche Teilhabe und Wohlstand für breite Schichten in unserem Land ermöglicht hat, behält auch für die Zukunft verpflichtende Bedeutung.

2. Vgl. Gerechte Teilhabe. Befähigung zu Eigenverantwortung und Solidarität. Eine Denkschrift des Rates der EKD zur Armut in Deutschland, Gütersloh 2006.

Die Globalisierung führt zu neuen Herausforderungen. Zu ihnen gehört der wachsende Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt. Vom Ausschluss bedroht sind insbesondere Personen mit geringer beruflicher Qualifikation. Die vorrangige Option für die Armen, die für das sozialethische Nachdenken der evangelischen Kirche eine Schlüsselbedeutung hat, verpflichtet zu dem Bemühen darum, auch diesen Gruppen Zugang zu Beschäftigungsmöglichkeiten, aber ebenso zu einer besseren Qualifikation zu eröffnen. Das Kriterium der vorrangigen Option für die Armen gilt aber nicht nur im Blick auf Deutschland, sondern auch auf die Länder, mit denen unser Land heute um Standortvorteile konkurriert. Die Globalisierung macht nicht an nationalen Grenzen Halt. Vielmehr muss das Modell der sozialen Marktwirtschaft, das die Gewinne der Unternehmen auch als Faktor für Wohlstand und Stabilität der ganzen Gesellschaft versteht und sich an Entwicklungs- und Beteiligungschancen für alle orientiert, unter dem Gesichtspunkt betrachtet und weiterentwickelt werden, dass es als Maßstab für die weltweite wirtschaftliche Entwicklung taugt.

Die hier vorliegende Denkschrift zum unternehmerischen Handeln und die Denkschrift zur gerechten Teilhabe richten ihre Grundaussagen nicht an unterschiedlichen Gruppen von Adressaten aus. Vielmehr versuchen diese beiden Texte, das Ziel gerechter Teilhabe aller an den wirtschaftlichen und sozialen Prozessen im Blick auf unterschiedliche Verantwortungsbereiche zu reflektieren und Maßstäbe für verantwortliches Handeln in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Kirche zu formulieren.

Schon jetzt orientieren sich viele Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihren christlichen Glauben auch in ihrem beruflichen Wirken zur Richtschnur nehmen, an Maßstäben, wie sie auch in dieser Denkschrift entwickelt werden. Der Rat der EKD will sie und andere ermutigen, ihre geistliche und ethische Orientierung auf dem Hintergrund der Denkschrift zu reflektieren, zu pflegen und zu vertiefen. Gleichzeitig ist die Denkschrift ein

Angebot zur Diskussion an Unternehmerinnen und Unternehmer, aber auch an Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen sowie an diejenigen, die Verantwortung für die politischen Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns tragen. Über die besten Wege zum Ziel der gerechten Teilhabe aller und damit auch der Überwindung von Armut und Not werden immer wieder kontroverse Meinungen ausgetauscht werden, auch unter Christen; das an den christlichen Überlieferungen orientierte Ziel selbst verbindet jedoch alle und kann auch der Suche nach den richtigen Mitteln die Richtung weisen.
Die Denkschrift wendet sich nicht nur an christliche Leserinnen und Leser, sondern an alle Gruppen in unserer pluralen Gesellschaft. Die Grundorientierungen, die in dieser Denkschrift vertreten werden, enthalten zahlreiche Impulse, die für alle Menschen guten Willens nachvollziehbar sind. Dass soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Erfolg einander nicht ausschließen, sondern wechselseitig aufeinander bezogen sind, gehört zu den Einsichten dieser Denkschrift, die für die Gesellschaft als ganze plausibel sind.

Ich hoffe, dass diese Denkschrift dazu beiträgt, den Konsens über diese Einsicht in Deutschland und darüber hinaus zu stärken und zu vertiefen.

Berlin/Hannover, am 17. Juni 2008

Bischof Dr. Wolfgang Huber
Vorsitzender des Rates der
Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD)

Die Leitgedanken in Thesen

Anlass und Zielsetzung der Denkschrift

Unternehmerisches Handeln ist für die wirtschaftliche Entwicklung entscheidend. Ihm wird zur Bewältigung zunehmender weltweiter sozialer und ökologischer Probleme eine weiter wachsende Bedeutung zukommen. Diese Situation erfordert es, dass auch die evangelische Kirche ihr Verhältnis zum unternehmerischen Handeln präzisiert. Ausgehend vom Leitbild der gerechten Teilhabe aller an den gesellschaftlichen Möglichkeiten ermutigt dieser Text zu einer verantwortlichen Gestaltung der Wirtschaft, die sich an grundlegenden ethischen Maßstäben orientiert.

1. Zur Bedeutung unternehmerischen Handelns

Unternehmerisches Handeln ist von zentraler Bedeutung für Innovation, Wertschöpfung und gesamtgesellschaftlichen Wohlstand. Moderne Gesellschaften brauchen Menschen, die bereit sind, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen.

2. Unternehmerisches Handeln in der Perspektive des christlichen Glaubens

Der christliche Glaube befreit zum vernünftigen, sachgemäßen und verantwortlichen Handeln. Er gibt Menschen auch die Kraft, sich unternehmerisch einzusetzen und im Zusammenwirken mit anderen an einer Zukunft zu arbeiten, die Wohlstand für möglichst viele schafft und zugleich die Schöpfung bewahrt. Aus seinem Geist erwächst die Entscheidung für eine Wirtschaftsordnung in der Tradition der Sozialen Marktwirtschaft.

2.1 Biblische Orientierungen

Viele Texte der Bibel greifen auf Erfahrungen der Arbeitswelt und der Ökonomie zurück, um zu einem gelassenen und zugleich verantwortungsvollen Umgang mit anvertrauten Gütern und Gaben zu ermutigen. Aus dem Arbeitsleben entnommene Gleichnisse unterstreichen die große Bedeutung der Arbeit für die Menschen. Sie bieten hilfreiche Grundorientierungen für das unternehmerische Handeln. Direkte Anweisungen für das Arbeitsleben lassen sich daraus allerdings nur bedingt ableiten.

2.2 Theologisch-ethische Orientierungen

2.2.1 Freiheit in Verantwortung

Der christliche Glaube befreit zur vertrauensvollen Kooperation mit anderen in wechselseitiger Achtung und gegenseitiger Angewiesenheit. Unternehmerische Freiheit in evangelischer Perspektive ist Freiheit in Verantwortung vor Gott und den Menschen. Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, sind in ihrer eigenen Würde zu respektieren. Sie können deshalb nie nur Mittel zum Zweck sein. Die Zehn Gebote, das Gebot der Nächstenliebe, die Goldene Regel und andere Grundlagen des Glaubens sind ein verlässlicher Kompass auch für Unternehmer, die in schwierigen Konfliktsituationen entscheiden müssen.

2.2.2 Berufung zum unternehmerischen Handeln

Aus christlicher Sicht erwächst die Motivation zu unternehmerischem Handeln aus Gottes Berufung. Sie ermutigt den Einzelnen, Verantwortung für sich und andere an seinem konkreten Ort zu übernehmen.

3. Unternehmertum und Soziale Marktwirtschaft

Die in Deutschland entwickelte gesellschaftspolitische Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft als Gegenentwurf sowohl zu

planwirtschaftlichen als auch zu rein wirtschaftsliberalen Vorstellungen fordert eine schlüssige Verknüpfung von hoher wirtschaftlicher Dynamik durch die staatliche Sicherung funktionierenden Wettbewerbs mit sozialer Gerechtigkeit als Voraussetzung für breiten Wohlstand. In ihr verwirklichen sich ursprünglich protestantische Werthaltungen.

4. Unternehmer und Arbeitnehmer

Zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern besteht eine ungleichgewichtige Beziehung, aus der Unternehmern eine besondere Verantwortung erwächst.

4.1 Schaffung, Erhalt und Abbau von Arbeitsplätzen

Unternehmen sind dynamisch und mit ihnen auch die Arbeitsplatzentwicklung. Unternehmer müssen diesen Prozess in fairer Partnerschaft mit allen Betroffenen verantwortlich gestalten.

4.2 Mitbestimmung und Mitverantwortung

Die Beteiligung von Arbeitnehmern am Wertschöpfungsprozess berechtigt in der Tradition der Sozialpartnerschaft zur Mitbestimmung und erfordert Mitverantwortung für die Dynamik der Unternehmensexistenz. Mitbestimmung kann das notwendige Vertrauenskapital schaffen.

4.3 Mitarbeiterbeteiligung

Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Kapital und vor allem am Ertrag kann Vorteile auch für die Unternehmen bieten und ist eine Chance, eine gerechtere Vermögensverteilung herbeizuführen. Insbesondere die Kapitalbeteiligung birgt allerdings auch beachtliche Risiken für die Beschäftigten.

5. Unternehmerisches Handeln und Konsumenten

Unternehmen nehmen Verbrauchererwartungen auf und formen sie. Immer mehr Konsumenten erkennen, dass es sich lohnt, ihre Kaufentscheidungen bewusst wertorientiert zu vollziehen, und tragen so dazu bei, dass sich Märkte stärker an ethischen und moralischen Orientierungen ausrichten. Wirtschaft und Politik müssen an dieser Stelle für mehr Transparenz sorgen.

6. Unternehmerisches Handeln und Kapitalmarkt

Die Veränderungen auf den Kapitalmärkten tragen zur berechtigten Beunruhigung bei. Gut regulierte Kapitalmärkte können jedoch zu erheblichen Wohlfahrtsgewinnen durch Transparenz, Effizienz und eine bessere Risikoverteilung beitragen.

6.1 Neue Eigentümer und Finanzinstrumente

Die veränderten Bedingungen der Kapitalbeschaffung beeinflussen die Möglichkeiten unternehmerischen Handels beträchtlich. Der Wettbewerb auf den Finanzmärkten muss transparent gestaltet und durch eine verbesserte Aufsicht und Selbstverpflichtung der Marktteilnehmer flankiert werden. Christliche Werte eines ehrbaren Kaufmanns spielen dabei eine große Rolle.

6.2 Gehälter von Managern

Unverhältnismäßig hohe Gehälter von Managern zerstören das Vertrauen der Menschen in die Wirtschaft. Der Abstand zwischen Gehältern in einem Unternehmen muss vor den Beziehern der geringsten Gehälter gerechtfertigt werden können.

7. Wirtschaftliche und politische Verantwortung in Zeiten der Globalisierung

Der weltweit verschärfte Wettbewerb eröffnet Chancen und Risiken. Die Globalisierung und offene Märkte bieten Unternehmen weltweite Produktions- und Absatzchancen. Dies eröffnet ärmeren Ländern die Möglichkeit, von Investitionen ausländischer Unternehmen zu profitieren, offene Märkte zu nutzen und ihr allgemeines Sozial- und Wohlstandsniveau zu verbessern. In den entwickelten Industriestaaten führen solche Entwicklungen, die häufig mit Produktionsverlagerungen ins Ausland verbunden sind, zu Anpassungsproblemen und einem tiefgreifenden Strukturwandel, der eine entsprechende soziale Gestaltung erfordert. Es kommt darauf an, die Leitlinien der Sozialen Marktwirtschaft Schritt für Schritt weltweit tragfähig zu machen und damit eine gerechte Teilhabe aller zu ermöglichen. Den internationalen Arbeitsstandards kommt dabei wachsende Bedeutung zu.

8. Gesellschaftliche Verantwortung von Wirtschaftsunternehmen – Wirtschaftliches Handeln von Kirche und Diakonie

Neben der zentralen unternehmerischen Aufgabe, Produkte und Dienstleistungen effizient zu erbringen und erfolgreich zu wirtschaften, spielen Sozial- und Umweltstandards eine immer wichtigere Rolle in den Strategien von Wirtschaftsunternehmen. Umgekehrt gewinnt das effiziente Wirtschaften für die sozialen Dienste der Kirche eine wachsende Bedeutung. Damit ergeben sich auch neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Kirche und Unternehmerschaft.

8.1 Soziales Handeln gewerblicher Unternehmen

Unternehmen erfüllen ihre gesellschaftliche Aufgabe vor allem durch nachhaltiges, effizientes und erfolgreiches Wirtschaften.

Angesichts eines weltweit zunehmenden Wettbewerbs wachsen ihr Einfluss und ihre Verantwortung. Dazu gehört die Einhaltung von nachhaltigen Sozial- und Umweltstandards, die in Richtung langfristiger Strategien entwickelt werden müssen. Darüber hinaus lohnt es sich für Unternehmen, auch bürgerschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

8.2 Unternehmertum, Kirche und Diakonie

Die Kirche ist kein Unternehmen. Gleichwohl muss sie in vielen Arbeitsfeldern unternehmerisch handeln. Im Sozialsektor hat sich durch das Auftreten neuer Anbieter und eine sich ändernde Gesetzgebung eine markt- und wettbewerbsorientierte Sozialwirtschaft herausgebildet, in der sich die Diakonie als soziale Unternehmung der Kirche behaupten muss. Im Bildungssektor wachsen neben den öffentlichen Angeboten die Angebote freier Träger. Unternehmer haben die Aufgaben und Dienste von Kirche und Diakonie von Anfang an mitgestaltet. Ihr Sachverstand wird gebraucht. Durch ihre Beteiligung erfahren sie Ermutigung und können ihre Kompetenz einbringen.

9. Fazit und Empfehlungen

Die Dynamik wirtschaftlicher Prozesse wird nicht abnehmen; ebenso wenig werden die Anforderungen an unternehmerisch Tätige zurückgehen. Um diesen Belastungen Stand zu halten, bedarf es gerade bei Verantwortlichen in der Wirtschaft gesteigerten ethischen Bewusstseins, klarer Orientierungen sowie spiritueller Beheimatung. Alle gesellschaftlichen Institutionen sind gefordert, Menschen, die dazu bereit sind, zu verantwortlichem unternehmerischem Handeln zu befähigen.

Anlass und Zielsetzung der Denkschrift

> Unternehmerisches Handeln ist für die wirtschaftliche Entwicklung entscheidend. Ihm wird zur Bewältigung zunehmender weltweiter sozialer und ökologischer Probleme eine weiter wachsende Bedeutung zukommen.
> Diese Situation erfordert es, dass auch die evangelische Kirche ihr Verhältnis zum unternehmerischen Handeln präzisiert. Ausgehend vom Leitbild der gerechten Teilhabe aller an den gesellschaftlichen Möglichkeiten ermutigt dieser Text zu einer verantwortlichen Gestaltung der Wirtschaft, die sich an grundlegenden ethischen Maßstäben orientiert.

(1) Mit dem vorliegenden Text legt die Evangelische Kirche in Deutschland Analysen und Empfehlungen für verantwortliches wirtschaftliches Handeln in Deutschland vor. Sie konzentriert sich auf die Frage des »unternehmerischen Handelns« als eines der wichtigsten Triebkräfte marktwirtschaftlicher Ökonomie und nimmt so eine Problematik in den Blick, die für die Zukunft sozialer Gerechtigkeit und den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen unseres Planeten von großer Bedeutung ist. Insbesondere im Kontext der Globalisierung wird unternehmerisches Handeln in jüngster Zeit häufig kritisch wahrgenommen. Abbau und Verlagerung von Arbeitsplätzen, Managergehälter und Mindestlöhne, Steuer- und Standortprobleme stehen im Fokus der Aufmerksamkeit. Es ist nicht leicht, sachgerecht über die Herausforderungen zu sprechen, vor denen nicht nur die deutschen Unternehmen, sondern auch die Ordnung der Sozialen Marktwirtschaft angesichts des weltweiten Wettbewerbs stehen. Unser Land braucht aber überzeugende, glaubwürdige und tatkräftige Unternehmer und ein positives Leitbild für unternehmerisches Handeln, wenn das Vertrauen der Menschen in die Wirtschaft wieder gewonnen werden soll. Mit dem Ende der planwirtschaft-

lichen Wirtschaftssysteme ist die Dynamik des Wirtschaftens in einer Marktwirtschaft neu in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt, weil sie – im Vergleich zu anderen modernen Wirtschaftsordnungen – am besten geeignet ist, Wohlstand für viele und eine soziale Mindestsicherung für alle zu schaffen.

(2) Der Zeitpunkt, zu dem dieser Text erstellt wird, ist nicht zufällig. Wir erleben weltweit eine Veränderung des »Geistes der Wirtschaft« (Max Weber). Die global vernetzte Welt weitet die Handlungsfelder aller beträchtlich aus. Freiheit als Möglichkeit für Handel und Wachstum, Eigenständigkeit und Verantwortung, Entwicklung und Mobilität, aber auch das Risiko des Scheiterns und des Verlustes sozialer Sicherheit nehmen zu. Gleichzeitig verstärken sich die Veränderungen, denen sich die Menschen stellen müssen. Sie fühlen sich weniger eingebunden und versorgt. In dieser Situation ist von vielen immer mehr gefordert, sich »unternehmerisch« zu betätigen, etwas aus und mit ihrem Leben zu machen und dafür ein hohes Maß an Aktivität und Selbstverantwortung an den Tag zu legen. Gerade diese Erwartungen überfordern jedoch viele und erzeugen das Gefühl, auf sich allein gestellt zu sein.

(3) Längst nicht alle Menschen verfügen über die Möglichkeiten und Fähigkeiten, sich entsprechend auf den Märkten inner- und außerhalb der Unternehmen zu behaupten. Manche Existenzgründungen sind eher Verzweiflungstaten angesichts drohender oder bereits eingetretener Arbeitslosigkeit. Inzwischen gibt es auch in Deutschland vereinzelt bedenkliche Formen von Selbstständigkeit. Das gilt insbesondere, wenn Unternehmen ehemalige Mitarbeiter mit der selbstständigen Übernahme von Unternehmensbereichen beauftragen, den Bereich also auslagern (outsourcen) und Mitarbeitende zu Selbstständigen machen, die Risiken tragen, die sie nicht kontrollieren können. In solchen Fällen ist die selbstständige Tätigkeit mit eigenem Risiko für die

Betroffenen keine Entwicklungschance, sondern eine Zumutung ohne soziale Absicherung. Nicht jede Form von Selbstständigkeit ist von vornherein positiv.

(4) Gerade in unserer heutigen Situation in Deutschland ist deutlich geworden, dass sich hoher Wohlstand und die Beteiligung möglichst aller an der Gesellschaft nicht nur durch Verteilung des bereits vorhandenen Vermögens erreichen lässt. Von zentraler Bedeutung ist die beständige Neuschaffung von Reichtum und seiner Nutzung als Wohlstand für möglichst viele. Ohne unternehmerisches Handeln ist das nicht möglich, und die Motivation dazu muss daher gerade auch ein Thema der christlichen Ethik sein. Das Streben nach einem angemessenen Wohlstand, um ihn für sich selbst und für die Gemeinschaft zu nutzen, ist in sich nicht verwerflich – auf ihm kann durchaus der Segen Gottes ruhen. Allerdings sind mit dem Streben nach Reichtum und mit der Verwendung von Einkommen und Vermögen zwei Fragen verbunden: zum einen die nach einem gerechten Ausgleich, zum anderen die, welche Werte letztlich zählen. Die Bibel macht deutlich, was moderne Forschungen bestätigen: dass sinnvolles und erfülltes Leben nicht allein vom Wohlstand abhängt, sondern dass Gemeinschaft und soziale Geborgenheit eine wesentliche Rolle spielen.

(5) Wirtschaftliches Handeln ist auch durch die Belastungen und Zerstörung unserer Umwelt herausgefordert. Seine zukünftige Wertschätzung wird nicht zuletzt dadurch bestimmt, wie weit es sich in der Begrenzung ökologischer Risiken als wirksam erweist. Dazu gilt es, neue Energiequellen zu erschließen und einen effizienteren Umgang mit Energie zu fördern. Zahlreiche Unternehmen engagieren sich hier bereits. Erforderlich sind darüber hinaus energische Schritte von Wirtschaft, Politik und Verbrauchern zugunsten einer nachhaltigen Wirtschaftsweise, d. h. eines auf langfristigen Erfolg und zukünftige Generationen

und nicht auf kurzfristige Renditesteigerung ausgerichteten Wirtschaftens.

(6) Das Leitbild der Nachhaltigkeit entspricht einem zentralen Grundzug biblischer Theologie mit der biblischen Verheißung »Die Erde ist des Herrn und was darinnen ist, der Erdkreis und die darauf wohnen« (Ps 24,1). Eingebunden in eine Lebensgemeinschaft mit allen Geschöpfen kommt dem Menschen die besondere Verantwortung zu, die Erde zu bebauen, d. h., sie zu kultivieren, zu einem bewohnbaren Lebensraum zu gestalten und als solchen zu bewahren (1 Mose 2,15). Heute begreifen wir, dass dieser Auftrag mit einem willkürlichen und ausbeuterischen Umgang des Menschen mit der Natur unvereinbar ist. Gott nimmt den Menschen als Sachwalter für die Welt in die Pflicht, ihr mit Ehrfurcht zu begegnen und schonend, haushälterisch und bewahrend mit ihr umzugehen. In einem solchen Handeln wissen sich Christen allen verbunden, die sich für den Schutz der Natur einsetzen.

(7) Die vorliegende Denkschrift soll einen neuen Dialog von Kirche und Wirtschaft fördern, der die zwischen christlichem Glauben und wirtschaftlichem Handeln immer wieder entstehenden Spannungen produktiv wendet. Er richtet sich an Menschen, die in christlicher Verantwortung Wirtschaft und Politik gestalten, aber auch an Verbraucher, die bewusst Verantwortung wahrnehmen wollen. Er soll Initiativen anstoßen, die im Sinne der beschriebenen Verantwortung ausgerichtet sind. Und er soll schließlich Pfarrer und aktive Gemeindeglieder dazu ermutigen, Unternehmern und unternehmerischem Handeln Wertschätzung zukommen zu lassen und eine verantwortliche unternehmerische Mentalität zu fördern.

(8) Dabei schließt diese Denkschrift ausdrücklich an die in der Denkschrift: »Gerechte Teilhabe. Befähigung zu Eigenverant-

wortung und Solidarität« (2006) entwickelte Perspektive auf eine gerechte Gesellschaft an. Sie muss so gestaltet sein, dass Menschen ihre Talente erkennen, ausbilden und produktiv für sich selbst und andere einbringen können. Das erfordert ein Bildungswesen, das für alle tatsächliche Chancengleichheit am Beginn des Lebens sichert, in dieser Hinsicht besonders Kinder aus sozial schwächeren Familien fördert und die Möglichkeit gibt, die erworbenen Kompetenzen später im Berufsleben einsetzen zu können, also über einen bezahlten Arbeitsplatz zu verfügen. Unternehmer haben in diesem Rahmen eine wichtige gestaltende Rolle: von ihrem Handeln hängt die Umsetzung möglichst großer Chancen für alle wesentlich ab.

(9) Zudem wird in dieser Schrift – in sachlichem Zusammenhang mit dem »Gemeinsamen Wort von EKD und Deutscher Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage: Für eine Zukunft in Gerechtigkeit und Solidarität« (1997) – auf die große Bedeutung hingewiesen, die eine stimmige Wirtschafts-, Sozial- und Bildungspolitik in Zukunft für die Gestaltung der Sozialen Marktwirtschaft hat. Insbesondere für den Bereich der Wirtschaft werden verbesserte Regeln der Transparenz und einer durchgestalteten und gesicherten fairen Wettbewerbsordnung eingefordert. Diesen Regelungen kommt in Bezug auf die Wirtschaft die gleiche Bedeutung zu, wie sie für den einzelnen Menschen tatsächliche Chancengleichheit hat.

Wie im »Gemeinsamen Wort der EKD und der Deutschen Bischofskonferenz zur Zukunft unseres demokratischen Gemeinwesens: Demokratie braucht Tugenden« (2006) wird auch in diesem Text auf die unter komplexen Bedingungen immer wichtiger werdende persönliche Verantwortung der einzelnen Bürger in Wirtschaft und Politik hingewiesen. Unternehmen wie politische Institutionen können auf Dauer ihre Funktion nur dann erfüllen, wenn die Handelnden Grundhaltungen erkennen las-

sen, die über Strategieregeln des Erwerbs und Erhalts von Macht und Einfluss – oder auch von Wohlstand und Reichtum – hinausgehen. Nur wenn eine demokratische Haltung, geschäftlicher Anstand und insgesamt bürgerliche Tugenden in der Gesellschaft gepflegt werden, bildet sich das notwendige Vertrauen heraus, ohne das sich auch wirtschaftliche Prozesse nicht nachhaltig gestalten lassen.

(10) In diesem Text ist grundsätzlich von unternehmerischem Handeln oder von Unternehmern und Managern die Rede. Dabei darf nicht vergessen werden, dass Unternehmerinnen, Managerinnen, Gründerinnen bislang tatsächlich nur eine kleine Minderheit in der Unternehmerschaft bilden. Seit sich in der späten Industrialisierungsphase das Konzept des »heroischen Einzelkämpfers« durchsetzte, wurde Unternehmertum als männliche Angelegenheit wahrgenommen, der zunächst ein durch die Familie geprägter, weiblicher Lebensentwurf von Frauen gegenüberstand. Auch wenn zurzeit erhebliche Anstrengungen im Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unternommen werden, haben die entsprechenden Rollenbilder vermutlich bis heute Auswirkungen auf die Gründungsneigung und Wachstumsorientierung von Unternehmerinnen. Dieser Text will auch dazu ermutigen, im Bereich unternehmerischen Handelns zu mehr Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen zu kommen.

1. Zur Bedeutung unternehmerischen Handelns

> Unternehmerisches Handeln ist von zentraler Bedeutung für Innovation, Wertschöpfung und gesamtgesellschaftlichen Wohlstand. Moderne Gesellschaften brauchen Menschen, die bereit sind, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen.

(11) In unserer Gesellschaft gibt es viele, die im Bereich der Wirtschaft etwas »unternehmen« und entsprechende Entscheidungen treffen. Sie werden in Deutschland unter dem Sammelbegriff »Unternehmer« gefasst; weltweit ist der Begriff des »Entrepreneurs« gebräuchlich. Dazu zählen Menschen, die in Handwerk und Handel, in Landwirtschaft und Dienstleistung, als Freiberufler oder Einzelunternehmer ihre Arbeitskraft selbstständig oder mit einigen wenigen Beschäftigten am Markt anbieten. Sie stellen zahlenmäßig die Mehrheit. Daneben gibt es Unternehmer und leitende Angestellte, die in mittelgroßen und großen Familien- oder Kapitalgesellschaften unternehmerisch wirken. Zudem finden sich große, zumeist börsennotierte Konzerne, in denen Aktionäre, Aufsichtsratsmitglieder, Vorstände und leitende Mitarbeiter unternehmerische Verantwortung innehaben und sie mit anderen teilen. Sie alle tragen Erhebliches zur gesellschaftlichen Wertschöpfung bei – in rein ökonomischem Sinne, aber auch in sozialer Hinsicht.

(12) Den Kern unternehmerischer Tätigkeit bildet die unablässige Aufgabe, im Markt Entscheidungen unter komplexen und z.T. unsicheren Bedingungen zu fällen und für die eingegangenen Risiken die Verantwortung zu übernehmen. Damit erfüllen unternehmerisch Tätige die wichtige gesellschaftliche Funktion,

zumindest für eine begrenzte Zeit Planungs- und Handlungssicherheiten zu erzeugen. Auf dieser Grundlage können dann andere sicherer planen und gegebenenfalls etwas ergänzend Neues beginnen. Die weitaus meisten Menschen bleiben in einer marktwirtschaftlichen Ordnung darauf angewiesen, dass Unternehmer sie als Arbeitnehmer beschäftigen. Dieser Unterschied begründet keine unterschiedliche Wertigkeit.

(13) Unternehmerisches Handeln im Sinne der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen schließt die Verantwortung für den effizienten Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln ebenso ein wie die mitlaufende Rückkopplung mit den Bedürfnissen der Abnehmer und Verbraucher. Hierzu sind beständige Produkt- und Prozessinnovationen notwendig. Unternehmerisches Handeln setzt die Fähigkeit und Bereitschaft zur ständigen Anpassung an neue Gegebenheiten voraus und bildet somit das Gegenteil eines strukturkonservativen Bewahrens. Unternehmerisches Handeln birgt daher vielfältige Chancen für die Gesellschaft, aber auch nicht immer vollständig einzuschätzende Risiken.

(14) Auf der Linie dieser Überlegungen hat Joseph Schumpeter seine berühmte doppelgesichtige Definition vom Unternehmer als dem »schöpferischen Zerstörer« formuliert. Sein Ausgangspunkt ist, dass der fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Maschine in Bewegung setzt und am Leben hält, von neuen Konsumgütern, neuen Produktions- oder Transportmethoden, neuen Märkten und neuen Formen der industriellen Organisation herkommt, welche die kapitalistische Unternehmung schafft. Dieses Neue revolutioniert die Wirtschaftsstrukturen von innen heraus »unaufhörlich die alte Struktur zerstörend und unaufhörlich eine neue schaffend. Dieser Prozess der ›schöpferischen Zerstörung‹ ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum.« Innovationen – auch Strukturinnovationen – kennzeichnen somit unternehmerisches Handeln. Nur in seltenen Fällen werden neue Produkte

und Dienstleistungen, wird unternehmerische Innovation heute mit solcher Begeisterung dargestellt. Allerdings erzwingt gerade die ökologische Herausforderung den Bruch mit alten, zerstörerischen Gewohnheiten, die Entwicklung neuer Produkte und Produktionsprozesse sowie veränderte Verhaltensweisen.

(15) Richtig verstanden – und durch einen klugen staatlichen Rahmen unterstützt – ist unternehmerisches Handeln auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtet. Es ist keine konsumierende, sondern eine erhaltende Tätigkeit; der wirksame Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel führt zur langfristigen Schonung von natürlichen wie auch sozialen Ressourcen. Auf dieses Grundverständnis gilt es sich heute wieder zu besinnen. Unternehmerisch Tätige sind Teil der Gesellschaft und stehen wie jeder in der Verantwortung, ihren Beitrag zum Gemeinwesen zu leisten. In einer globalisierten Wirtschaft bedeutet das, im Sinne einer globalen gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (»Corporate Citizenship«) zu agieren, damit die Einhaltung von Menschenrechten sowie von sozialen und ökologischen Standards unterstützt und gefördert und nicht durch eine rein ökonomisch dominierte Globalisierung behindert wird.

(16) Angesichts der Veränderungen besonders durch den globalen Wettbewerb stellt sich die Frage, wie viele »klassische« Unternehmer es zukünftig noch geben wird. Wenn tatsächlich immer weniger in Innovation und in die Zukunft einer Unternehmung investiert wird, weil schnell hohe Gewinne erzeugt und Dividenden ausgeschüttet werden müssen, bleiben die Tugenden der großen Unternehmergestalten wie Robert Bosch, Ernst Werner von Siemens oder Carl Zeiss auf der Strecke. Wo nur noch Firmen übernommen werden, die schon existieren, um kurzfristig so viel Geld wie möglich mit ihnen zu verdienen, löst sich das verantwortliche unternehmerische Ethos auf. In der öffentlichen Wahrnehmung dominiert inzwischen oft ein

Unternehmertyp, der die Grundwerte der sozialen Marktwirtschaft nicht mehr repräsentiert: Es ist der Manager eines Großbetriebes, der nur eine möglichst hohe Dividende für die Anteilseigner im Blick hat, dabei wenig Rücksicht auf die Beschäftigten nimmt, in keiner Weise mit seinem persönlichen Vermögen haftet und beim eigenen Scheitern auch noch Abfindungen in Millionenhöhe kassieren kann.

(17) Die Tatsache, dass von den etwa 3,4 Millionen Unternehmen in Deutschland ca. 2,8 Millionen Personenunternehmen sind (2004), zeigt deutlich, dass der klassische Unternehmer in Deutschland nach wie vor eine große Rolle spielt. Die in der Hand von Eigentümern agierenden Unternehmen haben eine enorme Bedeutung. Sie tragen mit einem Anteil von 53 Prozent zur Bruttowertschöpfung der Wirtschaft bei, stellen 68 Prozent der Arbeitsplätze und bilden vier von fünf Auszubildenden aus. Der Vergleich des Börsenerfolgs von 106 Unternehmen, die ganz oder teilweise in Familienhand sind (GEX-Index), mit dem der DAX-30-Unternehmen belegt darüber hinaus, dass langfristige Gewinnmaximierungsstrategien erfolgreicher sind als kurzfristiges Quartalsdenken: Von 2005 bis 2007 erhöhte sich der Wert der DAX-30-Unternehmen um 62 Prozent, während die längerfristig orientierten Familienunternehmen ihren Wert mehr als verdoppelten (plus 104 Prozent). Manche sprechen deshalb vom »Vorbild Familienfirma« für institutionelle Anleger und Fondsmanager. Die EKD-Denkschrift »Handwerk als Chance« aus dem Jahr 1997 widmet sich einem bedeutenden Teil dieses klassischen Unternehmertyps: dem Handwerker-Unternehmer. Die Unternehmen in Handwerk, Handel und Dienstleistungen sind vorwiegend kleine Betriebe mit bis zu zehn Beschäftigten. Diesen Mittelstand des Unternehmertums zu fördern, zu diesem Unternehmertum zu ermutigen wie politisch die Rahmenbedingungen für ein weiteres Wachstum zu erweitern, muss Aufgabe der Gesellschaft und der Politik sein.

(18) Die kleinen und mittleren Unternehmen in Handwerk und Handel, Landwirtschaft oder Dienstleistung sind im Wesentlichen geprägt durch Inhaber-geführte Betriebe. Sie bürgen damit für eine Kultur der Selbstständigkeit, die durch den Unternehmer verkörpert wird. Mit der Einheit von fachlicher und unternehmerischer Qualifikation und der Bereitschaft zur Verantwortung übernehmen Unternehmer und Unternehmerinnen (in diesen Bereichen sind überdurchschnittlich Frauen tätig) hier auch eine wichtige gesellschaftliche Vorbildfunktion – gerade in Deutschland mit seiner im internationalen Vergleich geringen Gründungs- und Selbstständigenquote. Die Betriebsinhaber sind bereit, die Verantwortung für die Leitung eines Betriebes und die Sicherung der damit verbundenen Arbeitsplätze zu übernehmen. Zudem sind sie stark an der Lösung der Betriebsnachfolge interessiert.

(19) Neben dem klassischen, erwerbsorientierten Unternehmertyp hat es immer auch Menschen gegeben, die sich mit beträchtlicher unternehmerischer Motivation und Energie im Non-Profit-Bereich, und zwar insbesondere in den sozialen Diensten, engagieren. Herausragend waren in dieser Hinsicht insbesondere im 19. Jahrhundert die Gründergestalten der großen diakonischen und karitativen aber auch anderer sozialer Werke und Einrichtungen. Ohne ihr unternehmerisches Engagement, das an Energie, Innovationskraft, Durchsetzungsfähigkeit und Zielorientierung dem gewerblichen Unternehmer in nichts nachsteht, ist weder der deutsche Sozialstaat noch die unterstützende soziale Zivilkultur denkbar. Neuerdings ist dieser Unternehmertyp als »Sozialunternehmer« oder als »Social Entrepreneur« weltweit neu entdeckt und gewürdigt worden. Ihm kommt gerade in vielen armen Ländern eine große Bedeutung zu. Dabei wird als ein gemeinsames Kennzeichen herausgestellt, dass es diesen Menschen nicht um punktuelle Wohltätigkeiten, sondern darum geht, dauerhaft strukturelle Missstände durch die Schaffung neuer Einrichtungen oder Projekte zu beheben.

(20) Historisch betrachtet ist unternehmerisches Handeln durch ein spezifisches Tätigkeitsbild gekennzeichnet, das sich mit zunehmender gesellschaftlicher Differenzierung herausgebildet hat. Den modernen Unternehmer als einen, der die Produktionsfaktoren miteinander verbindet und sie in einer Einheit – einem Unternehmen – wirksam zusammenführt, hat es in dieser Form und in dieser Prägekraft in der vorindustriellen Zeit kaum gegeben, wenn man von den großen Handelshäusern (Fugger, Welser) absieht. Vorneuzeitlich ist wirtschaftliches Handeln in Ständeordnungen eingebunden und unterliegt dabei auch klar formulierten Tugenderwartungen. Besonders deutlich kommt das im Verständnis des Berufs bei Martin Luther zum Ausdruck, durch den die vom Glauben her ermöglichte Nächstenliebe zum Auftrag auch des ökonomischen Handelns wird. Die ethische Verwurzelung wirtschaftlichen Handelns ist in der Entwicklung der modernen Gesellschaften zunehmend zugunsten der Eigengesetzlichkeit der jeweiligen Handlungsräume, zu denen auch die Wirtschaft gehört, in den Hintergrund getreten. Heute muss daher mit neuem Nachdruck darauf hingewiesen werden, dass es ein völlig »freies«, d. h. von sozialen Verpflichtungen und kulturellen Voraussetzungen entbundenes, Unternehmertum nicht geben kann; in jeder Gesellschaft ist es in soziale und kulturelle Zusammenhänge eingebettet und bleibt in ihnen rechenschaftspflichtig. Unternehmerisches Handeln ist Handeln im Zusammenwirken mit anderen.

(21) Gerade in der modernen arbeitsteiligen Wirtschaft wächst die öffentliche Sensibilität für die ethische Verantwortung unternehmerischen Handelns. Von unternehmerischen Entscheidungen hängen die Schicksale vieler Menschen ab. Vollkommen zu Recht stehen Unternehmer deswegen häufig im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Die Berichterstattung über sie ist indessen zuweilen von wiederkehrenden Vorurteilen entstellt, hinter denen die einzelnen Persönlichkeiten zurücktreten. Harte

Kritik wird besonders dann geübt, wenn Unternehmen in Schieflagen geraten und es gar zu Entlassungen kommt. Anerkennung finden diejenigen Unternehmer, die Erfolg haben und Arbeitsplätze schaffen. Diese Anerkennung ist berechtigt, weil Unternehmer, die Arbeitsplätze schaffen, damit auch Menschen zu sozialer Teilhabe verhelfen. Umso mehr erhebt sich Kritik gegenüber jenen, die die Gewinne der Unternehmen zwar erhöhen, dies aber zulasten der Mitarbeiter oder gar durch den Abbau oder die Verlagerung von Arbeitsplätzen tun. Kritikwürdiges Verhalten einzelner Unternehmen hat zu einer Vertrauenskrise gegenüber dem Unternehmertum als solchem geführt. Nach neueren empirischen Untersuchungen vertrauten 2006 nur noch 27 Prozent der Deutschen darauf, dass die Bevölkerung profitiert, wenn es den Unternehmen gut geht. Jeder Dritte hält Gewinne gar für unmoralisch. Dabei sind Gewinne die Voraussetzung für Wachstum, Investitionen und Beschäftigung. Unternehmen können nur dann Steuern zahlen, wenn sie Gewinne erwirtschaften.

Besonders beunruhigend für die Menschen ist allerdings die Tatsache des Abbaus von Arbeitsplätzen in gut verdienenden Unternehmen: 72 Prozent der Bevölkerung macht dies Angst. 2004 glaubten noch 51 Prozent der Bevölkerung, dass Wirtschaft und Bevölkerung letztlich in einem Boot sitzen; 2006 waren es nur noch 40 Prozent. Gleichwohl ist es grundsätzlich falsch, dass Gewinnsteigerungen vor allem auf Arbeitsplatzabbau beruhen und somit eine Gewinnmaximierung vor allem zulasten der Arbeitnehmer stattfindet. Über längere Zeiträume betrachtet, entwickeln sich Gewinne und Beschäftigung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene in der Regel gleichläufig. Die Gewinne reagieren dabei freilich immer schneller als die Beschäftigungszahlen. Das erschwert es den abhängig Beschäftigten, auf sozialen Ausgleich zu vertrauen.

(22) In den Unternehmen selbst wird das zunehmende Misstrauen gegenüber unternehmerischem Handeln deutlich wahrgenommen. Ethik in der Wirtschaft ist zurzeit gefragt, nicht nur, weil damit Vertrauen gewonnen werden kann, sondern auch, weil immer mehr Unternehmer erkennen, dass die Orientierung an ethischen Maßstäben keineswegs zu wirtschaftlichen Nachteilen führen muss, sondern im Gegenteil auch betriebswirtschaftlich Vorteile bringen kann. Eine an ethischen Maßstäben orientierte gelebte Unternehmenskultur trägt dazu bei, unternehmerische Anpassungsprozesse konstruktiv und menschenfreundlich zu gestalten. Als Unternehmenskultur sind dabei grundlegende gemeinsame Überzeugungen zu verstehen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für das Unternehmen oder eine Gruppe im Unternehmen sind. Insbesondere in Unternehmen mit internationalen Produktions- und Dienstleistungsstandorten gewinnt eine in allen Firmenteilen gleichermaßen angewandte Unternehmenskultur zunehmend an Bedeutung. Der Zusammenhalt und das reibungslose Funktionieren eines Unternehmens unabhängig von Herkunft, Religion oder politischer Auffassung der Mitarbeiter kann durch eine Unternehmenskultur gefördert werden, die sich durch Offenheit und individuelle Wertschätzung auszeichnet. Viele Unternehmen geben sich deshalb ein Leitbild oder Führungsgrundsätze, die auf ethischen Prinzipien beruhen. Alle Versuche, tragfähige ethische Maßstäbe in die Kultur eines Unternehmens zu integrieren, verdienen Ermutigung. Die ethischen Traditionen des christlichen Glaubens bieten dazu eine nach wie vor kraftvolle Grundlage. Mit der vorliegenden Denkschrift will die Evangelische Kirche dazu beitragen, die in diesen Traditionen liegenden Orientierungsangebote für heutiges unternehmerisches Handeln fruchtbar zu machen.

2. Unternehmerisches Handeln in der Perspektive des christlichen Glaubens

> Der christliche Glaube befreit zum vernünftigen, sachgemäßen und verantwortlichen Handeln. Er gibt Menschen auch die Kraft, sich unternehmerisch einzusetzen und im Zusammenwirken mit anderen an einer Zukunft zu arbeiten, die Wohlstand für möglichst viele schafft und zugleich die Schöpfung bewahrt. Aus seinem Geist erwächst die Entscheidung für eine Wirtschaftsordnung in der Tradition der Sozialen Marktwirtschaft.

(23) Wenn die Kirche zu Fragen des Wirtschaftslebens Stellung bezieht, muss sie sich im Klaren darüber sein, dass ihre Äußerungen der Vielschichtigkeit wirtschaftlicher Zusammenhänge nur dann entsprechen können, wenn ethische Grundorientierungen und wirtschaftliche Sachgesetzlichkeiten sinnvoll aufeinander bezogen werden. Hoher moralischer Anspruch ohne ausreichende Kenntnis der Sachzusammenhänge wirtschaftlichen Handelns führt zu Ratschlägen, die zwar Gerechtigkeit anstreben mögen, aber zuweilen das Gegenteil erreichen. Allerdings kann auch der immer wieder wiederholte Verweis auf wirtschaftliche Sachzwänge Ausdruck von Inkompetenz sein, wenn er blind ist gegenüber den grundlegenden Orientierungsfragen, die hinter vielen wirtschaftlichen Entscheidungen stehen.

(24) Christlicher Glaube bezieht sich – in je unterschiedlicher Weise – auf alle Lebensbereiche. Deswegen hat die Barmer Theologische Erklärung der Bekennenden Kirche auf der Grundlage einer recht verstandenen Unterscheidung der beiden Regimente 1934 festgestellt:
»Wie Jesus Christus Gottes Zuspruch der Vergebung aller unserer Sünden ist, so und mit gleichem Ernst ist er auch Gottes

kräftiger Anspruch auf unser ganzes Leben; durch ihn widerfährt uns frohe Befreiung aus den gottlosen Bindungen dieser Welt zu freiem, dankbarem Dienst an seinen Geschöpfen. Wir verwerfen die falsche Lehre, als gebe es Bereiche unseres Lebens, in denen wir nicht Jesus Christus, sondern anderen Herren zu eigen wären, Bereiche, in denen wir nicht der Rechtfertigung und Heiligung durch ihn bedürften« (These 2).
Dieses Bekenntnis zur Bedeutung des Glaubens in allen Lebensbereichen darf zwar nicht zu einer falschen Moralisierung täglicher wirtschaftlicher Ermessensentscheidungen führen. Es schärft aber heute mit bleibender Dringlichkeit ein, dass wirtschaftliche Entscheidungen auch dann im Lichte des christlichen Glaubens betrachtet werden müssen, wenn die grundlegenden ethischen Fragen zunächst hinter harten ökonomischen Fakten versteckt bleiben. Diese Achtsamkeit für die auch hinter den so genannten Sachzwängen verborgenen ethischen Grundentscheidungen kann als eines der Markenzeichen evangelischen Unternehmertums gesehen werden.

2.1 Biblische Orientierungen

> Viele Texte der Bibel greifen auf Erfahrungen der Arbeitswelt und der Ökonomie zurück, um zu einem gelassenen und verantwortungsvollen Umgang mit anvertrauten Gütern und Gaben zu ermutigen. Aus dem Arbeitsleben entnommene Gleichnisse unterstreichen die große Bedeutung der Arbeit für die Menschen. Sie bieten hilfreiche Grundorientierungen für das unternehmerische Handeln. Direkte Anweisungen für das Arbeitsleben lassen sich daraus allerdings nur bedingt ableiten.

(25) Eine evangelische Ethik unternehmerischen Handelns hat auch die Aufgabe, zur Herausbildung moralischer Achtsamkeit

bei denen beizutragen, die jeden Tag Entscheidungen in Unternehmen zu treffen haben. Dafür hat die Bibel einen zentralen orientierenden Stellenwert. Ihre Gleichnisse und Bilder, die dort beschriebenen Erfahrungen und gesammelten theologischen Betrachtungen geben zwar keine unmittelbaren Handlungsanweisungen für wirtschaftliche Entscheidungen. Sie prägen aber die Grundperspektiven des Lebens und damit auch die Maßstäbe des Handelns in wirtschaftlichen wie in allen anderen Berufen. Im Folgenden sollen anhand biblischer Texte fünf solche Grundorientierungen beschrieben werden. Sie bringen Einsichten zum Ausdruck, die für alle Menschen guten Willens nachvollziehbar sind, für Christinnen und Christen aber besondere verpflichtende Bedeutung haben. Auch wenn eine unmittelbare Umsetzung aus einer Lebenswelt in die andere im Sinne direkter Anweisungen nicht möglich ist und viele der Texte auf eine andere Verstehensebene abzielen, bieten diese Beispiele Raum für einen biblisch geprägten Deutungs- und Handlungszusammenhang.

Sie machen deutlich, dass wir uns nicht selbst schaffen und erfinden, sondern vielmehr von Gaben leben, die Gott schenkt, und, dass wir anderen Menschen wesentliche Voraussetzungen unseres Erfolgs wie Erziehung und Bildung verdanken. Sie erinnern daran, dass wir in einer Gemeinschaft von Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten leben, in der auch wir selbst Verantwortung für andere tragen. Sie führen uns vor Augen, dass Reichtum und Wohlstand, Erfolg und Versagen nicht die letzten und entscheidenden Werte in unserem Leben sind, sondern dass alles von Gottes Gnade und Gerechtigkeit abhängt, und dass wir Gottes Segen mit anderen, vor allem mit Menschen, die von uns abhängig sind, teilen sollen. Sie machen uns Mut, auch im Blick auf die Zukunft auf Gottes Fürsorge zu vertrauen, und ermahnen uns zugleich, die Armen nicht zu missachten, sondern sie immer neu in die Gemeinschaft einzuschließen, auf sozialen Ausgleich zu achten und damit auch andere zum Leben zu ermutigen.

(26) Ein zentrales Thema der Bibel ist die *Dankbarkeit für das erfahrene Gute* und die daraus sich ergebende Verpflichtung dem Nächsten gegenüber. In dem Gleichnis vom Schalksknecht (Mt 18,21–35) bekommt ein Knecht, der in wirtschaftliche Not geraten ist, von seinem Herrn die Schulden erlassen. Anstatt aus Dankbarkeit für die Barmherzigkeit des Herrn nun selbst auch so zu handeln, schlägt er die Bitte seines bei ihm vergleichsweise gering verschuldeten Mitknechts um Schuldenerlass barsch ab. Am Ende muss er dafür selbst bitter bezahlen. Das Gleichnis schärft die Wahrnehmung für die vielen Gaben, die uns unverdient mit auf den Weg gegeben werden. Dieser Hinweis ist eine heilsame Provokation in einer Unternehmerkultur, in der die Beurteilung nach der jeweils erbrachten *Leistung* eine zentrale Rolle spielt, in der *Versagen* zuweilen gnadenlos abgestraft wird und in der *Erfolge* häufig nur ganz bestimmten Personen und ihrem unternehmerischen Geschick zugerechnet werden. Wo die Achtsamkeit für die verschiedenen Faktoren eines Erfolges geschärft wird, die sich nicht der eigenen Leistung verdanken, sondern allein der Güte Gottes und dem Segen, den er auf unser Leben gibt, wird auch das Handeln gegenüber den Mitmenschen verändert. Martin Luther hat in seiner Schrift »Über die Freiheit eines Christenmenschen« den Zusammenhang zwischen der Dankbarkeit für das eigene erfahrene Gute und dem Handeln dem Nächsten gegenüber so beschrieben: »Sieh, so fließt aus dem Glauben die Liebe und die Lust zu Gott und aus der Liebe ein freies, williges, fröhliches Leben, dem Nächsten umsonst zu dienen. Denn so wie unser Nächster Not leidet und unseres Überflusses bedarf, so haben ja auch wir Not gelitten und seiner Gnade bedurft. Darum sollen wir so, wie uns Gott durch Christus umsonst geholfen hat, durch den Leib und seine Werke nichts anderes tun als dem Nächsten helfen.« Die aus solcher Glaubenserkenntnis erwachsene Demut ist die beste Voraussetzung für Barmherzigkeit und Großzügigkeit. Gerade dann, wenn Führungspersonen diese Demut aufbringen und sich ihren Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber entsprechend verhalten, darf wirtschaftlicher Erfolg auch als Segen Gottes interpretiert werden.

(27) Die *Charismenlehre des Paulus* und sein Bild von dem einen Leib und den vielen Gliedern, die alle ihre Funktion haben (1 Kor 12), macht deutlich: *Menschen sind verschieden und haben unterschiedliche Gaben.* Das Leben in einer Gemeinschaft gelingt, wenn jeder und jede seine und ihre Gaben entwickeln und einbringen kann. Nicht alle sind für alles »talentiert«: Es gibt einige, die sich besser zur Übernahme von unternehmerischer Verantwortung eignen als andere. Aber das bedeutet keine unterschiedliche Wertigkeit der Menschen. Die schwächeren Glieder verdienen sogar mehr Respekt als die stärkeren. »Vielmehr sind die Glieder des Leibes, die uns die schwächsten zu sein scheinen, die nötigsten« (1 Kor 12,22). Hinter dieser Einsicht des Glaubens steht ein hohes Maß an Erfahrung und Weisheit. Moderne Managementtheorien haben längst die Bedeutung einer fairen Kooperation aller Beteiligten in einem Unternehmen entdeckt. Dabei sollen jeder und jede gemäß den eigenen Erfahrungen und Fähigkeiten zum Wohle aller eingesetzt werden. Denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entfalten dann ihre höchsten Potenziale, wenn sie sich darauf verlassen können, mit Respekt behandelt zu werden – auch was Herkommen, Geschlecht, kulturelle und religiöse Unterschiede betrifft (Diversity-Management). Wertschöpfung kommt durch Wertschätzung zustande. Wer in einem Unternehmen führt, weiß, dass er nur Erfolg haben kann, wenn alle Beteiligten ihr Bestes einbringen. Erfolg ist immer gemeinsamer Erfolg.

Führungshandeln in der Perspektive des christlichen Glaubens hütet sich deswegen vor der Verabsolutierung der eigenen Interessen und versteht seine Rolle im Sinne eines Treuhänders aller von seinem Tun Betroffenen – vor allem im Interesse der Ver-

besserung der Situation der Schwächeren. Insbesondere die Philosophie von John Rawls hat in den letzten Jahrzehnten deutlich gemacht, dass diese Einsicht nicht allein für Christen, sondern für alle Menschen guten Willens plausibel ist. Für Christen, die mit anderen zusammenarbeiten, bleibt die Ermutigung des Heidelberger Katechismus von zentraler Bedeutung, »dass ein jeder sich schuldig wissen soll, seine Gaben zum Nutzen und Heil der anderen Glieder willig und mit Freude zu gebrauchen« (Heidelberger Katechismus, Frage 55).

(28) Viele Texte in der Bibel werben für eine *kluge Haushalterschaft*. Das, was den Menschen von Gott an Gaben und an materiellen Ressourcen anvertraut ist, soll nicht gehortet und versteckt werden, sondern zur Sicherung und Entfaltung des eigenen Lebens und zum Nutzen aller in wirtschaftlicher Weise eingesetzt werden. Im Gleichnis von den anvertrauten Talenten (Mt 25,14–30) vertraut der Herr, als er auf Reisen geht, seinen Knechten sein Vermögen an. Bei seiner Rückkehr fordert er Rechenschaft. Er belohnt den, der sein Vermögen gemehrt hat, und bestraft den, der das anvertraute Talent vergraben hat. Gegen einseitig ökonomische Auslegungen muss festgestellt werden: Hinter dieser Geschichte verbirgt sich kein Plädoyer für die höchstmögliche Rendite in kapitalistischen Wirtschaftssystemen. Das Gleichnis ruft vielmehr dazu auf, das Evangelium von der Güte Gottes nicht zu verbergen, sondern es weiter zu tragen und für alle fruchtbar werden zu lassen. Das Bildmaterial aus dem Wirtschaftsleben unterstreicht zunächst nur, dass die Arbeitswelt auch in biblischen Zeiten eine so hohe Bedeutung hatte, dass sie als Material für Gleichnisse besonders geeignet war. Erst in zweiter Linie kann man daraus, wenn überhaupt, konkrete Handlungsanweisungen für wirtschaftliches Handeln ableiten. Das Gleichnis von den anvertrauten Talenten zeigt auf jeden Fall, dass es in einer Welt mit knappen Ressourcen sinnvoll ist, »mit seinen Pfunden zu wuchern«. Gottes Gaben – Bega-

bungen im persönlichen Sinne, aber auch Güter im wirtschaftlichen Sinn – sollen zum Nutzen aller gemehrt werden und damit letztlich Wohlstand und Teilhabe aller ermöglichen.

Richtig verstanden widerspricht das Gleichnis von den anvertrauten Talenten keineswegs einem anderen Gleichnis, das häufig, ebenfalls in verengter Auslegung, als Gegenprogramm verstanden worden ist: dem Gleichnis von den Arbeitern im Weinberg (Mt 20,1–16), in dem die angeworbenen Tagelöhner im Weinberg trotz völlig unterschiedlich geleisteter Arbeitszeit am Ende alle den gleichen Lohn erhalten. Entgegen dem ersten Anschein ist dieses Gleichnis nicht als Handlungsanleitung für heutige Unternehmen zu verstehen, allen den gleichen Lohn zu zahlen; es illustriert vielmehr die offenen Arme Gottes auch für die, die als Letzte kommen. Das Gleichnis gewinnt seine Kraft gerade daraus, dass eine gleiche Entlohnung aller auf Widerspruch stößt, weil sie den Gesetzen der Wirtschaft widerspricht. Zudem provoziert es die damaligen Zuhörer wie die heutigen Leser, weil es menschliche Gerechtigkeitsvorstellungen im Blick auf eine leistungsgerechte Vergütung verletzt. Dass Gottes Gerechtigkeit anderen Gesetzen folgt, dass er seine Zuwendung nicht nach der erbrachten Leistung verteilt, sondern sie allen zukommen lässt, die ihrer bedürfen und danach suchen, ist auf dem Hintergrund des jüdisch-christlichen Glaubens zu einem wesentlichen Impuls staatlicher Sozialgesetzgebung geworden. *Leistungsgerechtigkeit und Bedarfsgerechtigkeit* sind im sozialen Rechtsstaat in ein menschengerechtes Verhältnis zueinander gesetzt. Das Gleichnis von den Arbeitern im Weinberg fordert also keineswegs eine gleiche Entlohnung. Es macht vielmehr die Problematik einer gerechten Lohnfindung bewusst und darüber hinaus deutlich, dass – über das einzelne Unternehmen hinaus – eine kluge Verknüpfung von Wirtschafts- und Sozialpolitik im Sinne der Sozialen Marktwirtschaft sinnvoll und – vor allem im Blick auf die »Letzten« und »Geringsten« – auch notwendig ist.

(29) Eines der zentralen sozialethischen Themen der Bibel ist schließlich das *Verhältnis von geistlichen und materiellen Werten*. Reichtum wird keineswegs als Übel gesehen. Die Erzväter Abraham, Isaak und Jakob werden als Menschen geschildert, die den Segen Gottes auch darin erfahren, dass sie mit ihren Familien im Wohlstand leben dürfen. Das Streben nach Wohlstand und damit der Aufbau einer produktiven Wirtschaft unterliegen biblisch keiner Kritik – sie werden ausdrücklich gewürdigt. Es ist Gottes Auftrag an die Menschen, ihre Fähigkeiten in diesem Sinne »unternehmerisch« einzusetzen. Weil aber solcher Wohlstand auf dem Segen Gottes beruht, wird deutliche Kritik geübt, wenn Menschen sich, wie der reiche Kornbauer in einem anderen Gleichnis Jesu, der seine Scheunen prall gefüllt hatte, allein auf ihren materiellen Reichtum verlassen und meinen, darin Glück und Seligkeit finden zu können. Wo das »Geld« zum höchsten Gut und schließlich zum Götzen wird, ist die Bindung an Gott verloren gegangen; und auch das Recht der Armen ist in Gefahr. In der Geschichte vom reichen Mann und dem armen Lazarus (Lk 16,19–31) wird nicht aus Gründen der Askese verdammt, dass der reiche Mann »sich in Purpur und kostbares Leinen kleidete und alle Tage herrlich und in Freuden lebte« (V. 19). Zum Verhängnis wird ihm, dass er den Armen vor seiner Haustür einfach übersieht, der an seinem Reichtum Anteil zu gewinnen sucht, und dass er die Weisungen des Gesetzes und der Propheten ignoriert. Die in vielen biblischen Texten zum Ausdruck kommende »vorrangige Option für die Armen« hat nicht die Verklärung der Armen oder der Armut zum Ziel. Sie fordert vielmehr ein verantwortliches Handeln, das auch den Schwächeren die Teilhabe am gesellschaftlichen Wohlstand ermöglicht.

Es geht also bei der *Bereitschaft zum sozialen Ausgleich* nicht um ein Nebenthema des christlichen Glaubens, das auch beiseite gelassen werden könnte; sondern der Glaube, die Sorge für sich

selbst und die eigene Familie und die Sorge um den Nächsten gehören untrennbar zusammen. Natürlich kann ein Unternehmen auch in evangelischer Perspektive keine karitative Einrichtung sein. Wo jedoch eine auf Fairness beruhende Unternehmenskultur gepflegt wird, wo Mitarbeitende eigene Projekte einbringen können, wächst auch der Blick »über den Tellerrand« auf die Fragen der sozialen Gerechtigkeit im eigenen Quartier und weltweit. Der heute zu beobachtende Erfolg von Unternehmern mit betont sozialem Profil, in denen zum Beispiel soziale Projekte in der Nachbarschaft oder das freiwillige Engagement von Mitarbeitenden – auch weltweit – gefördert werden, zeigt, dass diese Orientierung nicht nur uneigennützig ist oder gar weltfremd sein muss, sondern auch volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich gewinnbringend sein kann.

(30) Eine immer wiederkehrende Orientierung der Bibel ist schließlich die Mahnung zur *Freiheit von der Sorge*. Nach dem Bericht des Matthäus sagt Jesus in der Bergpredigt: »Sorgt nicht um euer Leben, was ihr essen und trinken werdet; auch nicht um euren Leib, was ihr anziehen werdet. Ist nicht das Leben mehr als die Nahrung und der Leib mehr als die Kleidung? Seht die Vögel unter dem Himmel an: Sie säen nicht, sie ernten nicht, sie sammeln nicht in die Scheunen; und euer himmlischer Vater ernährt sie doch. Seid ihr denn nicht viel mehr als sie? Wer ist unter euch, der seines Lebens Länge eine Spanne zusetzen könnte, wie sehr er sich auch darum sorgt?« (Mt 6,25–27). Für unternehmerisches Handeln ist der Ruf zur Freiheit von der Sorge Herausforderung und Ermutigung zugleich. Er ist Herausforderung, ja, eine Zumutung, für jeden, der Investitionen kalkulieren muss, weil niemand, der verantwortlich unternehmerisch handeln will, auf solche Planungen verzichten kann. Aber gerade weil die Begrenzung der Risiken und Verlässlichkeit in der Zukunftsplanung im unternehmerischen Handeln einen solch zentralen Stellenwert einnehmen, ist der Ruf in die Freiheit

von der Sorge zugleich auch Ermutigung. Falsches Sicherheitsdenken, eine Ängstlichkeit, die jede Entscheidung um möglicher Fehler willen fürchtet, und rückwärtsgewandtes Festhalten am einmal Erreichten kann sich nicht auf den christlichen Glauben berufen. Wer weiß, dass er nie tiefer fallen kann als in Gottes Hand, wird auch in schwierigen Situationen gelassen bleiben und mutig entscheiden können. Er wird im Blick haben, dass Geld und Wohlstand letztlich keine zentrale Bedeutung im Leben bekommen dürfen, sondern dass sie auf Zeit anvertraute Güter sind, mit denen wir mutig, verantwortlich und voller Vertrauen in die Zukunft umgehen sollen. Eine solche Haltung darf nicht mit Verantwortungslosigkeit gegenüber den anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verwechselt werden. Sie kann aber verhindern, dass Führungskräfte zu Getriebenen werden. Am Ende geht es darum, aus den eigenen Überzeugungen heraus kluge Entscheidungen in gelassener *Distanz zu vermeintlichen Zwängen* zu treffen, sachliche Fragen zu klären und die Menschen zu führen.

2.2 Theologisch-ethische Orientierungen

2.2.1 Freiheit in Verantwortung

> Der christliche Glaube befreit zur vertrauensvollen Kooperation mit anderen in wechselseitiger Achtung und gegenseitiger Angewiesenheit. Unternehmerische Freiheit in evangelischer Perspektive ist Freiheit in Verantwortung vor Gott und den Menschen. Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, sind in ihrer eigenen Würde zu respektieren. Sie können deswegen nie nur Mittel zum Zweck sein. Die Zehn Gebote, das Gebot der Nächstenliebe, die Goldene Regel und andere Grundlagen des Glaubens sind ein verlässlicher Kompass auch für Unternehmer, die in schwierigen Konfliktsituationen entscheiden müssen.

(31) Zur Qualifizierung unternehmerischer Freiheit und zur Orientierung der in dieser Freiheit zu treffenden Entscheidungen kann das spezifische christliche Verständnis von Freiheit einen besonderen Beitrag leisten. Es kommt in der engen, unauflöslichen Beziehung von Freiheit und Bindung, Freiheit und Dienst zum Ausdruck: Frei ist derjenige Mensch, der sich in Bindung an Gott zum Dienst an den anderen als befreit erleben kann. Freiheit ist nicht auf die Wahlfreiheit des Individuums zu reduzieren, sondern als »kommunikative Freiheit« in Ver-Antwortung vor Gott wie vor den anvertrauten Menschen zu verstehen. In einer nach wie vor unübertroffenen Weise hat Martin Luther diese Beziehung in seiner berühmten Paradoxie in der Schrift »Von der Freiheit eines Christenmenschen« (1520) auf den Punkt gebracht: »Ein Christenmensch ist ein freier Herr über alle Dinge und niemandem untertan – Ein Christenmensch ist ein dienstbarer Knecht aller Dinge und jedermann untertan.« Er und sie sind durch die Zusage der Freiheit befreit – innerlich, geistlich von einer ängstlichen Sorge um sich selbst und äußerlich von einer falschen Angst um Leben und Wohlstand, Gesundheit und Sicherheit, um gerade so sein eigenes Leben gelassen zu bewältigen, mit Gottvertrauen vernünftige Entscheidungen zu treffen und auch anderen ein gutes Leben zu ermöglichen. Der Christenmensch – so formuliert Luther – lebt in Christus durch den Glauben und im Nächsten durch die Liebe.

(32) Ein solches Verständnis von Freiheit, das sich auf den christlichen Glauben gründet, das aber auch durch philosophische Traditionen gestützt wird und für alle Menschen guten Willens einsehbar ist, steht im Widerspruch zu einer bloßen Orientierung an der Nutzenmaximierung. Alle, die im Unternehmen tätig sind, ob Vorstände oder Hilfsarbeiter, sind eben nicht nur Mittel zum Zweck, sondern auch und vor allem Geschöpfe Gottes, geschaffen zu Gottes Bild. Immanuel Kant hat diese Gedanken mit der griffigen Formulierung aufgenommen, alles habe

seinen Wert, nur der Mensch habe eine unveräußerliche Würde. Der Begriff der Menschenwürde drückt aus, dass Menschen nie nur reine Mittel zum Zweck – zum Beispiel der Gewinnmaximierung – werden dürfen, sondern immer zugleich Zweck an sich sind. In den sozialen Menschenrechten, die im UN-Pakt von 1966 festgehalten und auch von Deutschland unterschrieben worden sind, ist dieses Verständnis von Menschenwürde konkretisiert worden. Bei aller notwendigen funktionalen »Nutzung« der Menschen in den Unternehmen auf der Grundlage ihrer Arbeitsverträge darf ihre Würde nicht beeinträchtigt werden.

(33) Beschäftigte sind allerdings selbstverständlich *auch* Mittel zum Zweck. Arbeitsplätze werden geschaffen, um etwas zu produzieren – und dies so günstig, dass es sich am Markt behaupten kann. Die Unternehmen bedienen sich dazu der Beschäftigten im eigenen Betrieb, aber auch in Zuliefererbetrieben vor Ort und weltweit. Wenn die Mitarbeiter aber in ihren grundlegenden menschlichen Bedürfnissen missachtet und damit in ihrer Würde ignoriert werden, werden sie darauf reduziert, Mittel zum Zweck zu sein. Eine solche Reduzierung von Beschäftigten auf das Mittel zum Zweck drückt sich aus, wenn Entlassungen nicht nur als allerletzte Möglichkeit eingesetzt, sondern allein zur Erhöhung von ohnehin hohen Gewinnen vorgenommen werden. Sie drückt sich aus, wenn Unternehmen Mitarbeitende in Schwellenländern zu Hungerlöhnen beschäftigen und sie unter Bedingungen arbeiten lassen, die Leben und Gesundheit gefährden oder, wenn Kinder ohne Schulabschluss arbeiten müssen. Sie drückt sich aus, wenn Beschäftigte sich hierzulande nicht mehr trauen, im Krankheitsfall zu Hause zu bleiben oder zum Arzt zu gehen, oder auch, wenn im Unternehmen ein Klima herrscht, in dem alle menschliche Kommunikation allein dem wirtschaftlichen Unternehmenszweck untergeordnet wird und das soziale Gefüge keine Rolle mehr spielt. Menschen werden als solche in einem

Unternehmen wahrgenommen, wenn sie nicht nur funktional als Arbeitskraft, sondern auch als Person mit ihrer eigenen Biografie und ihrem persönlichen Umfeld gesehen werden. Wer diese Perspektive teilt, wird auch grundsätzlich für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gesundheitsschutz und Fortbildungsmöglichkeiten sowie für die Möglichkeit zur Interessenvertretung durch Gewerkschaften und Betriebsräte eintreten und nicht zuletzt Verantwortung dafür übernehmen, dass Mitarbeitende und Partner weltweit unter menschenwürdigen Umständen arbeiten.

(34) Es gibt gute Gründe und deutliche Hinweise aus den Ergebnissen der Sozial- und Wirtschaftsforschung für die Annahme, dass ein Unternehmen, das sich auf die hier entwickelten Grundorientierungen gründet, auch beste Chancen hat, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Ohne die Herausbildung von Vertrauen unter allen Beteiligten kann wirtschaftliches Handeln nicht nachhaltig sein. Ethische Maßstäbe sind allerdings nur dann wirklich tragfähig, wenn sie nicht allein aus taktischen Gründen zur Imagepflege eingesetzt werden, sondern aus Überzeugung in die Unternehmenskultur eingehen und das Handeln und Verhalten aller Beteiligten prägen. Unternehmen gewinnen auf diese Weise so etwas wie Charakter und Persönlichkeit. Man kann sich auf sie verlassen und macht gerne mit ihnen Geschäfte, weil stets deutlich wird, dass es nicht nur um Geschäfte geht – eine Erfahrung, die viele mit Handwerksbetrieben und Dienstleistern im eigenen Stadtteil machen. Das öffentliche Entsetzen über aufgedeckte Fehltritte oder Doppelmoral in großen Traditionsunternehmen, die zum Teil über Jahrzehnte für eine besondere Unternehmenskultur standen, zeigt, wie viel Vertrauen in ethischen Fragen auf dem Spiel stehen kann – aber auch, dass mit dem Vertrauensverlust in der Regel wirtschaftliche Einbrüche verbunden sind.

(35) Wo sich die Freiheit unternehmerischen Handelns an christliche Grundorientierungen gebunden weiß, wird sich solches Handeln nicht nur seiner großen Möglichkeiten, sondern auch seiner Grenzen bewusst sein. Diese sind dort überschritten, wo Lebensbereiche einer rein wirtschaftlichen Betrachtungsweise unterworfen werden. Unternehmerisches Handeln bleibt eine lebensdienliche Aktivität in der Schöpfung Gottes neben anderen; es kann andere Aktivitäten wie politisches oder karitatives Handeln nicht ersetzen, es soll aber auch nicht alles beherrschen. Das geschieht zum Beispiel dort, wo Unternehmen ständige Erreichbarkeit und absolut flexible, ruhelose Arbeitszeiten verlangen, die keinen Abstand zur Tätigkeit mehr erlauben. So sehr im christlichen Glauben das Tätigsein für die Sicht des Menschen grundlegend ist, so sehr hat es heilsame Grenzen, ohne deren Einhaltung der Mensch sich selbst zerstört. Der Sonntag ist das kulturelle Symbol für dieses Wissen und die soziale Grundlage für jene gelassene Distanz, die Mitarbeitende wie Unternehmer für eine produktive Arbeit brauchen.

(36) Für den christlichen Glauben bleibt Freiheit ein unverfügbares Geschenk Gottes in Jesus Christus. Gott befreit vom Gesetz als einem Mittel der Selbstrechtfertigung durch Leistung. Er befreit von der Macht der Sünde und der Täuschung, die eigene Schwächen kaschiert und zu kurzfristigem Gewinn führen mag, das Leben aber in Lüge verkehrt. Er befreit schließlich von der Macht des Todes, der die Verzweiflung mit sich bringt. Diese Freiheitserfahrung wird auch durch gegenteilige Lebenserfahrungen nicht aufgehoben, denn sie verdankt sich nicht menschlicher Leistung. Dies lässt sich vielleicht am besten in den Situationen erleben, in denen wir die Arbeit aus der Hand legen oder aus der Hand legen müssen – auch in Erfahrungen von Fehlern und Scheitern. Wer, wie Unternehmer und Manager, täglich Entscheidungen trifft, wird unvermeidlich auch Fehlentscheidungen treffen und sich dabei vielleicht sogar schuldig

machen – an Arbeitnehmern oder Kunden, an der eigenen Familie und Gesundheit. Wer Risiken eingeht, kann auch scheitern. Überforderungsgefühle und Ängste sind deshalb auch denen nicht fremd, die an der Spitze von Unternehmen stehen. Gerade Spitzenmanagern droht heute bisweilen sehr schnell der Absturz – wenn auch oft durch höchste Abfindungen aufgefangen. Der christliche Glaube muss Schuld und Scheitern nicht verdrängen oder kaschieren, er enthält vielmehr das Angebot, sie in Gottes Hand zu legen und so Befreiung zu erfahren.

(37) Die Berufung zur Freiheit bedeutet in evangelischer Perspektive auch den Verzicht auf ethische Einzelvorschriften, an die sich evangelische Unternehmer halten müssten. Unternehmer stoßen mit konkreten Leitlinien immer an Grenzen, da sie sich immer wieder mit völlig neuen Situationen konfrontiert sehen. Deswegen kommt es auf die grundlegenden Orientierungen an. Grundlagentexte des Glaubens wie die Zehn Gebote, das Doppelgebot der Liebe und die Goldene Regel sind ein verlässlicher Kompass auch für Unternehmer, die in schwierigen Konfliktsituationen entscheiden müssen. Die Zehn Gebote geben etwa mit der Mahnung, nicht zu stehlen und andere nicht zu verleumden oder ihnen mit Falschaussagen zu schaden, konkrete Orientierungen für den Alltag wirtschaftlichen Handelns. Zu den Grundgeboten zählt auch das Doppelgebot der Liebe, das die Liebe zu Gott, die Selbstliebe und die Liebe zum Nächsten untrennbar miteinander verbindet und das von Jesus als »das Gesetz und die Propheten« (Mt 22,40), also als die Zusammenfassung aller Ethik bezeichnet wird. Diese Ethik ist für alle Menschen guten Willens einsehbar. Deswegen steht die Formel vom »Gesetz und den Propheten« auch am Ende der »Goldenen Regel«, die sich in vielen Religionen und Kulturen findet und in Deutschland auch sprichwörtlich geworden ist – »Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg' auch keinem andern zu«. Sie wird in der Bergpredigt Jesu zur Herausforderung für einfühlsames,

fantasievolles Handeln, das das Interesse der anderen stets vorausschauend im Blick hat: »Alles, was ihr wollt, dass euch die Leute tun, das tut ihr ihnen auch. Das ist das Gesetz und die Propheten« (Mt 7,2).

Diese Grundorientierungen geben der unternehmerischen Freiheit ein ureigenes evangelisches Profil. Evangelische Freiheit verbindet die Entscheidungsfreiheit und die schöpferische Kraft des Individuums, die allgemein als Markenzeichen unternehmerischen Handelns gelten, mit der Verantwortung für die Mitmenschen und der Orientierung an der gerechten Teilhabe aller.

2.2.2 Berufung zum unternehmerischen Handeln

> In christlicher Sicht erwächst die Motivation zu unternehmerischem Handeln aus Gottes Berufung. Sie ermutigt den Einzelnen, Verantwortung für sich und andere an seinem konkreten Ort zu übernehmen.

(38) In seinem Roman »Die Buddenbrooks« erzählt Thomas Mann vom Niedergang eines Unternehmens über mehrere Generationen. Dabei wird deutlich, dass es für die Führung eines Unternehmens nicht genügt, Erbe und Bestand, eine Marke oder einen großen Namen zu wahren, sondern dass ein Unternehmen je nach den Herausforderungen zu Marktes immer wieder riskiert und »neu erfunden« werden muss. In Familienunternehmen wie in Handwerksbetrieben ist deshalb der Übergang auf die nächste Generation eine besonders kritische Schwelle. Sind Erben tatsächlich zur Unternehmensführung »berufen«, also bereit, zu erwerben und zu besitzen, was sie »von den Vätern ererbt« haben (J. W. Goethe)? Berufung in diesem Sinne ist mehr als eine Profession; sie umfasst zugleich die berufliche Motivation des Unternehmers. Neben dem Wunsch nach Unabhängigkeit gehört dazu auch die Freude daran, die eigenen Ideen »ins Leben zu

rufen«, ein Unternehmen zu gründen und sich damit auf dem Markt durchzusetzen. Personalität, Auftragsgewissheit und Gemeinschaftsorientierung gehören auch nach biblischem Verständnis zur göttlichen »Berufung«. Wenn in der Bibel von der Berufung des jungen Samuel zum Propheten erzählt wird (1 Sam 3), dann wird zugleich deutlich, dass weder der alte Priester Eli, bei dem Samuel in die Lehre geht, noch dessen Söhne Ohren haben, den Ruf Gottes zu hören. Berufung vererbt sich nicht. Das Wissen und die Erfahrung, was Berufung beinhaltet, können zwar weiter gegeben werden. Das bewahrt aber nicht davor, neue Herausforderungen zu verschlafen. Wer seine Berufung wahrnehmen will, muss deshalb wach sein und den eigenen »Auftrag« mutig in die Tat umsetzen.

(39) Seit der Reformation hat die Vorstellung vom »Beruf« in der protestantischen Tradition einen besonderen Stellenwert. Mit der Begrifflichkeit des Berufs wird die auftragsgemäße, tätige Entwicklung und Nutzung der von Gott gegebenen Fähigkeiten auf einen prägnanten Begriff gebracht. Der Beruf bezeichnet die Schnittstelle zwischen der individuellen Bestimmung eines Menschen und den Anforderungen der Gemeinschaft. Wer seine, von Gott ihm zugeeignete Berufung erkennt, kann in der Spannung zwischen seinen Eigeninteressen und seinem Dienst für andere den eigenen konkreten Platz in der Gesellschaft finden und dort eine legitime Interessenentfaltung entwickeln. Sie ist jedoch nur dann und so weit legitim, als sie sich nicht verselbstständigt, sondern an die Gebote Gottes gebunden und im Dienst für andere realisiert werden. Zur modernen Freisetzung von moralisch fragwürdigen Verhaltensweisen wie Gier und Geiz steht sie folglich im Widerspruch. Auch der Beruf des Unternehmers ist in dieser Sichtweise auf den christlichen Glauben bezogen. Die Motivation zu einem ökonomischen Handeln in hoher Qualität speist sich aus der Pflicht, den Ruf in die Verantwortung wahrzunehmen und die eigenen Gaben zum Nutzen aller frucht-

bar zu machen – und erst sekundär aus der mit diesem Tun verbundenen Befriedigung durch Erfolgserlebnisse oder Gewinne. In gewisser Weise bedeutet dies, dass im Beruf die Dinge um ihrer selbst willen – um Gottes und des Nächsten willen – getan werden. Das aber steht in deutlicher Spannung zum neuzeitlichen Wirtschaftsstil, bei dem der Erfolg an der Börse zum entscheidenden Kriterium zu werden droht. Berufliche Tätigkeit kann nach Martin Luther als Gottesdienst im Alltag der Welt begriffen werden und erreicht damit die Dimension, die bereits mit der Vorstellung der menschlichen Arbeit als Mitarbeit in Gottes Schöpfung angesprochen worden ist.

(40) Die Berufsidee ist in der Geschichte der Neuzeit vor allem für freie Berufe und so auch zur Begründung und Legitimation unternehmerischen Handelns unmittelbar plausibel gewesen. Dies galt allerdings von Anfang an weniger im Hinblick auf rein ausführende Tätigkeiten. Heutzutage wird sie durch den starken Zwang zur Flexibilisierung und zum schnellen Wechsel von einem »Job« zum anderen mehr und mehr ausgehöhlt. Das Berufsverständnis darf deshalb nicht zu statisch aufgefasst und auf bestimmte Tätigkeiten zugespitzt werden. Berufung lässt sich auch heute als Gottes Ruf zum Einsatz von durch Bildung und vielfältige Erfahrungen vertieften Fähigkeiten und zur Übernahme von Verantwortung begreifen – zur Selbsterhaltung und im Dienst am Nächsten. Das tätige Dasein gerät damit in den Zusammenhang umfassender Sinnstiftung.

(41) Im Beruf vereinen sich so die funktionalen Anforderungen der Gesellschaft und die Talente bzw. »Neigungen« des jeweiligen Unternehmers mit ethischen Prinzipien. So wie in der gesamten Gesellschaft gilt auch für die in Berufen tätigen Menschen, dass nur Respekt, Vertrauen und Ehrlichkeit unter allen Beteiligten die Aufrechthaltung einer produktiven wirtschaftlichen Dynamik ermöglicht. Die Bildung wirtschaftlichen Kapitals setzt auch

moralisches Kapital voraus, da Vertrauen und Fairness untrennbar zu erfolgreichem Wirtschaften gehören. Misstrauen und Unfairness führen zu Kontrollmechanismen, die teuer sind und doch oft umgangen werden können. Damit sich Vertrauen einstellt, muss es als solches wertgeschätzt werden. Wenn die Geschäftswelt ohne moralischen Kompass arbeitet, dann schwindet das moralische Kapital der Gesellschaft, das auch für das persönliche Handeln unabdingbar ist. Deswegen ist eine im christlichen Glauben verankerte ethische Orientierung in der beruflichen wie in der politischen Bildung wichtig; denn sie kommt der Gesellschaft im Ganzen zugute.

3. Unternehmertum und Soziale Marktwirtschaft

> Die in Deutschland entwickelte gesellschaftspolitische Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft als Gegenentwurf sowohl zu planwirtschaftlichen als auch zu rein wirtschaftsliberalen Vorstellungen fordert eine schlüssige Verknüpfung von hoher wirtschaftlicher Dynamik durch die staatliche Sicherung funktionierenden Wettbewerbs mit sozialer Gerechtigkeit als Voraussetzung für breiten Wohlstand. In ihr verwirklichen sich ursprünglich protestantische Werthaltungen.

(42) So wichtig das ethische Handeln des Einzelnen in den vielschichtigen Zusammenhängen der Wirtschaft ist, so notwendig bleibt es, einen Ordnungsrahmen zu schaffen, der eben solches Verhalten und fairen Wettbewerb fördert und unfairen bestraft. Eben dies ist das Ziel der gesellschaftspolitischen Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft. An ihrer Gestaltung waren Protestanten von Anfang an führend beteiligt. Aus christlicher Sicht musste es nach 1945 insbesondere darum gehen, die sterile Gegenübersetzung von selbstloser Nächstenliebe und eigensüchtiger Ökonomie im Interesse hoher Wirtschaftsleistung zu überwinden, ohne doch die Ansprüche an den Schutz der Schwachen und das Interesse am sozialen Ausgleich abzuschwächen. Ein harter Wettbewerb auf den Märkten – der schon in sich zum Ausgleich der Eigeninteressen führen kann – bedarf, um zielgerichtet zu sein, seiner Einbettung in soziale und kulturelle Voraussetzungen. Hierzu zählt die Idee der Gerechtigkeit ebenso wie die der vor Gott rechenschaftspflichtigen und in diesem Sinne selbstverantwortlichen Unternehmerpersönlichkeit. Diese grundlegenden Akzentuierungen machen die damaligen Überlegungen bis heute attraktiv. Ohne kulturelle und religiöse Ori-

entierungen, die einen Rahmen für das wirtschaftliche Handeln des Einzelnen wie für die Wirtschaftsordnung geben, kann es sich leicht destruktiv entwickeln.

(43) Der normative Ansatz der klassischen Sozialen Marktwirtschaft ist deutlich: Träger und treibende Kraft allen Wirtschaftens ist der Einzelne, der sich unter Einschluss des Bemühens um persönlichen Vorteil mit seinen spezifischen Fähigkeiten einbringt, mit anderen kooperiert, aber sich auch gegen andere Wettbewerber durchsetzen muss. In einem Ordnungsrahmen, der sowohl scharfen Wettbewerb als auch sozialen Ausgleich sichert, kann dieses Streben nach persönlichem Wohlergehen zugleich zum Wohlstand aller führen. Dahinter steht die bereits durch den klassischen Liberalismus entwickelte Vorstellung, dass keine noch so kompetente und mächtige Zentralinstanz je in der Lage sein wird, jene Menge an Wissen und Informationen zusammenzubringen, die in der Gesamtheit aller Beteiligten vorhanden ist und zur Nutzung bereitsteht. Daher gilt es, möglichst viel von dem hier schlummernden »Kapital« zu aktivieren und in ökonomische Energie zum Wohle der Gesamtheit umzusetzen.

(44) Charakteristisch ist, dass dieser Systemansatz nicht vorrangig auf moralische Appelle für richtiges und gerechtes Handeln der einzelnen Wirtschaftssubjekte baut. Er nimmt den Menschen in gewisser Weise so, wie er ist – und wie er in der Bibel immer wieder realistisch beschrieben wird – und vertraut auf die Triebkraft des Eigeninteresses und der Selbstverantwortlichkeit des Einzelnen. Wenn der Wettbewerb funktioniert, werden weder Konsumenten noch Arbeitnehmer ausgebeutet und es gibt keine Diskriminierung, da derjenige, der diskriminiert, einen Wettbewerbsnachteil erleidet. Funktioniert diese Ordnung, so führen die wettbewerbsgetriebenen Aktivitäten der Wirtschaftssubjekte nicht nur zu hoher Effizienz, sondern begrenzen auch

die staatliche Regulierung auf das Notwendigste und sorgen so für mehr Freiheit.

(45) Dieser klassische – auch Ordo- (oder Neo-) Liberalismus genannte – Ansatz wurde im Wesentlichen von Walter Eucken und der »Freiburger Schule« in den frühen 40er-Jahren entwickelt. In ihm kommt die Unzufriedenheit mit der überkommenen deutschen Tradition der wirtschaftlichen Selbstregulierung in Form von Kartellen zum Ausdruck, wie sie das Wirtschaftsgeschehen seit dem 19. Jahrhundert prägten. Allerdings spielte bei Eucken das sozialpolitische Element keine tragende Rolle. Für ihn war das reibungslose Funktionieren der Märkte der beste Garant für das Wohlergehen der Menschen. Dieser Aspekt hat sich in der Folgezeit jedoch nicht durchsetzen können, weil deutlich wurde, dass die Marktdynamik allein noch nicht Wohlstand für alle gewährleisten kann. Der Markt kann aus sich heraus weder die Solidarität noch die Gerechtigkeit erzeugen, die für sein nachhaltiges Funktionieren grundlegend sind. Deswegen muss der Staat Rahmenbedingungen setzen und ihre Einhaltung kontrollieren. Insbesondere Alfred Müller-Armack hielt eine umverteilende Sozialpolitik als Ergänzung des wettbewerblichen Wirtschaftsgeschehens für unerlässlich, um soziale Gerechtigkeit herbeizuführen. Allerdings sollten bei jeder entsprechenden Maßnahme die Auswirkungen auf den Markt berücksichtigt werden. Die beiden sozialen Elemente im Euckenschen System – Machtbegrenzung und gute Güterversorgung – wurden somit um den Gedanken einer staatlichen Einflussnahme auf die Verteilungsergebnisse des Marktprozesses erweitert. In dieser Form ist die Soziale Marktwirtschaft zum Markenzeichen für das Bild Deutschlands in aller Welt geworden. Im verschärften Wettbewerb der globalisierten Wirtschaft wird heute zunehmend deutlich, dass es nicht nur der Machtbegrenzung, sondern auch der Befähigung zur Übernahme unternehmerischer Verantwortung bedarf. Die Denkschrift »Gerechte Teilhabe« hat deutlich ge-

macht, welche gesellschaftlichen Initiativen dafür notwendig sind und was die christlichen Kirchen dazu beitragen können.

(46) Die Soziale Marktwirtschaft ist kein statisches Konzept, sondern hat sich immer weiter entwickelt. Angesichts der ökologischen Bedrohung ist es in den letzten Jahren im Blick auf ein verantwortliches wirtschaftliches Handeln zu einer breiten Diskussion des christlichen Schöpfungsverständnisses gekommen. Wesentliches Ergebnis dieser Diskussion ist, dass die biblische Schöpfungserzählung keine Ermächtigung zur schrankenlosen Ausbeutung der Natur bedeutet, sondern eine Segensverheißung darstellt, der die Menschen aktiv gerecht werden sollen. Allerdings ist sie zu einer Zeit formuliert worden, in der die Natur sehr viel mehr als heute als feindliches Gegenüber erlebt wurde. Die dem Menschen heute gegebenen Möglichkeiten, auf die Natur einzuwirken, reichen dagegen sehr viel weiter. Gerade heute – da die Zerstörung der Natur sich zunehmend gegen den Menschen selbst wendet – gewinnt eine Haltung der Achtung gegenüber den natürlichen Lebensgrundlagen wieder eine besondere Bedeutung. Unternehmerisches Handeln bedarf deshalb der ständigen Prüfung, in wie weit es nachhaltig ist und die Interessen kommender Generationen im Blick hat. Eine primär auf kurzfristige Gewinnsteigerung zielende Unternehmensstrategie wirkt hingegen zerstörerisch. Für die Zukunft ist eine ökosoziale Marktwirtschaft gefordert.

(47) Die von der Sozialen Marktwirtschaft geprägte Unternehmenskultur ist stärker als andere durch das Bestreben gekennzeichnet, innerbetriebliche Probleme im Konsens zu lösen; dazu gehören die Institutionalisierung der Arbeitnehmermitbestimmung auf Betriebsebene und die Mitbestimmung in großen Kapitalgesellschaften. Auch das Verständnis der betrieblichen Ausbildung als gesamtgesellschaftlicher »Bringschuld« der Unternehmen, der hohe Stand von Arbeitsschutz und Arbeitssi-

cherheit und schließlich auch die Rolle der Wirtschaft in der Selbstverwaltung der großen Sozialversicherungen gehören zu dieser Prägung. Anders als das Modell eines reinen Shareholder-Kapitalismus will das deutsche Modell alle Stakeholder – also alle Anspruchsgruppen, darunter insbesondere auch die Arbeitnehmer – in der Unternehmenspolitik systematisch berücksichtigen und damit eine auf Langfristigkeit ausgerichtete Perspektive entwickeln.

(48) Alle diese Elemente und Errungenschaften sind nicht mehr so unumstritten wie noch vor wenigen Jahren. Manch ein Skeptiker hält sie mit Blick auf die von der Globalisierung ausgehenden Zwänge für überholt und hemmend oder bezeichnet sie sogar als schwerwiegendes Hindernis bei der Bewältigung der notwendigen Anpassungen. Vielfach wird der besondere deutsche Stil der Marktwirtschaft mit der Verbreitung korporatistischen Verhaltens in Zusammenhang gebracht. Dabei sind die Verwendung und die jeweilige Bedeutung des Begriffs Korporatismus durchaus unterschiedlich. Im engeren Sinne geht es darum, die konsensorientierte Form einer engen Zusammenarbeit zwischen den Tarifpartnern bei der Lohnfindung, in der Unternehmensteuerung (Mitbestimmung) oder auch bei politischen Programmen wie der »Konzertierten Aktion« oder dem »Bündnis für Arbeit« zu beschreiben. Das umfasst auch die weitgehend selbststeuernde Kooperation verschiedener Partner in den großen Institutionen der sozialen Sicherungssysteme. In einem weiteren Sinne wird mit dem Begriff des Korporatismus aber auch das ursprünglich enge Geflecht zwischen großen deutschen Unternehmen und insbesondere den Banken bezeichnet – die so genannte »Deutschland AG«. Dieses System trug in den ersten Jahrzehnten der Bundesrepublik Deutschland zu einer hohen Selbstregulierung der deutschen Wirtschaft als Ganzer bei, begrenzte gegebenenfalls als schädliche empfundene Konkurrenz und sorgte für personelle Verflechtungen in den Vorständen und

Aufsichtsräten, erzeugte aber damit auch den Eindruck einer geschlossenen Gesellschaft. In dieses System waren die Gewerkschaften eingebunden und konnten sich damit als mitverantwortlicher Teil der Wirtschaft verstehen. Der Staat konnte davon ausgehen, dass dieser Mechanismus wesentliche Streitfragen zu regeln vermochte, und deswegen auf allzu konkrete politische Regelungen verzichten. Auch wenn man diese Form einer korporatistischen Selbstregulierung der Martkbeziehungen von innen deutlich von den klassischen Kartellen unterscheiden muss, ist sie mit einer recht verstandenen Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft nur schwer vereinbar, begünstigt sie doch wettbewerbsschädliche Machtballungen und die Konzentration der Produktionsmittel in den Händen von Monopolen. Gerade dies muss durch die Etablierung und Gewährleistung eines staatlich gesetzten Ordnungsrahmens nachhaltig verhindert werden.

Ausgelöst durch die Notwendigkeiten der Neuaufstellung der deutschen Wirtschaft angesichts der verschärften Konkurrenzsituation der globalisierten Wirtschaft hat sich dieses überkommene Geflecht der Kooperation denn auch weitgehend aufgelöst oder ist aufgrund politischer Entscheidungen bewusst überwunden worden. Ausgangspunkt dafür war vor allem die neue Rolle der Großbanken als Folge der Veränderungen auf den Finanzmärkten, die eine größere Öffnung des deutschen Systems für das weltweit operierende Kapital erzwangen. In der Folge verminderte sich die Selbstregulierungskraft des deutschen Korporatismus. Mängel und Fehler des alten Systems wie mangelnde Transparenz, ein Hang zur Kungelei, Anfälligkeit für Korruption und damit insgesamt mangelnde Effizienz wurden in Medien und Politik deutlicher zur Sprache gebracht. In den derzeitigen Veränderungsprozessen gilt es, die grundlegende Idee der Sozialen Marktwirtschaft in einem neuen, globalen Horizont politisch aufzunehmen und zu gestalten. Die Dynamik des globalen Wettbewerbs erfordert eine neue ordnungspolitische Klärung

der Rolle von Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft – und dies auch im Hinblick auf deren Mitverantwortung bei der Gestaltung des Ordnungsrahmens.

(49) Damit ist auch die Verantwortung der Politik gewachsen, der Wirtschaft Rahmenbedingungen vorzugeben und ihre Einhaltung zu prüfen – eine Verantwortung, der die nationale Politik insbesondere mit internationalen Vereinbarungen gerecht werden muss. Dabei gerät das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft in immer mehr Ländern in der Welt, nicht zuletzt in den von der Globalisierung wirtschaftlich am stärksten profitierenden Schwellenländern, zunehmend ins Blickfeld des Interesses. Gerade diese Länder erkennen, dass das einseitige Setzen auf eine rasante Wirtschaftsentwicklung zu großen inneren Verwerfungen führt und den gesellschaftlichen Zusammenhalt bedroht. Sie stellen einen enormen Nachholbedarf im Bereich des Sozialen fest. Es ist gerade Deutschland, von dem man besonders wertvolle Hilfe und sogar konkrete Beratung erwartet. Damit könnte sich das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft als Modell für die Stärkung der sozialen Dimension der Globalisierung entpuppen. Auch für unternehmerisches Handeln und die damit verbundenen Entscheidungen bleibt es das Leitbild. Dies sollte dann auch dazu führen, dass der weltweite Wettbewerb um Arbeitsmärkte und Produktionsstandorte stärker in die Bahnen von Fairness, Gerechtigkeit und Menschlichkeit gelenkt wird.

4. Unternehmer und Arbeitnehmer

> Zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern besteht eine ungleichgewichtige Beziehung, aus der Unternehmern eine besondere Verantwortung erwächst.

4.1 Schaffung, Erhalt und Abbau von Arbeitsplätzen

> Unternehmen sind dynamisch und mit ihnen auch die Arbeitsplatzentwicklung. Unternehmer müssen diesen Prozess in fairer Partnerschaft mit allen Betroffenen verantwortlich gestalten.

(50) Durch den erhöhten Wettbewerbsdruck müssen sich Unternehmen auch intern immer schneller an neue Situationen anpassen. Geschäftsziele müssen erreicht und gleichzeitig Veränderungsprozesse mitgestaltet werden. Daraus erwächst eine permanente Herausforderung für die Organisation und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Unternehmensleitung wählt die Mitarbeiter aus, führt sie, entscheidet, wie sie zusammenarbeiten und mit welchen Prozessen die Geschäftsziele erreicht werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Kompetenz-, Wissens- und Leistungsträger im Unternehmen sind für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Ihre Kompetenz und ihr Einsatz entscheiden über Erfolg und Misserfolg. Deshalb sehen Unternehmer eine weitgehend deckungsgleiche Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und den dort Beschäftigten. Im Blick auf diese Verantwortung für die Menschen im Unternehmen werden spezifische moralische Anforderungen an Unternehmer und Führungskräfte gestellt. Unternehmenskultur und Personalführung sind von entscheidender Bedeutung. Unternehmerische Führung gibt Ziele vor, muss Vertrauen schaffen und Wertmaßstäbe setzen.

(51) Mitarbeiterengagement und damit die Leistungsfähigkeit des Unternehmens lassen sich über das Vorleben von Werten und über das Verhalten von Führungskräften beeinflussen. Der Eigentümer-Unternehmer trägt die Hauptverantwortung und das Risiko für den Erfolg des Unternehmens, Manager sind von den Aufsichtsräten mit der Führung beauftragt worden. Führen bedeutet deshalb in erster Linie, auch den Führungskräften und Mitarbeitern Verantwortung vorzuleben. Sie müssen ebenfalls bereit sein, Verantwortung zu übernehmen und eine ganzheitliche Sicht zu entwickeln, Risiken abzuwägen und einzugrenzen. Abrupte, begründungslose, allein durchsetzungsorientierte Veränderungen zerstören das »Vertrauenskapital« unter den Beschäftigten, das jedes Unternehmen braucht. Besondere Bedeutung kommt dabei einer umsichtigen und transparenten Personalentwicklung zu. Kreativität und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen können auf Dauer nur dadurch erhalten werden, dass sie sich im Unternehmen wertgeschätzt und gefördert erfahren. Insbesondere werden Instrumente der Talentförderung und des lebenslangen Lernens gebraucht. Kurzfristig orientierten Unternehmen erscheint dies oft als zu kostenaufwändig.

(52) Die notwendigen Veränderungsprozesse in einem Unternehmen können nicht gegen die Mitarbeitenden erfolgreich bewältigt werden. Unter ständig wechselnden Rahmenbedingungen kommt einer flexibilitätsfördernden und zugleich stabilitätsstiftenden Unternehmenskultur eine wachsende Bedeutung zu. Entscheidende Elemente einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur sind Veränderungsbereitschaft und Lernfähigkeit. Sie tragen dazu bei, Anpassungsprozesse zu unterstützen, die Bewahrung von Unternehmens- und Verhaltenswerten zu erleichtern und das Miteinander aller Unternehmensebenen zu fördern. Werte stehen Veränderungsprozessen nicht im Weg. Im Gegenteil: Wenn ein Unternehmer notwendige Veränderungen ehrlich kommuniziert

und die Mitarbeiter sich auf seine Unterstützung verlassen können, wenn auch ihre Bedürfnisse Eingang in die Unternehmenskultur finden, werden sie bereit sein, solche Prozesse konstruktiv zu unterstützen und damit im Ergebnis effizienter zu gestalten.

(53) Unternehmerisches Handeln zielt auf die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen. Dazu ist eine Dynamik in der Wirtschaft notwendig, die ständig zu Umstrukturierungen auch in den Unternehmen führt. Das kann den Verlust von Arbeitsplätzen an der einen Stelle zugunsten neuer Arbeitsplätze an einer anderen Stelle bedeuten, im Einzelfall aber auch, dass ein Unternehmer Entlassungen vornehmen muss, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Denn die Märkte sind letztlich auf die Bedürfnisse der Konsumenten, nicht auf die der Produzenten ausgerichtet. Hohe Gewinne sind noch kein hinreichendes Signal dafür, dass Unternehmen Arbeitsplätze schaffen könnten. Sie zeigen lediglich an, dass in der Vergangenheit die Wünsche der Verbraucher besonders gut befriedigt wurden. Mehr Arbeitsplätze vorzuhalten, als zur Erstellung der Güter benötigt werden, führt auf Dauer in eine unverantwortliche Kostenspirale. Dennoch haben Unternehmer und Führungskräfte die Verantwortung, alles in ihrer Macht Stehende für den Erhalt von Arbeitsplätzen zu tun. Dem kommt ein besonders hoher ethischer Wert zu. Denn anders als beim effizienten Umgang mit anderen Ressourcen handelt es sich bei den Mitarbeitenden um dem Unternehmer anvertraute Menschen. Über sie kann nicht wie über Sachen verfügt werden – sie sind keine Mittel zum Zweck, sondern bringen in das Unternehmer ihre eigene unverrechenbare Würde ein.

(54) Entlassungen sind für die Betroffenen nicht nur mit Gefühlen der Entwertung verbunden, sondern oft auch mit existenziellen Problemen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdienen Anerkennung, Respekt und rechtzeitige persönliche

Information bei Veränderungsprozessen. Entscheidungen, die sie und ihre Familien existenziell betreffen, sollten immer so vollzogen werden, dass sich Führungskräfte und Beschäftigte dabei im wahrsten Sinne des Wortes in die Augen sehen. Darüber hinaus sollten, wo immer möglich, Qualifikationen vermittelt werden, die den Übergang in ein anderes Arbeitsverhältnis erleichtern. Daran ist zu erinnern, wenn insbesondere Großunternehmen so genannte »Restrukturierungen« vornehmen und es nicht einmal für nötig befinden, die betroffenen, oft langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Gründe persönlich aufzuklären. Freiheit und Verantwortung sind hier auch deshalb nicht zu trennen, weil eine Verrohung der Sitten unmittelbar auf die Motivation der verbleibenden Arbeitskräfte durchschlägt und auch den wirtschaftlichen Fortbestand des Unternehmens gefährden kann.

(55) In mancher Hinsicht können familiengeführte Unternehmen auch für große Kapitalgesellschaften Vorbilder für den verantwortungsvollen Umgang mit Krisen in der Arbeitsplatzsicherheit sein. In einigen Bereichen von Handwerk, Handel und Dienstleistung führen die persönlichen Bindungen zwischen Betriebsinhabern, ihren Familien und den Arbeitnehmern in der »Betriebsfamilie« in der Regel zu dauerhafteren Beschäftigungsverhältnissen. Diese Beziehungen und die persönliche Kenntnis und Verantwortung um die sozialen und familiären Folgen eines Arbeitsplatzverlustes für die Mitarbeiter gehen zum Teil sehr weit – bis hin zur persönlichen Verschuldung des Unternehmers, ehe betriebsbedingt Kündigungen ausgesprochen werden. Auch bei größeren, familiengeführten Unternehmen können problematische Entscheidungen nicht auf einen anonymen Kapitalmarkt geschoben werden. In der Regel verantworten die Inhaber diese Entscheidungen persönlich, was auch zu einer höheren Verantwortung gegenüber ihren Beschäftigten führt.

(56) Menschliche Arbeit ist weit mehr als nur ein technisches Geschehen. Sie ist eine Gelegenheit, Freiheit und Kreativität zum Ausdruck zu bringen, und sollte deswegen entsprechend organisiert sein. Durch die Arbeit schaffen wir nicht einfach mehr, sondern wir werden zu mehr. Auch die Härten der Arbeit können in dieser Hinsicht befreiende Bedeutung haben. Allerdings ist kreative Arbeit nicht nur befreiend, sondern kann auch an die Substanz gehen. Diejenigen, deren Aufgabe darin besteht, die Arbeit anderer zu steuern, sollten deswegen darauf achten, dass sie in einer Weise geordnet wird, die diesen Grundgedanken entspricht. Den Arbeitnehmern muss ein möglichst großes Maß an Handlungs- und Entscheidungsspielräumen eingeräumt werden, damit sie den Sinn ihrer Arbeit erkennen und deswegen in fairer Weise mit anderen kooperieren können. Das Ziel ist erreicht, wenn sie ein Gefühl von Verantwortung für ihr Tun entwickeln können und in dieser Hinsicht Eigentümern und Managern auf Augenhöhe begegnen. Eine gut ausgebildete und durch vielfältige Beteiligung motivierte Belegschaft bildet betriebswirtschaftlich das für den Erfolg des Unternehmens entscheidende Kapital in Form der vielfältigen Arbeitsvermögen der Arbeitnehmer. Die Freisetzung der kreativen Energie einer solchen Mitarbeiterschaft vermag deren Effektivität tief greifend zu verändern. Das Ergebnis ist Wachstum auf stabiler Grundlage. Das Blockieren kreativer Energien hingegen führt zu Frustration, Apathie und Unmut.

(57) Die Arbeitswelt unterliegt einem enormen Wandel. Wesentliche Einflussfaktoren sind die fortschreitende internationale Arbeitsteilung und der beschleunigte technische Fortschritt. Auch der demografische Wandel verändert die Arbeitswelt tief greifend und umfassend. Dies führt auch dazu, dass die bisherige Abfolge von Lernen, Arbeiten und Ruhestand an Bedeutung verliert. Vielmehr wechseln sich Phasen der Bildung, des privaten und des beruflichen Engagements ab. Qualifikation, Erfah-

rung und Lernbereitschaft erhöhen die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen und damit die Chance auf ein erfülltes berufliches Leben. Auf einem zunehmend flexiblen Arbeitsmarkt werden Beschäftigte immer mehr zu Unternehmern ihrer eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse.

Mehr Flexibilität im Berufsleben stellt nicht nur eine Herausforderung für Arbeitnehmer dar, sondern eröffnet auch neue Freiräume und Perspektiven. Für Unternehmer bedeuten Flexibilisierung und Individualisierung von Arbeit neue Anforderungen im verantwortungsvollen Umgang mit den Mitarbeitern. Flexibilität, die sowohl die Interessen der Unternehmen als auch der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, z. B. im Blick auf eine familienfreundliche Arbeitskultur, fördert, ist für beide Seiten ein Gewinn. Auch die Reform der Sozialsysteme in Deutschland muss diesen vielfältigen Veränderungen Rechnung tragen. Notwendig sind nachhaltige Strukturreformen insbesondere auch bei der Finanzierung der Sozialversicherungen, um unangemessene Belastungen der Arbeitsverhältnisse abzubauen und Spielräume für die private Vorsorge zu erweitern.

(58) Der sich bereits jetzt abzeichnende Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften wird sich aufgrund der demografischen Situation in den nächsten Jahren verstärken. In diesem Zusammenhang müssen auch alle Ressourcen ausgeschöpft werden, die mit der Einstellung und Förderung hoch qualifizierter Frauen verbunden sind. Bereits die Hälfte der Hochschul-Absolventen ist heute weiblich. Frauen sind beruflich so gut qualifiziert wie nie zuvor und hoch motiviert. Erwerbsarbeit ist auch für Frauen mit Kindern selbstverständlicher Teil ihrer Lebensplanung. Aus diesem Grunde ist in diesem Kapitel in der Regel ausdrücklich von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Rede.

Wenn Gewinnung und Erhalt von qualifiziertem und leistungsfähigen Personal von zentraler Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist, dann muss es darum gehen, gut qualifizierten Frauen berufliche Karrieren zu ermöglichen und sie durch familienfreundliche Arbeitsbedingungen in den Unternehmen zu halten, wenn sie Kinder zu betreuen haben. Die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit setzt ein bedarfsgerechtes Angebot an Kinderbildungs- und -betreuungseinrichtungen voraus. Neben der öffentlichen Hand sind auch Unternehmen gefragt, sich am Abbau der Defizite vor allem in den alten Bundesländern zu beteiligen. Damit ist es jedoch nicht getan. Mütter und Väter gleichermaßen benötigen auch eine familienfreundliche Arbeitskultur, die es ihnen erlaubt, Familien- und Erwerbsarbeit in Übereinstimmung zu bringen und beide Lebensbereiche partnerschaftlich miteinander zu teilen. Die mittlerweile vorhandenen Erfahrungen und Studien sowohl zur Umsetzung von Chancengleichheit in Unternehmen als auch zu familienfreundlichen Arbeitsbedingungen weisen positive Effekte für Unternehmen wie für die Beschäftigten nach.

(59) Generell bedeutet das Schrumpfen der Erwerbsbevölkerung ein unmittelbares Risiko für die zukünftige Wirtschaftsentwicklung. Die Folge wird ein gravierender Fachkräftemangel sein, wenn ältere Arbeitnehmer in den Ruhestand gehen. Abgesehen davon, dass Tätigsein auch für ältere Menschen im Sinne ihrer Teilhabe an der Gesellschaft ohnehin von großer sozialer Bedeutung ist, kommt der Beschäftigung älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angesichts des demographischen Wandels immer höhere Bedeutung zu. Dies macht es um so zwingender, bei der Beschäftigung Konzepte zu verfolgen, die auf die unterschiedlichen Lebensphasen Rücksicht nehmen, und ein Umfeld zu schaffen, das generell höhere Beschäftigungsquoten von Männern und Frauen begünstigt, älteren Arbeitnehmern ernst zu nehmende und wirkungsvolle Möglichkeiten für einen späteren

Ruhestand anbietet und Strategien zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität unterstützt. Die vorhandenen Instrumente, älteren Menschen einen frühen Ausstieg aus der Arbeitswelt zu erleichtern (Altersteilzeit, Vorruhestand), sollten abgeschafft werden.

(60) Dem Engagement für betriebliche Ausbildung kommt in allen Unternehmen besondere Bedeutung zu. Zurzeit bilden nur etwa drei Viertel der ausbildungsberechtigten Unternehmen tatsächlich aus. Ausbildung ist aber eine Investition in die Zukunft der Unternehmen. Schon fehlen Fachkräfte in einigen Bereichen der Wirtschaft. An der Schnittstelle zwischen Schule und Arbeitsmarkt kann es eine besondere Herausforderung sein, junge Leute in die Arbeitswelt »hinein zu sozialisieren«, ihre beruflichen Kompetenzen zu entwickeln und mögliche Defizite aus Schule und Elternhaus zu kompensieren. Es ist aber zugleich eine große Chance, junge Leute für eine Aufgabe zu begeistern, sie zu qualifizieren und sie erfahren zu lassen, wie anspornend Teamarbeit sein kann und was es bedeutet, sich mit seinem Betrieb zu identifizieren. Darüber hinaus haben viele Betriebe Arbeitsgemeinschaften »Schule und Wirtschaft« gegründet oder ihnen neue Impulse gegeben. Hier verdient das Handwerk besonders erwähnt zu werden. Mit knapp einer halben Million Auszubildenden und einer durchschnittlichen Ausbildungsquote von zehn Prozent (Anteil der Auszubildenden an der Gesamtzahl der Beschäftigten) bildet das Handwerk eineinhalb mal so viel aus wie alle anderen Wirtschaftsbereiche. Mit den Ausbildungsabschlüssen des Handwerks bieten sich Beschäftigungsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Handwerks, so dass auch Industriebetriebe und weitere Dienstleistungsunternehmen davon profitieren. Für gute Ausbildungsperspektiven ist der besondere Einsatz der Wirtschaft nötig, der insbesondere im Rahmen des Ausbildungspaktes zugesagt und geleistet worden ist; ebenso nötig ist aber auch das Engagement von Bund und Ländern, von Sozialpartnern, von Eltern und von den Jugendlichen selbst.

4.2 Mitbestimmung und Mitverantwortung

> Die Beteiligung von Arbeitnehmern am Wertschöpfungsprozess berechtigt in der Tradition der Sozialpartnerschaft zur Mitbestimmung und erfordert Mitverantwortung für die Dynamik der Unternehmensexistenz. Mitbestimmung kann das notwendige Vertrauenskapital schaffen.

(61) Die Unternehmenskultur muss sich auch im Verhältnis zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensführung beweisen. Dafür gilt es, den Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit in den Mittelpunkt zu stellen. Gesetzliche Einzelregelungen stellen einen belastbaren Rahmen dar, in dem sich eine auf Vertrauen und nicht auf Paragrafen basierende Kultur der Arbeitsbeziehungen entfalten kann. Die Rolle der Arbeitnehmervertretungen in den Betrieben nimmt in der modernen Wirtschaftswelt eine immer größere Bedeutung bei der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen ein. Auf der Grundlage einer wertegegründeten Unternehmenskultur muss Beteiligung flexibel, schnell und zuverlässig für alle Seiten erfolgen können. Nur so lässt sich eine umfassende Arbeitnehmerbeteiligung veränderten Bedürfnissen anpassen, ohne die Mitbestimmung selbst in Frage zu stellen.

(62) In diesem Zusammenhang muss die Mitbestimmung diskutiert werden. Sie dient der Partizipation der Arbeitnehmer an Entscheidungen und Vorgängen in den Betrieben und Unternehmen. Mitbestimmung kann dazu helfen, Vertrauen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen auf der einen Seite und den Führungskräften in den Unternehmen auf der anderen Seite auf- und auszubauen. Und Vertrauen ist in unserer komplexen, arbeitsteiligen Wirtschaft im wahrsten Sinne des Wortes Geld wert. Die Mitbestimmung hat sich in Deutschland im Grundsatz bewährt. Sie kann dazu beitragen, Mitarbeiter zu motivieren und sich mit

ihrem Betrieb und Unternehmen zu identifizieren, aber auch dazu, notwendige Umstrukturierungsprozesse zu unterstützen.

Die betriebliche Mitbestimmung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Durch tarifvertragliche Öffnungsklauseln und gesetzliche Regelungen erhalten die Betriebspartner größere Gestaltungsmöglichkeiten für Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene. Die hohe Zahl erfolgreicher betrieblicher Bündnisse für Arbeit wäre ohne eine kontinuierliche, vertrauensvolle Betriebspartnerschaft nicht möglich.

(63) In den international tätigen Unternehmen steht die Mitbestimmung auf Unternehmensebene allerdings stärker denn je unter dem Einfluss europäischer und internationaler Entwicklungen. Internationale Kapitalmärkte, die Globalisierung von Investitionsentscheidungen und der europäische Binnenmarkt haben Einfluss auf gesellschaftsrechtliche Strukturen international tätiger Unternehmen. In der Europäischen Union bestehen unterschiedliche Formen der Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene. Die deutsche Unternehmensmitbestimmung nach den gesetzlichen Regelungen von 1976 für Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Arbeitnehmern ist mit der paritätischen Besetzung des Aufsichtsrates ein weltweit einmaliges Modell. Die Unternehmensmitbestimmung soll die Unternehmenskontrolle nicht lediglich den Eigentümern bzw. Gesellschaftern überlassen, sondern hieran auch die Arbeitnehmer beteiligen. Neben der betrieblichen Mitbestimmung werden damit auch auf Unternehmensebene Arbeitnehmervertreter bei grundlegenden Entscheidungen mit in die Verantwortung einbezogen. Vonseiten der Kirchen wurden die entsprechenden Regelungen deswegen begrüßt.

(64) Im Hinblick auf internationale Entwicklungen ergibt sich die Notwendigkeit, die deutsche Unternehmensmitbestimmung

fortzuentwickeln. Aufgrund der europäischen Rechtssetzung ergeben sich Einflüsse, z.B. durch die Bildung europäischer Unternehmensrechtsformen. Die aus deutscher Sicht begründbaren Besonderheiten der deutschen Unternehmensmitbestimmung werfen im Rahmen internationalisierter und globalisierter Kapitalmärkte und Standortentscheidungen Fragen auf. Es müssen z.B. Regelungen gefunden werden, um bei einem Konzern, der in vielen Ländern Arbeitnehmer beschäftigt, die Legitimation der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat zu ermöglichen. Wenn nur eine Minderheit der Arbeitnehmerschaft des Unternehmens in Deutschland beschäftigt wird, stellt sich die Frage, wie bei der Wahl der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auch die bisher nicht wahlberechtigten Arbeitnehmer im Ausland berücksichtigt werden können. Diese Legitimationsfrage wird möglicherweise in Anlehnung an entsprechende Modelle auf europäischer Ebene durch Vereinbarung zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen gelöst werden können.

(65) Die Mitbestimmung in Deutschland muss sich auf Betriebs- und Unternehmensebene gerade unter den internationalen Einflüssen bewähren. Auch wenn in anderen Ländern wenig Bemühungen erkennbar sind, das deutsche Unternehmensmitbestimmungssystem zu übernehmen und vereinzelter Missbrauch und Fehlentwicklungen in Deutschland sichtbar geworden sind, wird auch in Zukunft eine intensive Beteiligung der Arbeitnehmer an den Entscheidungen in den Betrieben und Unternehmen erforderlich sein. Das gilt erst recht vor dem Hintergrund der mit der Globalisierung verbundenen Sorgen und Verunsicherungen der Beschäftigten.

4.3 Mitarbeiterbeteiligung

> Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Kapital und vor allem am Ertrag kann Vorteile auch für die Unternehmen bieten und ist eine Chance, eine gerechtere Vermögensverteilung herbeizuführen. Insbesondere die Kapitalbeteiligung birgt allerdings auch beachtliche Risiken für die Beschäftigten.

(66) Die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter ist in verschiedenen Betrieben versucht worden, hat sich oft auch bewährt und bietet für Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine Reihe von Vorteilen: Die Unternehmen können ihre Eigenkapitalausstattung verbessern und die Identifikation der Mitarbeiter mit der Firma steigern; die Arbeitnehmer sind im Gegenzug am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Heute sind über zwei Millionen Beschäftigte durch Belegschaftsaktien, stille Beteiligungen, Genussrechte und andere Formen der Beteiligung mit ihrem Unternehmen verbunden.

Nicht alle Unternehmen sind für diese Form der Mitarbeiterbeteiligung geeignet. Eine echte Kapitalbeteiligung ist nur bei Kapitalgesellschaften möglich, die jedoch in Deutschland eine sehr kleine Minderheit ausmachen. Bei Einzelpersonenunternehmen, die mehr als zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland darstellen, kommt eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung hingegen kaum in Frage. Für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen birgt die Mitarbeiterkapitalbeteiligung zudem beachtliche Risiken, da sie im Insolvenzfall ein doppeltes Risiko tragen – sie verlieren neben dem Arbeitsplatz auch die erworbene Beteiligung am Unternehmen. Eine Insolvenzsicherung, die dieses Risiko absicherte, widerspräche dem Grundgedanken der Mitarbeiterbeteiligung; weder würden die Unternehmen zusätzliches Risikokapital erhalten noch würden die Beschäftigten zu echten Anteilseignern, die sowohl an den Gewinnchancen als auch an

den Verlustrisiken teilnehmen. Die Entscheidung für eine Kapitalbeteiligung sollte daher von Unternehmens- und von Arbeitnehmerseite freiwillig getroffen werden. Eigentümer eines Unternehmens dürfen nicht gezwungen werden, Teile ihres Eigentums an andere zu veräußern. Genauso wenig dürfen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen verpflichtet werden, einen Teil ihres Geldes in eine bestimmte, eventuell mit Verlustrisiken behaftete Kapitalanlage zu investieren.

(67) Unabhängig davon ist eine Ausweitung der Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sinnvoll. Hier konnten in den letzten Jahren Fortschritte erzielt werden: Mittlerweile enthalten viele Tarifverträge Regelungen, die auf der Grundlage von freiwilligen Betriebsvereinbarungen ergebnisabhängige Entgeltbestandteile ermöglichen. Dies gibt den Unternehmen Handlungsspielräume, da die Personalkosten sich ein Stück weit an die Ertragslage anpassen. In guten Zeiten zahlt der Arbeitgeber mehr; wenn es schlecht läuft, entfällt die zusätzliche Ertragsbeteiligung. Dies kann Beschäftigung sichern, da die Unternehmen bei schlechter Ertragslage weniger unter dem Druck stehen, Personal abzubauen. Probleme könnten theoretisch im Verhältnis von Ertragsbeteiligung und Tariflohn entstehen, wenn eine solche Ertragsbeteiligung bei gleichzeitiger Kürzung bzw. Minderung des Tariflohns eingeführt würde. In der Praxis stellt sich jedoch dieses Problem nicht, weil Ertrags- bzw. Erfolgsbeteiligungen immer nur als Teil einer Tariferhöhung vereinbart werden.

Die Vermögensbildung breiter Schichten der Bevölkerung ist ein wichtiges gesellschaftspolitisches Anliegen. Grundsätzlich sollte die Priorität hierbei auf der privaten Altersvorsorge liegen. Der demografische Wandel und das damit unweigerlich sinkende Leistungsniveau der gesetzlichen Rentenversicherung verlangen deutlich mehr Kapital gedeckte Altersvorsorge. Die betriebliche

Altersvorsorge bietet ebenso wie die Mitarbeiterkapitalbeteiligung die Chance, an der Entwicklung der Unternehmens- und Kapitaleinkünfte teilzunehmen – und dies mit deutlich geringerem Risiko und vor allem gegen Insolvenz gesichert.

5. Unternehmerisches Handeln und Konsumenten

> Unternehmen nehmen Verbrauchererwartungen auf und formen sie. Konsumenten erkennen immer deutlicher, dass es sich lohnt, ihre Kaufentscheidungen bewusst wertorientiert zu vollziehen, und tragen so dazu bei, dass sich Märkte stärker an moralischen Orientierungen ausrichten. Wirtschaft und Politik müssen an dieser Stelle für mehr Transparenz sorgen.

(68) Die Herstellung von Produkten und das Bereitstellen von Dienstleistungen für Endverbraucher erwachsen aus einer Vorwegnahme der Bedürfnisse der Menschen bzw. ihres kaufkräftigen Bedarfs. Unternehmerisches Handeln bewährt sich in dieser Hinsicht oder es scheitert: Produkte, die sich nicht verkaufen lassen, belasten die Erträge der Firmen und müssen vermieden werden. Aus diesem Grund richtet sich alles Bestreben der Unternehmen darauf, genau das zu produzieren, wofür die Menschen bereit sind, Geld auszugeben. In dieser Hinsicht ist ein Unternehmen dann erfolgreich, wenn es besonders gut mit den Konsumenten kommuniziert. Abgesehen von auch immer wieder auftretenden Versuchen, Käufer »über den Tisch zu ziehen«, die aber nur kurzfristige Erfolge zeitigen können, muss diese Kommunikation ein Dialog auf Augenhöhe sein. Es geht darum, dem Käufer oder der Käuferin genau das anzubieten, was ihren individuellen Wünschen und Bedürfnissen, ja, ihrem Lebensstil entspricht und ihren Sehnsüchten nahekommt. Gelingt dies, kann es zur erwünschten Kundenbindung kommen. Dadurch wächst den Konsumenten eine große Entscheidungs- und Marktmacht zu, an der sich die Unternehmen ausrichten müssen. Ein Versuch der Unternehmen, diese Abhängigkeit zu vermindern, besteht darin, bestimmte Felder der Bedürfnisbefriedigung zu

monopolisieren (z.B. durch die Bildung von Marken) und Produkte zu entwickeln, die weit davon entfernt sind, Bedürfnisse zu befriedigen, sondern sie überhaupt erst wecken. Selbstbewusstsein, Einkaufskompetenz und Unterscheidungsfähigkeit der Konsumenten als »kundige Kunden« werden deshalb immer wichtiger.

(69) Die Versorgung der Bevölkerung der westlichen Industrienationen mit Grundgütern – bis hin in Bereiche der Unterhaltungs- und Kommunikationstechnik hinein – ist heute weitgehend gesichert. Primäre und sekundäre Bedürfnisse können schnell und relativ preisgünstig abgedeckt werden – innovatives, auf Gewinn zielendes unternehmerisches Handeln lohnt sich heute oft erst oberhalb dieser Bereiche und Märkte. Jeder Besuch in einem Supermarkt zeigt: Die Zahl der Produkt- und Markenalternativen wird nicht kleiner. Neue Produkte müssen deswegen einen erkennbaren Mehrwert über das rein Nützliche hinaus aufweisen. Es geht insofern längst nicht mehr um die Deckung eines notwendigen Bedarfs an Produkten – wirtschaftliches Handeln ist nur dann erfolgreich, wenn es darüber hinaus geht und neue Wünsche weckt. Das bedeutet in vielen Fällen nichts anderes, als dass neue Märkte erst durch das Wecken von neuen Bedürfnissen geschaffen werden. Die entsprechenden Produkte überraschen die Kunden, die gar nicht wussten, dass sie sich diese Dinge oder Dienstleistungen insgeheim schon immer wünschten. Oft ist die Einlösung der Versprechen jedoch überhaupt nicht kontrollierbar. Zudem wird nicht selten ein eigentlich ökologisch und zunehmend auch gesundheitlich unvernünftiges Verhalten angestachelt, wie es sich zum Beispiel beim Ernährungsverhalten in ernährungsbedingten Krankheiten zeigt.

(70) Verkauft werden folglich Träume, Wünsche, Inszenierungen: letztlich Sinn. Man geht nicht mehr in ein Kaufhaus, um ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen, sondern um sich an-

zuschauen, welche Bedürfnisse man überhaupt haben könnte. Wo Träume sind, da sind Märkte – gehandelt wird letztlich mit Symbolen. Mit der Symbolökonomie hat die Wirtschaft eine neue Dimension erreicht: Produkte und Güter werden mit Emotionen aufgeladen, um sie bei den Konsumenten verankern zu können. Die Verantwortung unternehmerischen Handelns reicht damit weiter als im Fall der Herstellung von Gütern zur primären Bedürfnisbefriedigung, denn nun werden Produkte verkauft, die sozusagen »nach der Seele greifen« können; auf jeden Fall großen Einfluss auf die inneren Befindlichkeiten der Menschen haben. Wenn es um »emotionale Dienstleistungen« oder »moralische Produkte« geht, sollte das entsprechende Marketing zurückhaltend mit der Zuschreibung von Identität stiftenden Eigenschaften sein. Produkte und Dienstleistungen haben keine »Seele« – schon gar nicht eine, die sich kaufen ließe. Weit mehr noch als bei klassischen Produkten spielen folglich ethische Kriterien eine Rolle.

(71) In diesem immer stärker werdenden Geflecht von Sehnsüchten, Wünschen, Produkten und Vermarktungsstrategien kommt auch den Konsumenten erhöhte Verantwortung – aber auch gewaltige Macht – zu. Letztlich hängt aller Erfolg der Unternehmen allein davon ab, dass die Konsumenten auch tatsächlich das konsumieren, was ihnen angeboten wird. Tun sie dies aus irgendwelchen Gründen nicht, können ganze Branchen ins Rutschen geraten. Die Zurückhaltung beim Konsum kann ganz unterschiedliche Gründe haben – so hat sich in Deutschland seit langem eine vergleichsweise hohe Sparquote herausgebildet, die anscheinend mit existenziellen Ängsten und Vorsorgeerwägungen zu tun hat. Konsumzurückhaltung kann sich allerdings auch an bestimmten zu Recht stigmatisierten Produkten entzünden; Kinderarbeit, Rassismus und die Verschmutzung der Tiefsee waren in den letzten Jahren Anlass für Kampagnen auch christlicher Gruppen, nicht zuletzt der Frauenverbände. Frauen haben die

Macht der Konsumenten früh ins Bewusstsein gerufen; aus diesem Grunde ist in diesem Abschnitt in der Regel ausdrücklich von Verbraucherinnen und Verbrauchern die Rede. Auch fair gehandelte Produkte haben in den letzten Jahren durch bewusste Kaufentscheidungen von immer mehr Kunden erheblich an Umsatz gewonnen. Ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein der Konsumenten gilt es zu fördern und durch eine offensive und öffentliche Standardisierungspraxis zu unterstützen. Dazu sind starke Verbraucherorganisationen nötig. Dies gilt umso mehr, als Verbraucher und Verbraucherinnen in der Regel allein und privat entscheiden und deswegen kaum in der Lage sind, alle Faktoren in den Blick zu nehmen, die auf die Herstellung eines Produktes eingewirkt haben. Die Berücksichtigung ökologischer Standards hat sich weitgehend durchgesetzt. Wünschenswert wäre eine noch stärkere Berücksichtigung der Sozialstandards in den Herstellerländern durch die Verbraucherinnen und Verbraucher.

(72) Medienberichte über Entwicklungs- und Schwellenländer haben vielen die Augen dafür geöffnet, unter welchen Arbeits- und Umweltbedingungen Sportartikel, Mode, Blumen oder Fleisch produziert werden. So ist eine wachsende Zahl von Menschen inzwischen bereit, für bestimmte Produkte hoher ökologischer oder anderer Qualität mehr Geld auszugeben. Das entspricht dem wohlverstandenen Eigeninteresse genauso wie dem Wunsch nach Fairness und einer intakten Umwelt. In dem Maße, in dem Konsumenten Güter und Dienstleistungen nachfragen, bei deren Produktion soziale und ökologische Kriterien erfüllt worden sind, die über gesetzliche Vorgaben hinausgehen, können die Unternehmen zur Übernahme von mehr gesellschaftlicher Verantwortung veranlasst werden.

(73) Das Anheizen einer Mentalität des Billigeinkaufs um jeden Preis durch die Werbung, das sich gar noch der Attribute von

»Todsünden« bedient (»Geiz ist geil«), ist kein verantwortliches Verhalten, selbst wenn es in der Tat Bevölkerungsgruppen gibt, die – auch um den Preis der Qualität – auf sparsames Wirtschaften angewiesen sind. Wo Menschen als Verbraucherinnen und Verbraucher alles tun, um möglichst preisgünstige Produkte kaufen zu können, auch wenn sie unter menschenunwürdigen Arbeitsverhältnissen produziert wurden, werden sie ihrer Verantwortung nicht gerecht. Ihr Verhalten ist zudem widersprüchlich, wenn sie als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gleichzeitig um den Verlust ihrer Arbeitsplätze durch Auslagerung in besonders billig produzierende Entwicklungs- und Schwellenländer fürchten. In der Aufklärung über diese Sachverhalte liegt eine wichtige Herausforderung für Verbraucher- und Arbeitnehmerorganisationen, aber auch für Kirchen und ökumenische Netzwerke.

(74) Ergänzend zu Mechanismen der Selbstregulierung der Wirtschaft kann die Politik an dieser Stelle Vorgaben machen. Sie kann den Schutz der Verbraucher vor eigennützigem Verhalten der Unternehmen verbessern, durch den Abbau von Markteintrittsbeschränkungen die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs sichern und den Erfolg von Innovationen am Markt fördern. Höchstmögliche Transparenz sorgt für aufgeklärte Verbraucher, die ihre Kaufentscheidungen nicht allein vom Preis des Produktes abhängig machen. Kennzeichnungspflichten z.B. im Hinblick auf Gesundheitsgefährdungen und Umweltbelastungen wie auch auf soziale Indikatoren des Produkts (Fair Trade, Kinderarbeit) können dies gewährleisten. Eine entsprechende Politik ist kein Hemmschuh für unternehmerisches Handeln, sie kann vielmehr geradezu zum Motor notwendiger Veränderungen werden. Über die Gestaltung der Strukturen des privaten Konsums und eine Verbesserung des Wettbewerbs werden indirekt positive Effekte für die wirtschaftliche Entwicklung erzeugt.

6. Unternehmerisches Handeln und Kapitalmarkt

> Die Veränderungen auf den Kapitalmärkten tragen zur berechtigten Beunruhigung bei. Gut regulierte Kapitalmärkte können jedoch zu erheblichen Wohlfahrtsgewinnen durch Transparenz, Effizienz und eine bessere Risikoverteilung beitragen.

6.1 Neue Eigentümer und Finanzinstrumente

> Die veränderten Bedingungen der Kapitalbeschaffung beeinflussen die Möglichkeiten unternehmerischen Handelns beträchtlich. Der Wettbewerb auf den Finanzmärkten muss transparent gestaltet und durch eine verbesserte Aufsicht und Selbstverpflichtung der Marktteilnehmer flankiert werden. Christliche Werte eines ehrbaren Kaufmanns spielen dabei eine große Rolle.

(75) Die Globalisierung hat die Finanzierung und Kontrolle von Unternehmen verändert. Im traditionellen deutschen Finanzsystem wurden Ersparnisse größtenteils in sicheren Bankeinlagen gehalten, die von den Banken in der Form von Krediten an Unternehmen weitergegeben wurden. Die überwiegende Mehrzahl der kleinen und mittelständischen Unternehmen war nicht am Kapitalmarkt notiert und finanzierte sich über eigene Mittel oder langfristige Kredite ihrer Hausbank. Die kleine Anzahl großer börsennotierter Kapitalgesellschaften wurde durch ein Netzwerk gegenseitiger Beteiligungen kontrolliert. Dabei beteiligten sich auch Banken am Eigenkapital der Unternehmen. Durch die Ausübung von Stimmrechten und Aufsichtsratsmandaten übernahmen sie unternehmerische Verantwortung. Dieses System hat in Deutschland eine leistungsfähige Unternehmenskontrolle ge-

währleistet. Stabilität und Sicherheit gingen jedoch zulasten von Transparenz und teilweise auch des Wachstums.

(76) Globalisierung und Weiterentwicklung der Finanzmärkte haben diese ›Deutschland AG‹ inzwischen aufgebrochen und zu einem immer stärker von den Kapitalmärkten beherrschten Finanzsystem geführt. Deutsche Unternehmen greifen verstärkt auf die Finanzierung durch Aktien, Anleihen und andere Kapitalmarktinstrumente zurück, die privaten Haushalte sind kapitalmarkt- und renditeorientierter geworden. Anstelle von Bankeinlagen legen sie ihre Ersparnisse zunehmend in höher verzinslichen Investmentzertifikaten an. Deren Anteil am gesamten Geldvermögen ist von 1991 bis 2006 von vier Prozent auf zwölf Prozent gestiegen (das direkte Engagement am Aktienmarkt ist mit acht Prozent nach wie vor gering), während der Anteil der Bankeinlagen von 46 Prozent auf 34 Prozent abgebaut wurde. Banken werden dabei immer mehr durch institutionelle Investoren (Investmentfonds und Versicherungen) ersetzt. Diese legen die eingesammelten Mittel nicht nur am Kapitalmarkt an, sondern geben sie an Beteiligungsunternehmen (Private-Equity-Firmen) weiter, um eine höhere Rendite zu erzielen. Letztere nehmen zusätzlich Fremdkapital auf, um ganze Unternehmen außerhalb der Börse aufzukaufen (›Leveraged Buyouts‹), umzustrukturieren und nach wenigen Jahren gewinnbringend an den Markt zu bringen. Der Einsatz von Fremdkapital dient dabei als Hebel, um die Rendite des eingesetzten Eigenkapitals zu steigern. Da der Substanz- und Ertragswert des Unternehmens als Sicherheit dient, interessieren sich diese Finanzinvestoren in der Regel nur für gesunde Unternehmen, die ausreichende Wertsteigerungen versprechen.

(77) In Einzelfällen kann das beschriebene Vorgehen der Beteiligungsunternehmen (»Buy – fix – sell!«) dem Prinzip nachhaltigen unternehmerischen Handelns widersprechen und destruk-

tive Konsequenzen haben. Die Sorge aber, dass sich die neuen Investoren generell so verhalten und damit Unternehmenswerte vernichten, ist überzogen. Zum einen begrenzt die durch den Einfluss der Kapitalmärkte steigende Transparenz den früher oft beklagten »Klüngel«. Zum anderen wollen auch internationale Investoren ihr Kapital vermehren, müssen also langfristig den Unternehmenswert steigern. Die Veränderungen des Wirtschaftsstils durch die Orientierung an den globalen Finanzmärkten – weg von einer Stakeholder- und hin zu einer Shareholderorientierung – sollten nicht zulasten der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gehen. Jedoch fördern häufig selbst Beschäftigung abbauende Umstrukturierungen den langfristigen Unternehmenserfolg und damit die Möglichkeit, mittelfristig wieder neue Stellen zu schaffen. Private-Equity-Firmen engagieren sich oft über mehrere Jahre in einem Unternehmen, beteiligen sich an Chancen und Risiken und sind so als Unternehmer tätig.

(78) Beteiligungsfirmen können durchaus auch zur Lösung mittelständischer Finanzierungsprobleme beitragen. Viele kleine und mittelständische Unternehmen sind heute in ihrer Existenz bedroht, da sie eine zu geringe Eigenkapitalbasis haben und keine Nachfolgeregelungen finden. Durch die Beteiligungsfinanzierung wird dem Unternehmen Eigenkapital zugeführt, was wiederum die Erschließung weiterer Finanzierungsquellen erleichtert. Eine höhere Eigenkapitalquote führt zu einer besseren Bonitätseinschätzung seitens der Banken und damit zu einer höheren Verfügbarkeit von Bankkrediten zu niedrigeren Zinsen (verstärkt durch Basel II, die neue Eigenkapital-Übereinkunft des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht). Beteiligungsgesellschaften können auch bei der Gestaltung der Nachfolgeregelung helfen und damit das Fortbestehen des Unternehmens ermöglichen. An dem starken Wachstum des Private-Equity-Marktes seit Mitte der 90er-Jahre waren aber die kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland bisher wenig beteiligt. Dies liegt unter anderem an dem Misstrauen und der ablehnenden Haltung der mittelstän-

dischen Unternehmer gegenüber Private-Equity-Gebern. Vereinzelt befürchten Unternehmer, in Einzelfällen auch zu Recht, dass ihre auf langfristiges Denken beruhende Unternehmenskultur durch das an finanzwirtschaftlichen Kennzahlen ausgerichtete schnelle Verhalten der Finanzinvestoren beeinträchtigt werden könnte. Die Einschränkung der Entscheidungsfreiheit wird zudem leicht als persönliches Scheitern empfunden.
Eine Abhängigkeit von Beteiligungsgesellschaften könnte durch Nutzung alternativer Finanzierungsinstrumente wie einer Mischung aus Eigen- und Fremdkapital (Mezzanine-Finanzierung), der Anmietung beweglicher Gegenstände (Leasing), des Abtretens von Forderungen (Factoring) oder durch Verbesserung der Kreditwürdigkeit bei den Banken vermieden werden. Dazu müssen die Unternehmer mehr als bisher bereit sein, alle für die Bonitätseinschätzung (das Rating) des Kreditnehmers notwendigen Informationen offenzulegen, während umgekehrt die Banken mehr als bisher bereit sein müssen, sie über das Ergebnis der Bonitätseinschätzung zu informieren.

(79) Zunehmende Schnelligkeit und steigende Renditeziele führen aber in der Tat auch zu neuen Gefahren. Da in den letzten Jahren immer größere Kapitalvolumina aufgebracht wurden, um den Hebeleffekt des Fremdkapitals zu nutzen, lasten nun höhere Risiken auf dem Finanzsektor. Die mit Fremdkapital aufgekauften Unternehmen sind durch die größere Schuldenlast verwundbarer geworden. Mit verantwortlich für diese Entwicklung sind die Banken, welche die Finanzinvestoren finanzieren, indem sie ihnen die für die Unternehmenskäufe notwendigen Kredite vergeben. Diese werden mit zunehmendem Risiko höher verzinst. Die damit verbundenen Risiken tragen sie aber zum größten Teil nicht selbst, sondern reichen sie mittels Kreditverbriefungen an institutionelle Investoren, und damit häufig an Investmentfonds mit spekulativer Anlagestrategie (Hedgefonds) weiter. Diese können, je nachdem, wie stark sie beaufsichtigt werden, hohe Risi-

ken eingehen. Die in Deutschland aufgelegten und öffentlich vertriebenen Finanzierungsfonds (Hedgefonds) unterliegen der Aufsicht nach dem Investmentgesetz und damit der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Auch in den USA und europäischen Staaten gibt es entsprechende Regulierungen und Aufsichtsbehörden. Die in steuerbegünstigten Gebieten, den so genannten Offshore-Staaten, aufgelegten Hedgefonds unterliegen jedoch keinen Anlagerichtlinien und damit Risikobegrenzungen. Das sind ca. 55 Prozent aller Hedgefonds. Nicht zuletzt bei diesen ist die Gefahr besonders groß, dass einzelne Zusammenbrüche zu einem Dominoeffekt führen und das gesamte Finanzsystem destabilisieren.

(80) Eine ausgewogene Beurteilung dieser Entwicklungen setzt die Unterscheidung zwischen sinnvoller Innovation durch bessere Informationsverarbeitung und reiner Spekulation voraus. Je höher der Anteil spekulativen Finanzhandels, desto höher ist zwar die Chance auf kurzfristig hohe individuelle Gewinne, desto höher ist aber auch die Gefahr, dass durch Fehlspekulation Werte vernichtet werden. Reine Finanzspekulation hat bereits in den vergangenen Jahren insbesondere durch die Betätigung einiger Hedgefonds im Handel mit abgeleiteten Finanzinstrumenten (Derivaten) an Bedeutung gewonnen. Im Gegensatz zu Beteiligungsgesellschaften (Private-Equity-Firmen) sind manche Hedgefonds nicht primär darauf ausgelegt, den langfristigen Unternehmenswert zu steigern. Sie wollen vielmehr mit Kursentwicklungen und Einschätzungen anderer Marktteilnehmer Handel treiben, um kurzfristig hohe Gewinne zu erzielen. Einige Hedgefonds sind jedoch mittlerweile dazu übergegangen, sich längerfristig in Unternehmen zu engagieren, so dass sie oft nur noch schwer von Private-Equity-Gesellschaften zu unterscheiden sind.

(81) Eine direkte gesetzliche Regulierung von Hedgefonds scheitert nicht nur daran, dass sie international nicht durchsetzbar

wäre und bei nationaler Begrenzung ein Abwandern auf unregulierte Finanzplätze hervorrufen würde. Angesichts der hohen Komplexität der von Hedgefonds eingesetzten und ständig weiterentwickelten Anlagestrategien könnte sie sogar den gegenteiligen Effekt erzielen. Zum einen würde dadurch die vorteilhafte Innovationskraft dieser Finanzinvestoren eingeschränkt werden; zum andern besteht die Gefahr, dass unter den Anlegern ein falsches Gefühl der Sicherheit geschaffen wird, so dass das eigene Risikomanagement vernachlässigt wird. Mehr verspricht dagegen eine indirekte Regulierung durch eine verbesserte Aufsicht der traditionellen Marktteilnehmer (Banken, Wertpapierfirmen und Versicherungen). Hedgefonds werden von großen Kreditinstituten und Investmentbanken finanziert, die sich einen harten Wettbewerb um diese besonders viel Gewinn versprechenden Geschäftspartner liefern. Hier müssen die Aufsichtsbehörden ansetzen. Ein sinnvolles Instrument kann dazu eine weltweit geltende Regelung über die Eigenkapitalvorhaltung bei der Kreditvergabe sein, wie sie in Europa nach Basel II bereits gilt.

(82) Die Aufsicht der Marktteilnehmer muss durch Maßnahmen zur Stärkung der Transparenz und Marktdisziplin flankiert werden. Ein besserer Dialog zwischen Hedgefonds und ihren Geldgebern würde die Urteilskraft über systemische Risiken auf beiden Seiten schärfen. Darüber hinaus ist ein Eigenbeitrag in Form einer Selbstverpflichtung der Hedgefonds-Branche notwendig, um die Risiken zu vermindern. Ein selbst auferlegter Verhaltenskodex sollte u. a. Mindeststandards für das Risikomanagement, die Liquiditätshaltung, den Anlegerschutz und die Offenlegung gegenüber Investoren und Banken vorsehen. Dadurch erhalten Letztere die Chance, Fonds zu sanktionieren, die übermäßige Risiken eingehen oder Standards nicht beachten, die in anderen Bereichen des Finanzsektors fest etabliert sind. Die Initiative mehrerer großer europäischer Hedgefonds zur Entwicklung eines freiwilligen Verhaltenskodex geht in die richtige Richtung.

(83) Die 2007 ausgebrochene Finanzkrise hat ihre Ursache im Wesentlichen in einer zu expansiven Geldpolitik der US-amerikanischen Zentralbank, die einen Immobilienboom auslöste und zugleich den Finanzinvestoren durch zunehmende Verschuldung höhere Renditen ermöglichte. Dass sich die durch Zinssteigerungen ausgelöste US-Immobilienkrise weltweit verbreitet und zu einer globalen Vertrauens- und Liquiditätskrise ausgedehnt hat, ist auf Finanzinnovationen durch neuartige Techniken der Verbriefung zurückzuführen. Grundsätzlich ist die Verbriefung von Bankkrediten und deren Verkauf an institutionelle Investoren ein Instrument, um bestehende Risiken besser zu verteilen und damit die Stabilität der Finanzmärkte zu erhöhen. Dass dies nicht funktioniert hat, lag daran, dass diese Innovationen der Regulierung vorauseilten und falsche Anreizstrukturen sowie mangelnde Transparenz über die Risikoverteilung zu einer Unterschätzung der damit neu aufgetretenen gesamtwirtschaftlichen Risiken führten.

Die Möglichkeit, das Ausfallrisiko von Krediten durch Verbriefungen weiterzureichen, hat amerikanische Kreditinstitute in großem Stil dazu veranlasst, Hypothekenkredite auch an einkommensschwache, nicht kreditwürdige Haushalte zu vergeben. Die Kredite wurden gebündelt und so strukturiert, dass aus Kreditportfolios zweitklassiger Qualität ein hoher Prozentsatz erstklassig bewerteter (von Rating-Agenturen geprüfter) Finanztitel generiert wurde. Diese Produkte wurden an Banken und institutionelle Investoren in der ganzen Welt verkauft, die damit bzw. mit dem Handel verbriefter Kredite höhere Renditen erzielen konnten. Durch die Gründung außerbilanzieller Zweckgesellschaften (Conduits und Structured Investment Vehicles), die kurzfristige Titel ausgaben, um langfristige US-Hypotheken zu kaufen, wurde der Handel mit verbrieften Krediten weiter angeheizt. Dabei haben die Banken Lücken in der Regulierung ausgenutzt, denn diese Zweckgesellschaften konnten sie allein

durch ihre Kreditzusagen betreiben, ohne dafür Eigenkapital vorzuhalten zu müssen. Die Basel II-Regelungen, die diese Lücken beseitigten, traten zu spät (Deutschland 2008) oder noch nicht (USA) in Kraft. Eine mangelnde Selbstbeteiligung der Banken an den Risiken der von ihnen vergebenen Kredite (durch Verkauf selbst der riskantesten Teile oder Tranchen) führte zudem zu einer Vernachlässigung ihrer Sorgfaltspflicht. Bei der Einschätzung der Risiken wurde blindlings auf das Urteil von Institutionen, die auf Kreditwürdigkeitsprüfungen spezialisiert sind (Rating-Agenturen) vertraut, die dabei ihrerseits hohe Gewinne erzielen konnten, die Liquiditätsrisiken der neuen Produkte aber unterschätzten oder aufgrund von fehlenden Informationen über die Risikoverteilung nicht einschätzen konnten.
Dieses vorwiegend an kurzfristiger Renditemaximierung orientierte Verhalten der Marktteilnehmer widerspricht deutlich dem Prinzip nachhaltigen unternehmerischen Handelns. Banken haben sich dadurch aus ihrer Verantwortung gegenüber Einlegern und Kreditnehmern sowie aus ihrer gesellschaftlichen Verantwortung für die Stabilität des Finanzsystems gelöst. Anstelle einer besseren gesamtwirtschaftlichen Risikoverteilung haben sich die Verluste letztendlich bei den Banken konzentriert. Angesichts ihrer großen Bedeutung für die Unternehmensfinanzierung sind davon gravierende realwirtschaftliche Auswirkungen zu erwarten.

(84) Die dem globalen Wettbewerb ausgesetzten Großbanken stehen allerdings genauso wie Großunternehmen unter dem Druck, ihre Eigenkapitalrendite kurzfristig zu maximieren, da sie sonst Gefahr laufen, von ausländischen Konkurrenten oder Finanzinvestoren übernommen zu werden. Auch sie sind damit nicht nur Treiber, sondern auch Getriebene des Kapitalmarktes. Eine Einschränkung dieses Übernahmedrucks würde ihren Spielraum für nachhaltiges unternehmerisches Handeln erhöhen. Hilfreich sind hier die in Deutschland gesetzlich zugelassenen Regelungen gegen feindliche Übernahmen (siehe Wertpapierer-

werbs- und Übernahmegesetz, WpÜG) und die erfolgte Absenkung der Meldeschwellen für Unternehmensbeteiligungen, um ein unbemerktes »Anschleichen« zu verhindern (siehe Transparenzrichtlinien-Umsetzungsgesetz, TUG). Schließlich müssen die Basel II-Regelungen der Bankenaufsicht weltweit umgesetzt, die Bankenaufsicht weiterentwickelt und der Wettbewerb auf dem Markt der Rating-Agenturen erhöht werden, um Stabilität auf den Finanzmärkten sicherzustellen. Durch die immer größere Komplexität der neuen Finanzinstrumente sind jedoch weiteren regulatorischen Eingriffen und Maßnahmen der staatlichen Aufsicht immer mehr Grenzen gesetzt. Umso mehr kommt es darauf an, dass alle institutionellen Marktteilnehmer (Banken, Unternehmen, Finanzinvestoren, Rating-Agenturen) ihrer unternehmerischen Verantwortung nachkommen und selbst Regeln entwickeln, die ein nachhaltiges Wirtschaften fördern (z.B., indem Bonuszahlungen erst bei langfristigem Erfolg gewährt werden). Für die privaten Haushalte ist schließlich mehr Transparenz zentral, um Chancen und Risiken vernünftig abwägen zu können. Dies ist auch deshalb wichtig, weil bei der Anlageberatung private Haushalte immer weniger dazu bewegt werden, sich in sicheren Spareinlagen zu engagieren. Zunehmend an Bedeutung gewinnen Anteilsscheine (Investmentzertifikate) – auch weil deren Verkauf für die Banken rentierlicher ist. Christliche Werte eines ehrbaren Kaufmanns sind dabei, ebenso wie bei einzelnen Entscheidungen im Spannungsfeld zwischen kurzfristiger Renditemaximierung und nachhaltigem Wirtschaften von Neuem gefragt. Dies betrifft zum Beispiel die Entscheidung eines Unternehmers, zu welchem Preis oder an welchen Investor er bereit ist, sein Unternehmen oder Teile desselben zu veräußern, oder die Entscheidung eines Beteiligungsunternehmers, welche Schuldenlast er dem übernommenen Unternehmen aufbürdet, um dessen mittel- bis langfristigen Bestand nicht zu gefährden.

(85) Deutschland ist in den letzten Jahren auf Platz 16 im Korruptionsindex von Transparency International geraten, der die Länder nach dem Grad auflistet, in dem dort Korruption bei Amtsträgern und Politikern wahrgenommen wird; es steht damit schlechter da als Skandinavien, die Schweiz und Großbritannien. Korruption verschärft Unsicherheiten in Transaktionen und stellt eine Form der Umverteilung zu den Reichen dar. Korruption hat im weltweiten Vergleich vor allem etwas mit dem Fehlen von individuellen Selbstverantwortungswerten zu tun. Durch Korruption erhält nämlich oftmals nicht das Unternehmen den Auftrag, welches die beste Kosten-Nutzen-Kombination anbieten kann, sondern eines, das ein schlechteres Angebot gemacht hat. Damit werden unter dem Strich Ressourcen verschwendet und der Wohlstand vermindert. Korruption gedeiht besonders gut in autoritären Herrschaftsformen. Die besten Waffen gegen sie sind flache Hierarchien, wechselseitige Kontrolle und das Bewusstsein, dass jeder und jede Einzelne verpflichtet ist, zum Gemeinwohl beizutragen – alles Werte, die im Protestantismus fest verankert sind.

(86) Auf den internationalen Kapitalmärkten muss für fairen und transparenten Wettbewerb gesorgt werden. Instabile Finanzmärkte können zu einer Erschütterung ganzer Volkswirtschaften und Währungen führen. Der Auslöser für solche Verwerfungen waren bisher selten die Finanzmärkte selbst, sondern volkswirtschaftliche Fehlentwicklungen. Durch die Möglichkeit, Finanzmittel in großer Höhe in Sekundenschnelle umzuschichten, können entstandene Krisen über die Finanzmärkte zusätzliche Beschleunigung erfahren. Da spekulative Devisentransfers leicht eine Währungskrise mit gravierenden realwirtschaftlichen Fehlentwicklungen herbeiführen können, wird auch innerhalb der Kirchen deren Begrenzung durch die Einführung einer Devisenumsatzsteuer, der »Tobin-Steuer«, gefordert. Dies würde kurzfristige Anlagen, die auf geringe Kursdifferenzen spekulieren, unrentabel machen und könnte so die Geschwindigkeit der in-

ternationalen Devisenmärkte einschränken, ohne für ein nachhaltiges Wirtschaften notwendige Handelsgeschäfte, langfristige Kredite und Realinvestitionen zu beeinträchtigen. Ein fundamentaler Einwand gegen die Tobin-Steuer ist jedoch die Schwierigkeit der notwendigen international koordinierten Einführung dieser Steuer. Darüber hinaus würde die Abgrenzung zwischen Spekulation und nicht-besteuerten »notwendigen« Handelsgeschäften nicht einfach sein und immer wieder systematisch umgangen werden. Langfristiges Ziel muss es deshalb sein, die Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte durch eine internationale Vereinheitlichung der Aufsichtsregeln und durch einen Zuwachs an Transparenz zu stärken. Hierbei kann neben dem Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht insbesondere der Internationale Währungsfonds eine bedeutsame Rolle einnehmen.

6.2 Gehälter von Managern

> Unverhältnismäßig hohe Gehälter von Managern zerstören das Vertrauen der Menschen in die Wirtschaft. Der Abstand zwischen Gehältern in einem Unternehmen muss vor den Beziehern der geringsten Gehälter gerechtfertigt werden können.

(87) Ein besonderer Gegenstand öffentlicher Aufmerksamkeit und einer entsprechenden Skandalisierung und Erregung sind die Höhen der Gehälter von Vorstandsmitgliedern und Managern sowie anderer Leistungen wie Abfindungen oder geldwerter Leistungen. Die Vorstände der 30 größten deutschen Aktiengesellschaften haben 2005 Gehaltserhöhungen von elf Prozent erhalten und verdienten jeder im Durchschnitt 1,7 Millionen Euro pro Jahr. Die Vorstände der 100 größten deutschen Unternehmen verdienten 2005 etwa 43 Mal so viel wie ihre Angestellten. Von Mitte der 70er- bis Mitte der 90er-Jahre war es nur das Zwanzigfache. Oft waren die Erhöhungen an Steigerungen des

Unternehmenswertes gekoppelt, denn auch die heutigen Unternehmen sind – nach Fusionen und Transaktionen – mit denen der 70er-Jahre nicht mehr vergleichbar. Insofern gab es auch Abschläge in den Fällen, in denen sich dieser Wert verringerte. In Fällen besonders schwieriger Sanierungsaufgaben können steigende Gehälter auch bei einem – vorübergehenden – Sinken des Unternehmenswertes gerechtfertigt sein.

(88) Als besonders empörend werden steigende Gehälter dann empfunden, wenn der Grund hierfür in der Steigerung des Unternehmenswertes durch Entlassungen von Mitarbeitern lag – was, dem Gerechtigkeitsempfinden der Menschen erheblich widerspricht, selbst wenn die Ertragslage gestiegen ist und damit sogar langfristig Arbeitsplätze gesichert werden konnten. Die Summen steigern sich dann noch, wenn die Gehälter mit Aktienoptionen gekoppelt sind und so ein vorrangiges Interesse der Vorstände an der Erhöhung des Aktienwertes bzw. Gewinns (»Shareholdervalue«) besteht. Entsprechende Verfahren sollten dringend überprüft werden.

(89) Dem immer wieder aufkommenden Ruf nach einer Begrenzung der Gehälter hat die Politik bisher nicht entsprochen – wohl zu Recht auch deswegen, weil sich ein eindeutiges Begrenzungskriterium nicht finden lässt, weil die Bemessung von Managergehältern Sache der Inhaber und der Anteilseigner der Unternehmen ist und weil es immer Ausweichverhalten, z.B. über die Gestaltung von (Zusatz-)Verträgen, gibt. Stattgegeben wurde jedoch der Forderung nach Transparenz, was allerdings unerwünschte Effekte hatte; denn die Manager mit bisher relativ geringeren Bezügen forderten nun z.T. beträchtliche Erhöhungen und erhielten sie. Im Ergebnis haben die Vorstände der DAX-Konzerne in Deutschland im Jahr 2006 zusammen fast eine halbe Milliarde Euro Einkommen bezogen. Der Abstand ihrer Einkommen zu den anderen Einkommens- und Lohngruppen in

den Unternehmen – insbesondere zu denen der klassischen Arbeiter – ist gewaltig gewachsen. Vorbilder sind hier oft die US-Konzerne, die noch beträchtlich höhere Summen zahlen.

(90) Schon 1524 hat Martin Luther an unverhältnismäßigem Einkommen Anstoß genommen. Mit Blick auf die in kürzester Zeit zu Reichtum gekommenen Unternehmer des Frühkapitalismus stellt er fest: »Wie sollt das immer mögen göttlich und recht zugehen, dass ein Mann in so kurzer Zeit so reich werde, dass er Könige und Kaiser aufkaufen möchte?« Auch heute erregen maßlos erscheinende Einkommenszuwächse Anstoß, vor allem, wenn Gewinne und Entlassungen zusammenfallen. Dabei wird allerdings oft übersehen, dass die Entscheidungen der Unternehmen zumeist schon eingetretenen oder erkennbaren Veränderungen auf den Märkten folgen. Die Gewinnzahlen sprechen zunächst lediglich für ein erfolgreiches unternehmerisches Handeln in der Vergangenheit und haben nur begrenzte Aussagekraft über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Ein hoher Aktienkurs steht nicht unbedingt für ein gesundes Unternehmen, sondern ist ein »Vorschuss« auf die Chancen des Unternehmens am Markt. Umstrukturierungsmaßnahmen im Dienste einer besseren Wettbewerbsfähigkeit, zu denen auch die Effizienzsteigerung der Produktion und insofern auch ein Arbeitsplatzabbau zählen, werden im Sinne der Zukunftssicherung des Unternehmens vom Aktienmarkt honoriert. Was auf den ersten Blick verwerflich klingt, kann daher je nach Situation den langfristigen Erhalt des Unternehmens durchaus sichern.

(91) Es ist allerdings eine Bringschuld der Unternehmen, ihrer Aufsichtsräte und Führungskräfte, diese Entscheidungen nach innen und außen schlüssig zu begründen, um Verständnis dafür zu werben sowie beim Abbau von Arbeitsplätzen die Situation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu berücksichtigen und sie mindestens mittelbar bei der Suche nach einer neuen Beschäf-

tigung zu unterstützen. Der Verlust des Arbeitsplatzes bedeutet für die Betroffenen immer einen gravierenden Einschnitt in das bisherige Leben. Solange es genügend andere Arbeitsplätze gibt, stellt er volkswirtschaftlich allerdings ein geringeres Problem dar. An neuen Arbeitsplätzen aber mangelt es in Deutschland. Daher ist es eine zentrale Aufgabe der Politik, für Rahmenbedingungen zu sorgen, die Wirtschaftswachstum und den Aufbau zukunftsträchtiger Branchen und Beschäftigung fördern.

(92) Grundsätzlich wird man auch aus Gerechtigkeitsgründen dann nichts gegen hohe und höchste Gehälter sagen können, wenn sie auf klar zurechenbarer Leistung beziehungsweise dem Beherrschen von Risiken und Gefahren und einer Steigerung des Unternehmenswerts beruhen, von der auch die Beschäftigten profitieren. Ungleichheiten der Einkommen aufgrund dieser Faktoren sind nicht immer ungerecht; sie können vielmehr dadurch, dass durch sie die Leistung der ganzen Organisation gesteigert wird, allen zugute kommen. Allerdings ist es dann auch völlig berechtigt, von den Beziehern dieser Einkommen ein entsprechend gesteigertes Maß an Einsatz und Vorbildhaftigkeit zu erwarten. Sozialethisch muss die Höhe der obersten Einkommen prinzipiell auch vor den Empfängern der geringsten Einkommen gerechtfertigt werden können.

(93) In der jüngsten Zeit ist allerdings in vielen Fällen der Eindruck entstanden, dass beträchtliche Erhöhungen der Vorstands- und Managerbezüge nicht auf deren Leistung beruhen. Insbesondere bei Abfindungen entstand gelegentlich sogar der Eindruck, dass auch Versagen faktisch belohnt wurde. Die Verantwortung für Vorstands- und Managerbezüge sowie für Abfindungen im Falle der Auflösung von Verträgen liegen in Aktiengesellschaften bei den Aufsichtsräten, die gerade bei den großen Unternehmen durch Arbeitnehmervertreter mitbestimmt sind. Die Sorge, dass hier immer höhere Gehaltsanreize eingesetzt werden, um immer

höhere Renditeziele zu erreichen, ist nicht unberechtigt. Aus Sicht der Aufsichtsräte kann es im Einzelfall auch durchaus richtig und notwendig sein, eine Vertragsauflösung unter Inkaufnahme der vertraglich vereinbarten Abfindung vorzunehmen. Gravierende Fälle dieser Art haben aber in letzter Zeit das Vertrauen in die Unternehmensführungen geschädigt. Selbst wenn die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat solchen Vertragsgestaltungen zugestimmt haben, wird durch solche Vorgänge der Geist der Kooperation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beschädigt. Wenn Unternehmensführungen es nicht für nötig halten, deutlich zu machen, dass sie sich hinsichtlich der Bezahlung der Manager an vergleichbaren Maßstäben orientieren wie hinsichtlich der Bezahlung ihrer anderen Mitarbeiter, werden die Unternehmen Schaden nehmen und nach innen wie nach außen an Glaubwürdigkeit verlieren. Das kann sich auch auf den Absatz der Produkte und Dienstleistungen auswirken. Da eine unmittelbare gesetzliche Begrenzung der Dotierungen kaum die gewünschten Ergebnisse zeigen würde, ist dringend ein freiwilliger Verhaltenskodex des führenden Managements zu empfehlen, um die größten Fehlentwicklungen einzuschränken. Gegebenenfalls ist zu prüfen, ob eine Begrenzung von Abfindungszahlungen gesetzlich unterstützt werden kann.

(94) Die Entwicklung der letzen Jahre zeigt, dass das Problem der drastisch steigenden Vorstandsbezüge mit der Entwicklung der globalen Finanzmärkte verknüpft ist. Es steht deshalb zu befürchten, dass gesetzliche Regelungen kaum greifen. Insofern stehen die Marktteilnehmer auch hier in besonderer Weise in der Verantwortung. Die Begrenzung der Vorstandsbezüge den Marktkräften zu überlassen, führt allerdings nur dann weiter, wenn diese im fairen – und damit harten – Wettbewerb, der kontrollierend wirkt, auch wirklich zum Tragen kommen kann. Häufig entsteht jedoch der Eindruck, dass im Blick auf den Zugang zur wirtschaftlichen Elite wettbewerbliche Marktkräfte

weitgehend außer Kraft gesetzt sind. Soziale Aufstiegsprozesse gelingen nur sehr eingeschränkt. Materielles Vermögen wird zum großen Teil innerhalb der Gruppe der Einflussreichen vererbt, nicht-monetäre Vorteile, insbesondere exklusives »Sozialkapital«, werden in den eigenen Kreisen weitergegeben. Auf diese Weise werden privilegierte Karrierechancen vererbt. Die »geschlossene Gesellschaft« ist also nicht nur eine Frage des Korporatismus. Deswegen ist, wie in der Denkschrift »Gerechte Teilhabe« entfaltet, vor allem das Ausbildungs- und Bildungswesen gefragt, unabhängig von der Privilegierung bestimmter sozialer Schichten Chancen für alle Kinder zu eröffnen und Leistungspotenziale in allen gesellschaftlichen Gruppen zu erschließen. Die Veränderungen, die dafür nötig sind, haben gerade erst begonnen.

(95) Deshalb gilt es, für einen Geist des Wirtschaftens einzutreten, wie er in diesem Text beschrieben wird: für eine Wirtschaft mit allen und für alle. In ihr muss es Einkommensdifferenzen geben – aber für extreme Abstände gibt es keine Rechtfertigung! Die Unternehmen sollten diesen Grundsatz durch Selbstbindung immer wieder deutlich machen. Wichtig sind deshalb ein bedachter Umgang mit diesem Thema seitens der Unternehmen sowie eine angemessene Transparenz der Vorstandsvergütung. Hierzu hat die Regierungskommission »Corporate Governance« einen Kodex erstellt, der die in Deutschland geltenden Regeln zur Unternehmensleitung und -überwachung transparent machen und das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften stärken soll. Es ist dringend zu empfehlen, dass Unternehmen, auch die großen familiengeführten Firmen, sich den »Corporate Governance Kodex« zu eigen machen. Auch die Mehrzahl der diakonischen Unternehmen hat diesen Schritt inzwischen getan.

7. Wirtschaftliche und politische Verantwortung in Zeiten der Globalisierung

> Der weltweit verschärfte Wettbewerb eröffnet Chancen und Risiken. Die Globalisierung und offene Märkte bieten Unternehmen weltweite Produktions- und Absatzchancen. Dies eröffnet ärmeren Ländern die Möglichkeit, von Investitionen ausländischer Unternehmen zu profitieren, offene Märkte zu nutzen und ihr allgemeines Sozial- und Wohlstandsniveau zu verbessern. In den entwickelten Industriestaaten führen solche Entwicklungen, die häufig mit Produktionsverlagerungen ins Ausland verbunden sind, zu Anpassungsproblemen und tief greifendem Strukturwandel, der eine entsprechende soziale Gestaltung erfordert. Es kommt darauf an, die Leitlinien der Sozialen Marktwirtschaft Schritt für Schritt weltweit tragfähig zu machen und damit eine gerechte Teilhabe aller zu ermöglichen. Den internationalen Arbeitsstandards kommt dabei wachsende Bedeutung zu.

(96) Die Globalisierung der Wirtschaft beeinflusst und bestimmt das unternehmerische Handeln in erheblichem Umfang. Handels-, Kapital-, Produkt- und Dienstleistungsmärkte sind zunehmend internationalisiert. Die Globalisierung hat zu einer Verschärfung des internationalen Wettbewerbs geführt. Das gilt gleichermaßen für Unternehmen wie für Standorte. Die internationale Arbeitsteilung und Vernetzung der Wirtschaft fordern Unternehmen wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel ab, sie bietet aber den Unternehmen zugleich die Chance, neue Märkte zu erschließen und ihre Produkte und Dienstleistungen weltweit anzubieten. Allerdings fordert dieser forcierte Wettbewerb zugleich einen ständigen Kampf um die eigene Wettbewerbsfähigkeit und setzt alle Beteiligten unter Druck, ständig

besser, günstiger, schneller und innovativer zu sein als die Wettbewerber in aller Welt.

Diese Entwicklung erzwingt ständigen strukturellen Wandel. Einerseits hat die Globalisierung vor allem den Industrieländern, und ganz besonders der exportorientierten deutschen Wirtschaft, große Vorteile, zusätzliches Wachstum und gesamtwirtschaftlich zusätzliche Beschäftigung und Arbeit ermöglicht. Andererseits geraten aufgrund des strukturellen Wandels bestehende Arbeitsplätze unter Druck, wenn sie im internationalen Wettbewerb sich nicht als wettbewerbsfähig behaupten können. So sehr auf der einen Seite gerade Deutschland von der Globalisierung auch beschäftigungspolitisch profitiert, so führt der Strukturwandel auf der anderen Seite im Rahmen der wachsenden internationalen Arbeitsteilung wie des Standortwettbewerbs zur Verlagerung von Arbeitsplätzen und Investitionen ins Ausland. Dabei sind diese Prozesse für die heimischen Unternehmen durchaus auch ein Mittel zur Sicherung des eigenen Standortes. Um das eigene Unternehmen und die in Deutschland vorhandenen Arbeitsplätze zu sichern, sehen sich viele gezwungen, internationale Arbeitsteilung zu nutzen und Produktionen zu verlagern.

(97) Entscheidungen des Managements großer Unternehmen zu Produktionsverlagerungen können in Einzelfällen zu einer erheblichen Belastung für das vertrauensvolle Zusammenwirken zwischen Politik und Unternehmen führen. Der Staat hat für solche Prozesse klare gesetzliche Regelungen, z.B. im Rahmen der Betriebsverfassung, der Unternehmensmitbestimmung und des Arbeitsrechtes, geschaffen. Das ändert allerdings nichts an dem ohnmächtigen Gefühl, gegenüber den internationalisierten Entscheidungen in fernen Konzernzentralen machtlos zu sein, das vielfach entsteht. Insbesondere bei der Verlagerung von Betrieben oder Betriebsteilen ins Ausland, gerät die Politik vor Ort in die Defensive, wenn sie sich am Ende nur noch damit kon-

frontiert sieht, sich auf höhere Transferleistungen für schwer vermittelbare Arbeitslose einzustellen. Neben der Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen ist es deshalb eine unternehmerische Aufgabe, betriebswirtschaftlich begründete Verlagerungen auch öffentlich nachvollziehbar zu vermitteln. Wenn Unternehmen hohe Gewinne erwirtschaften und gleichzeitig Produktionsverlagerungen vornehmen, obwohl unter Umständen auch in den betroffenen Teilen dieses Unternehmens noch schwarze Zahlen geschrieben werden, ist dies in der Regel für Arbeitnehmer und Öffentlichkeit nicht nachvollziehbar. Zwar kann es durchaus sein, dass gleichwohl im Sinne einer vorsorgenden Unternehmensentscheidung zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der Arbeitsplätze sowie einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens solche Entscheidungen notwendig sind, sie müssen dann aber umfassend innerhalb der Unternehmen und auch öffentlich begründet werden, damit nicht Ängste und Sorgen sogar in Unternehmen um sich greifen, die eine gute Markt- und Ertragsposition vorweisen. Zu einem rechtzeitig eingeleiteten Krisenmanagement gehört Transparenz über die Gründe für derartige Unternehmensentscheidungen.

(98) Der weltweite Wettbewerb um Arbeitsplätze und Investitionen erfasst alle Rahmenbedingungen und Standortfaktoren und ganz besonders die Kosten der Produktion am jeweiligen Standort. Die Lohnhöhe ist in diesem Zusammenhang ebenso wie andere Kostenfaktoren für die Unternehmen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Deutschland ist und bleibt ein Hochlohnland. Es ist deshalb unvermeidlich, dass arbeitsintensive Produktionen zu einem erheblichen Teil verlagert worden sind. Mittlerweile erreicht der Standortwettbewerb aber auch höchst qualifizierte Arbeitsplätze, weil weltweit das Qualifikationsniveau zunimmt, in Deutschland ein zunehmender Mangel an qualifizierten Fachkräften besteht und das Angebot an hoch qualifizierten Kräften,

wie Ingenieuren, in anderen Erdteilen mit günstigen Standortfaktoren zunimmt.

Gleichwohl hat sich der Standort Deutschland gerade im Zuge der zunehmenden Globalisierung und des verschärften weltweiten Wettbewerbs als wettbewerbsfähig erwiesen. Die großen Anstrengungen der Unternehmen, verbunden mit erheblichen Anpassungsprozessen und zusätzlichen Anstrengungen der Beschäftigten, einer gemäßigten Lohnentwicklung in den letzten Jahren und die verbesserten staatlichen Rahmenbedingungen haben dazu beigetragen, dass vor allem die exportorientierte Industrie unseres Landes weltweit führend ist. Insofern profitiert Deutschland – auch was Beschäftigung und Wohlstand angeht – nach wie vor in hohem Maße von der Globalisierung. Im Blick auf den Niedriglohnsektor allerdings hat der zunehmende Wettbewerb mit Nachbarländern die Tendenz, die schützenden Lohnstrukturen in den nationalen Systemen aufzuweichen. Damit geraten die Löhne der gering Qualifizierten unter Druck, so dass am Ende Arbeitslosigkeit oder das Abdrängen in den so genannten informellen Sektor stehen können. Die Hoffnungslosigkeit der so genannten Globalisierungsverlierer wie auch der wachsende Druck in der Mittelschicht gehen mit der Sorge einher, den Herausforderungen und Risiken der Globalisierung auf Dauer nicht gewachsen zu sein oder in den damit einhergehenden Prozessen Wohlstand und soziale Sicherheit einbüßen zu müssen.

(99) Im Zuge der internationalen Verflechtungen von Unternehmen und des Niedergangs herkömmlicher Arbeitsbeziehungen sind die meisten Länder mit dem Problem des gesellschaftlichen Zusammenhalts konfrontiert. Nationalstaatliche und europäische Regelungen stoßen angesichts der globalen Vernetzung der Wirtschaft auf Grenzen. Dies hat zu heftigen Auseinandersetzungen über die gesellschaftliche und demokratische

Kontrolle der Globalisierung geführt. Auch aus christlichen Motiven und unter der Beteiligung von Kirchen sind »Anti-Globalisierungs-Initiativen« in der weltweiten Zivilgesellschaft entstanden, die zunehmend Artikulationskraft gewinnen. Eine öffentliche Debatte über die Chancen, Risiken und Regelungsmöglichkeiten der wirtschaftlichen Globalisierung ist deshalb dringend nötig und muss in der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Interessen und Argumenten geführt werden. Dabei müssen die Interessen der Verlierer der Globalisierung in den Mittelpunkt gerückt werden, damit gemeinsam neue Wege der Teilhabegerechtigkeit erarbeitet werden können.

(100) Vor allem arbeits- und lohnintensive Produktionen sind in erheblichem Umfang in kostengünstigere Standorte Europas und anderer Kontinente verlagert worden. Dass dort durch Investitionen aus dem Ausland Arbeitsplätze geschaffen werden, bedeutet für diese Länder große Entwicklungschancen. Auslandsinvestitionen ermöglichen steigendes Wachstum, wachsenden Wohlstand, einträgliche Arbeit, höhere Sozialstandards und nachhaltiges Wirtschaften, bessere Bildung und ein höheres Lebensniveau für die Menschen. Diese wirtschaftliche Entwicklung muss so gesteuert werden, dass sie mit Demokratie und Menschenrechten nicht nur vereinbar ist, sondern zu deren Verwirklichung beiträgt. Freizügigkeit, Meinungsfreiheit und Minderheitenrechte sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie die Achtsamkeit gegenüber kulturellen Unterschieden. In diesem Sinne dürfen globale Unternehmen die Auseinandersetzung mit ethischen Fragen nicht scheuen. Die europäischen Unternehmen tragen dafür bei ihrem internationalen Engagement eine besondere Verantwortung. Eine Ausbeutung von Rohstoffen und Arbeitnehmern bis zur Gefährdung demokratischer Strukturen in den am wenigsten entwickelten Ländern durch internationale Finanz- und Rohstoffspekulation ist ethisch nicht zu rechtfertigen.

(101) Gerade weil die nationalen Regelungsmöglichkeiten und die internationalen Institutionen nur begrenzt die Rahmenbedingungen für die Globalisierung bestimmen können, ist die Verantwortung für die unternehmerische Gestaltung umso höher. Unternehmen, die im Ausland investieren und produzieren, sollten dies nicht nur als Chance zur Erschließung von Märkten und zur Nutzung der internationalen Arbeitsteilung mit günstigen Standortbedingungen begreifen, sondern auch ihre Verantwortung für soziale, ökologische und demokratische Entwicklungen verstehen. Die Politik muss einerseits den ihr zur Verfügung stehenden Spielraum so gestalten, dass es für internationales Investitionskapital attraktiv bleibt, hier zu investieren; andererseits muss sie aber auch Einfluss auf die Gestaltung weltweiter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen nehmen. In dieser Hinsicht kommt der Zusammenarbeit auf der Ebene der EU immer größere Bedeutung zu.

(102) Zur sozialen Gestaltung der fortschreitenden Globalisierung bedarf es weltweit gültiger Spielregeln. Dabei sollte das Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft die globalisierten Entwicklungen auch international prägen. Es geht darum, Kriterien der gerechten Teilhabe aller bzw. der sozialen Inklusion weltweit zu verankern. Dies kann z.B. über die Welthandelsorganisation (WTO), internationale Verabredungen zwischen den Industrienationen und die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) geschehen. Die in der IAO seit 1918 auf weltweiter Ebene von Regierungen, Arbeitgebern und Gewerkschaften erarbeiteten internationalen Arbeitsnormen erfassen alle wesentlichen Bereiche der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Bei Ratifizierung durch die Mitgliedsstaaten erhalten diese Arbeitsnormen rechtliche Verbindlichkeit auf nationaler Ebene. Ihre praktische Umsetzung wird in regelmäßigen Abständen durch eine umfassende Berichterstattung geprüft. In der 1998 verabschiedeten Grundsatzerklärung für grundlegende Arbeitnehmerrechte werden verstärkte

Aktivitäten der Mitgliedsregierungen der IAO zur Umsetzung dieser Standards begründet. Dabei geht es um die Respektierung von Gewerkschaftsrechten, der Tarifvertragsfreiheit, der Abschaffung von Zwangsarbeit, dem Abbau der Kinderarbeit und der Nicht-Diskriminierung.

(103) Die Einhaltung grundlegender Arbeitnehmer- und Menschenrechte entspricht dem christlichen Bild des Unternehmerhandelns und hat erhebliche praktische Konsequenzen vor allem für die unternehmerische Tätigkeit von Tochterfirmen und Zulieferer in Entwicklungsländern. Dies sind wesentliche Voraussetzungen für die Bekämpfung sowohl der Ausbeutung der Arbeitnehmer in weniger entwickelten Ländern wie auch des zunehmenden Drucks auf Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen in Industrieländern. Soweit ein Staat Übereinkommen der IAO nicht ratifiziert und in geltendes nationales Recht überführt, sind multinationale Konzerne deswegen gehalten, die wesentlichen Standards zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie die sonstigen Arbeitsbedingungen auch in diesen Ländern zu erfüllen, soweit sie damit nicht gegen die jeweiligen geltenden Gesetze verstoßen

(104) Offene Märkte sind ein Gebot internationaler sozialer Gerechtigkeit. Der WTO und der Welthandelsordnung sowie anderen zwischenstaatlichen und internationalen Abkommen kommen mit der Globalisierung eine wachsende Bedeutung zu. Soweit Industrieländer ihre Märkte für bestimmte Rohstoffe oder landwirtschaftliche Erzeugnisse aus Entwicklungsländern abschotten, muss im Rahmen der Welthandelsordnung auf eine Änderung hingewirkt werden. Allen Ländern sollte der gleiche Zugang zum Weltmarkt ermöglicht werden. Wo die meisten Entwicklungsländer Exportinteressen haben, verhalten sich die Industrieländer protektionistisch; sie wollen die wenigen heimischen Industrien vor überlegener ausländischer Konkurrenz

schützen und die in vielen dieser Länder weiterhin drohende De-Industrialisierung stoppen. Die Industrieländer, die gesamtwirtschaftlich vom freien Handel profitieren, fordern dagegen eine breite Marktöffnung von den Ländern des Südens für Investitionen im Dienstleistungsbereich (Wasser, Energie, Finanzdienstleistungen) oder für ihre Exportprodukte. Sie dürfen sich deshalb auch nicht darüber beklagen, wenn im Rahmen des Welthandels Produkte, Güter und Dienstleistungen aus ärmeren oder weniger entwickelten Ländern in Industrieländer importiert werden, auch wenn Arbeitsplätze in den Industrieländern dadurch verdrängt werden. Im Rahmen der Welthandelsordnung muss darauf hingewirkt werden, dass die noch bestehenden Handelsbarrieren fallen. Zugleich müssen die Industrienationen den Entwicklungsländern helfen, sich auf offene Märkte vorzubereiten. Offene Märkte stellen gerade für die Entwicklungsländer eine große Chance dar und sind ein wichtiger Baustein für die Entwicklung von sozialer Sicherheit und Bildung für breite Schichten.

(105) Zu einer menschengerechten Gestaltung der Globalisierung gehört auch die Verantwortung der Wirtschaft für die Lebenschancen der kommenden Generationen. Die Prinzipien der Nachhaltigkeit müssen in allen Wirtschaftsprozessen, in Produktion und Konsum, verankert werden. Dabei sollte stets das Vorsorgeprinzip Beachtung finden. Der Ressourcen- und Klimaschutz muss konsequent vorangetrieben werden. Hierzu gehören ein rationeller und effizienter Einsatz von Energie, die Vermeidung des Raubbaus an der Natur bei der Gewinnung von Rohstoffen sowie eine schöpfungsgemäße und nachhaltige Landwirtschaft, wie sie in der EKD-Schrift »Neuorientierung für eine nachhaltige Landwirtschaft« von 2003 gefordert wird.
(106) Die ethische Verpflichtung der Unternehmen ist nicht auf das unmittelbare unternehmerische Handeln beschränkt, sondern erstreckt sich auch auf die verantwortliche Mitwirkung

an der Entwicklung wohlgeordneter Rahmenbedingungen, die notwendige Voraussetzung für eine funktionierende und faire Unternehmenstätigkeit sind. Die den bürgerlichen Tugenden entsprechende unternehmerische Verantwortung bezieht sich zunächst auf die Einhaltung des nationalen ordnungspolitischen, wirtschafts-, sozial- und umweltpolitischen gesetzlichen Rahmens. Global tätige Unternehmen sollten darüber hinaus auch an der Etablierung einer ethisch begründeten globalen Rahmenordnung und entsprechender internationaler Institutionen mitwirken. Insbesondere tragen transnational tätige Unternehmungen auch Verantwortung für eine Globalisierung der Menschenrechte.

8. Gesellschaftliche Verantwortung von Wirtschaftsunternehmen – Wirtschaftliches Handeln von Kirche und Diakonie

Neben der zentralen unternehmerischen Aufgabe, Produkte und Dienstleistungen effizient zu erbringen und erfolgreich zu wirtschaften, spielen Sozial- und Umweltstandards eine immer wichtigere Rolle in den Strategien von Wirtschaftsunternehmen. Umgekehrt gewinnt das effiziente Wirtschaften für die sozialen Dienste der Kirche eine wachsende Bedeutung. Damit ergeben sich auch neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Kirche und Unternehmerschaft.

8.1 Soziales Handeln gewerblicher Unternehmen

Unternehmen erfüllen ihre gesellschaftliche Aufgabe vor allem durch nachhaltiges, effizientes und erfolgreiches Wirtschaften. Angesichts eines weltweit weitgehend ungeregelten Wettbewerbs wachsen ihr Einfluss und ihre Verantwortung. Dazu gehört die Einhaltung von nachhaltigen Sozial- und Umweltstandards, die in Richtung langfristiger Strategien entwickelt werden müssen. Darüber hinaus lohnt es sich für Unternehmen, auch bürgerschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

(107) Viele Unternehmen übernehmen weit über ihre traditionellen Handlungsfelder hinaus Verantwortung. Positiv hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang vor allem das überproportionale kulturelle und soziale Engagement von kleinen und mittelständischen Unternehmen im regionalen Kontext. Durch diese nicht auf den Unternehmenszweck bezogene Unterstützung

tragen viele Unternehmer und Unternehmen im Sinne einer sozialpolitischen Verantwortung (»Corporate Citizenship«) freiwillig und verantwortungsvoll ihren Teil zur Gestaltung unserer Gesellschaft bei. Oft geschieht dies durch persönlichen Einsatz. Indem Unternehmer Mittel und Fähigkeiten über ihr Unternehmen hinaus zur Verfügung stellen, wächst ihr gesellschaftliches Ansehen. Die persönliche ehrenamtliche Mitarbeit von erfolgreichen Unternehmern sowie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an gemeinwohlorientierten Aktivitäten in der Gesellschaft dient gleichfalls der positiven öffentlichen Wahrnehmung. Wenn die im Bereich der Ökonomie, des Rechts und der Finanzen im Unternehmen erworbenen Kenntnisse in Initiativen und Vereine eingebracht werden oder wenn Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für soziale Aufgaben freistellen und freiwillige Einsätze fördern, ist dies für die Gesellschaft, die einzelnen Akteure und für das Unternehmen von Nutzen.

(108) Die finanzielle Beteiligung und die persönliche Mitwirkung von Unternehmern in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft wird mit hoher Aufmerksamkeit verfolgt. Gerade wenn sie Teile des erwirtschafteten Gewinns abgeben, wächst ihr Ansehen. Besonderes Augenmerk liegt in den vergangenen Jahren in der Einbringung von zum Teil erheblichen Geldmitteln in gemeinnützige Stiftungen. Diese Form der Förderung gesellschaftlicher Aufgaben hat eine lange Tradition und ist in den letzten Jahren immer beliebter geworden. Die steuerliche Unterstützung von Stiftungen ist ausdrücklich zu begrüßen.

(109) Nachdem soziale Verantwortung in der Tradition der Sozialen Marktwirtschaft gerade von mittelständischen deutschen Unternehmen schon immer praktiziert worden ist, ist sie für international operierende Konzerne, gerade aus dem angloamerikanischen Raum, in den letzten Jahren fast obligatorisch geworden. Aus dieser Situation heraus macht in den letzten Jahren

auch in der deutschen Wirtschaftswelt ein Begriff Karriere, der für die soziale und ethische Verantwortung von Unternehmen steht: »Corporate Social Responsibility« (CSR). CSR muss verstanden werden als eine Form des Dialogs, den jedes Unternehmen mit seinem gesellschaftlichen Umfeld führen muss, um dessen Bedürfnisse wahrnehmen und umsetzen zu können. Für die Definition von CSR hat sich in der europäischen Diskussion ein Grundverständnis herausgebildet, das vom Europäischen Multistakeholderforum bestätigt wurde. Danach ist CSR das freiwillige, über das gesetzliche Maß hinausgehende gesellschaftliche Engagement von Unternehmen.

(110) Die inhaltlichen Schwerpunkte des Engagements – Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt – stehen in der Regel in engem Zusammenhang mit den Unternehmensspezifika, der Branche und den Märkten, in denen das Unternehmen operiert. So sind Unternehmen aus dem produzierenden und Handel betreibenden Bereich oftmals verstärkt im sozialen und ökologischen Bereich aktiv, um ihr Interesse an der Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insbesondere in Zulieferländer und am Schutz der Umwelt zu signalisieren. CSR ist in solchen Fällen Teil einer an den Anspruchsgruppen des Unternehmens ausgerichteten Gesamtstrategie. Die gezielten Bemühungen sollen verdeutlichen, dass über die Gewinnerzielung hinaus ein nachhaltiges Interesse an dem jeweiligen Tätigkeitsfeld bzw. der konkreten Unternehmensumwelt besteht. Gleichzeitig können die in diesen Bereichen im Unternehmen vorhandenen Schlüsselkompetenzen optimal eingesetzt werden.

(111) Natürlich sollte ein Unternehmen nicht erst dann Anerkennung und Wertschätzung finden, wenn es sich im Sinne von CSR oder Corporate Citizenship für Umwelt und Sozialbedingungen, für Sport, Kultur oder Soziales engagiert. Das wäre eine Verkennung der Situation und könnte in der Konsequenz einer

Art Ablasshandel gleichkommen: Egal, was ein Unternehmen tut – Hauptsache, es »kauft« sich durch sein Engagement für Mitarbeiterschaft und Standort oder auch durch Sponsoring für soziale Aufgaben frei. Allerdings gibt es in Deutschland das umgekehrte Problem: Unternehmer wagen sich aus Angst vor einer Neiddebatte auch mit ihrer Wohltätigkeit nicht aus der Anonymität; dabei können gerade sie ein Vorbild für andere Spender und Sponsoren sein. Zudem ist in den letzten Jahren in neuer Weise deutlich geworden, dass es sich zur Erfüllung dieser Aufgabe für die Unternehmen selbst, vor allem aber für die Gesellschaft, lohnen kann, wenn sie soziale, ökologische und ethische Verantwortung übernehmen, d. h. auch die Interessen von Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt im Auge behalten. Dadurch können sich Wechselwirkungen zwischen dem Eigeninteresse der Unternehmen und dem Gemeinwohl ergeben, die sowohl dem Unternehmen als auch anderen wieder zugute kommen. Wenn Unternehmen etwa Bildung und Forschung unterstützen, fördern sie nicht nur junge Menschen, sondern sichern sich auch unschätzbares Know-how und personelle Ressourcen. Wenn Unternehmen in Kindergärten, Sozialeinrichtungen, Kirchen und Kulturinstitutionen investieren, verbessern sie die Motivation der Mitarbeiter. Und wenn Unternehmen glaubhaft gegen unnötigen Ressourcenverbrauch, gegen Kinderarbeit oder Korruption eintreten, sichern sie sich gegen negative und damit verkaufsschädigende Schlagzeilen in den Medien und im globalen Internet.

(112) So sehr sich die Unternehmen angesichts einer global vernetzten Welt und erhöhter Ansprüche von Bürgern, Politik, Nicht-Regierungsorganisationen und auch der Kirche dieses Themas annehmen, so darf die Missbrauchsanfälligkeit nicht vernachlässigt werden. Trotz seiner das Image fördernden Funktion für das Unternehmen darf das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen nicht auf strategische Erwägungen reduziert werden. Damit CSR seine Wirkung entfaltet, ist die Glaubwürdig-

keit der Aktivitäten das wichtigste Element. Daher sollten Unternehmen nach Möglichkeit in der Lage sein, die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf Umwelt, Gesellschaft und Mitarbeiter im Rahmen ihrer Managementverfahren zu berücksichtigen und über diese in einer sachgerechten und transparenten Form zu kommunizieren. Das setzt ein umfassendes, im Unternehmen verankertes CSR-Management voraus. Darüber hinaus erkennen immer mehr Unternehmen, dass aktives Handeln im Bereich CSR Chancen und damit Wettbewerbsvorteile ermöglicht. Zur Dokumentation ihres Verhaltens veröffentlicht eine steigende Zahl von Unternehmen regelmäßig – in Nachfolge von seit Mitte der 90er-Jahre etablierten Ökobilanzen für Produkte, Umweltberichten und Nachhaltigkeitsberichten – Corporate-Social-Responsibility-Berichte.

(113) Der Wirksamkeit ethischer Leitlinien wie dem der CSR sind stets Grenzen gesetzt. Richtlinien und Verhaltenskodizes können unethisches oder widerrechtliches Verhalten nie völlig verhindern. Unternehmen sind und können nicht besser sein als die Gesellschaft, die sie umgibt und aus der sie ihre Werte und Einstellungen beziehen. Ethische Leitlinien können freilich eine wertvolle Orientierung leisten, sowohl in der Frage, wie mit Verstößen gegen sie umzugehen ist als auch wie sich Mitarbeiter in Konfliktsituationen zu verhalten haben. Führungskräfte erleben immer wieder Interessenkonflikte zwischen dem wirtschaftlich Notwendigen und dem persönlich, sozial oder ethisch Erwünschtem, z. B., wenn es um die Frage geht, ob zur Erhöhung der Produktivität eines Unternehmens Umwelt- oder Sozialstandards zu vernachlässigen sind oder Mitarbeiter entlassen werden müssen. In solchen schwierigen Fällen muss sich beweisen, ob die gelebte Führungskultur ein belastbares Handlungsgerüst ist oder ob das Leitbild nur ein Lippenbekenntnis darstellt. Letztlich aber gilt: Leitbilder werden nie ganz unmittelbar auf konkrete Entscheidungssituationen zugeschnitten sein. Unterneh-

men können aber durch klare ethische Verhaltensregeln (Codes of Conduct) ihren Mitarbeitern moralisches Handeln erleichtern. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter steigt und die Zahl der Krankheitstage geht zurück, wenn Mitarbeiter in möglichen Konfliktsituationen beim Abwägen zwischen moralisch einwandfreiem und rein erfolgsorientiertem Verhalten nicht alleingelassen werden.

(114) In konkreten Problemsituationen ist Flexibilität gefordert. Dann kommt es darauf an, ob die beteiligten Personen in der Lage sind, den »Geist« des Leitbilds zu leben und sich in unerwarteten Wertekonflikten auf ihren persönlichen Glauben, auf ihre innere Haltung und Lebenserfahrung beziehen können, um zu solchen Entscheidungen zu kommen, die sie vor ihrem Gewissen verantworten können. Dazu braucht es mehr als Leitbilder, nämlich eine christliche Erziehung, einen festen Glauben und darüber hinaus Gemeinden und Einzelne, die helfen, die Herausforderungen des Arbeitslebens vor Gott zu bedenken. Einkehrtage und Orte der Besinnung, aber auch geistliche Beratung für Entscheidungsträger in Unternehmen anzubieten, ist eine wichtige Aufgabe der Kirche. Auch Unternehmer und Führungskräfte sind auf Gemeinschaft und geistlichen Beistand angewiesen.

8.2 Unternehmertum, Kirche und Diakonie

Die Kirche ist kein Unternehmen. Gleichwohl muss sie in vielen Arbeitsfeldern unternehmerisch handeln. Im Sozialsektor hat sich durch das Auftreten neuer Anbieter und eine sich ändernde Gesetzgebung eine markt- und wettbewerbsorientierte Sozialwirtschaft herausgebildet, in der sich die Diakonie als soziale Unternehmung der Kirche behaupten muss. Im Bildungssektor wachsen neben den öffentlichen Angeboten die Angebote freier Träger. Unternehmer haben die Aufgaben und

> Dienste von Kirche und Diakonie von Anfang an mitgestaltet. Ihr Sachverstand wird gebraucht. Durch ihre Beteiligung erfahren sie Ermutigung und können ihre Kompetenz einbringen.

(115) Die Kirche ist kein Unternehmen. Sie hat den Auftrag, die Botschaft von Gottes Liebe zu den Menschen zu bringen und Gottvertrauen, Lebensgewissheit und Nächstenliebe in ihnen zu wecken. Sie gründet in diesem Auftrag Jesu Christi und lebt aus seiner Zusage. Im Hören auf sein Wort und in der Feier von Taufe und Abendmahl vergewissern Christen sich ihrer Aufgabe und finden Orientierung für ihren Alltag. In der Feier des Heiligen Abendmahls zeigt sich augenfällig: Gott hält in Wort und Sakrament aus seiner Fülle anderes und mehr bereit, als Menschen geben und womit Menschen rechnen können: überströmende Liebe bis hin zur Lebenshingabe, das Wunder der Lebenserneuerung, ausgestreckte Hände zu Vergebung und Neuanfang. Wer an diesen Gaben Anteil bekommt, ist aufgefordert, im Maße seiner Möglichkeiten geistliche Gaben, persönliche Begabungen und weltliche Güter mit anderen, vor allem mit Bedürftigen, zu teilen.

(116) Auch wenn die Kirche kein Unternehmen ist, schließt das nicht aus, dass sie in den Arbeitsfeldern, in denen sie Menschen hilft, ihre Gaben zu entfalten oder Lebenserneuerung zu wagen, und in den Einrichtungen, in denen Menschen Linderung ihrer Not oder Heilung ihrer Krankheiten erfahren, unternehmerisch handeln muss. Denn auch die Kirche muss berücksichtigen, dass sie unter den Bedingungen knapper Ressourcen handelt. Kirchliche Bildungsarbeit, Tagungsstätten, Tageseinrichtungen für Kinder, diakonische Krankenhäuser, ambulante Dienste oder Einrichtungen der Altenhilfe stehen heute im Wettbewerb mit freigemeinnützigen und privaten Trägern und sind darauf angewiesen, nicht nur profiliert, sondern auch sparsam und kundenorientiert zu wirtschaften.

(117) Das diakonische Profil von Diensten und Einrichtungen wurde und wird durch Menschen geprägt, die aus dem christlichen Glauben handeln, der in der Liebe zu den Hilfebedürftigen tätig sein will (Gal 5,6). Aus dieser Motivation ist in Deutschland in den letzten 150 Jahren eine Vielzahl großer Einrichtungen entstanden, die mit ökonomischem, politischem und organisatorischem Geschick gegründet, erhalten und erweitert wurden. Heute gehören zur Diakonie der evangelischen Kirche und zur Caritas der katholischen Kirche beachtliche Unternehmen mit einigen tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich zum Teil zu noch größeren Unternehmensverbünden zusammenschließen. Insgesamt sind in Diakonie und Caritas etwa eine Million Mitarbeitende beschäftigt.

(118) Ähnlich wie in der Wirtschaft hat sich im Laufe der Geschichte das Verständnis von Führung und Leitung in den diakonischen Einrichtungen gewandelt. Die Gründergestalten des 19. Jahrhunderts waren meist Patriarchen oder Hauseltern. Auf ihr Vorbild und Beispiel wurde geachtet. Auf ihr Wort wurde gehört, auch wenn es dafür nicht ausdrückliche schriftliche Festlegungen gab. Allerdings haben die heutigen Leitbilder und Qualitätsbeschreibungen in den Haus- und Schwesternordnungen der damaligen Zeit ihre Vorbilder. Den Gründern folgten »treue Verwalter« und starke Oberinnen mit schriftlich festgelegten Aufgaben, über deren Erfüllung Aufsichtsgremien wachten. Heute sind Manager gefragt, die es verstehen, Mitarbeitende zu motivieren und Impulse für die weitere Entwicklung der Organisationen zu geben. Zunehmend werden Vorstände tätig, die im Rahmen der Beschlüsse ihrer Aufsichtsgremien selbstständig agieren können. Dabei nimmt neben der theologischen, pädagogischen und pflegerischen Kompetenz, die die Anfänge bestimmte, die ökonomische eine unverzichtbare Rolle, immer öfter sogar den ersten Rang ein. Aus den Bruder- und Mütterhäusern der Gründerzeit sind diakonische Unternehmen geworden.

Auch wenn sich Diakonie und Caritas weiterhin einer breiten Anerkennung erfreuen, sind frühere Bevorzugungen als freigemeinnützige Träger inzwischen abgebaut worden. Auch die Diakonie kann nicht mehr mit dem bedingten Vorrang der Freien Wohlfahrtspflege gegenüber privaten Anbietern sozialer und medizinischer Dienstleistungen rechnen. Die Unterstützung durch Staat und Kirche wird – auch da, wo es nach deutschem Verständnis um Daseinsvorsorge geht – seitens der Europäischen Union sogar als Wettbewerbsverzerrung verdächtigt.

(119) Aufgrund des steigenden Bedarfs an sozialen Leistungen, der Entwicklung eines differenzierten Angebotsspektrums und einer Vielzahl von Trägern sozialer Arbeit hat sich inzwischen auch in Deutschland eine Sozialwirtschaft entwickelt. Seit Einführung der Pflegeversicherung 1994 führte der extern induzierte Modernisierungsprozess zu einer immer stärkeren Markt- und Wettbewerbsorientierung. Deutlicher als in anderen Wirtschaftsbereichen sind in der Sozialwirtschaft traditionelle Organisations- und Handlungsprinzipien schrittweise in Frage gestellt und neu geordnet worden. Seit Beginn der 90er-Jahre ist der Korporatismus als Ordnungsprinzip des bundesrepublikanischen Sozialstaates durch einen politisch organisierten Wettbewerb ersetzt worden. Damit wurde auch das bis dahin geltende Kostendeckungsprinzip abgelöst. Zugleich versucht die Politik bis hin zur kommunalen Ebene den Sozialbereich ordnungspolitisch zu regulieren und damit auf Art und Qualität der Leistungen, Art der Leistungserbringung und die Preise Einfluss zu nehmen.

(120) Die Regulierung des Sozialen durch die Politik hat zwar den Wettbewerbsdruck erhöht, von einem Sozialmarkt kann jedoch angesichts zum Teil planwirtschaftlicher Züge (wie zum Beispiel im Gesundheitssektor) nur eingeschränkt gesprochen werden. Denn die besonders in Not geratenen Menschen sind

nicht in der Lage, für die Hilfen, die sie brauchen, die entsprechenden Entgelte aufzubringen. Ohne staatliche Mitfinanzierung kann sich in sozialen Arbeitsfeldern kein Markt entwickeln. Damit bewegen sich die Träger sozialer Arbeit in Deutschland in einem Dreiecksverhältnis zwischen Leistungserbringung, Markt und Staat. Sie sind einerseits Dienstleister und andererseits Anwalt für die Schwachen. Dabei ist hervorzuheben, dass die Arbeit in den Einrichtungen und Diensten der Freien Wohlfahrtspflege weitgehend auf der Grundlage von Spezialgesetzen, insbesondere der Sozialgesetzbücher erfolgt und diese umfangreiche Regelungen enthalten, die mit den Rahmenbedingungen für das Handeln auf allgemeinen Wirtschaftsmärkten nicht vergleichbar sind. Dies gilt auch für die Diakonie. Über unternehmerisches Handeln im Wettbewerb hinaus müssen Kirche, Diakonie und Träger der Freien Wohlfahrtspflege deshalb in ordnungspolitischer Verantwortung Kriterien für die Qualität sozialer Dienstleistungen sowie für ihre Finanzierbarkeit in die Gestaltung des Wettbewerbs einbringen.

(121) Positiv wird man feststellen dürfen, dass der wachsende Wettbewerb für mehr Beweglichkeit sorgt. Dazu gehört ein transparenter Umgang mit Geld und Ressourcen ebenso wie ein sorgsames Achten auf die Qualität der Arbeit in vielfältigen Qualitätsprozessen. Auch das schnellere Reagieren auf Veränderungen in der Umwelt und eine kreative Angebotsentwicklung in vielen Bereichen gehören zum unternehmerischen »Aufbruch«. Dennoch fallen die Umstellungsprozesse schwer. Im kostenorientierten Wettbewerb, der in der jüngsten Zeit zu erheblicher Arbeitsverdichtung und Beschleunigung geführt hat, stehen auch diakonische Unternehmen gelegentlich in der Gefahr, Hilfe- und Pflegebedürftige wie Mitarbeitende in erster Linie als Kostenfaktoren zu sehen. Der Markt ist in diesem Sinne moralisch blind, temporeich und verschleißorientiert und wirkt auch bei Dienstleistungen nach seinen eigenen Gesetzen. Es bedarf

deswegen immer wieder der Vergewisserung über die Ziele des kirchlich-diakonischen Dienstes und einer neuen Bestimmung der Aufgaben und Qualitätserwartungen unter veränderten Rahmenbedingungen. Dabei kann die heilende Begegnung von Mensch zu Mensch, die Ermutigung zum Leben, die diakonisches Handeln ausmacht, nur begrenzt geplant und letztlich nicht kalkuliert werden. Politische Rahmenbedingungen und marktgängige Angebote können lediglich einen Rahmen liefern, in dem sich Diakonie in diesem Sinne ereignen kann. Wo dieser Rahmen nicht (mehr) hinreichend Raum, Zeit und Mittel zur Begegnung zur Verfügung stellt, bedarf es verstärkt des zivilgesellschaftlichen Engagements. Dabei kann die Zusammenarbeit diakonischer Einrichtungen und Dienste mit Unternehmen, wie sie im vorangegangenen Kapitel geschildert wird, eine wichtige Rolle spielen.

(122) Diakonische Einrichtungen und Unternehmen auf allen Ebenen konnten schon immer auf den Gründergeist, das soziale Engagement und die Kompetenz von Unternehmerinnen und Unternehmern bauen. In den Aufsichtsräten kirchlicher Krankenhäuser und Altenheime, in Stiftungen und Bildungseinrichtungen bringen sie bis heute ihre Kenntnis des Marktes und ihre Kompetenz in der Unternehmensleitung ein. Allerdings war das Verhältnis zwischen Kirche und Unternehmertum in den letzten Jahrzehnten zum Teil von Spannungen belastet und von Missverständnissen geprägt. Unternehmerinnen und Unternehmer klagten darüber, dass für ihr Handeln in der Wirtschaft und im Dienstleistungsbereich in der Kirche wenig Verständnis aufgebracht wurde und, dass Kirchenleitungen ihre Stellungnahmen zu Wirtschaft und Arbeitswelt zu wenig im Dialog erarbeitet hätten. Pfarrer und Pfarrerinnen andererseits befürchteten bisweilen, durch Unternehmer in den Sog eines einseitigen Effizienzdenkens gezogen zu werden, in dem menschliche Begegnung nicht mehr zählt. In den letzten Jahren ist aber auf verschiedenen

Ebenen das Gespräch zwischen Vertretern der Kirche und Unternehmern intensiviert worden. Dazu wird nicht zuletzt die Tatsache beigetragen haben, dass die Kirche in vielen Handlungsfeldern wieder verstärkt unternehmerisch tätig werden musste, weil die Finanzierung durch Kirchensteuern allein nicht mehr trägt. Das Verständnis füreinander, aber auch die Wahrnehmung der Unterschiede wächst. Im Dialog miteinander können sich neue Kompetenzen, aber auch eine neue Orientierung entwickeln.

(123) Auch wenn die Kirche selbst zunehmend flexiblere Beschäftigungsverhältnisse anbietet, um in ihren Einrichtungen oder in diakonischen Unternehmen Entlassungen möglichst zu vermeiden, auch wenn sie wie andere Arbeitgeber mit Mitarbeitervertretungen und Gewerkschaften um tarifliche Eingruppierungen ringen muss, bleibt ihr Auftrag der gleiche: Sie wird sich für die Schwachen einsetzen und in Staat und Wirtschaft für eine gerechte Teilhabe aller eintreten. Sie handelt dann vertrauenswürdig, wenn sie auch in den eigenen Unternehmen darauf achtet, dass die Spreizung zwischen den unterschiedlichen Einkommensgruppen der Mitarbeitenden nicht in unvertretbarem Umfang wächst und, dass die Dienstgemeinschaft zwischen den verschiedenen Beschäftigungsgruppen trotz aller gelegentlichen Zerreißproben für Ausgleich sorgt und den gemeinsamen Dienst an den Hilfebedürftigen in den Mittelpunkt stellt.

(124) Seit es die Kirche gibt, setzt sie sich aus Menschen aus allen Gruppen und Schichten der Bevölkerung zusammen. Immer haben zu ihr Reiche und Arme, Einflussreiche und Randsiedler, Mächtige und Ohnmächtige gehört; immer haben in ihr Menschen mit unterschiedlichem sozialen Hintergrund zusammen gearbeitet. Die Kirche weckt gerade dann Vertrauen und übt einen guten Einfluss auf die Gesellschaft aus, wenn sie über soziale Unterschiede hinweg Solidarität und Gemeinschaft in

einer Weise lebt, die es sonst in der Gesellschaft nicht gibt. Die Ordnungen der Kirche mit ihren Wahlverfahren und ihrer Ämtervielfalt sichern zudem – zumindest im Grundsatz – eine breite Partizipation von Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Gaben. In dieses Gefüge haben unternehmerisch Tätige immer hineingehört, aufgrund ihrer Erfahrungen und Kompetenzen wichtige, oft leitende Aufgaben übernommen und damit Gemeinden, Kirchenkreisen und Landeskirchen, aber auch vielen Diakonie- und Bildungseinrichtungen zukunftsweisende Impulse gegeben. Viele überregionale Organisationen und Netzwerke der Kirche machen besondere Angebote für Unternehmerinnen und Unternehmer oder sind aus deren Initiative entstanden.

Unternehmerisch Tätige tragen wie alle Christen eine Mitverantwortung für ihre Kirche. Aber dies gilt auch umgekehrt. Die Kirche bemüht sich, auch durch spezielle Angebote und Dienstleistungen Verantwortungsträgern in der Wirtschaft den christlichen Glauben als Hilfe in Beruf und Leben nahezubringen. Derartige Bemühungen gibt es über die Kirchengemeinden hinaus auf verschiedenen Ebenen. So hat der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt (KDA) seit den 50er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts ein umfangreiches Netzwerk zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung des Kontaktes zu den Betrieben und Unternehmen unterhalten. Im Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland (AEU) bestehen viele Regionalgruppen, in denen Unternehmer und Unternehmerinnen ihre Erfahrungen als Christen in ihrem Berufsfeld austauschen. Auch die Evangelische Bundesarbeitsgemeinschaft »Handwerk und Kirche« in der Männerarbeit der EKD verfügt über entsprechende Arbeitskreise in den Landeskirchen.

Das Angebot an Seminaren, Schulungen, Coaching u. a. für die Bedürfnisse der Wirtschaft ist in den vergangenen Jahren in den

Landeskirchen wie in freien Werken und Verbänden erheblich ausgeweitet worden. Es reicht von ethischen Fragen bis zu Einführungen in christliche Spiritualität, z. T. in Klöstern und Kommunitäten. Insbesondere die deutschen evangelischen Akademien verfügen in der Regel über sozial- und wirtschaftspolitisch ausgewiesene Studienleiter. Sie halten den Kontakt zur Wirtschaft und entwickeln gemeinsam interessierende Seminarangebote. Darüber hinaus sind in vielen Landeskirchen in den letzten Jahren die Begegnungen zwischen Mitgliedern der Kirchenleitung und der Wirtschaft intensiviert worden. Das reicht von gut geplanten Unternehmensbesuchen über Gespräche »am Kamin« bis hin zu gemeinsamen Einkehrtagen und längeren Begegnungen zu einem bestimmten Thema. Das Arbeitsplatzsiegel »Arbeit plus«, das 1997 beim Deutschen Evangelischen Kirchentag in Leipzig angeregt wurde, wird inzwischen von der EKD verliehen; mit ihm wurden bisher weit mehr als 100 Firmen ausgezeichnet.

Schließlich dient die sozialethische Arbeit der Kammern der EKD mit Texten wie dem hier vorliegenden der Klärung grundlegender Fragen im Überschneidungsbereich zwischen Kirche und Theologie auf der einen sowie wirtschaftlichem Handeln sowie Wirtschafts- und Sozialpolitik auf der anderen Seite.

Angesichts dieser Vielfalt überregionaler Angebote sollte allerdings die Bedeutung der Zusammenarbeit auf Gemeinde- und Kirchenkreisebene nicht übersehen werden. Gerade die Kirchengemeinden bieten mit den vielfältigen Erfahrungen ihrer Mitglieder die Chance, Gemeinschaft zu bilden, die nicht von Leistung und Erfolg abhängig ist, sondern Trost und Ermutigung für alle bietet.

9. Fazit und Empfehlungen

> Die Dynamik wirtschaftlicher Prozesse wird nicht abnehmen; ebenso wenig werden die Anforderungen an unternehmerisch Tätige zurückgehen. Um diesen Belastungen Stand zu halten, bedarf es gerade bei Verantwortlichen in der Wirtschaft gesteigerten ethischen Bewusstseins, klarer Orientierungen und Gebote sowie spiritueller Beheimatung. Alle gesellschaftlichen Institutionen sind gefordert, Menschen, die dazu bereit sind, zu verantwortlichem unternehmerischen Handeln zu befähigen.

(125) Ohne unternehmerisches Handeln kann keine moderne Gesellschaft überleben. Wir brauchen Menschen, die den Mut und die Vision haben, neue Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aufzubauen, neue Produkte kreativ zu entwickeln und für sie Märkte zu erschließen. Die Motive hierfür sind verschieden – sie sind meist nicht nur materieller Art; vielmehr geht es um die Befriedigung eines kreativen Bedürfnisses, den Wunsch, etwas zu tun, was noch niemand zuvor getan hat, und damit menschliche Bedürfnisse zu stillen. Solches Unternehmertum leistet dem Gemeinwohl große Dienste und verdient deswegen über den wirtschaftlichen Gewinn hinaus soziale Anerkennung. Wenn solche Tätigkeiten mit beträchtlichen materiellen und immateriellen Risiken für den Einzelnen verbunden sind, rechtfertigt dies prinzipiell auch ein höheres Einkommen, das sich freilich auch vor den geringsten Lohngruppen rechtfertigen lassen muss.

(126) Die Anforderungen an unternehmerisch Tätige werden in der Zukunft nicht abnehmen. Die Notwendigkeit, in immer kürzerer Zeit neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen und zu ihrer Erstellung Unternehmensabläufe

beständig umzubauen und zu optimieren, bleibt auf Dauer bestehen. Entsprechend wachsen die Erwartungen nicht nur an Eigentümer und Manager sondern auch an Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen, sich selbst unternehmerisch zu begreifen und entsprechend zu verhalten – was auch die Übernahme von Risiken beinhalten kann, die den Einzelnen oft überfordern. Die damit einhergehenden Belastungen für alle Beteiligten lassen sich am besten in einer Kultur des Vertrauens auffangen, die unternehmensintern gelebt und auch nach außen weitergegeben wird.

(127) Freies unternehmerisches Handeln muss sich an ethische Grundsätze gebunden wissen, da es nur so seine Freiheit bewahren kann. Für Christen ist dabei die Bibel von zentraler orientierender Bedeutung. Deren Gleichnisse und Bilder, die dort beschriebenen Erfahrungen und gesammelten theologischen Reflexionen geben zwar keine unmittelbaren Handlungsanweisungen für wirtschaftliche Entscheidungen. Sie prägen aber die Grundperspektiven des Lebens und setzen Maßstäbe für den Beruf des Unternehmers. Das christliche Verständnis dieses freien Berufs kommt in der engen, unauflöslichen Beziehung von Freiheit und Verantwortung zum Ausdruck. Wer seine, von Gott ihm zugeeignete Berufung erkennt und wahrnimmt, kann in der Spannung zwischen seinen Eigeninteressen und seinem Dienst für andere den eigenen konkreten Platz in der Gesellschaft finden und dort eine legitime Interessenentfaltung entwickeln. Berufung muss gewagt werden. Wer berufliche Risiken übernimmt, kann nach menschlichem Ermessen scheitern. Geschieht dies ohne Verletzung ethischer Regeln, insbesondere der Grundregeln des »Ehrbaren Kaufmanns«, ist das Scheitern kein Stigma. Der wichtigste Faktor ist das glaubwürdige Agieren der Verantwortlichen – das heißt ihre vorgelebte Bindung an christliche Werte und ihre Bereitschaft, auch vor Nachgeordneten Verantwortung zu übernehmen. Wenn sich die Eliten wenig

moralisch verhalten, haben auch andere wenig Skrupel, sich ebenfalls fragwürdig zu entscheiden. Transparenz, Glaubwürdigkeit und Authentizität des unternehmerischen Handelns sind darum hohe Güter.

(128) Die moderne Wirtschaftswelt bleibt in ihrem Kern angetrieben durch das Eigeninteresse und die Selbstverwertung des Kapitals. Wo jedoch die Shareholdervalue-Orientierung eine solche Bedeutung gewinnt, dass die Interessen der Stakeholder wie Arbeitnehmer und Verbraucher in den Hintergrund rücken, schwindet das Vertrauen, das wirtschaftliches Handeln trägt. Die Freiheit des Christenmenschen realisiert sich deswegen auch in der Weigerung, sich ökonomischen Imperativen vollkommen unterzuordnen. Und sie zeigt sich auch darin, kulturelle Güter und soziale Lebensrhythmen – wie z. B. den Sonntag – vor ökonomischer Vereinnahmung zu schützen. So es gelingt, die wirtschaftliche Dynamik in einem fairen Wettbewerb zu steuern, funktioniert Marktwirtschaft höchst effizient und erzeugt eine in der Geschichte der Menschheit bisher nie erreichte Produktivität, die nach dem Leitbild der sozialen Marktwirtschaft in Wohlstand für alle umgewandelt werden muss. Angesichts der weltweiten Veränderungen des Wirtschaftslebens und der abnehmenden Bedeutung nationalstaatlicher Steuerung wird es darauf ankommen, diese Erfahrungen in die europäische Politik und Gesetzgebung einzubringen.

(129) Die Aufrechterhaltung oder Wiedergewinnung von Vertrauen stellt für unternehmerisches Handeln ein erhebliches Kapital dar. Vertrauen ist eine kooperative Vorleistung, gerade dann, wenn den jeweiligen Partnern auch andere Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Vertrauen ist die Erwartung, dass eine einseitige Vorleistung in der Tauschbeziehung vom anderen nicht ausgebeutet wird. Auf diese Weise trägt es auch zur Senkung von Kosten bei. Zustande kommt Vertrauen

aber nur dann, wenn ein Partner anhand seines Verhaltens und Auftretens als vertrauenswürdig anerkannt wird. Ein überzeugendes und glaubwürdiges öffentliches Auftreten und die Bereitschaft, auch für schwierige oder harte Entscheidungen persönlich einzustehen, dient nicht nur dem Einzelnen, sondern auch dem Ansehen des Unternehmerberufs.

(130) Vertrauen zahlt sich nicht nur für die Unternehmen bzw. die Wirtschaft selbst aus: Es hat eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die gesamte Gesellschaft, von der die Wirtschaft ein Teil ist. Sie teilt in ihren Vollzügen und Organisationsformen die Wertorientierungen, die auch sonst in der Gesellschaft anerkannt sind. Allen Tendenzen, sich gesellschaftlich abzuschotten und eigene Prioritäten einen einseitigen Vorrang zuzuerkennen – am deutlichsten am Problem der Managergehälter zu erkennen – sollte sie sich selbst verweigern, weil sie dadurch ihre Akzeptanz untergräbt. Unternehmen, Unternehmer und Manager gehören in die Mitte der Gesellschaft; dort sind sie der öffentlichen Wahrnehmung ausgesetzt, können aber auch Wertschätzung und Anerkennung erfahren. Da unternehmerisch Tätige in kleinerem oder größerem Umfang über Macht verfügen, wird zu Recht von ihnen erwartet, dass sie gemeinschaftlich anerkannten Werten folgen und Vorbild sind. Nur so lässt sich ihre Macht rechtfertigen.

(131) Zur Erreichung ihrer Ziele »bedienen« sich unternehmerisch Tätige anderer, die dann abhängig beschäftigt sind. Auf diese Weise entstehen ungleichgewichtige Beziehungen in den Unternehmen, die – auch im Interesse der Unternehmen selbst – einer fairen Gestaltung bedürfen. Jenseits von jeder Form einer romantischen Gemeinschaftsideologie, die nur Interessengegensätze verschleiern würde, muss festgehalten werden, dass heute mehr denn je hohe Leistungen in einem Unternehmen nur durch partnerschaftliche Kooperation aller Beteiligten erreicht

werden können. Leistungsfähigkeit und Menschlichkeit schließen sich nicht nur nicht aus, sondern bedingen sich gegenseitig. Die unternehmerische Mitwirkung von Arbeitnehmern an wichtigen Entscheidungen und die Eröffnung von Freiräumen schaffen ein Klima unternehmerischen Geistes, das viele erfassen kann. Von ihm hängt aber heute ab, ob Unternehmen innovativ, kreativ und ganz vorne am Markt sind.

(132) Darum ist es auch in unserem Land notwendig, eine Kultur der Selbstständigkeit zu fördern. Selbstständige tragen für sich und andere Verantwortung. Sie versuchen ihre Aufgaben und Probleme selbst zu lösen und verlangen dies nicht vom Staat oder der Gesellschaft. Sie tragen ganz im Gegenteil dazu bei, Probleme in Staat und Gesellschaft zu lösen. Der Zwang zur Selbstständigkeit, der bei den einen Motivation und Energie befördert, löst allerdings bei anderen existenzielle Ängste aus. Schon die Bibel zeigt: Nur eine Minderheit der Menschen ist bereit, ein Risiko einzugehen, um Güter und Talente zu vermehren. Weitaus die meisten Menschen blieben und bleiben von der Initiativkraft anderer abhängig und darauf angewiesen, Arbeitsplätze in Unternehmen zu finden.

(133) Nachzudenken ist in diesem Zusammenhang über eine neue Verhältnisbestimmung von Flexibilität und Sicherheit im Sinne der »Flexicurity«-Konzepte. Gemeint ist damit eine besser als bisher gestaltete Balance zwischen Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt und sozialer Absicherung, die diese Flexibilität nachhaltig unterstützt. Wenn in Zukunft zur Bewältigung der wirtschaftlichen Prozesse sowohl von Unternehmen als auch von abhängig Beschäftigten eine immer größere Flexibilität erwartet wird und damit die Risiken für einen jeden steigen, im Laufe seines Lebens ohne eigenes Versagen aufgrund sich ändernder Anpassungsnotwendigkeiten der Wirtschaft wiederholt arbeitslos zu werden oder den Arbeitsplatz wechseln zu müssen, dann

muss diese Situation auf der anderen Seite durch eine ausreichende Grundsicherung im Zusammenhang mit einem offenen Arbeitsmarkt abgestützt werden. Das würde es möglich machen, kurzfristige Arbeitslosigkeit als Übergang zwischen verschiedenen Beschäftigungen ohne Verlust an Selbst- und Fremdachtung zu erleben. Alles hängt dann allerdings von der Gestaltung der Übergänge und der Absicherung der Betroffenen in diesen Zeiten ab. Entsprechende Veränderungen könnten gesellschaftliche Blockaden überwinden, die aus Abstiegsängsten genährt werden. Sie können aber nur in einem Klima des Vertrauens zwischen den Beteiligten erreicht werden.

(134) Die Veränderungen auf den Finanzmärkten haben erheblichen Einfluss auf unternehmerisches Handeln. Die Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierung sind vielfältiger geworden. Soweit ein Unternehmen mit Beteiligungsgesellschaften zusammenarbeitet, bringt das neue Chancen und Herausforderungen, aber auch Risiken für das Unternehmen. Solche Unternehmen können erheblich davon profitieren, wenn neue Investoren an Gewinnen nicht durch kurzfristiges spekulatives Handeln, sondern durch langfristiges nachhaltiges Wirtschaften zur Steigerung des Unternehmenswerts interessiert sind. Soweit allerdings Beteiligungsgesellschaften allein auf kurzfristige Gewinne ausgerichtet sind, müssen Unternehmen sich der Herausforderung stellen, dass ihre Unternehmenskultur durch das an wirtschaftlichen Kennzahlen ausgerichtete schnelle Verhalten der Finanzinvestoren gestört werden kann.
Für die Finanzierung von Unternehmen wird von Bedeutung sein, ob es gelingt, das Vertrauen in die Finanzmärkte wiederherzustellen. Hierzu ist eine größere Transparenz des Geschehens auf den Finanzmärkten, vor allem durch Selbstverpflichtungen der institutionellen Marktteilnehmer und eine internationale Vereinheitlichung der Bankenaufsicht notwendig.

(135) An Bedeutung gewonnen hat auch die Macht der Verbraucherinnen und Verbraucher. Die weltweite Vernetzung der Kommunikationsmedien macht es möglich, dass die Entscheidungen eines Unternehmens jederzeit für alle transparent gemacht werden können – sowohl, was den Umgang mit den Beschäftigten am Standort Deutschland, als auch mit Kooperationspartnern und Mitarbeitenden in Schwellen- und Entwicklungsländern und schließlich, was Umwelt- und Finanzentscheidungen betrifft. Die Moralisierung der Märkte führt in diesem Kontext zu Veränderungen des Kaufverhaltens, die zum Teil schmerzliche Gewinnverluste für Unternehmen bedeuten. Transparenz und Kontrollmechanismen werden deshalb immer wichtiger. Genauso notwendig ist allerdings, dass die Bürgerinnen und Bürger die marktwirtschaftlichen Zusammenhänge und Widersprüche zwischen ihren Erwartungen als Käufer günstiger Produkte und denen als Mitarbeitende mit sicheren Arbeitsplätzen erkennen und sich in ihrem Handeln danach ausrichten.

(136) Mit den bereits in der Denkschrift »Gerechte Teilhabe« der EKD angesprochenen Überlegungen halten wir fest, dass es in Zukunft darum gehen muss, staatliche Aktivitäten, und zwar insbesondere im Bereich der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik, schlüssig mit wirtschaftlichen Anforderungen zu verknüpfen, um vor allem das Ziel der Schaffung von Arbeitsplätzen besser als bisher zu erreichen. Sozialpolitik und Wirtschaftspolitik bilden ein Handlungsganzes. Es soll Möglichkeiten dafür schaffen, dass Menschen sich mit ihren Gaben an der Gesellschaft angemessen beteiligen können. Erforderlich sind unterstützende Rahmenbedingungen auf Seiten des Staates, insbesondere eine angemessene Finanzierung öffentlicher Güter vor allem in den Bereichen von Bildung und Ausbildung, aber auch im Gesundheitswesen und in der Altersversorgung. Durch solche Rahmenbedingungen werden die Risiken und Gefahren minimiert, die

Menschen von der Übernahme unternehmerischer Risiken abhalten. Menschen werden dazu ermutigt, sich entschlossen in die Wirtschaft einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. In dieser Hinsicht gibt es in Deutschland, vor allem im Ausbildungs- und Bildungsbereich, erheblichen Nachholbedarf. Hier liegen große Defizite vor, gerade was die Förderung von Menschen aus sozial schwächeren Familien und allgemein von Menschen mit geringer Qualifikation betrifft. Diese Defizite hindern Menschen daran, sich aktiv zu beteiligen und Verantwortung zu übernehmen; sie sind – wie in der Denkschrift »Gerechte Teilhabe« ausgeführt – zutiefst ungerecht.

(137) Mit ihren Bildungsangeboten und sozialen Unternehmungen dienen Kirche und Diakonie dem Ziel, Menschen in einem vertrauensvollen Klima zu einem eigenständigen Leben zu ermutigen. Dabei konnten sie von Anfang an auf die Impulse von Unternehmern zählen, die sich gerade heute angesichts der Entwicklung einer wettbewerbsorientierten Sozialwirtschaft als besonders hilfreich erweisen. Auch wenn die Kirche kein Unternehmen ist, ja, gerade weil sie mehr sein will als eine Organisation, die sich aus selbst gegebenen Zielen und eigenen Interessen konstituiert, sind die Erfahrungen der diakonischen und kirchlichen Unternehmen eine wichtige Brücke zwischen Kirche und Wirtschaft. Für die Zukunft wird es wichtig sein, über diese Einrichtungen und Arbeitskreise hinaus in Kirchengemeinden und Kirchenkreisen ein Klima zu schaffen, in dem die existenziellen Erfahrungen und ethischen Fragen von Unternehmerinnen und Unternehmern Raum haben und in dem auch junge Leute zu Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme ermutigt werden.

(138) Am Ende dieser Denkschrift soll noch einmal die Vision eines freien schöpferischen unternehmerischen Handelns in der Wirtschaft, das sich zugleich sozial verpflichtetet weiß, bekräf-

tigt werden. In jedem und jeder steckt etwas Unternehmerisch-Kreatives. Diese Potenziale gilt es im Interesse aller zu entdecken und zu fördern.

Kammer für Soziale Ordnung
Mitglieder

Prof. Dr. Gert G. *Wagner*, Berlin (Vorsitzender)
Prof. Dr. Reinhard *Turre*, Leipzig (stellv. Vorsitzender)
Prof. Dr. Heinrich *Bedford-Strohm*, Bamberg
Cornelia *Behm*, MdB, Kleinmachnow
Bundesministerin a. D. Dr. Christine *Bergmann*, Berlin
Richterin am Sozialgericht Dr. Antje *David*, Pfinztal
Prof. Dr. Diether *Döring*, Frankfurt am Main
Hauptgeschäftsführer Horst *Eggers*, Bayreuth
Dr. Ursula *Engelen-Kefer*, Berlin
Dr. Reinhard *Göhner*, Berlin
Kerstin *Griese*, MdB, Ratingen
Prof. Dr. Helga *Hackenberg*, Berlin
Prof. Dr. Traugott *Jähnichen*, Bochum
Prof. Dr Jörg *Knoblauch*, Giengen
Ministerialdirigent a. D. Dr. Ernst *Kreuzaler*, Bonn
Dr. Rudolf *Lachenmann*, Wertheim
Prof. Dr. Doris *Neuberger*, Rostock
Dr. Wolfram *Stierle*, Berlin
Thomas *Voigt*, Hamburg

Ständige Gäste

Dr. Clemens *Dirscherl*, Waldenburg-Hohebuch
Oberkirchenrat David *Gill*, Berlin
Uwe *Schwarzer*, Berlin
Prof. Dr. Gerhard *Wegner*, Hannover

Geschäftsführung

Oberkirchenrätin Cornelia *Coenen-Marx*, Hannover

Literaturhinweise

Werner Abelshauser: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004.

Alfred Müller-Armack: Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik, 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1976.

Heinrich Bedford-Strohm: Moderne Wirtschaft und die christliche Hoffnung auf Gerechtigkeit, in: *U. Link-Wieczorek u. a.:* Nach Gott fragen. Ökumenische Einführung ins Christentum, Gütersloh/Freiburg im Breisgau 2004, S. 120–143.

Heinrich Bedford-Strohm: Art. »Wirtschaftsethik«, in : Taschenlexikon für Religion und Theologie, 3. Aufl., hg. v. F. Nüssel, Göttingen 2006, 1270–1271.

Heinrich Bedford-Strohm: Wirtschaftsethik, in: *Britta Hübener/Gottfried Orth (Hg.):* Wörter des Lebens. Das ABC evangelischen Denkens, Stuttgart 2007, 247–251.

Luc Boltanski und Eve Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz 2003.

Günter Brakelmann: Für eine menschlichere Gesellschaft, Bochum, Bd. 1 1996, Bd. 2 2001.

Günter Brakelmann/Traugott Jähnichen (Hg.): Die protestantischen Wurzeln der sozialen Marktwirtschaft. Ein Quellenband, Gütersloh 1994.

Ulrich Bröckling: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt am Main 2007.

Clemens Dirscherl: Landwirtschaftliche Unternehmensethik der Nachhaltigkeit, in: *Karl-Michael Brunner/Gesa Schönberger (Hg.):* Nachhaltigkeit und Ernährungs-Produktion, Handel, Konsum, Frankfurt am Main 2005.

EKD: Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft, Gütersloh 1991.

EKD: Gerechte Teilhabe. Befähigung zu Eigenverantwortung und Solidarität, Gütersloh 2006.

Ludwig Erhard: Wohlstand für alle!, Düsseldorf 1957.
Eilert Herms: Die Wirtschaft des Menschen. Beiträge zur Wirtschaftsethik, Tübingen 2004.
Lars Immerthal: Der Unternehmer. Zum Wandel von Ethos und Strategie des Unternehmertums im Ausgang der Moderne, München 2007.
Traugott Jähnichen: Sozialer Protestantismus und moderne Wirtschaftskultur, Münster 1998.
Traugott Jähnichen: Wirtschaftsethik – Ansätze – Verantwortungsebenen – Handlungsfelder, Stuttgart 2008.
Franz-Xaver Kaufmann: Varianten des Wohlfahrtsstaats. Der deutsche Sozialstaat im internationalen Vergleich, Frankfurt am Main 2003.
Stephan Leibfried/Michael Zürn (Hg.): Transformationen des Staates?, Frankfurt am Main 2006.
Günter Meckenstock: Wirtschaftsethik, Berlin 1997.
Max Miller (Hg.): Welten des Kapitalismus. Institutionelle Alternativen in der globalisierten Ökonomie, Frankfurt am Main/New York 2005.
Eckart Müller: Evangelische Wirtschaftsethik und Soziale Marktwirtschaft, Neukirchen-Vluyn 1997.
Hans Nutzinger: Christliche, jüdische und islamische Wirtschaftsethik: Über religiöse Grundlagen wirtschaftlichen Verhaltens in der säkularen Gesellschaft, Marburg 2003.
Andreas Pawlas: Die lutherische Berufs- und Wirtschaftsethik. Eine Einführung, Neukirchen-Vluyn 2000.
Ralf Ptak: Vom Ordoliberalismus zur Sozialen Marktwirtschaft, Opladen 2004.
Arthur Rich: Wirtschaftsethik. Bd. 1: Grundlagen in theologischer Perspektive, Gütersloh 1984; Bd. 2: Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialethischer Sicht, 2. Aufl., Gütersloh 2002.
Wilhelm Röpke: Jenseits von Angebot und Nachfrage, 5. Aufl., Stuttgart 1979.

Wolfgang Schluchter/Friedrich Wilhelm Graf (Hg.): Asketischer Protestantismus und der »Geist« des modernen Kapitalismus, Tübingen 2005.

Josef Schumpeter: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, (1942), 6. Aufl., Tübingen 1987.

Michael Stahlmann/Walter Wendt-Kleinberg: Zwischen Engagement und innerer Kündigung. Fortschreitender Personalabbau und betriebliche Interaktionskulturen, Münster 2008.

Richard Sennett: Die Kultur des Neuen Kapitalismus, Berlin 2005.

Nico Stehr: Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie, Frankfurt am Main 2007.

Wolfram Stierle: Chancen einer ökumenischen Wirtschaftsethik. Kirche und Ökonomie vor den Herausforderungen der Globalisierung, Frankfurt am Main 2001.

Birgit Volmerg/Eva Senghaas-Knobloch/Thomas Leithäuser: Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse, Opladen 1986.

Max Weber: Die protestantische Ethik und der »Geist« des Kapitalismus. Textausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1904/5, hg. v. Klaus Lichtblau und Johannes Weiß, 3. Aufl., Weinheim 2000.

Paul Windolf (Hg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderheft der KZfSS 2005.

Georg Wünsch: Evangelische Wirtschaftsethik, Tübingen 1927.