

Leisinger, Klaus M.

»Hier stehe ich. Ich kann nicht anders.«

Luthers Verständnis der Individualethik als Vorbild für Führungspersönlichkeiten in Unternehmen.

Es gibt viele Beispiele dafür, dass verkürzte oder aus dem Zusammenhang gerissene und in andere Aussagen montierte Zitate, den vom Autor intendierten Sinn ins Gegenteil verkehren.¹ Damit schadet man dem Autor bzw. der ursprünglich vollständigen oder eindeutig kontextgebundenen Aussage und setzt ihn oder sie einer Kritik aus, deren Hintergrund einem fahrlässigen oder vorsätzlich herbeigeführten Missverständnis entspringt.

Martin Luther wird, im Zusammenhang mit dem Reichstag zu Worms 1521, oft mit den Worten zitiert ›Hier stehe ich. Ich kann nicht anders. Gott helfe mir. Amen.‹ Eine solche Aussage kann man wegen des dahinterstehenden Selbstbewusstseins, des Mutes und der Zivilcourage bewundern – oder durch die Zuweisung von Arroganz, Fundamentalismus und Dialogverweigerung des Vortragenden kritisieren. Beides, die Bewunderung des Mutes wie auch der Vorwurf der Arroganz, würde auch einem Topmanager entgegengebracht werden, der vor internen Entscheidungsgremien oder einer kritischen Öffentlichkeit so argumentiert.

Luther hatte dies aber offensichtlich so gar nicht gesagt. In den von Karin Bornkamm und Gerhard Ebeling herausgegebenen »Ausgewählten Schriften« wird Luthers Aussage so zitiert:

»Wenn ich nicht durch Schriftzeugnisse oder einen klaren Grund widerlegt werde – denn allein dem Papst oder den Konzilien glaube ich nicht; es steht fest, dass sie häufig geirrt und sich auch selbst widersprochen haben –, so bin ich durch die von mir angeführten Schriftworte überwunden. Und da mein Gewissen in den Worten Gottes gefangen ist, kann und will ich nichts widerrufen, weil es gefährlich und unmöglich ist, etwas gegen das Gewissen zu tun. Gott helfe mir. Amen.« (Bornkamm/Ebeling, 1995: 269)²

Das vollständige Zitat weist auf einen Menschen hin, der nicht einfach selbstgerecht nach bestem Gewissen den Status Quo in Frage stellt. Luther trägt seine Kritik auf dem Reichstag zu Worms vor Kaiser, Kurfürsten und Bischöfen nach bestem ›Gewissen‹ und (dem für ihn relevanten theologischen) ›Wissen‹ vor. Er ist bereit, seinen Standpunkt zu revidieren, wenn er durch Verweise auf entsprechende Bibelstellen oder durch vernünftige Gründe dazu überzeugt wird.

Das ist eine völlig andere Entscheidungsbasis!

¹ Ich wollte als Beispiel hierzu den (fälschlicherweise!) Bert Brecht zu geschriebenen Satz »Stell Dir vor, es ist Krieg, und keiner geht hin (...)« zitieren, um dann anzumerken, dass das Zitat ja weitergehe mit » (...) dann kommt der Krieg zu Euch. « Als ich vorsichtshalber noch einmal nachschaute, lernte ich, dass der Satz nicht von Bert Brecht sondern von Carl Sandburg stammt und der vermeintlich zweite Teil von einem anonymen Schreiber hinzu gedichtet wurde, um die Aussage ins Gegenteil zu verkehren (vgl. Drösser, 2002.)

² Siehe hierzu ebenso Welker, 2008: 69f.

Ein Urteil im Einvernehmen mit dem eigenen Gewissen zu fällen, sich zuvor jedoch auch versichert zu haben, dass alle relevanten Informationen und nicht nur diejenigen, die die eigene Absicht befördern, berücksichtigt wurden, ist ein Entscheidungsmodus, den man sich von allen Menschen in verantwortungsvollen Positionen wünscht. Dass das »relevante Wissen« bei Führungspersonlichkeiten in Unternehmen heute ein komplexes Bündel an unterschiedlichen ökonomischem, sozialem, ökologischem, kulturellem sowie psychologischem (kaum je theologischem!) Wissen ist, ist offensichtlich.

1. Persönliche Gewissheiten, Glaubenswahrheiten und Wertehaltungen

Natürlich haben auch Menschen, die in Unternehmen Führungsverantwortung tragen, das Recht auf eigene Gewissheiten und Glaubenswahrheiten, auf ihr persönliches Weltbild, ihre persönliche Wertehaltung und die dadurch geprägten Überzeugungen. Dieses persönliche Koordinatensystem prägt die Entscheidung darüber, was die betreffenden Menschen für richtig oder falsch halten, für wichtig oder unwichtig, dringend oder unwesentlich. Dieses Recht steht ihnen sowohl im privaten Bereich, als auch im professionellen Bereich zu – grundsätzlich muss auch in Unternehmen Gewissensfreiheit herrschen; kein Chef der Welt – es sei denn er hat völlig den Verstand verloren – verlangt von seinen Mitarbeitern, gegen ihr Gewissen zu handeln.

Für Martin Luther war das persönliche Gewissen durch das Wort Gottes, die Bibel, geprägt. Diese hatte für ihn im damaligen Entscheidungsprozess ein höheres Gewicht als das selbstreferentielle Denkgebäude kirchlicher Autoritäten. Zuvor schon verstand Thomas von Aquin das Gewissen als Entscheidungsinstanz, der im Zweifel zu folgen ist (vgl. Schwartz, 2001: 209ff.). Die vom Zweiten Vatikanischen Konzil formulierte pastorale Konstitution »Gaudium et Spes«³ spricht vom Gewissen als einem »Gesetz«, das der Mensch »sich nicht selbst gibt, sondern dem er gehorchen muss und dessen Stimme ihn immer zur Liebe und zum Tun des Guten und zur Unterlassung des Bösen anruft und, wo nötig, in den Ohren des Herzens tönt: Tu dies, meide jenes« (GS, 16). Für bewundernswerte Menschen, wie beispielsweise Dietrich Bonhoeffer, Max Josef Metzger oder Maximilian Kolbe, war die Stimme ihres Gewissens so unbedingt handlungsleitend, dass sie bereit waren, die Verpflichtung gegenüber ihrem Gewissen mit dem Leben zu bezahlen.

Dass auch das beste Gewissen eines Menschen ein »irrendes Gewissen«⁴ sein kann, beweisen Luthers antisemitische Tiraden, die nicht mit dem Verweis auf mittelalterliches Denken oder unsorgfältiges Übersetzen relativierbar sind. Von jemandem der sich darauf beruft, dass die ganze Heilsbotschaft hinreichend durch die Bibel vermittelt wird – sola scriptura – erwartet man, dass er zwar Matthäus 27,25 (»sein Blut komme über uns und unsere Kinder«) kennt, man geht aber auch davon aus, dass er mit dem Text von Genesis 1,27 vertraut ist (»Gott

³ Ich zitiere den Text der Pastoralkonstitution »Gaudium et Spes« aus Hünermann/Hilberath, 2009.

⁴ Siehe hierzu Artikel 6/Kapitel IV: »Das irrende Gewissen« des Katechismus der Katholischen Kirche (vgl. Deutsche Bischofskonferenz, 2005).

schuf also den Menschen als sein Abbild, als Abbild Gottes schuf er ihn.«) Auch die kreativste Exegese kann Menschen jüdischen Glaubens nicht absprechen Mensch zu sein.⁵

Der Bezug auf ein durch Gottes Wort geprägtes Gewissen scheint heute nicht mehr in die Zeit zu passen – schon gar nicht im Kontext wirtschaftlicher Entscheidungen. Jedenfalls ist die Rolle des Gewissens von Top-Managern heute in der säkularen Literatur zur Unternehmensethik kaum der Erwähnung wert. Das ist schade, denn es gibt im unternehmerischen Alltag viele Fragen, die ohne Gewissenserforschung nicht angemessen beantwortet werden können.

Daher, auch wenn es altmodisch klingen mag, folgende These: Auch Top-Manager sollten Fragen, deren Beantwortung wirtschaftliche, soziale, umwelt-spezifische oder eben auch moralisch relevante Auswirkungen auf andere Menschen haben, in Übereinstimmung mit ihrem Gewissen beantworten können. Jenem inwendigen Richter« zur Prüfung aussetzen können, an dessen Stimme uns so Matthias Claudius aufmerksam macht.⁶

Der zu bezahlende Preis für eventuellen gewissensbedingtem Widerstand ist, im Kontext von Entscheidungen in Unternehmen, höchstens ein reduzierter Bonus oder eine übergangene Beförderung. Erich Fromm weist darüber hinaus auf den nicht zu unterschätzenden ›Gewinn‹ eines guten Gewissens hin. Es ist jener, der alle eventuellen materiellen Nachteile mehr als alles andere aufwiegt: Der Erhalt der seelischen Gesundheit.⁷

Passen solche Überlegungen in die heutige Zeit?

Zum Nachdenken über die Beantwortung der Frage, ob religiöse Überzeugungen oder das Befolgen kirchlicher Weisungen in modernen Zeiten die Entscheidungen von Topmanagern in Unternehmen beeinflussen oder beeinflussen sollten, ein konkretes Beispiel:

Die Pharmadivision eines Basler Chemieunternehmens wurde in den 60er Jahren von einem tief gläubigen Katholiken geleitet. Dieser fühlte sich u.a. auch der Enzyklika »Humanae Vitae«⁸ von Paul VI. verpflichtet. Eine zentrale Aussage dieser Enzyklika ist, dass die »intime und keusche Vereinigung der Gatten (...) auf die Erzeugung menschlichen Lebens hin geordnet bleiben muss.« (HV 12) Daher müsse »die direkte, dauernde oder zeitlich begrenzte Sterilisierung des Mannes oder der Frau verurteilt werden.« (HV 14)

⁵ Die neue revidierte Lutherbibel schwächt einige der in alten Versionen vorhandenen Aussagen ab und relativiert verschiedene Bekundungen, schafft aber meiner Meinung nach das Problem der antisemitischen Grundhaltung Luthers nicht aus der Welt. Siehe hierzu ebenso: Kopp, 2016: 48f.

⁶ »Inwendig in uns wohnt der Richter, der nicht trügt, und an dessen Stimme uns mehr gelegen ist als am Beifall der ganzen Welt und der Weisheit der Griechen und Ägypter. Nimm es Dir vor (...), nicht wider seine Stimme zu tun« (Claudius, 1947: 228).

⁷ Siehe dazu das Gedankengut Erich Fromm's auf <http://fromm-online.org/werke-von-erich-fromm/>, insbesondere aber Fromm, 1981.

⁸ Ich zitierte nachfolgende Abschnitte, entnommen aus den Enzykliken der Päpste, immer aus den ›Acta Apostolicae Sedis‹. Für »Humanae Vitae« siehe: Paul PP. VI., 1968.)

Unter anderem als Folge der religiösen Überzeugung des Pharma-Chefs, engagierte sich das Unternehmen nicht in der Entwicklung, der Herstellung und dem Verkauf empfängnisverhütender Mittel.

Ist das legitim? Darf die subjektive religiöse Überzeugung eines leitenden Angestellten ein solches Gewicht haben? Wäre – abgesehen von sozialetisch bedauerlichen Opportunity-Verlusten bei Umsatz und Gewinn – auf dem Hintergrund der Tatsachen, dass es pro Jahr weltweit etwa 70 Millionen ungewollte Schwangerschaften und selbst in Deutschland eine hohe Anzahl von Abtreibungen gibt, ein situationsethisches Herangehen nicht angemessener?⁹

Begeht ein Manager, der zwar religiöse Bedenken gegen eine unternehmerisch attraktive Innovation hat, diese aber wegen ihres Gewinnpotentials letztlich dennoch befürwortet, eine Sünde? Ist er gar gewissenlos? Sind religiöse Überzeugungen Privatsache, die im Geschäft nichts zu suchen haben? Sind atheistische Manager – und die gibt es – gar die besseren Entscheidungsträger? Oder sollten wir in einer Zeit erodierenden Wertedenkens dankbar sein, dass es überhaupt noch Führungspersönlichkeiten gibt, die ein christliches Weltbild haben und an Rechenschaftspflichten glauben, die über irdische Gerichte hinausgehen?¹⁰

Dass solche Fragen auch heute nicht leichtfertig vom Tisch zu wischen sind, belegt ein zweites Beispiel:

Mit der CRISPR/CAS-Methode¹¹ ist es relativ einfach und kostengünstig möglich, die Erbinformation (DNA) an einer bestimmaren Sequenz zu schneiden, bestimmte Sequenzen zu entfernen und andere an dieser Stelle einzufügen – mit anderen Worten das Erbgut zu verändern. Nehmen wir an, ein Unternehmen stünde kurz vor der Entwicklung einer Technologie, mit der schlimme und bisher unheilbare Erbkrankheiten wie Chorea Huntington, Down-Syndrom, Cystische Fibrose oder Friedreich-Ataxie durch korrigierende Eingriffe in das Erbgut geheilt werden könnten. Nehmen wir weiter an, das Entscheidungsgremium dieser Firma bestünde aus Menschen, die aus religiösen Gründen, Eingriffe in das Erbgut als unvereinbar mit der Botschaft der Bibel ansehen und daher die Entwicklung stoppen und das akkumulierte Wissen auch nicht anderen zugänglich machen.

Wie ist das hohe Gut der Glaubensfreiheit abzuwiegen gegen die mögliche Gesundung der Opfer von Erbkrankheiten? Sind die Auswirkungen des religiösen Subjektivismus der Entscheidungsträger aus ethischer Sicht nicht völlig inakzeptabel – zumindest für die Erkrankten, die einen Eingriff in ihr Erbgut als letzten Ausweg für ein gelingendes Leben herbeisehnen?

⁹ Zur Situationsethik siehe insb. Fletcher, 1966.

¹⁰ Der Text der Genesis (1.27) legt das Fundament für alle Erörterungen zum christlichen Menschenbild: »Gott schuf also den Menschen als sein Abbild, als Abbild schuf er ihn« – alles andere ist Auslegung. Siehe weiter: Leisinger, 2005.

¹¹ Siehe dazu: http://www.eurofinngenomics.eu/de/gensynthese-molekularbiologie/molekularbiologische-services/crisprcas9.aspx?adword=DACH_Gene_Synthesis_Molecular_Biology/CRISPR/crisp%20r&gclid=Cj0KEQjwmri_BRCZpaHkuIH75_IBEiQAIG0rIbIesExmJ5VeUkDabPBUpkcGYaGh604A7_Aias-SNkaAp5y8P8HAQ (zuletzt eingesehen am 24.01.2016)

Natürlich werden mit der CRISPR/CAS-Methode letztlich auch Eingriffe möglich, die ästhetische oder wo möglich ›völkische‹ Ideale umsetzen wollen oder sonstigen Unsinn bewirken. Um gesellschaftliche Akzeptanz für technologischen Fortschritt dieser Potenz zu erlangen, wäre es notwendig, ehrlich alle Nutzen- und Risikopotentiale zu benennen und auf transparente Weise eine umfassende Güterabwägung vorzunehmen, in der auch normative Aspekte mit angemessenen Gewicht eingehen. Das kann der Verweis auf die Integrität der Schöpfung sein. Das kann aber auch das sein, was Hans Jonas als ›Heuristik der Furcht‹ ins Spiel gebracht hat: die Aufbietung des »rechten« Gefühls, das mit der Vorstellung des »Fürchtenswertesten« verbunden ist (Jonas, 1984: 64). Technischer Fortschritt ist oft ambivalent, technischer Fortschritt ist auch im Kontext von CRISPR nur Fortschritt in Sinne Helmut Gollwitzers, nämlich » (...) nichts anderes als dauernder Kampf um das Erringen seiner positiven Aspekte, das Bestehen seiner ihn begleitenden Gefahren und das Verwinden der von ihm verursachten Einbußen« (Gollwitzer, 1985: 142).

Aus meiner Sicht ist es wünschenswert, dass Führungspersönlichkeiten, deren Entscheidungen Auswirkungen auf das Leben anderer haben, sich einem Werte-Bezugsrahmen verpflichtet fühlen, innerhalb dessen sie in innerer Freiheit das konkret umsetzen, was für sie an Handlungspflichten resultiert. Das kann – muss aber nicht wie bei Luther – Gottes Wort sein. Es muss auch nicht unbedingt die christliche Soziallehre sein, obwohl diese einen unerschöpflichen Vorrat kluger Ratschläge enthält. Es können auch andere kluge Diskussionsbeiträge kompetenter Theologen der verschiedenen Weltreligionen sein, denn das normativ Verbindende ist viel bedeutungsvoller als das kirchenrechtlich Trennende.

Dies herauszuarbeiten ist der große Verdienst von Hans Küng, dessen Gedankengut eines ›Weltethos‹ beim Nachdenken über die Akzeptanz möglicher Handlungsalternativen ebenso nützlich ist (siehe insb. Küng, 2012). Schließlich stehen mit den verschiedenen ethischen Denkschulen weitere Reflexions-Raster zur Verfügung, die zur Gewissensbildung genutzt werden können. Mit der situationsethisch angemessenen Umsetzung solcher Inputs im unternehmerischen Alltag, wäre die Mehrzahl illegitimer Handlungsweisen vermeidbar.

2. Fides et ratio

Für verantwortungsbewusste Menschen, deren Entscheidungen Auswirkungen auf das Leben anderer haben, geht es nicht um ein ›entweder/oder‹ zwischen Glaubensgewissheiten und rechtfertigbaren Vernunftgründen. In den Worten Papst Johannes Paul II: »Glaube und Vernunft sind wie die beiden Flügel, mit denen sich der menschliche Geist zur Betrachtung der Wahrheit erhebt« (Johannes Paul PP.II., 1999: 5). Ein gutes Gewissen ist zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für verantwortungsvolles Entscheiden. Wer sich ausschließlich an eigenen Gewissheiten orientiert und nur nach seinen subjektiven Maßstäben urteilt bzw. entscheidet, handelt letztlich willkürlich. Was Patrick Zoll in einem anderen Kontext feststellt, gilt auch für Führungspersönlichkeiten in Unternehmen: » (...) privat kann jeder nach seinen Überzeugungen leben, doch sobald diese Konsequenzen für das öffentliche Zusammenleben in einer pluralen Gesellschaft haben, kann das eigene Verhalten nicht mehr nur mit eigenen Überzeugungen begründet werden, sondern muss so gerechtfertigt

werden, dass die vorgebrachten Argumente auch für denjenigen Geltung haben, der diese Überzeugungen nicht teilt. Diese Geltung können sie nur haben, wenn sie ‚vernünftig‘ sind, das heißt, dass sie von jedem, der guten Willens ist und die entsprechenden intellektuellen Kapazitäten besitzt, unabhängig von seinen partikulären Überzeugungen nachvollzogen werden können« (Zoll, 2010: 154f.)

Selbstgerechte Manager, selbst wenn diese sich auf die Bibel bezögen, stellen ein Risiko dar, sowohl für ihr Unternehmen als auch für die Mitarbeiter, die Kunden, die Investoren und die Gesellschaft. Vergleichbares gilt für selbstgerechte Politiker, Universitätsprofessoren sowie wie Repräsentanten von Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) und Kirchen.

Nach meiner Erfahrung geht Selbstgerechtigkeit im Urteil meist auf ein fehlgeleitetes Machtverständnis zurück und weniger auf eventuelle religiöse Überzeugungen: Die mit verliehener Macht entstehenden Rechte werden überproportional genutzt und die durch Macht zuwachsenden Pflichten unzureichend wahrgenommen.

Anders als beim Augustiner-Mönch Martin Luther sollten im Kontext von Führungsverantwortlichen der Wirtschaft, Urteile und Entscheidungen, die das Leben anderer beeinflussen, nicht auf Zeugnissen Heiliger Schriften und ihrer mit einsichtigen Vernunftgründen vorgenommenen Exegese basieren. In Zeiten der Globalisierung wären das ja auch nicht nur die Bibel, sondern ebenfalls der Koran, der Talmud und andere. Urteile und Entscheidungen, die das Leben anderer beeinflussen, dürfen aber auch nicht ausschließlich auf betriebswirtschaftlichen Empfehlungen externer Institute wie McKinsey oder auf elitäre Ratschlägen wie der Harvard Business School basieren. Diese haben zwar, meiner Erfahrung nach, oft den Status ›heiliger Schriften‹, obwohl sie an betriebswirtschaftlicher Einseitigkeit leiden und sich von Zeit zu Zeit erhebliche Akzentverschiebungen leisten.¹²

Integre Führungspersönlichkeiten entscheiden auf der Grundlage ihrer Werturteile und sind beeinflusst von der Klugheit der im konkreten Kontext für ›heilig gehaltenen‹ Schriften – aber erst nachdem sie sich versichert haben, dass auch alles andere soziale, ökologische und menschenrechts-spezifische Sachwissen angemessen berücksichtigt wurde. Da ›Integrität‹ nicht nur dadurch definiert ist, dass ein Entscheidungsträger in möglichst hoher Übereinstimmung mit seinen normativen Überzeugungen handelt, sondern auch nach Maßgabe des ihm zugänglichen Wissens, schließen integre Führungspersönlichkeiten auch den heutigen Stand des Wissens über zeitliche und geographische Fernwirkungen in ihre Entscheidungsbasis ein.

Aber auch dann sind wir oft noch nicht auf der sicheren Seite: Wo über prinzipielle betriebswirtschaftliche Grundsätze, staatsbürgerliche Anständigkeit und gesellschaftliche Akzeptanzkriterien hinaus, auch ethische Grundfragen konkret beantwortet werden müssen, gibt es »keine in dem Sinne eindeutige, glatte und die Konflikte harmonisierende Antwort, dass man in ihnen zur Ruhe kommen könnte« (Rich, 1987: 18). Je komplexer das zu lösende Problem und je höher das Risiko unbeabsichtigter, weil unbekannter Nebenwirkungen, ist,

¹² Siehe dazu u.a. die Harvard Business Review (2009), July – August S.57ff.

desto notwendiger werden Güterabwägungen in denen normatives Gedankengut mit gleichem Gewicht dem ökonomischen, sozialen und ökologischen Wissen beiseite gestellt wird.

Bei Entscheidungen, die das Leben anderer Menschen beeinflussen, müssen Führungspersönlichkeiten mit besonderer Sensibilität auch mit der Tatsache umgehen, dass Menschen die Wirklichkeit unterschiedlich wahrnehmen:

3. Die Tatsache individueller Wirklichkeitswahrnehmung

Hier kann nicht auf all das eingegangen werden, was an erkenntnistheoretischem Wissen seit Aristoteles (384 – 322 v. Chr.) über Immanuel Kant (1724 – 1804) bis Amos Tversky (1937 – 1996) und Daniel Kahneman (geb. 1934) dem vollbeschäftigten Top-Manager zur Verfügung stünde. Festzuhalten ist lediglich der heute anerkannte erkenntnistheoretische Minimalkonsens, demnach Menschen die Wirklichkeit unterschiedlich wahrnehmen. Da auch Führungspersönlichkeiten in erster Linie Menschen sind, kann man davon ausgehen, dass auch sie auf der Basis ihrer genetischen Disposition (insb. Roth/Strüber, 2014; Roth, 2015; Roth, 2009), persönlichen Sozialisation, individuellen Werteüberzeugungen, Lebenserfahrung sowie Interessen ihre spezifische, eigene Wirklichkeit konstruieren (insb. Watzlawick, 1985). Da sie – wie alle anderen Menschen – davon überzeugt sind, dass ihre subjektiv definierte Wirklichkeit die einzig ›Richtige‹ ist, erfolgt ihr Entscheiden und Handeln auf diesem Hintergrund nach bestem Wissen und Gewissen. Sie sind sich der Enge ihrer eigenen Vorstellungen nicht mehr bewusst und können abweichende Wirklichkeits-Wahrnehmungen anderer nicht mehr akzeptieren. Zur Erkenntnis, dass dies zu Problemen führen kann, braucht es kein Psychologie-Studium.

Wie uns in letzter Zeit vor Augen geführt wurde, nahmen international bekannte Top-Manager großer Banken oder Automobilunternehmen das, was außerhalb ihres professionellen Silos – ›draußen in der Gesellschaft‹ – stattfand, nicht mehr oder nur noch selektiv wahr. Dinge, die nicht in ihre Weltsicht passten oder unvereinbar waren mit dem, was sie als Fakt annahmen, gingen nicht mehr in ihre Urteilsfindung mit ein. Dass Chefs der Realität entrückt sind und auch manchmal falsche Entscheidungen treffen können, gehört zu ›comédie humaine‹ und ist tatsächlich ›ein‹ Problem. Wenn diese Entscheidungen jedoch so wirkungsmächtig sind, dass sie negative Auswirkungen auf das ganze Unternehmen und die Sicherheit von Arbeitsplätzen haben, ist selbstreferentielles Entscheiden das noch viel größere, aber leider viel zu selten angesprochene Problem. Tatsache ist, dass Meinungen ›mächtiger‹ Menschen Fakten setzen und zwar weitgehend unabhängig des Standes wissenschaftlicher Erkenntnisse. Verlautbarungen aus der Chefetage haben in den meisten Unternehmen ›Enzyklika-Charakter‹, sie justieren insbesondere den Kompass für die Meinungsbildung von Systemagenten¹³ und anderen Opportunisten. Es mag schwierig sein,

¹³ Rupert Lay definiert ›Systemagenten‹ als einen Menschen, der »die Wertvorstellungen, Interessen und Vorurteile des Unternehmens unkritisch internalisierte und sich ebenso unkritisch in deren Dienst stellt.« Zur moralisch verantworteten Güterabwägung ist er unfähig« (Lay, 1992: 112.). Der Systemagent macht – wenn die Ziele des sozialen Systems, dessen Agenten sie sind, anders nicht durchzusetzen oder zu erreichen ist – andere Menschen zu reinen Mitteln ihrer Ziele. Sie »verzwecklichen« nicht nur andere Menschen, sondern auch sich

eine Ideologie oder einen ›Befehl von oben‹ in Frage zu stellen, wenn das eigene Selbstverständnis und die persönliche Einkommenshöhe davon abhängt. Allerdings, das ›Nicht-in-Frage-Stellen‹ einer ›herrschenden‹ Sicht der Dinge, kann ein Unternehmen sehr teuer kommen. Daher gehört es nicht nur zum Pflichtenheft, sondern auch zur Individualethik von Führungspersönlichkeiten, Wege und Mittel zu nutzen, die das Entstehen bzw. die Entwicklung solcher Probleme vermeiden.

Zwei der wichtigsten sind routinemäßig organisierte Stakeholder-Dialoge und angereicherte Anforderungsprofile für Führungskräfte:

3.1. Stakeholder-Dialoge¹⁴

Gute, auf Offenheit und Ehrlichkeit basierende Beziehungen zu den strategisch wichtigen Stakeholdern, ermöglichen den ›Zugang zu‹ und das bessere ›Verständnis von‹ Standpunkten und Argumentationslinien aus einer anderen Perspektive als derjenigen der Chefetage.

Angesichts der Tatsache, dass es immer wieder vorkommt, dass Manager ›off the record‹ etwas Anderes sagen als im Licht der Öffentlichkeit, kann die Bedeutung von ›Ehrlichkeit‹ als Kriterium für gelingende, weil vertrauensbildende, Stakeholder-Dialoge nicht hoch genug bewertet werden. Mit Ausnahme der Geschäftsgeheimnisse gibt es kein Thema, über das nicht in vollständiger Transparenz gesprochen werden könnte. Das ›Spiel‹ mit und das Ausnutzen von Informationsgefällen mag von intellektuell unbegabten Funktionären als cleverer Machiavellismus gehalten werden, in Wirklichkeit schadet es aber der Sache und entblößt den mageren Intellekt der ›Spieler‹. Ehrliche Dialoge schaffen die Chance, empfundene Dilemmata zu erörtern und Werturteile bzw. axiomatische Prämissen offenzulegen. Wo Geheimniskrämerei betrieben wird, ist das Resultat Misstrauen und Unbehagen. TTIP ist ein gutes Beispiel dafür, wie man es nicht macht.

Ohne defensiven Anlass schaffen routinemäßig organisierte Stakeholder-Dialoge das Vertrauen, das vorhanden sein muss, um ›win-win-Lösungen‹ zu finden. Vertrauen muss bestehen bevor es gebraucht wird: Wenn etwas Unangenehmes passiert und die Öffentlichkeit empört ist, ist es für Vertrauensaufbau zu spät. Stakeholder-Dialoge sind das genaue Gegenteil von den ›Feuerwehrrübungen‹ der Public Affairs- und Kommunikationsspezialisten, mit denen, nachdem etwas passiert ist, wieder möglichst schnell ›gutes Wetter‹ gemacht werden soll. Das in problemlosen Zeiten ohne defensive Zwänge aufgebaute Vertrauen ermöglicht Menschen, sich auch für schwierige Kommunikationsinhalte zu öffnen. Entscheidungen, die auf Sachwissen, Orientierungswissen und den Ergebnissen von

selbst und verstoßen damit gegen die grundlegende Norm jeder Moral. In den letzten Jahren sieht Rupert Lay »eine neue Version des Systemagenten auf dem Markt«: »Es sind jene Manager, denen der ‚Shareholder Value‘ über alles geht – wobei sie den Shareholder Value fälschlich auf den Bilanzgewinn (und nicht auf den Unternehmenswert) beziehen. (Zitation nach: Lay, 2000: 20ff.) [Beide Bücher von Lay (1992/2002) sind online verfügbar, ermöglicht durch die Unterstützung von Karl Schlecht und seiner Stiftung [http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/Download/Buecher/Lay - Charakter ist kein Handycap_140724red.pdf](http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/Download/Buecher/Lay_-_Charakter_ist_kein_Handycap_140724red.pdf)]

¹⁴ Unter ›Stakeholder‹ verstehe ich im vorliegenden Zusammenhang all jene Individuen und Gruppen, die von den Entscheidungen und Praktiken eines Unternehmens betroffen sind oder aufgrund legitimer Interessen berechnete Ansprüche an das Unternehmen stellen. Zur Stakeholder-Theorie siehe Freeman, 2010.

Stakeholder-Dialogen beruhen, haben eine höhere Qualität und Akzeptanz als solche, die durch Unterwerfung unter die Wirklichkeitsauffassung der ›Oberen‹ zustande kommen.

3.2. Angereicherte Anforderungsprofile für Führungskräfte

Jedes Unternehmen hat die Führungskräfte, die es sich aussucht, sei es bei der Einstellung von außen oder der Entwicklung und Beförderung interner Kandidaten. Das mir zugängliche Wissen über ›Leadership‹ verweist darauf, dass zur Bewältigung komplexer und großdimensionierter Probleme, wie sie beim erfolgreichen und integren Wirtschaften im Alltag im Kontext der Globalisierung auftreten, ›neue‹ Führungspersönlichkeiten notwendig sind. Experten, die aus der Tiefe ihres jeweiligen Faches Bescheid wissen, sind weiterhin eine absolute Voraussetzung für den Erfolg eines jeden Unternehmens. Allerdings, sollten monodisziplinär brillante Fachkräfte (exzellente Verkäufer, ausgezeichnete Ingenieure, herausragende Naturwissenschaftler, erstklassige Juristen), in Zeiten der Globalisierung und des öffentlichen Misstrauens, Unternehmen nicht schon deshalb ›leiten‹, weil sie in ihrem Fachgebiet so außergewöhnliche Erfolge feierten. Gefragt sind sozialkompetente Patrons, keine bonusmaximierenden Bosse und erst recht keine autoritären Diktatoren.

Da diese jedoch offensichtlich selbst in Großunternehmen mit Staatsbeteiligung und gewerkschaftlicher Mitbestimmung vorkommen, noch ein paar Bemerkungen zu den Problemen autoritärer Führung.

3.2.1. Probleme autoritärer Führung

Wer den Ton des Kasernenhofs liebt, soll Soldat werden. Wer dagegen in Wirtschaft und Politik auf verantwortliche Weise urteilen und nachhaltig erfolgreich entscheiden will, ist darauf angewiesen, mit Menschen vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Voraussetzung dafür ist u.a. mit ihnen in einer Weise umzugehen, die deren Würde bewahrt.

Fehlentwickelt sich über die Zeit und mit erzielten Erfolgen das gesunde Selbstbewusstsein einer Führungskraft zum Größenwahn, so geht nicht nur der Respekt vor der Würde anderer verloren, sondern auch der Bezug zur Realität. Das »Manager Magazin« berichtete kürzlich vom ehemaligen Chef eines international bekannten deutschen Großunternehmens, dass dieser in wichtigen Sitzungen schon einmal »übel gelaunt« sowie »mit einer Stunde Verspätung« kam. Mit unerfreulichen Ergebnissen konfrontiert, wurde er vor Wut »rot« und brüllte den Präsentierenden an (Freitag, 2016: 28f.).

›Anbrüllen‹ ist würdelos, sowohl für die Adressaten als für den Brüller. Für Menschen mit normalem Hörvermögen verbessert das Brüllen auch das Verstehen nicht. Im Gegenteil, es schafft eine Situation, in der Angst entsteht – oder eine angewiderte Resignation, die zur inneren Kündigung führt. Fähige Mitarbeiter wechseln bei solchen Despoten die Firma, mittelmäßige Mitbürger degenerieren zu devoten Befehlsempfängern. Konstruktiver Widerspruch wird erst gar nicht mehr versucht. Wer Angsteinflößen für Führung hält, isoliert sich von wesentlichen Teilen der Realität und – noch schlimmer – disqualifiziert sich als Mensch. Dass Hybris, Großmannssucht und Drohgebärden bei ›Volkswagen‹, bei der

›Deutschen Bank‹ und bei anderen großen Unternehmen im In- und Ausland ins Desaster führte, ist öffentlich bekannt. Bei anderen, kleineren Unternehmen gibt es solche Führungskräfte jedoch auch. Die Konsequenzen sind vielleicht weniger öffentlich aber gleichermaßen destruktiv für die betroffenen Menschen, die Unternehmen und die Volkswirtschaft. Ein unnötiger Aderlass von Ressourcen für relativ kurzzeitige Egotrips einiger weniger.

3.2.2. Werteorientierte Führungspersönlichkeiten statt Quartalsergebnis-maximierende Bosse

Selbstreferentielle, ausschließlich auf subjektive Gewissheiten (›ich kann nicht anders‹) bauende Experten werden den heutigen Anforderungen nicht gerecht. Um die Herausforderungen zu bewältigen, die z.B. mit der »Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung« auf uns zukommen, ist eine Anreicherung des sachlichen Anforderungsprofils für Führungskräfte notwendig.

Gesucht sind ›in sich‹ und ›auf einer robusten Werte-Basis ruhende‹ Persönlichkeiten mit Charisma, moralischer Vorstellungsgabe sowie der Demut, anderen zuzuhören, sie ernst zu nehmen und in Lösungen einzubeziehen (dazu insb. Leisinger, 2016).

Gesucht sind Menschen, die in Dilemma-haften Situationen den Mut und die Selbstgewissheit haben, nicht nur auf den risikominimierenden Ratschlag der Rechtsanwälte zu hören, sondern mit moralischer Vorstellungsgabe und umfassend informiert situationsethisch entscheiden (dazu auch Doll, 2016: 35.)

Stellen Sie sich vor, eine Führungspersönlichkeit, dessen Unternehmen sich in einer äußerst komplexen Situation befindet, träte vor die Öffentlichkeit und verkündet eine einschneidende, kurzfristig mit hohen Kosten verbundene, aber aus der Nachhaltigkeitsperspektive unvermeidbare Strategieänderung mit einem einleitenden Statement, wie es Luther in Worms machte: ›Wenn ich nicht durch mir heute unbekannte Fakten oder einen anderen klaren Grund widerlegt werde – denn allein dem Kapitalmarkt und den Ratingagenturen glaube ich nicht; es steht fest, dass sie häufig geirrt und sich auch selbst widersprochen haben –, so bin ich allein durch das von mir nach bestem Wissen und die Ergebnisse der Stakeholder-Dialoge geformte Gewissen gebunden und kann nichts gegen mein Gewissen tun. Auch wenn ich damit allein stehe, ich kann nicht anders. ‹

Ein paar Investmentbanker würden vermutlich zum sofortigen Ausstieg aus diesem Unternehmen raten und den Verweis auf das Gewissen belächeln. Viele breiter aufgeklärte Menschen würden jedoch die Ernsthaftigkeit des Managers als Grund dafür nehmen, Aktien dieses Unternehmens für ihre Kinder zu kaufen.

Literaturverzeichnis

Bornkamm Karin; Ebeling Gerhard (1995): *Martin Luther. Ausgewählte Schriften*, Bd. I: Aufbruch zur Reformation, Insel TB 1751, Frankfurt a. M./Leipzig: Insel.

- Claudius, Matthias** (1947): *Der Wandsbecker Bote*, Zürich: Manesse Verlag.
- Deutsche Bischofskonferenz** (2005): *Katechismus der Katholischen Kirche: Kompendium*, München: Pattloch.
- Doll, Nikolaus; Vetter Philipp**: »Schade, dass VW so ängstlich ist«, Art., in: Welt am Sonntag, 11.09.2016, S. 35ff.
- Drösser, Christoph** (2002): »Von Brecht? Unvorstellbar«, Art., in: Die Zeit, 31.01.2002, Onlinedokument, verfügbar unter: http://www.zeit.de/2002/06/200206_stimmts_brecht.xml, zuletzt eingesehen am 24.01.2016.
- Fletcher Joseph F.** (1966): *Situation Ethics. The New Morality*, Louisville: Westminster John Knox Press.
- Freeman R. Edward et al.** (2010): *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Freitag, Michael** (2016): »Endstation Bogenhausen«, Art., in: Manager Magazin 9.
- Fromm, Erich** (1981): Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft, in: Ders.: Erich Fromm Gesamtausgabe Bd.3 (von 12), herausgegeben von Rainer Funk, Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt/Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Gollwitzer, Helmut** (1985): *Krummes Holz – Aufrechter Gang. Zur Frage nach dem Sinn des Lebens*, zehnte Auflage, München: Kaiser.
- Hühnermann, Peter; Hilberath, Bernd-Jochen** (2009): *Herders Theologischer Kommentar zum Zweiten Vatikanischen Konzil*, Bd. 1: Dokumente, Freiburg: Herder.
- Johannes Paul PP. II.** (1999): »Litterae encyclicae 'Fides et Ratio'«, in: Acta Apostolicae Sedis 91, S. 5-88.
- Jonas, Hans** (1984): *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*, Zürich: ExLibris.
- Kopp Eduard** (2016): »Ende eines Fluches«, Art., in: Chrismon. Das evangelische Magazin, Onlinedokument, verfügbar unter: <https://chrismon.evangelisch.de/artikel/2016/32636/neue-lutherbibel-entspannt-verhaeltnis-zu-juden>, zuletzt eingesehen am 24.01.2016.
- Küng, Hans** (2012): *Handbuch Weltethos. Eine Vision und ihre Umsetzung*, München: Piper.
- Lay, Rupert** (1992): *Über die Kultur des Unternehmens*, Düsseldorf: Econ.
- Lay, Rupert** (2000): *Charakter ist kein Handicap*, Berlin: Urania.
- Lay, Rupert** (2015): *Die zweite Aufklärung. Einführung in den Konstruktivismus*, Münster: Monsenstein und Vannerdat.
- Leisinger, Klaus M.** (2005): »Holzwege für den aufrechten Gang. Christliche Werte als Handlungsorientierung für unternehmerische Entscheidungen«, in: Freiburger Zeitschrift für Philosophie und Theologie, Bd. 52/Heft 3, S. 628-679.
- Leisinger, Klaus M.** (2016): *Die Kunst zu Führen. Die Bedeutung von Persönlichkeit und Charakter bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften der Wirtschaft*, Basel:
- Paul PP. VI.** (1968): »Litterae encyclicae 'Humanae Vitae'«, in: Acta Apostolicae Sedis 60, S. 481-503.
- Rich, Arthur** (1987): *Wirtschaftsethik. Grundlagen in theologischer Perspektive*. Bd.1, dritte Auflage, Gütersloh: Güterloher Verlagshaus.
- Roth, Gerhard** (2009): *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*, fünfte Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta.

Roth, Gerhard; Strüber, Nicole (2014): *Wie das Gehirn die Seele macht*, sechste Auflage, Stuttgart: Klett- Cotta. **Roth, Gerhard** (2015): *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*, Stuttgart: Klett-Cotta.

Schwartz, Thomas (2001): *Zwischen Unmittelbarkeit und Vermittlung. Das Gewissen in der Anthropologie und Ethik des Thomas von Aquin*, Münster: LIT.

Watzlawick, Paul (Hrsg.) (1985): *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus*, München: Piper.

Welker, Michael (2008): »Die Botschaft der Reformation – Heute«, in: Hamm, Berndt; Welker, Michael (Hrsg.): *Die Reformation. Potentiale der Freiheit*, Tübingen: Mohr Siebeck.

Zoll, Patrick (2010): »Religionen als Friedensstifter«, in: Bordt, Michael (Hrsg.): *Was uns wichtig ist oder warum die Wahrheit zählt. Gespräche mit Jesuiten über Gerechtigkeit, Verantwortung und Spiritualität*. München: Zabert Sandmann, S. 151-158.