



Amosinternational

Gesellschaft gerecht gestalten



Unternehmensethik

Internationale Zeitschrift für christliche Sozialethik

André Habisch
Christliche Unternehmensethik

Christian Friesl
Erfolg und Verantwortung verbinden

Armin Laschet
Weiterentwicklung des Gemeinwesens

Peter Walter
Regelbrecher mit
Verantwortungsbewusstsein

Bernd H. Mühlbauer
Das Leben der Anderen

Peter Ulrich
Werte schaffen, die dem Leben dienen

Sozialinstitut Kommende Dortmund
3/2008



Theologie und Glaube

1/2008
98. Jahrgang
1. Vierteljahr



Mit Beiträgen von

Norbert Fischer
Bernd Irlenborn
Julia Knop
Ursula Lievenbrück
Christoph Ohly
Hans-Werner Reifner
Peter Schallenberg

Theologie und Glaube

Herausgegeben von den Professoren
der Theologischen Fakultät Paderborn
Schriftleitung:

Professorin Dr. Maria Neubrand MC
Professor Dr. Günter Wilhelms
Professor Dr. Herbert Haslinger

Die Vierteljahresschrift »Theologie und Glaube« gehört zu den ältesten theologischen Zeitschriften Deutschlands, sie wird seit 1909 von den Professoren der Theologischen Fakultät Paderborn herausgegeben. Ihre Merkmale sind Wissenschaftlichkeit – Kirchlichkeit – Praxisbezug. Es kommen nur qualifizierte Beiträger zu Wort, die nach strengen Kriterien sowohl sachlich wie verständlich zu schreiben vermögen. Ein umfangreicher Buchteil bietet mit Lang- und Kurzrezensionen reiche Informationen zur theologischen Literatur der Gegenwart. Dieser Schwerpunkt wird ergänzt durch aktuelle Beiträge zur westfälischen Geschichte.

Spezielle Themenhefte erscheinen etwa im Jahresabstand. Professor Otto Kuss, langjähriger Exeget in Paderborn, später in München lehrend, schreibt in seinen Lebenserinnerungen *Dankbarer Abschied*: »Die Zeitschrift »Theologie und Glaube« hielt eine gute Mitte zwischen Wissenschaft und Praxis und bot so dem Seelsorger jene Informationen, die seiner Arbeit hilfreich werden konnten, ohne doch zu platter und gedankenloser Übernahme zu verleiten«.

4 Hefte im Jahr. Einzelheft 11,30 € / sFr 20,40

Jahresabo: 35,80 € / sFr 61,80

zzgl. Versandkosten. **Kostenloses Probeexemplar auf Wunsch!**

ASCHENDORFF VERLAG – www.aschendorff.de/buchverlag



Impressum

2. Jahrgang 2008 Heft 4

Herausgeber

Prälat Dr. theol. Peter Klasvogt, Dortmund
Sozialinstitut Kommende

Prof. Dr. theol. Michael Schramm, Stuttgart

Prof. Dr. rer. pol., lic. theol. Joachim Wiemeyer, Bochum

Arbeitsgemeinschaft der deutschsprachigen Sozialethiker
Stefan Lunte, F-Besson/B-Brüssel

Redaktion

Dr. phil. Dr. theol. Richard Geisen

Dipl.-Theol. Detlef Herbers

Konzept Schwerpunktthema

Prof. Dr. theol. André Habisch

Redaktionsanschrift

Sozialinstitut Kommende, Redaktion Amosinternational,

Brackeler Hellweg 144, D-44291 Dortmund

Mail redaktion@amosinternational.de

Internet amosinternational.de

Erscheinungsweise

Die Zeitschrift erscheint vierteljährlich

(Februar, Mai, August, November)

Verlag und Anzeigenverwaltung

Aschendorff Verlag GmbH & Co. KG

D-48135 Münster

Tel. (0251) 69 01 31

Anzeigen: Petra Landsknecht, Tel. (0251) 69 01 33

Anzeigenschluss: am 20. vor dem jeweiligen Erscheinungsmonat

Erfüllungsort und Gerichtsstand: Münster

Bezugsbedingungen

Preis im Abonnement jährlich: 49,80 €/sFr 85,-

Vorzugspreis für Studenten, Assistenten, Referendare:

39,80 €/sFr 69,20

Einzelheft: 12,80 €/sFr 23,30; jeweils zzgl. Versandkosten

Alle Preise enthalten die gesetzliche Mehrwertsteuer.

Abonnements gelten, sofern nicht befristet, jeweils bis auf Widerruf.

Kündigungen sind mit Ablauf des Jahres möglich, sie müssen bis

zum 15. November des laufenden Jahres eingehen.

Bestellungen und geschäftliche Korrespondenz

Aschendorff Verlag GmbH & Co. KG

D-48135 Münster

Tel. (0251) 69 01 36

Druck

Druckhaus Aschendorff, Münster

Printed in Germany

Umschlaggestaltung

freistil – Büro für Visuelle Kommunikation, Werl

ISSN 1867-6421



Editorial	<i>Michael Schramm (Hohenheim)</i> Unternehmen sind Veranstaltungen von Menschen für Menschen Zu diesem Heft	2
Schwerpunktthema	<i>André Habisch (Eichstätt)</i> Christliche Unternehmensethik Ein Forschungsprogramm mit Hindernissen	3
	<i>Christian Friesl (Wien)</i> Erfolg und Verantwortung verbinden Ethische Impulse für eine moderne Unternehmensführung	10
	<i>Armin Laschet (Düsseldorf)</i> Die Chancen zur Weiterentwicklung des Gemeinwesens nutzen Unternehmensengagement aus politischer Sicht	18
	<i>Peter Walter (Augsburg)</i> Ein Regelbrecher mit Verantwortungsbewusstsein Das gesellschaftliche Engagement von Betapharm – Selbstverständnis und Erfolgsgeschichte	23
	<i>Christine Pehl (Augsburg)</i> Vom gesellschaftlichen Engagement zur Nachhaltigkeitsstrategie Eckdaten einer beispielhaften Unternehmensgeschichte	30
	<i>Bernd H. Mühlbauer (Gelsenkirchen)</i> Das Leben der Anderen Christliche Krankenhäuser unter der Logik neuer Finanzstrukturen	32
Nachgefragt	<i>Egbert Verbeek (Bonn)</i> Lot und Gewichte	28
	<i>Paul Banischewski (Troisdorf)</i> „Das sind sehr gute Mitarbeiter“ Ein Unternehmer zu seinem Einsatz für schwer vermittelbare Jugendliche	36
Berichte	Freiheit – Sicherheit – Risiko. Christliche Sozialethik vor neuen Herausforderungen 40. Forum Sozialethik in der Kommende Dortmund	39
	Europa eine Seele geben Zweite Sozialakademie mit osteuropäischen Seminaristen	40
Buchbesprechungen	Familie – Grundlage einer starken Gesellschaft	41
	Skandal Arbeitslosigkeit	42
	Damit alle leben können	43
	Liebe bewegt ... und verändert die Welt	44
	Gegen den Verfall des Sozialen	46
Positionen und Perspektiven	<i>Peter Ulrich (St. Gallen)</i> „Werte schaffen, die dem Leben dienen“ Unternehmensethik und Perspektiven einer gesellschaftsdienlichen Wirtschaft	47
Der Überblick	Summaries	55
	Sommaires	56
Impressum		U2

Arts
& **ethics**

Unternehmen sind Veranstaltungen von Menschen für Menschen

Ohne Unternehmen ginge in der modernen Wirtschaft gar nichts. Es gäbe weder Arbeitsplätze noch Produkte. Zu den Unternehmen, seien es nun Konzerne oder kleine Handwerksbetriebe, gibt es schlicht und ergreifend keine Alternative.

In merkwürdigem Kontrast zu dieser Unverzichtbarkeit der Wirtschaftsunternehmen steht die Tatsache, dass sich die christliche Sozialethik kaum mit den Unternehme(r)n befasst hat, und das schon seit Jahrzehnten. Kurz bevor Kardinal Frings im Jahr 1962 zum Zweiten Vatikanischen Konzil fuhr, musste er sich eigens beim



Michael Schramm

„Bund Katholischer Unternehmer“ (BKU) erkundigen, was denn „Unternehmer“ eigentlich auf lateinisch heiÙe. Dort wusste man es aber auch nicht. Die kleine Anekdote illustriert, was Oswald von Nell-Breuning zehn Jahre später kritisch zur katholischen Soziallehre notierte: „Die Schlüsselfigur heutiger Wirtschaft, der Unter-

nehmer, scheint ihr unbekannt zu sein“. Wie auch im Beitrag von André Habisch hervorgehoben wird, gähnt mehr als vierzig Jahre nach der Anfrage von Kardinal Frings in puncto Unternehmensethik im Bereich der christlichen Sozialethik bis auf wenige Ausnahmen nach wie vor ein dunkles Loch. Das vorliegende *Amos*international-Heft möchte dazu beitragen, diese Lücke zu schließen.

Dabei steht eine christliche Unternehmensethik meines Erachtens vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits sollte sie aus ihrer christlichen Sicht heraus Kritik an bestimmten Missständen in unseren Unternehmen üben (Korruption; Managergehälter ohne erkennbaren Bezug zur Leistungsperfor-

mance, „Gier“ usw.). Aber andererseits darf sie dabei nicht das Kind mit dem Bade ausschütten, darf also nicht die gesellschaftliche Akzeptanz des Marktwettbewerbs unterspülen, der bei sachdienlicher Regulierung aufgrund seiner erwünschten Effekte eine zweckmäßige und daher auch ethisch zu begrüßende Veranstaltung darstellt. Ein „kapitalistisch“ strukturierter Marktwettbewerb der Unternehmen, also eine Kombination aus „Kapitalismus“ (mit dem Wirtschaftsmedium Geld bzw. Kapital) und Wettbewerb ist *institutionenethisch* zwar eine kulturelle Errungenschaft: Sie setzt produktive Anreize; schöpft das verstreute Wissen aus (Wettbewerb als „Entdeckungsverfahren“) und stellt ein friedliches Instrument des Erwerbs dar. Zugleich aber kann man *personenethisch* durchaus der Meinung zuneigen, dass der Kapitalismus eher eine „widerwärtige“ Unkultur verkörpert. So schrieb der Ökonom John Maynard Keynes schon im Jahr 1926: „Ich für meinen Teil denke, dass der Kapitalismus, weise gehandhabt, wahrscheinlich effizienter als jedwedes alternative System [...] gemacht werden kann, um wirtschaftliche Ziele zu erreichen, aber in sich selber ist er in vielerlei Hinsicht außerordentlich widerwärtig“ – weswegen auch die meisten Religionen eine distanzierte Einstellung zum Geld und seinen Anreizen ausgebildet haben.

Alles wird daher darauf ankommen, dass der anthropologisch ambivalente Anreiz über das Geld sowohl über die Wirtschaftsordnungen als

auch über die Unternehmensstrukturen in Kanäle eingebunden wird, die das Geldstreben in gemeinwohldienliche Bahnen lenken. Dies bedeutet unternehmensethisch, dass das moralökonomische Engagement nicht nur ornamentalen Charakter haben kann, sondern in die Geschäftsstrategie selber eingebaut werden muss. Zu Recht betonen daher die Beiträge von Christian Friesl und Armin Laschet, es komme darauf an, Erfolg und Verantwortung zu verbinden, oder noch besser: Erfolg *durch* Verantwortung zu erreichen. Ein illustrierendes Beispiel hierzu („betapharm“) wird in den Beiträgen von Peter Walter und Christine Pehl beschrieben.

Das vorliegende *Amos*international-Heft möchte jedenfalls dazu beitragen, dass sich eine christliche Unternehmensethik nicht nur in Kapitalismus- oder Managerkritik erschöpft, sondern konstruktiv dazu beiträgt, dass der Formel „Erfolg *durch* Verantwortung“ immer öfter Realitäten entsprechen.

Bleibt noch die Frage, was denn nun „Unternehmer“ auf lateinisch heißt. In der Sozialenzyklika *Quadragesimo anno* (1931) wird dafür der Begriff „susceptor“ verwandt. Das dazugehörige Verb *suscipere* meint unter anderem: „ein Kind als das seinige anerkennen“. Vielleicht ist das eine gute Metapher, um zu illustrieren, dass ein Unternehmen mehr ist als eine bloÙe Melkkuh im Sinn einer verabsolutierten Shareholder-Value-Ideologie. Es ist eine organisierte Veranstaltung von Menschen für Menschen.



André Habisch

Christliche Unternehmensethik

Ein Forschungsprogramm mit Hindernissen

Aufgrund der spezifischen Industrialisierungsgeschichte in Deutschland wurde die christliche Sozialethik jahrzehntelang durch eine 'unternehmensethische Sprachlosigkeit' geprägt: Der vorliegende Beitrag benennt historische und systematische Gründe dafür. Um die Potentiale und Grenzen von Unternehmen als sozialetische Akteure zu erheben, wird dann – im Anschluss an die Theoriebildungen von R. Kennedy – der Gemeinwohlbezug der Unternehmung als ‚spezialisierte Assoziation‘ begrifflich zu bestimmen versucht. Aus dieser Bestimmung ergibt sich eine gestufte Ordnung von Verantwortlichkeiten gegenüber den Anspruchsgruppen des Unternehmens („stakeholder“). Von daher wird das Praxis- und Forschungsfeld „gesellschaftliches Engagement von Unternehmen“ (Corporate Citizenship) umrissen und abgegrenzt.



Der Befund: unternehmensethische Sprachlosigkeit

Ethische Orientierung von und in Unternehmen ist ein kaum bearbeitetes Randgebiet der christlichen Sozialethik¹. Als die Katholisch-sozialwissenschaftliche Zentralstelle (KSZ) in Mönchengladbach im Sommer 2008 ihr alljährliches Sozialethikertreffen diesmal zum Thema „Ethik des Unternehmers“ organisierte, war dies nach Aussage ihres langjährigen Direktors Prof. Dr. Anton Rauscher die erste Veranstaltung der traditionsreichen Tagungsreihe zu diesem Thema in 25 Jahren. Das Jahrestreffen der Arbeitsgemeinschaft deutschsprachiger Sozialethikerinnen und Sozialethiker in der Katholischen Akademie in Berlin, das noch nicht auf eine so lange Tradition zurück blicken kann, hat sich der Thematik noch überhaupt nicht gewidmet. Nur wenige sozialetische Forscherinnen und Forscher arbeiten zu unternehmensethischen Themen².

Auch institutionelle Schnittstellen der Diskussion zwischen Kirche und Wirtschaft bzw. Unternehmen fehlen im deutschen Sprachraum weitgehend. Es existieren zwar an verschiedenen Orten in der Bundesrepublik (so etwa im Bistum Mainz bzw. in Frankfurt a.M. sowie in München) regelmäßige Gesprächskreise von Verantwortungsträgern; auch die Arbeit der Diözesanverbände des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU) ist hier zu nennen. Unternehmensethische Arbeitsstellen oder Referate auf der Ebene der Deut-

schen Bischofskonferenz oder des Zentralkomitees der Deutschen Katholiken fehlen aber weitgehend. Auf Veranstaltungen des Deutschen Katholikentages sind Unternehmerinnen und Unternehmer im Vergleich zu Wissenschaftlerinnen, Verbandsvertretern und Politikerinnen nach wie vor spärlich vertreten, obwohl ihre Entscheidungen teilweise von großer Relevanz für Kernthemen des gesellschaftspolitischen Engagements der Kirchen (etwa im Bereich der Familien, der Nachhaltigkeit, der Bildungspolitik etc.) sind. Erst in allerjüngster Zeit verstärkt sich an einigen Orten der institutionalisierte Dialog

¹ Eine bewusste Grenze des vorliegenden Beitrags bildet die Beschränkung auf die katholisch-theologische Tradition. Dies erfolgt im Wissen darum, dass die protestantische Tradition nicht nur sehr bedeutsame wirtschafts- und unternehmensethische Theoriebildungen hervorgebracht hat, sondern aufgrund der deutschen Industrialisierungsgeschichte auch stärker mit der unternehmerischen Praxis verwachsen ist. An dieser Stelle soll es aber um eine historische und systematische Selbstvergewisserung christlicher Sozialethik in katholischer Tradition gehen.

² Wie immer bestätigen Ausnahmen die Regel, so etwa Schramm 2006, Wallacher u. a. (Hg.) 2006 sowie die Dissertationsarbeiten von Laeis (2005) und Lehmann (2006).



der Kirche mit der Welt der Unternehmen, so etwa in den baden-württembergischen Diözesen³. Hier ordnet sich auch der Unternehmerpreis der Kommende Dortmund, des Sozialinstituts der Erzdiözese Paderborn ein, der im Jahr 2008 erstmals verliehen worden ist. Bemerkenswert ist auch die jünger-



Der institutionalisierte Dialog zwischen Kirche und Unternehmen wächst erst in jüngster Zeit

te Studie der Sachverständigengruppe „Weltwirtschaft und Sozialethik“ mit dem Titel „Verlagerung von Arbeitsplätzen. Entwicklungschancen und Menschenwürde“ (Bonn 2008), die erstmals die aktuelle unternehmensethische Diskussion um ethisches Management der Wertschöpfungskette („supply-chain-management“) berücksichtigt. Schließlich werden von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt gemeinsam mit dem Bund Katholischer Unternehmer 2008 erstmals die ‚Eichstätter Gespräche Kirche – Wirtschaft – Wissenschaft‘ ausgerichtet. Bereits seit einigen Jahren existiert in Eichstätt ein spezialisiertes Ausbildungsprogramm ‚Master of Ethical Management‘, das sich verstärkt unternehmensethischen Inhalten widmet (Meier/Sill (Hg.) 2005).

Gerade angesichts dieser neueren Impulse bleibt die jahrzehntelange unternehmensethische Sprachlosigkeit der Sozialethik ein erklärungsbedürftiges Phänomen. Auf internationaler Ebene existieren seit Jahren gut eingeführte Plattformen, so etwa die Internationalen Symposien ‚Catholic Social Thought and Management Education‘, die von der Katholischen St. Thomas Universität in Minneapolis (USA) und der Università San Tomaso in Rom organisiert werden; warum nicht in Deutschland?

Historische Gründe

Die überraschend geringen Berührungspunkte zwischen katholischer Kirche und Unternehmen sind zunächst historisch in der Geschichte der Industrialisierung in Deutschland begründet. So erwachsen die Führungseliten der rasanten industriellen Entwicklung im späten 19. Jahrhundert fast ausschließlich aus der protestantischen Tradition. Dies gilt sowohl für die ganz überwiegende Zahl von Unternehmerpersönlichkeiten als auch für Ökonomen und Betriebswirte an den Hochschulen: Katholische Professoren für Betriebswirtschaftslehre wie etwa Götz Briefs blieben hier Ausnahmepersönlichkeiten. Die – in ihrer Mehrheit – wesentlich schlechter ausgebildeten katholischen Bevölkerungsschichten erlebten Unternehmen und kapitalistische Gesellschaftsordnung dagegen aus der Perspektive der Lohnarbeiterschaft, die sich mit erheblichen wirtschaftlichen und kulturellen Verwerfungen konfrontiert sah. Führungspersönlichkeiten des Katholizismus im 19. und frühen 20. Jahrhundert in Klerus, Politik und Publizistik begleiteten den Industrialisierungsprozess überwiegend kritisch und sahen ihre Aufgabe darin, traditionelle Werte gegen die unternehmergetriebenen Modernisierungsprozesse zu verteidigen. Die Geschichte der katholischen Soziallehre in Deutschland lässt sich auch als Geschichte der kulturellen Bewältigung der bedrängenden Prozesse der Modernisierung durch den verbandlich organisierten Katholizismus verstehen. Die daraus resultierenden arbeits- und sozialpolitischen Regulierungen haben dabei die deutsche Industriegesellschaft des „Rheinischen Kapitalismus“ zutiefst geprägt. Sie boten aber nur wenige Ansatzflächen für ein ausgeprägtes Ethos des Unternehmertums wie auch für eine begriffli-

che Erfassung der gesellschaftspolitischen Bedeutung unternehmerischen Handelns.

Konzeptionelle Gründe

Hier sind historische und konzeptionelle Barrieren eng miteinander verbunden. Denn auf Grund der beschriebenen historischen Konstellation ist der traditionelle Adressat der katholischen Soziallehre wie auch anwendungsorientierter christlicher Sozialethik die demokratische Politik bzw. der regulierende Staat. Politik und staatliche Verwaltung bzw. Rechtsprechung erschienen als die einzigen Orte, an denen Gemeinwohlfragen verhandelt und durchgesetzt werden. Hier im politischen Raum sollten christliche Wertvorstellungen zur Geltung gebracht und gegen andere Menschenbilder und Gesellschaftskonzepte durchgesetzt werden. Wirtschaft und Zivilgesellschaft erschienen demgegenüber als bestenfalls ethisch neutrale, oft aber eher als tendenziell gefährliche Räume „bloßer Eigeninteressen“.

Das Spiegelbild solcher verbreiteten Vorstellungen war ein kämpferisch antikirchlicher Liberalismus, der moralische Forderungen im Wirtschaftsleben als philosophisches Missverständnis und Überbleibsel vormoderner Ordnungsvorstellungen verurteilte. Ein Zerrbild des Konzeptes der unsichtbaren Hand von Adam Smith spielte hier eine zentrale Rolle. Durchaus im Widerspruch zum eigentlichen Anliegen des schottischen Moralphilosophen verhinderte ein solcher Vulgärliberalismus eine konstruktive Auseinandersetzung mit Ethik und Moral im Wirtschaftsleben sowohl auf liberaler als auch auf kirchlicher Seite. Kirchen als unwissende Gutmenschen, als Bedrohung für die wirtschaftliche und geisti-

³ Eine Vorreiterfunktion nimmt hier sicherlich die Diözese Rottenburg-Stuttgart ein, wo mit KIWI („Kirche und Wirtschaft“) im kirchlichen Umfeld sogar eine christliche Unternehmensberatung entstanden ist, vgl. <http://www.kiwi-netz.de>.

ge Freiheit, als unproduktive Trittbrettfahrer ökonomischer Entwicklung; Unternehmen als Instrumente zügellosen Gewinnstrebens, als Motoren einer verderblichen „Bedarfsweckungsgesellschaft“, als Orte der Ausbeutung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, als Umweltsünder und Globalisierungsgewinner: Solche und andere wechselseitige Vorurteile verstellten den Dialog. Der sozialetischen Diskussion kommen Unternehmen als Orte gelebter Moral oder gar gesellschaftspolitischer Impulse dem-

Unternehmen in der Marktwirtschaft

Hinter Unternehmens- bzw. Unternehmerkritik verbirgt sich häufig eine grundlegende Kritik an marktwirtschaftlicher Wettbewerbsordnung. Am sozialetischen Stellenwert von Markt und Wettbewerb scheiden sich die Geister: Ist er der Grund eines heillosen Gegeneinanders, des Verlustes der Solidarität und unmenschlichen Leistungsdrucks? Hervorragende Autoren der christlich-sozialen Tradition wie etwa der Wiener Sozialetiker Johannes Messner (1927) und später Joseph Höffner sahen dies anders. Wo eine bloße Teilnehmerperspektive nur permanenten Wettbewerbsdruck wahrnimmt, da wird aus einer Systemperspektive deutlich, dass Markt und Wettbewerb Motor für Arbeitsteilung und Spezialisierung sind. Sie ermöglichen erst jene explosionsartige Steigerung der volkswirtschaftlichen Produktivität, die die ökonomische Grundlage der Entstehung moderner Gesellschaft bildet. Von 1850 bis 1914 wächst die deutsche Bevölkerung um 35 auf 67 Mio. Einwohner: Im Kontext der Feudalgesellschaft hätte dies zu Hungerkatastrophen geführt; hier aber steigt zeitgleich das Einkommen pro Kopf von 265 auf 725 Reichsmark (Kaufhold 1982). Erst die unternehmerische Innovationsleistung im Kontext einer Wettbewerbsordnung macht langfristig enorme Wohlstandssteigerungen

entsprechend lange nicht in den Blick. Das praktische Ringen christlicher Unternehmerpersönlichkeiten – angefangen vom Mitbegründer des Volksvereins für das Katholische Deutschland, dem Gladbacher Textilunternehmer Franz Brandts – darum, ihre christlichen Prinzipien auch in ihrer unternehmerischen Praxis zur Geltung zu bringen, findet dementsprechend wenig Resonanz (und Hilfen) im Mainstream christlicher Sozialetik und -wissenschaft.

gerade auch der Arbeiter in den Industrieländern möglich (Clarke 2007). Denn an die Stelle fest gefügter Rollen und Statusbeziehungen treten personale Entfaltungsmöglichkeiten, wie sie im Ethos der Menschen- und Freiheitsrechte zum Ausdruck kommen. Funktionierende Marktwirtschaft bedeutet auch wirksame Kontrolle des



Eine funktionierende Marktordnung begünstigt die gesellschaftlichen Solidarsysteme

Missbrauchs ökonomischer Macht: Denn der Wettbewerb zwingt tendenziell mächtige Anbieter kontinuierlich, sich an den Interessen tendenziell ohnmächtiger Verbraucher zu orientieren⁴. Erst im Kontext der Marktordnung kommen zudem Solidarsysteme zur Entfaltung, die auch Menschen aus sozial schwachen Familien die Entfaltung ihrer personalen Möglichkeiten erlauben. Hier sind insbesondere Bildungschancen und gesellschaftliche Partizipationsmöglichkeiten zu nennen, die in marktwirtschaftlichen Systemen in der Regel wesentlich weiter entwickelt sind als in feudalen oder planwirtschaftlich totalitären Ordnungssystemen.

In einem zeitgemäßen Konzept sozialer Marktwirtschaft sind Wettbe-

werbsordnung einerseits und solidarische Bildungs- und Sozialordnung andererseits nicht als einander widersprechende Prinzipien zu verstehen. Denn auch die Wettbewerbspolitik ist auf Gerechtigkeit (i. S. v. Bekämpfung ökonomischen Machtmissbrauchs), die Bildungs- und Sozialpolitik auf die Entfaltung der Produktivkräfte einer Volkswirtschaft (i. S. v. Hilfe zur Selbsthilfe) hin angelegt. Der Erfolg der deutschen Wirtschafts- und Sozialverfassung ‚Soziale Marktwirtschaft‘ zeigt im internationalen Vergleich, dass ein gut ausgebautes Bildungs- und Sozialsystem einerseits und eine international hoch wettbewerbsfähige Wirtschaft andererseits keine Gegensätze sind, sondern aufeinander bezogen bleiben. Dies wird durch neuere empirische Forschungsergebnisse eindrucksvoll bestätigt. Denn danach sind es vor allem die Qualität und der effektive Einsatz der menschlichen Arbeitskraft, die über nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg entscheiden (Clark 2007, Kap. 17). In einer solchen Sichtweise, wie sie gerade die Tradition der katholischen Soziallehre bzw. Christlichen Sozialetik über Jahrzehnte bestimmt hat, eröffnen sich sozialetische Perspektiven auf die gesellschaftspolitische Relevanz unternehmerischen Handelns innerhalb und außerhalb des Betriebes. ‚Investition in Menschen‘ erscheint sowohl ökonomisch als auch ethisch als die richtige Strategie.

Das Ethos des Unternehmens: Wertschöpfungsorientierung

Der amerikanische Ökonom und Philosoph Robert Kennedy bestimmt in einem neueren Beitrag (2006) den sozialetischen Status von Unternehmen von der aristotelischen Institutionen-

⁴ Der Ökonom Franz Böhm hat die Marktwirtschaft in diesem Sinne als „genialstes Entmachtungsinstrument“ der Zivilisationsgeschichte bezeichnet.

lehre her. Aristoteles hatte zwischen drei grundlegenden menschlichen Vergemeinschaftungsformen unterschieden: der Familie als Personengemeinschaft von Mann, Frau und Kindern, dem Dorf als Verband von Familien und dem politischen Gemeinwesen als Verband von Dörfern. Als ‚vollständige‘ Vergemeinschaftungsform ist das politische Gemeinwesen auf Dauerhaftigkeit hin angelegt: Seine Existenz zielt nicht auf die Verwirklichung eines spezifischen Zieles, mit dessen Erreichen es überflüssig würde. Die Zielfunktion der politischen Gemeinschaft liegt vielmehr darin, optimale Lebens- und Entfaltungsbedingungen für die in der Gemeinschaft zusammengeschlossenen Personen zur Verfügung zu stellen. Auch die Familie als kleinste soziale Einheit ist in vergleichbarer Weise nicht auf ein spezifisches Ziel, sondern auf die Schaffung geeigneter Lebensbedingungen für die Familienmitglieder hin angelegt (zum Beispiel das Heranreifen von Kindern zu mündigen Personen). Für die tendenziell vollständigen Gemeinschaften Familie und politisches Gemeinwesen sind mithin umfassende und zeitübergreifende Ziele wesensbestimmend.

Davon unterscheidet Aristoteles *unvollständige* oder *spezialisierte Assoziationen*. Diese sind im Gegensatz zur Familie und zum politischen Gemeinwesen auf ganz bestimmte Güter oder einen beschränkten Bereich von Gütern hin angelegt. Zu diesen unvollständigen oder spezialisierten Assoziationen sind zivilgesellschaftliche Organisationen wie etwa Vereine, Kultureinrichtungen, Universitäten, Gerichte und eben auch Unternehmen zu rechnen. Sie sollen *bestimmte* Güter für eine bestimmte Zahl von Menschen realisieren. Diese bestimmten Güter kennzeichnen das soziale Leben der Assoziationen und strukturieren Form und Kultur der in ihnen realisierten Zusammenarbeit. Auch spezialisierte Institutionen müssen mithin geeignete Lebens- und Arbeitsbedingungen zur

Verfügung stellen; doch diese dienen (lediglich) dazu, die Zusammenarbeit der beteiligten Individuen zur Erstellung des spezifischen Gutes wirkungsvoll zu organisieren. Die Besonderheit der Zielsetzung der spezialisierten Assoziation präformiert die spezielle Art ihrer Verantwortung, die nie so umfassend ist wie bei Familie oder politischer Gemeinschaft.

Die von Robert Kennedy im Anschluss an die aristotelische Institutionenlehre vorgenommene Bestimmung von Unternehmen als *spezialisierte Assoziationsformen* mit spezifischen Zielen für bestimmte Gruppen lässt sich auch als *Wertschöpfungsorientierung* des Unternehmens charakterisieren (ganz ähnlich die Grundperspektive bei Hemel 2007). Unternehmen beziehen ihre sozialethische Legitimation aus ihrer Fähigkeit zur Wertschöpfung im



Unternehmen schaffen Werte, die für die personale und gesellschaftliche Entfaltung unverzichtbar sind

Dienste der ihnen verbundenen Anspruchsgruppen (Stakeholder). Diese Bestimmung ist auch insofern wichtig, als sie zugleich unterschiedliche Formen der Zugehörigkeit impliziert. Die Mitgliedschaft in Unternehmen ist prinzipiell freiwillig, sie wird durch die Attraktivität der erstellten speziellen Ziele (zum Beispiel Güter und Dienstleistungen für Kunden, Gehälter und Zahlungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Aktionäre, Leistungen für das gesellschaftliche Umfeld etc.) bestimmt. Der sozialethische Stellenwert des Unternehmens als spezialisierte Assoziation ergibt sich dann aus den geschaffenen (speziellen) Werten. Diese müssen der personalen Entfaltung der miteinander verbundenen Personen sowie anderer Adressaten im weiteren gesellschaftlichen Umfeld dienen und ihren Freiheitsraum erweitern.

Der Freiwilligkeit der Teilnahme korrespondiert ein *Pluralismus* der speziellen Ziele und der ihnen gewidmeten Assoziationen. Diesen ist es sozialethisch gerade nicht geboten, einen unmittelbaren Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Das politische Gemeinwesen einerseits und die Unternehmen andererseits sind und bleiben generisch voneinander unterschieden. Wertschöpfung für einen bestimmten klar umrissenen Personenkreis einerseits und die Garantie des Gemeinwohls im Sinne umfassender menschenwürdiger Lebensbedingungen andererseits sind verschiedene Ziele.

Mit dieser Unterscheidung ist auch die Verantwortung des politischen Gemeinwohls gegenüber dem Unternehmenssektor bestimmt: Diese besteht zunächst darin, das Zustandekommen und die Entwicklung möglichst vieler spezialisierter Assoziationen zu fördern und dafür geeignete Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen. Eine Pluralität spezialisierter Assoziationen führt dazu, dass ein breites Spektrum möglicher Werte geschaffen und den Bürgern vielfältige Assoziationsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Andererseits hat das politische Gemeinwesen auch regulierend die Letztverantwortung dafür zu tragen, dass die geschaffenen Werte übergeordneten Gemeinwohlzielen genügen und die berechtigten Interessen Dritter bei ihrer Erstellung nicht verletzt werden. Hierzu müssen die Rahmenbedingungen stets auf ihre Wirksamkeit überprüft und gegebenenfalls an veränderte Bedingungen angepasst werden. Dies ist in der gegenwärtigen Krise der internationalen Finanzmärkte unterlassen worden und hat – mangels verbindlicher Haftungs-pflichten – zur Schieflage vieler Geldinstitute geführt.



Verantwortliche Unternehmensführung

Die skizzierte Begriffsbestimmung macht deutlich, worin die wichtigste Verantwortung unternehmerischen Handelns in der Marktwirtschaft besteht: Sie ergibt sich primär nicht als Partizipation an den Gemeinwohlaufgaben des Staates, sondern resultiert aus den je spezifischen Wertschöpfungsaufgaben des Unternehmens als spezialisierter Assoziation. Hier sind zunächst die am Unternehmen mittelbar bzw. unmittelbar beteiligten Anspruchsgruppen (stakeholder) zu nennen (dazu im kirchlichen Raum ausführlich Marx/Wulsdorf 2002), wobei aus der Sicht der Unternehmer selbst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen. Eine umfangreiche empirische Studie der katholischen Universität Eichstätt und des Bundes katholischer Unternehmer (Hamann/Habisch/Pechlaner 2008) hat bestätigt: Christliche Unternehmerpersönlichkeiten sehen ihre primäre ethische Verantwortung vor allem gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Deren Interessen sollen berücksichtigt, sie sollen über Projekte informiert und an ihnen beteiligt werden. Persönlichkeiten aus der unternehmerischen Praxis wie der zu früh verstorbene Vorsitzende des Bundes Katholischer Unternehmer Werner Then haben dazu eingeladen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Mitarbeiter zu begreifen und die Unternehmenskultur systematisch von diesem Gedanken her zu gestalten.

Ähnliche Schwerpunkte setzt auch das vom Päpstlichen Rat für Gerechtigkeit und Frieden herausgegebene Kompendium der Soziallehre der Kirche (2004). Dort wird nach einer positiven Würdigung der Rolle von Unternehmern und Managern (Siebtes Kapitel, Nr. 343) auf deren gesellschaftliche Verantwortung verwiesen (Nr. 344/S. 253 f. i. O. k.): „Die Unternehmer und Manager dürfen nicht ausschließlich das objektive Ziel des Unternehmens, die Kriterien der wirt-

schaftlichen Effizienz und die Forderungen der Pflege des Kapitals ... vor Augen haben: Zu ihren klar definierten Pflichten gehört auch der konkrete Respekt vor der Menschenwürde der in ihrem Unternehmen tätigen Arbeiter. Letztere stellen das kostbarste Vermögen des Unternehmens und den entscheidenden Produktionsfaktor dar“. Der dann folgende Abschnitt 345 nimmt u. a. in bemerkenswerter Weise auf die zu berücksichtigenden Familienpflichten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Bezug. Auch die internationale akademische Diskussion im christlichen Raum (Naughton 2006, Manzone 2007, Kap. III, IV und VI) widmet sich verstärkt jenen Aspekten, die die Personalität der Mitarbeiterinnen und Stakeholder-Gruppen als Herausforderung an unternehmensinterne Strukturbildungen und Einzelmaßnahmen berücksichtigt. In diesem Zusam-

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen

Die klare Unterscheidung der Verantwortungsbereiche von Familie sowie politischem Gemeinwesen einerseits und Unternehmen sowie zivilgesellschaftlichen Organisationen andererseits lässt auch die wechselseitigen Bezüge zwischen beiden Bereichen deutlich werden. Die neuere Diskussion um unternehmerische Verantwortung und gesellschaftliches Engagement von Unternehmen („Corporate Social Responsibility“ bzw. „Corporate Citizenship“) überfordert weder die Unternehmen, indem sie ihnen staatliche Aufgaben zumutet, noch relativiert es politische Verantwortlichkeiten, indem es diese an die Zivilgesellschaft überträgt. Unternehmen und Zivilgesellschaft werden weder den Sozialstaat noch das staatliche Bildungssystem ersetzen können und wollen. Ihre Möglichkeiten zum Engagement bleiben vielmehr auf jenen Bereich beschränkt, der sich im Kontext privatwirtschaft-

menhang sind Partizipationsmodelle, Formen der institutionellen Abstimmung mit der Mitarbeiterschaft, Management betrieblicher Veränderungsprozesse, Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, altersgerechte Aus- und Weiterqualifizierungsmodelle etc. zu nennen.

 Ein Prüfstein für die Unternehmenskultur ist der Umgang mit Zulieferern

Ein wichtiger moralischer Prüfstein der Unternehmenskultur ist darüber hinaus auch der Umgang mit Lieferanten – und zwar gerade deshalb, weil er nicht in gleicher Weise von kurzfristigen Ertragschancen geprägt ist wie die Beziehung zu Kunden: Gerade hier drückt sich die Unternehmenskultur und die Fairness im Geschäftsverkehr aus.

licher Wertschöpfung realisieren lässt. Diese Bestimmung bringt es mit sich, dass gesellschaftliches Engagement immer auch einen Wertschöpfungsbeitrag für die am Unternehmen partizipierenden Stakeholdergruppen erbringen muss („win-win“) – ein Aspekt auf den Christian Friesl in seinem Beitrag im vorliegenden Heft hinweist. In diesem Rahmen aber sind ihren Handlungsmöglichkeiten keine Grenzen gesetzt – insbesondere nicht jene, denen der hoch regulierte öffentliche Sektor naturgemäß unterliegt.

Gerade der Beitrag von Peter Walter im vorliegenden Heft („Regelbrecher mit Verantwortungsbewusstsein“) zeigt hervorragend auf, wo die Stärken gesellschaftlich engagierter Unternehmen und ihrer Partner aus der Zivilgesellschaft liegen: nämlich in der problembezogenen Innovation, dem querdenkerischen ‚Regelbruch‘. Ihr Ziel ist und bleibt die Wertschöpfung für



die am Unternehmen beteiligten Gruppen. Doch wäre es ein tiefgreifendes Missverständnis, dies so zu konzipieren, als ob durch diese Wertschöpfung anderswo in der Gesellschaft Wert vernichtet würde. Wertschöpfung ist hier im Kontext funktionierender Rahmenordnung nicht als Nullsummen-, sondern als Positivsummenspiel zu verstehen, von dem alle Gruppen profitieren können (win-win).



Durch ihre Präsenz in einer Region bringen Unternehmen Kultur und Bildung voran

Allein durch ihre Präsenz in einer Region dienen Unternehmen nicht nur als Steuerzahler und Arbeitgeber, sondern auch als Qualifikationsmotoren und Kulturträger. Wo sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine qualifizierte Tätigkeit ermöglichen oder das Wachstum von Zulieferbetrieben in nah und fern stimulieren, da leisten

Unternehmen immer auch einen (indirekten) Beitrag zur Entstehung und Kräftigung einer autonomen Bürgerkultur. Der Unterschied wird deutlich, wenn man strukturschwache Städte und Kommunen mit wirtschaftlich dynamischen Regionen vergleicht: Die Anwesenheit von Unternehmen bringt nicht nur Gewerbesteuererinnahmen, sondern auch Aus- und Weiterbildung sowie eine selbstbewusste öffentliche Kultur, die sich nicht nur staatlichen Zuschüssen oder Transferzahlungen verdankt.

Noch einen Schritt weiter gehen Unternehmen, die sich explizit ihrer Verantwortung stellen und gesellschaftliche Bezüge strategisch in ihre geschäftlichen Aktivitäten mit einbeziehen („Corporate Citizenship“, vgl. Habisch 2003). Dies wird am Beispiel der Engagements von Betapharm im Bereich der Sozialmedizin und häuslichen Nachsorge exemplarisch deutlich: Das verbesserte die Reputation des Unternehmens bei Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern sowie in der wichtigen Kundengruppe der Ärzte und Apotheker. Es schuf aber zugleich auch Werte für eine ‚vergessene‘ Gruppe in unserem Sozialstaat: chronisch kranke Menschen und ihre Angehörigen in häuslicher Nachsorge. Hier konnte die Interessen-Stellvertretung durch das Betainstitut in einer parlamentarischen Initiative im Jahr 2005 sogar eine Verbesserung der sozialversicherungsrechtlichen Stellung dieser Gruppe im Sozialgesetzbuch erwirken und damit explizit in den Bereich staatlichen Fürsorgehandelns hinein wirken.

Engagierte Unternehmen tragen etwas bei, dessen Bedeutung für zeitgemäße soziale Sicherung in vielen kirchlichen Diskussionen übersehen wird: den *Faktor Innovation* im sozialen Sektor. Im 21. Jahrhundert ist eine wirksame Besserstellung benachteiligter Gruppen wie jugendlicher bzw. weiblicher Zuwanderer, allein erziehender Eltern, Behinderter und chronisch kranker Menschen weniger denn

LITERATUR

- Alford, Helen/Naughton, Michael, *Managing as if Faith Mattered* (2001), University of Notre Dame Press.
- Clark, Gregory (2007), *A Farewell to Alms. A brief economic history of the World*, Princeton University Press.
- Habisch, André (2003), *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*, Heidelberg-Berlin.
- Habisch, André (2008), Art. Unternehmensethik, in: *Handbuch der Katholischen Soziallehre*. Hg. P. Mikat/A. Rauscher, Berlin, in Vorbereitung
- Hemel, Ulrich (2007), *Wert und Werte. Ethik für Manager – ein Leitfaden für die Praxis*, 2. Aufl. München.
- Kennedy, Robert (2006), *The Good that Business Does*, Grand Rapids MI: Acton Institute.
- Laeis, Clara E. (2005), *Corporate Citizenship. Unternehmerische Bürgerkompetenz im Dienste einer Erneuerung der Sozialen Marktwirtschaft. Ein Mittelstandskonzept*, Münster.
- Lehmann, Udo (2006), *Ethik und Struktur in internationalen Unternehmen: Sozialethische Anforderungen an die formalen Strukturen internationaler Unternehmen*, Münster.
- Marx, Reinhard/ H. Wulsdorf (2002), *Christliche Sozialethik. Konturen – Prinzipien – Handlungsfelder*, Paderborn.
- Meier, Uto/Sill, Bernhard (Hgg.) (2005), *Zwischen Gewissen und Gewinn*, Regensburg.
- Messner Johannes (1927), *Sozialökonomik und Sozialethik. Studie zur Grundlegung einer systematischen Wirtschaftsethik*, Paderborn.
- Naughton, Michael (2006), *The Corporation as a Community of Work. Understanding the Form Within the Catholic Social Tradition*, *Ave Maria Law Review* 4/1, 33–75.
- Päpstlichen Rat für Gerechtigkeit und Frieden (2004), *Kompodium der Soziallehre der Kirche*, dt. Übersetzung, Freiburg.
- Schramm, Michael (2004), *Moralische Interessen in der Unternehmensethik (Hohenheimer Working Papers zur Wirtschafts- und Unternehmensethik, Nr. 4)*, Stuttgart-Hohenheim: Institut für Kulturwissenschaften.
- UNIAPAC (2008), *The Profit of Values. A Christian Vision of Corporate Social Responsibility – A Form of Management for Long-Lasting Enterprises*, Paris-Brüssel.
- Wallacher, Johannes/M. Reder/T. Karcher (Hg.) (2006), *Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und Religionen*, Stuttgart u. a.

je vom Umfang finanzieller Umverteilung abhängig. Vielmehr bedarf sie innovativer Initiativen und Ideen, der Nutzung neuer Technologien, des engagierten Einsatzes von Freiwilligen als Mentoren oder Begleiter etc. Dazu können Partnerschaften von Sozialen Betrieben mit Unternehmen aller Größenordnungen beitragen. Durch die Konfrontation unterschiedlicher Handlungslogiken ergeben sich neue Perspektiven nicht nur für die Unternehmen selber, sondern auch für die Partner aus dem sozialen oder kirchlichen Sektor.

In den letzten Jahren sind dazu auch regionale Unterstützungsstrukturen entstanden, die verantwortliches Management konzeptionell und organisatorisch unterstützen. In Österreich hat die Gründung von ‚RespAct‘ (= re-



Unternehmensethische Netzwerke wahrnehmen und weiterknüpfen

sponsible action) die nationale Diskussion zu dem Thema ganz erheblich befördert (www.respect.at). In Deutschland richtet sich das Unternehmensnetzwerk ‚UPJ‘ an kleine und mittelständische Unternehmen. Auch die Bertelsmann-Stiftung baut ein bundesweites Netzwerk mittelständischer Unternehmen auf, das den Einstieg in ein regionales Engagement erleichtern soll und an dem sich bereits über 700 kleine und mittlere Unternehmen beteiligen (www.verantwortungspartner.de).

Fazit

Bereits heute werden die Rahmenbedingungen gelungenen Lebens in hohem Maße in Unternehmen festgelegt. Im Kontext der Globalisierung wird die Bedeutung von Unternehmen aller Größenordnung für die Durchset-

zung sozialetischer Impulse wie Anerkennung der Personenwürde jedes Menschen, Bewahrung der Schöpfung, globale Gerechtigkeit und Friedenssicherung, Besserstellung von Familien, Integration benachteiligter Gruppen, Dialog der Kulturen etc. noch wachsen. Für christliche Sozialethik ergeben sich hier vielfältige Anknüpfungsmöglichkeiten für den Dialog. Sie reichen

- von der Initiative globaler Ordnungspolitik im Kontext des Weltwirtschaftsforums in Davos
- über gesellschaftspolitische Arbeitspapiere von Unternehmerverbänden wie dem Bund Katholischer Unternehmer (BKU)
- bis hin zur innovativen Praxis von Kleinunternehmen im regionalen Umfeld.

Der vorliegende Text will einen konzeptionellen Beitrag dazu leisten, indem er zunächst historische und systematische Barrieren für einen Dialog von katholischer Kirche und Unternehmen in Deutschland benennt. Im Anschluss an Überlegungen von R. Kennedy werden die spezifische Form des Gemeinwohlbezugs der Unternehmung als ‚spezialisierte Assoziation‘ herausgearbeitet. Erst eine solche grundlegende Analyse erlaubt es, die Potenziale und Grenzen von Unternehmen als sozialetische Akteure heraus zu arbeiten – als konzeptionelle Grundlage der Bearbeitung spezifischer Alltagsfragen. Die abschließenden Hinweise auf das zunehmend vernetzte gesellschaftliche Engagement von Unternehmen lassen ein innovatives Praxis- und Forschungsfeld erkennen, dessen Potentiale längst nicht erschöpft sind. Im Gegenteil: Sie ermutigen dazu, weiterzuknüpfen an diesem Netz und sich durch die veränderte Form praktischer Unternehmensethik zu neuen sozialetischen Denkwegen anregen zu lassen.

KURZBIOGRAPHIE

André Habisch (* 1963), Prof. Dr. theol., Theologe, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler; 1992–1994 wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der KU Eichstätt; seit 1998 Prof. für Christliche Gesellschaftsethik und Sozialpolitik an der KU Eichstätt-Ingolstadt; wissenschaftlicher Berater des Bundes Katholischer Unternehmer; Mitglied in zahlreichen wissenschaftlichen Sachverständigen- und Beratungsgremien; aktuelle Buchveröffentlichungen: A. Habisch, R. Schmidpeter, M. Neureiter (Hg.): Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin u. a. 2007; K. Gazdar, A. Habisch, K. R. Kirchhoff, S. Vaseghi (Hg.): Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin u. a. 2006; A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter: Corporate Social Responsibility Across Europe, Berlin u. a. 2004; A. Habisch: Erfolgsmodell Ehe. Die Magie des Trauscheins – und die Fakten, München 2004.





Christian Friesl

Erfolg und Verantwortung verbinden

Ethische Impulse für eine moderne Unternehmensführung



„Corporate Social Responsibility“ (CSR) ist ein modernes Modell angewandter Unternehmensethik und findet bei Unternehmen zunehmend Resonanz. Der vorliegende Beitrag¹ analysiert Faktoren, die zum Erfolg von CSR beitragen und fokussiert vor allem auf die entsprechende Relevanz ethischer Haltungen.

Im ersten Teil des Artikels werden das Modell der CSR und erfolgreiche Unternehmensbeispiele vorgestellt. Als Kriterien gelungener Unternehmensverantwortung erweisen sich unter anderem: eine möglichst enge Verbindung zwischen dem Kerngeschäft des Unternehmens und seinen sozialen bzw. ökologischen Aktivitäten; die strategische Ausrichtung der CSR; Klarheit, Transparenz und Zielorientierung bei der Integration des Modells. Im zweiten Teil wird eine Option für den Beitrag ethischer Haltungen und Motive zum Gelingen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen getroffen. Unter anderem können der sozialetische Horizont der Nachhaltigen Entwicklung sowie glaubwürdige und ethisch starke Führungskräfte wesentliche Impulse zum Erfolg von CSR beitragen.

Corporate Social Responsibility: Verbindung von Erfolg und Verantwortung

Es ist kein Zufall, dass das Thema „Corporate Social Responsibility“ gerade seit der Jahrtausendwende Hochkonjunktur hat. Immer lauter wurde in den vergangenen Jahren die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, immer häufiger gelangen Börsenkrisen, Bankenskandale und hohe Managergehälter in die Schlagzeilen. Es vergeht kaum ein Tag, an dem sich nicht kritische Berichte über das Verhalten der Unternehmen in den Medien finden.

Andererseits haben sich Unternehmen und Unternehmer schon immer in unterschiedlicher Intensität gesellschaftlich eingebracht: Zwischen den Bildungs-, Sozial-, und Gesundheitsinitiativen als Antwort auf die Folgen der Industrialisierung und dem Erkennen der ökologischen Herausfor-

derungen liegen 150 Jahre unternehmerischen Engagements. Es erfolgte manchmal zufällig, meist freiwillig, dann wieder getrieben von gesellschaftlichen Entwicklungen.

CSR gibt diesen vielfältigen Unternehmensinitiativen einen konzeptionellen Rahmen. Eine gängige Definition der EU-Kommission beschreibt CSR als Modell für Unternehmen, „auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren [...]“. Durch CSR tragen Unternehmen zur Nachhaltigen Entwicklung bei.“ (EMSF 2004, 4) Auf der

konzeptionellen Ebene schafft diese Definition Klarheit: Nachhaltige Entwicklung – die Integration von Ökonomie, Ökologie und Sozialem als Vision sozioökonomischer Zukunft – ist Herausforderung für alle Teile der Gesellschaft. CSR ist der unternehmens-

 CSR ist ein Management-Werkzeug zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung

seitige Teil dieser Aufgabe und basiert auf denselben drei Säulen: der ökonomischen, der ökologischen und der gesellschaftlichen Verantwortung.

Mit dem CSR-Modell wird der Nachhaltigen Entwicklung für Unternehmen ein Gesicht gegeben. Bei CSR

¹ Teile dieses Beitrags sind mit Genehmigung des facultas.wuv-Verlags entnommen aus: Friesl, C., Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility, Wien 2008.



geht es nicht um ein abgehobenes gedankliches Konstrukt, sondern um ein handfestes Werkzeug, mit dem die Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung umsetzen können. CSR ist ein Managementtool, mit dem Unternehmen gesellschaftlichen Nutzen erbringen, ohne ihre unternehmerische Aufgabe zu vernachlässigen, im Ge-

genteil: Viele Beispiele² deuten an, dass der Einsatz von CSR nicht nur die soziale und ökologische Performance des Unternehmens verbessert, sondern auch positive Auswirkungen auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis und die strategische Ausrichtung des Unternehmens haben kann.

psychosoziale Gesundheit fördern. Dazu gehören Informations- und Fortbildungsangebote für Kunden, Consulting für Einrichtungen in ganz Deutschland, sowie eine Reihe von Forschungsprojekten. Diese sollen die wissenschaftliche Basis erarbeiten, um die Machbarkeit und den Nutzen der ganzheitlichen Patientenversorgung zu belegen.

Drei erfolgreiche Unternehmensbeispiele

In einer neueren österreichischen Studie³ werden Unternehmen analysiert, deren CSR-Aktivitäten durch einen beiderseitigen Nutzen gekennzeichnet sind: Sie leisten gesellschaftlich produktive Beiträge und bringen das Unternehmen gleichzeitig auch ökonomisch voran.

Gugler print & media GmbH

Das niederösterreichische Druck- und Kommunikationsunternehmen Gugler erzeugt mit seinen 70 MitarbeiterInnen ausschließlich Produkte aus nachhaltiger Rohstoffherzeugung. Die gesamte Produktion und alle eingesetzten Materialien entsprechen höchsten Umweltstandards. Zudem fordert das Unternehmen auch von seinen Lieferanten höchste ökologische Standards. Besonderen Wert legt Gugler auf den Dialog mit seinen MitarbeiterInnen: ergonomische Arbeitsräume, eine Bio-Betriebsküche, Teleworking-Arbeitsplätze, Bildungsmaßnahmen und ein Gewinnbeteiligungsmodell machen dies deutlich. Eigentümer und Firmenchef Ernst Gugler sieht das klare und umfassende CSR-Engagement als einen wesentlichen strategischen Faktor für sein Unternehmen und dessen Erfolg.

betapharm Arzneimittel GmbH

Auch das Beispiel des deutschen Generikaherstellers betapharm zeigt eine gelungene Verbindung von CSR und Unternehmenserfolg: Betapharm wurde 1993 gegründet und bewährte sich auf dem umkämpften Generikamarkt

zunächst vor allem durch Niedrigpreispolitik. Ab 1997 wurde diese Strategie von den Mitbewerbern imitiert, die eigenen Erfolge wurden geringer. Das Unternehmen musste sich also am Markt abheben und entschloss sich, dies durch gesellschaftliches Engagement zu tun, was auch zur bisherigen ethischen Grundhaltung passte. Durch innovative Kooperationen mit NGO's aus dem Gesundheitsbereich und durch Kommunikation der CSR-Aktivitäten an die Kunden wurde ab 1998 ein neuer Aufwärtstrend des Unternehmens eingeleitet. Die wesentlichen Elemente des CSR-Konzepts von Betapharm in Kürze:

- Die Firma investiert viel in ihre MitarbeiterInnen: Es gibt Küchen, Kantine, flexible Arbeitszeiten; viele MitarbeiterInnen passen ihre Arbeitszeit individuell an die Erfordernisse der Erziehung ihrer Kinder an.
- 1999 wurde das gemeinnützige „Beta-Institut für angewandtes Gesundheitsmanagement“ gegründet, das zum Entwicklungsmotor von CSR bei betapharm wurde.
- Mit dem „Beta-Institut“ begann das Unternehmen, sich mit grundsätzlichen Problemen des Gesundheitswesens auseinanderzusetzen und startete Projekte, die eine ganzheitliche Patientenversorgung und

2004 erfolgte bei Betapharm eine strategische Umorientierung, die durch die angeeignete CSR-Erfahrung angeregt wurde. So fiel die Entscheidung, neben der Erzeugung von Generika auch in den Markt der Anbieter von Gesundheitssystemen einzusteigen. 2004 wurde betapharm an den britischen Finanzinvestor „3i“ und zwei Jahre später an das international tätige indische Pharmaunternehmen „Dr. Reddy's“ verkauft. Nach Angabe der befassten Analysten resultierte etwa ein Viertel des Verkaufspreises aus dem Alleinstellungsmerkmal, das sich Betapharm mit seiner CSR-Kompetenz erarbeitet hatte.

Chiquita

Chiquita Brands International ist einer der größten Bananenproduzenten der Welt und in über 60 Ländern aktiv. Mehr als 40% seines Umsatzes macht das Unternehmen in Europa, 43% in Nordamerika. Kennzeichnend für das CSR-Engagement von Chiquita ist die Konsequenz und Geduld, mit dem es betrieben wird. Diese Ausdauer ist auch notwendig, weil das (1899 als „United Fruit Company“ gegründete) Unternehmen bemüht ist, sein umstrittenes Image durch eine konsequente Neupositionierung abzulegen.

Ein wesentlicher Fokus der CSR-Aktivitäten von Chiquita liegt auf der Kooperation mit der „Rainforest Alliance“: 1992 gab es die ersten Kontak-

² Eine Fülle von Unternehmensbeispielen sind auf den Websites von respACT (www.respect.at) und Trigos (www.trigos.at) zu finden.

³ Vgl. Friesl, 2008. Dort finden sich auch nähere Details und weitere ausführliche Unternehmensbeispiele.

te zu dieser Umwelt-NGO, 1994 kam es zu ersten Pilotprojekten, bei denen zwei Farmen zertifiziert wurden. Zwei Jahre später fiel die Entscheidung, alle unternehmenseigenen Farmen zertifizieren zu lassen, was bis zum Jahr 2000 auch geschehen war. Für die Öffentlichkeitsarbeit wurde diese Tatsache erst 2005 genutzt und das neue Chiquita-Logo wurde mit dem Siegel der Rainforest Alliance ergänzt. Derzeit sind neben den eigenen Farmen auch bereits 93% der unabhängigen Plantagen, mit denen das Unternehmen kooperiert, zertifiziert.

Chiquita definiert seine CSR-Bemühungen entlang von drei Achsen:

- Das Erreichen von hohen Umwelt-, Sozial- und Ethikstandards, vor allem durch die Kooperation mit der Rainforest Alliance und dem Standard SA 8000⁴.
- Das Managen aller Unternehmensaktivitäten im Einklang mit den Unternehmenswerten (Core Values) und dem Verhaltenskodex (Code of Conduct).
- Das Bemühen um einen Interessensausgleich mit den Stakeholdern (unternehmensinterne und -externe Anspruchsgruppen), darunter vor allem mit den Gewerkschaften.

Mit dem CSR-Konzept gelingt es Chiquita, sich im umkämpften Bananenmarkt von den Mitbewerbern abzuheben, was sich vor allem auf den europäischen Märkten mit ihren kritischen KundInnen positiv auswirkt. Chiquita dokumentiert, dass CSR die Strategie sein kann, ein weltweites Alleinstellungsmerkmal zu erlangen: Der Strategiewechsel, für den europäischen Markt nur mehr Bananen aus zertifiziertem Anbau anzubieten, führte Chiquita aus einer schwierigen Wettbewerbssituation in die Gewinnzone.

Der Nutzen für die Gesellschaft

„The proof of the pudding is in the eating“ – entscheidend ist, dass CSR bewirkt. Es verwundert deshalb nicht, dass in den Debatten um die unternehmerische Verantwortung die Frage um den gesellschaftlichen und den unternehmerischen Nutzen ein zentraler Punkt ist. Auf der Ertragsseite für die Gesellschaft stehen eine Reihe von Inhalten, die von verantwortungsbewussten Unternehmen – wie die oben genannten Beispiele zeigen – auch in die Tat umgesetzt werden:

- Verbesserte Rahmenbedingungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gerade in einer immer stärker wissensbasierten Wirtschaft ein erwünschter Effekt von CSR.
- Die Beseitigung von Benachteiligungen ist im Unternehmen, aber auch darüber hinaus sinnvoll: Es bleibt gesellschaftlich nicht wirkungslos, wie Firmen ihren Umgang mit weiblichen, mit aus dem Ausland kommenden oder mit älteren Beschäftigten gestalten.
- Die andauernde Debatte um den Klimawandel hält uns die öko-

logische Verantwortung vor Augen; auch hier können Unternehmen viel beitragen, und zumindest in den entwickelten Gesellschaften tun sie dies zunehmend.

- Vorsorge für die künftigen Generationen: Durch ihre Innovationskompetenz tragen Unternehmen zu gesellschaftlichen Entwicklungen bei, die Förderung von Weiterbildung sichert nicht nur ihnen sondern auch Einzelpersonen Zukunft.
- Eine Nagelprobe von CSR ist wohl, ob das Modell einen Beitrag zu mehr Gerechtigkeit in der globalisierten Marktwirtschaft erbringen kann.

Dass sich Unternehmen auf diese Weise gesellschaftlich engagieren, ist auch im Sinne der BürgerInnen: 76% der Befragten gaben in einer deutschen Studie an, dass es eine Grundaufgabe von Unternehmen sei, auch etwas für bzw. gegen gesellschaftliche Probleme (z. B. Armut, Kriminalität, Bildung) zu tun. (Lunau/Wettstein 2004, 150)

Die Chancen für das Unternehmen

Ob ein Unternehmen aus seinem gesellschaftlichen Engagement Nutzen für sich selbst ziehen soll und darf, ist umstritten. Kritiker des CSR-Modells „lehnen eine derartige Verknüpfung von gesellschaftlichem Nutzen und Unternehmenszielen ab und unterstellen den engagierten Unternehmen ‚bloße‘ Vorteilsüberlegungen.“ (Habisch/Wildner/Wenzel 2008, 13) Diese Kritik ist dann berechtigt, wenn zwischen den gesellschaftlichen Vorteilen des CSR-Engagements und dem

unternehmerischen Nutzen ein Ungleichgewicht besteht oder das Engagement des Unternehmens „in deutlichem Widerspruch zur Praxis seines Kerngeschäfts – etwa dem Umgang mit MitarbeiterInnen oder der Sensibilität für die gesellschaftlichen Wirkungen seiner laufenden Geschäftstätigkeit – steht.“ (Ebd.)

Versteht man CSR allerdings als Modell eines gesellschaftssensiblen Managements und sind die oben genannten Vorbehalte ausgeräumt, ist es

⁴ Hinter der *Standard for Social Accountability* (SA 8000) steht eine Nichtregierungsorganisation, die die Umsetzung sozialer Qualitätsstandards (u. a. keine Kinder- oder Zwangsarbeit, keine Diskriminierung wegen Rasse, Geschlecht oder Religion; gewerkschaftliche Vereinigungsfreiheit, menschenwürdige Arbeitsbedingungen und existenzsichernde Löhne) kontrolliert und ggf. zertifiziert.



nicht nur erwünscht, sondern angestrebt, dass das CSR-Engagement sowohl für die Gesellschaft als auch für das Unternehmen Nutzen generiert. Nur wenn CSR (auch) in der unternehmerischen Logik funktioniert, ist sicher gestellt, dass das gesellschaftliche Engagement einer Firma nicht nur eine kurzfristige Facette bleibt, sondern sich als Verbindung von wirtschaftlichem Erfolg und verantwortlichem Handeln langfristig und strategisch implementieren lässt.

Die Abschätzung der ökonomischen Auswirkungen von CSR-Maßnahmen ist allerdings schwierig. In einem Resümee hinsichtlich der wirtschaftlichen Effekte von CSR orten Hansen und Schrader „vorökonomische“ und „ökonomische“ Wirkungen. (2005, 383 ff.) Diese lassen sich hier bestätigen und um eine dritte ergänzen:

- Die vorökonomischen „Kulturwirkungen“ beinhalten eine gesteigerte Mitarbeiterbindung, die mögliche Leistungssteigerung von MitarbeiterInnen und eine verbesserte Unternehmenskultur.
- „Finanzwirkungen“ zielen (wie die ökonomischen Wirkungen von Hansen/Schrader) auf eine Steigerung des Unternehmenswerts, mögliche Umsatzsteigerungen, Kostensenkungen oder eine verbesserte Kapitalrendite. Eine Reihe von Studien belegt, dass die Börsenperformance von CSR-affinen Unternehmen zumindest nicht unter jener von gängigen Indizes liegt: „So zeigt die Entwicklung des Dow Jones Sustainability Index (DJSI) über einen Zeitraum von knapp 11 Jahren eine überdurchschnittliche Performance gegenüber dem breiten Marktindex mit 49 Prozentpunkten.“ (Hecht 2006, 113)
- *Strategiewirkungen* umfassen Aspekte wie verstärkte Kundenbindung, Beiträge zur Risikominimierung und eine Stärkung der Marktposition. Selbst in strategisch entscheidenden Unternehmensfunktionen wie Forschung

und Entwicklung lassen sich neue Chancen erwarten: „Beispielsweise können Unternehmen ihre Technik oder ihr Know-How für gemeinnützige Problemlösungen einsetzen und dabei neue Anregungen für ihr Kerngeschäft erhalten.“ (Habisch/Wildner/Wenzel 2008, 14) Das CSR-Engagement schafft aber vor allem Vertrauen seitens der Öffentlichkeit und verleiht dem Un-

ternehmen „Uniqueness“: „Kein anderer Betrieb ist mit uns vergleichbar.“ Solche Beiträge zum Alleinstellungsmerkmal verleihen dem CSR-Konzept eine besondere strategische Kraft und sind gerade für stark markengetriebene Unternehmen ein nicht zu vernachlässigender Faktor.

Erfolgsfaktoren für gelungene Unternehmensverantwortung

CSR ist der Beitrag der Unternehmen zur Nachhaltigen Entwicklung. Es ist ihr Modell, in ihrer Sprache verfasst, und die Freiwilligkeit trägt zur Akzeptanz enorm bei. Unternehmen werden motiviert, langfristig und fair zu wirtschaften, die Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu berücksichtigen und auf das soziale wie ökologische Umfeld zu achten. „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen trägt zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und damit des gesamtgesellschaftlichen Systems bei.“ (Schwalbach/Schwerk 2008, 79) Aus den bisherigen Erfahrungen mit CSR lässt sich eine Reihe von Erfolgsfaktoren ausmachen.

Strategische CSR

Da die Unternehmensstrategie jener Prozess ist, der das Geschäft des Unternehmens in eine erfolgreiche Zukunft führen soll, hat CSR, die ökonomisch wirksam sein soll, dort ihren Platz. Porter und Kramer haben 2007 in einem markanten Beitrag⁵ auf die notwendige Strategieorientierung von CSR hingewiesen. Ausgangspunkt ihrer Analyse ist, dass zwar viele Unternehmen mit CSR viel Gutes tun, dieses Engagement aber sehr viel produktiver sein könnte. Unternehmen und Führungskräfte sollten hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung erkennen, „dass diese Aufgabe neue Chancen er-

öffnet, dass sie eine Quelle von Innovationen und Wettbewerbsvorteilen sein kann“ (Porter/Kramer 2007, 16). Porter und Kramer optieren daher für eine Weiterentwicklung von „reaktiver“ zu „strategischer CSR“. Bei „strategischer CSR“ geht es darum, Initiativen zu starten, deren gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Nutzen bedeutend und unverwechselbar ist: Shareholder- und Stakeholderorientierung werden zum „Shared Value“ verbunden.

Verbindung mit dem Kerngeschäft

CSR erweist sich im Rahmen einer ökonomischen Logik dann als erfolgreich, wenn sie neben gesellschaftlichen Wirkungen positive Effekte für das betriebswirtschaftliche Ergebnis erbringt. Dazu ist es aber unumgänglich, den Bezug zum Kerngeschäft auch wirklich herzustellen.

Klarheit und Transparenz

Um das Gelingen des CSR-Modells sicherzustellen, ist die Orientierung an klaren Kriterien und (Erfolgs-)Zielen äußerst hilfreich.

Integration

Entscheidend für den Erfolg von CSR wie für seine Glaubwürdigkeit ist, das Konzept in das Unternehmen zu integrieren. Dabei kommt der Kooperation mit den MitarbeiterInnen eine wichtige Rolle zu.

⁵ Porter/Kramer, 2007. Eine Analyse des Beitrags findet sich in Friesl, 2008, 70 ff.



Geduld und Durchhaltevermögen

Bei Chiquita dauerte es von den ersten CSR-Versuchen bis zur Kommunikation des Themas 13 Jahre. Die Implementierung von CSR braucht Geduld und Durchhaltevermögen, nur logisch bei einem Thema, das sich als Umsetzungsmodell der Nachhaltigen Entwicklung versteht.

Personenorientierung

Viele Protagonisten von CSR versuchen, das Modell als möglichst effek-

tiven „Business Case“ darzustellen, der dem Unternehmen betriebswirtschaftliche Erfolge bringt. In vielen Unternehmensbeispielen zeigt sich aber, dass vom Thema überzeugte Persönlichkeiten, EigentümerInnen oder Führungskräfte ein wesentliches Erfolgsfaktor von gelingender CSR sind. Die „Personenorientierung“ von CSR und deren ethischer Hintergrund darf bei der Weiterentwicklung des Modells nicht übersehen werden.

Weltgesellschaft selbst aktiv voranzutreiben“ (Homann 2004, 5).

- Gewachsen ist auch die *Bedeutung von Medien und NGO's*, die den Dialog Wirtschaft – Ethik mitbestimmen und die Aktivitäten der Unternehmen mit erhöhter Aufmerksamkeit verfolgen.
- Zunehmend wird auch von *Unternehmen* selbst auf Ethik zurückgegriffen: Die ethische Kompetenz von Führungskräften wird geschult, weil zeitgemäßes Wirtschaften die Vision des Unternehmens, die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und die Werthaltungen der KonsumentInnen berücksichtigen muss. Produkt- und Werbeschielen bauen auf die Wirkung ethischer Dimensionen, auch das Bewusstsein vieler kritischer KundInnen wächst. Sie wollen, dass Produkte nach ethischen Kriterien hergestellt werden, was Unternehmen immer häufiger auch berücksichtigen.

Ethische Konturen und Motive erfolgreicher CSR⁶

Auch wenn sich eine ethisch begründete bzw. motivierte CSR derzeit kaum in den Management-Handbüchern findet, ist sie eine reale Spielweise, die mit einem wachsenden Ethikbedarf in Gesellschaft und Wirtschaft korreliert. Daher soll im Folgenden zuerst die Kompatibilität von ökonomischem und ethischem Handeln aufgezeigt und danach eine Option für eine entsprechende CSR-Praxis getroffen werden.

Wie viel Ethik die Wirtschaft braucht, war schon immer eine umstrittene Frage. Häufig argumentieren jene Positionen, welche die Wirtschaft „ethikfrei“ halten möchten, dass Ethik ökonomisch nicht vertretbar sei und einen Wettbewerbsnachteil nach

der Gegenwart schwere Zweifel an einer solchen sterilen Distanz aufkommen.

- Das *politische System* hat – nicht zuletzt im Zuge der Globalisierung und vor allem in der internationalen Wirtschaft – an Steuerungskapazität eingebüßt. Als Konsequenz wächst die Erwartung, dass neben der Politik andere Systeme wie NGO's aber auch Unternehmen Verantwortung für politische Aufgaben übernehmen. Im eigenen Interesse und im Interesse der Gesellschaft sind Unternehmen immer stärker herausgefordert, sich gesellschaftlich einzubringen und „die Gestaltung einer Rahmenordnung für die

Der wohl wichtigste Beitrag einer modernen Ethik ist die ordnungsethische Debatte und damit die Förderung eines kritischen Dialogs von Wirtschaft und Gesellschaft. In jüngerer Zeit kommt dabei immer häufiger das Modell der „Nachhaltigen Entwicklung“ in Diskussion.



Wirtschaft und Ethik lassen sich nicht eindeutig voneinander trennen

sich ziehe. Für „Ordnung“ hat in diesem Konzept die Politik zu sorgen, die mögliche Auswüchse der unternehmerischen Freiheit einschränken soll. Die Unternehmen selbst sollen von ethischen Ansprüchen freigehalten werden. Die Position „Wirtschaft ohne Ethik“ verspricht eine saubere Trennung: Im Wirtschaften zählt Leistung, Wertsteigerung und Erfolg, Ethik und Moral wird der Politik überlassen. Allerdings lassen die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen

Nachhaltigkeit und Verantwortung

Seit Ende des vergangenen Jahrhunderts ist die Nachhaltige Entwicklung (*Sustainable Development*) eine international anerkannte Zukunftsvision. Sie bedeutet in einem umfassenden Sinne, Vorsorge für die Zukunft zu treffen und nicht auf Kosten der künftigen Generationen zu leben. Die Umsetzung dieses komplexen Leitmotivs verlangt nach einer Vorgangsweise, die Wirtschafts-, Umwelt- und Sozialbe-

lange in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit behandelt und nicht gegenseitig ausspielt.

Die Vision der Nachhaltigen Entwicklung ist, dass Zukunft gelingt: Alle sollen ausreichend davon haben. Der Begriff der Nachhaltigkeit ist untrennbar mit dem Namen Gro Harlem Brundtland verbunden, die nach ihr benannte Kommission definierte 1987: „Eine Entwicklung ist dann nachhal-

⁶ Dieser Abschnitt des Beitrags wurde in enger Zusammenarbeit mit Renate Wieser verfasst.

tig, wenn sie die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen aufs Spiel zu setzen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“ (Hauff 1987, 13)

War der Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ zunächst vor allem in der ökologischen Diskussion gebräuchlich, gewannen Ende des zwanzigsten Jahrhunderts auch die ökonomische und soziale Dimension an Bedeutung. Heute herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass es in der Vision der Nachhaltigen Entwicklung darum geht, drei Dimensionen in Balance zu halten:



Das Konzept der Nachhaltigkeit und das CSR-Modell orientieren sich an denselben Zielen

- Eine dauerhaft erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung braucht eine intakte Umwelt und sozialen Frieden.
- Sozialverträglichkeit und der Ausgleich zwischen Nord und Süd, Arm und Reich kann erreicht werden, wenn die Weltwirtschaft gedeiht und die Lebensgrundlagen gesichert sind.
- Eine dauerhafte Lösung von Umweltproblemen gelingt, wenn die

Wirtschaft funktioniert und die globale Armut gelindert wird.

An dieser Stelle schließt sich der Kreis zum Modell der CSR:

- Nachhaltige Entwicklung geht alle an. Sie ist eine Vision für die Gesellschaften und Aufgabe für deren Systeme und Personen. Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Bürgerinnen und Bürger sind gleichermaßen herausgefordert.
- Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist der unternehmensseitige Teil dieser Verantwortung, ihr Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung. Damit ist CSR

LITERATUR

- European Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (EMSF) (2004): Final Draft Version on Forum Report, Brüssel.
- Friessl, C. (2008): Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility, Wien.
- Habisch, A./Wildner, M./Wenzel, F. (2008): Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie, in: Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, hrsg. von Habisch, A./Schmidtpeter, R./Neureiter, M., Berlin-Heidelberg, 3–43.
- Hansen, U./Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 65. Jg., 373–395.
- Hauff, V. (Hg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Grevén.
- Hecht, J. (2006): Die Anforderungen des Kapitalmarkts: Transparenz, finanzielle Stärke und Performance, in: Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, hrsg. von Gazdar, K. u.a., Berlin u.a., 111–121.
- Homann, K. (2004): Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen, in: Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung, hrsg. von Schneider, U./Steiner, P., Wiesbaden, 1–16.
- Höhn, H.-J. (1996): GegenMythen. Religionsproduktive Tendenzen der Gegenwart, 3. Auflage, Freiburg i. Br./Wien u.a.
- Kapsch, G. (2001): Ethik in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, in: Auf den Spuren einer Ethik von morgen, hrsg. von Faulhaber, T./Stillfried, B., Freiburg/Br., 127–131.
- Küng, H. (Hg.) (2002): Dokumentation zum Weltethos, München.
- Lunau, Y./Wettstein, F. (2004): Die soziale Verantwortung der Wirtschaft. Was Bürger von Unternehmen erwarten (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik 35), Bern u.a.
- Marx, R. (2000): Die Stakeholder eines Unternehmens. Unternehmerisches Handeln vor dem Anspruch der Ethik, in: Christliche Sozialethik im Dialog. Zur Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (Festschrift zum 65. Geburtstag von Lothar Roos), hrsg. von Nothelle-Wildfeuer, U./Glatzel, N., Graftschaff, 465–482.
- Ökumenischer Rat der Kirchen in Österreich (Hg.) (2003): Sozialwort des Ökumenischen Rates der Kirchen in Österreich, Wien.
- Porter, M.E./Kramer, M.R. (2007): Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Manager, Januar 2007, 29. Jg., 16–34.
- respACT – austrian business council for sustainable development (2007): Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln. Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft, 3. Auflage, Wien.
- Schwalbach, J./Schwerk, A. (2008): Corporate Governance und Corporate Citizenship, in: Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, hrsg. von Habisch, A./Schmidtpeter, R./Neureiter, M., Berlin-Heidelberg, 71–85.
- Then, W. (2003): Menschenwürde, christliche Werte und die soziale Marktwirtschaft, in: Werte haben Zukunft. Konzepte christlicher Führungskräfte, hrsg. von Knoblauch, J./Marquardt, H., Gießen, 207–222.
- Weber-Berg, C.A. (2007): Mehrwert Ethik. Added Values in Wirtschaft und Management, Zürich.

identisch mit unternehmensseitiger Nachhaltigkeit, die Begriffe CSR und „Corporate Sustainability“ können synonym verwendet werden.

- Ziel von CSR ist es, wirtschaftlichen Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung zu verbinden und so zur Realisierung der Nachhaltigkeitsvision beizutragen.

Glaubwürdigkeit und Verantwortung

Was bedeuten diese genannten Optionen für ManagerInnen und Führungskräfte? Lassen sich neben gesellschafts- und ordnungsethischen auch individualethische Motive für den Einsatz unternehmerischer Verantwortung in der konkreten Praxis finden?

In der modernen arbeitsteiligen und internationalisierten Wirtschaft sind es vor allem die Führungskräfte, die als ethische AkteurInnen in den Blick kommen. Indem sie über Macht und Prestige und die damit einhergehenden entsprechenden Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten verfügen, sind sie in der Wahrnehmung ihrer Verantwortung und hinsichtlich ihrer Integrität und Glaubwürdigkeit besonders herausgefordert. Dies gilt nicht nur für die Möglichkeit der erfolgreichen Implementierung eines CSR-Konzepts, sondern auch für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. „Es sind letztlich Menschen, die ein Unternehmen repräsentieren, Menschen, die für dessen Werte stehen und sie für andere erlebbar machen oder auch nicht. ... Auf jeder Hierarchiestufe sind es Menschen, die mit ihrer persönlichen Moral, mit ihrer Haltung, mit ihren Tugenden, mit ihren Sitten und Prinzipien faktisch zur Geltung bringen, was ein Außenstehender von der Ethik eines Unternehmens zu halten hat.“ (Weber-Berg 2007, 167)

Auch die wirtschaftliche Praxis und Erfahrung spricht für das Ernstnehmen des ethisch handelnden Individuums. Georg Kapsch, Vorstandsvorsitzender der Kapsch AG, betont: „Eigentümergebeten und/oder Manager beeinflussen durch ihr Denken und vor allem durch ihr Handeln maßgeblich die Entwicklung der Art unseres Um-

gangs miteinander. ... Damit haben diese auch einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung eines Wertesystems, im kleinen Bereich direkt, in der Gesellschaft natürlich nur indirekt.“ (Kapsch 2001, 129)

Einen weiteren Hinweis auf die hohe Relevanz des persönlichen Ethos von Führungskräften gibt die Haltung der ManagerInnen in der bereits erwähnten Untersuchung erfolgreicher CSR-Unternehmen (vgl. Friesl 2008, 79–133):

- Bei manchen Unternehmen existieren schon vor der Implementierung eines CSR-Modells bemerkenswerte Elemente gesellschaftlicher Verantwortung, die ihren Ursprung oft in der Haltung und im Menschenbild der Führungspersonen haben. So etwa der Zugang, den Betapharm-Gründer Peter Walter als „den Menschen in den Mittelpunkt stellen“ benennt.
- Ernst Gugler ist von seiner Biographie her jemand, der mit dem Ökologieanliegen aufgewachsen ist, es internalisiert hat und im Unternehmen (vor-)lebt.
- Auch Chiquita verfügt über engagierte CSR-Verantwortliche und eine Unternehmensspitze, die sich aktiv des Themas annimmt.

Christliche Werte als Beitrag zur Unternehmensethik

Wer ethisch handeln will, ob auf personaler, organisationaler oder ordnungspolitischer Ebene, braucht ein inhaltliches Fundament, womit der in der Ethikdebatte häufig vergessene Begriff der Werte ins Spiel kommt. Werte sind Einstellungen, Maßstäbe, Sehnsüchte,

KURZBIOGRAPHIE

Christian Friesl (*1960), Prof. Dr. theol., Ausbildung zum Sozialarbeiter, MBA for Executives; arbeitete u. a. als Religionslehrer, seit 2001 Universitätsdozent an der Uni Wien und Leiter des Bereichs Gesellschaftspolitik bei der Vereinigung der österreichischen Industrie; Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglied in mehreren Non-Profit-Organisationen; wichtige Buchveröffentlichungen: Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility, Wien 2008; Lieben, Leisten, Hoffen. Die Wertewelt junger Menschen in Österreich, Wien 2008 (Hg. mit I. Kromer und R. Polak); Die Konfliktgesellschaft. Wertewandel in Österreich, Wien 2001 (Hg. mit H. Denz, R. Polak, R. Zuba und P. M. Zulehner).

Es braucht also glaubwürdige und ethisch starke Vorbilder in der Wirtschaft – für ihr Funktionieren, aber auch als Beitrag zum Gelingen der Gesellschaft. Bei allen Sachzwängen ist die individualethische Dimension eine entscheidende Kategorie für das Gelingen einer Wirtschaft im Horizont der Nachhaltigen Entwicklung. „Die Geschicke wirtschaftlichen Handelns werden eben nicht von unabänderlichen Vorgaben außermenschlicher Strukturen, Organisationen oder Systemen schicksalhaft bestimmt. Handlungsträger sind und bleiben also weiterhin Menschen, Organisationen von Menschen und Humansysteme.“ (Marx 2000, 471 f.)

die das Handeln lenken und Entscheidungen über Handlungsweisen ermöglichen. Werte sind unsere „Heiligtümer: Die Familie, das Geld, die Solidarität, die Kirche, eine politische Einstellung. Dabei sind „Werte ... nicht nur eine Wirkkraft gegen Willkür und Belie-



bigkeit, sondern sie fördern Entscheidungssicherheit, Urteilskraft, schaffen Maßstäbe und Kriterien. Werte bilden das Grundgerüst für unsere Entscheidungen.“ (Then 2003, 219)

Werte zu bilden, Werte vorzuleben und darüber gesellschaftliches Einverständnis herzustellen, ist eine der zentralen Aufgaben von Kirchen und einzelnen ChristInnen. Es geht dabei darum, die enge Verzahnung der Würde des Menschen und der daraus abgeleiteten verbindlichen Festlegung auf gemeinsame Werte bewusst zu machen. Werte sind nicht nur private Orientierungsmuster, sondern können und sollen vermittelt, vorgelebt, weitergegeben werden. Es würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen, christliche Werte und ihren Beitrag zur Unternehmensethik zu systematisieren. Allerdings lassen sich einige Anhaltspunkte zum Beitrag des Christentums für eine Wertedebatte im ökonomischen Kontext formulieren:

- Eine Wertediskussion mit christlichem Hintergrund orientiert sich an den Grunddimensionen „Leben“, „Freiheit“ und „Gerechtigkeit“, mit denen sich das Handeln Jesu an und mit Menschen umschreiben lässt. Es geht um sinnvolles und geglücktes Leben – für die einzelne Person wie für die Gesellschaft insgesamt.
- Dieses Bild vom Menschen und von der Menschheit prägt die christliche Soziallehre, die als sozialetisches Modell Europa und seine (soziale) Marktwirtschaft stark beeinflusst hat. Als Kern des Modells gilt, dass der Mensch Träger und Ziel aller gesellschaftlichen Institutionen – also auch von Wirtschaft und Politik – sein muss.
- Diesen sozialetischen Gestaltungsanspruch kennen auch andere Religionen oder auch das Religionen übergreifende „Projekt Weltethos“ von Hans Küng. Es geht davon aus, dass die „Goldene Regel“ („Was Du willst, das man Dir tut, das tue auch den anderen“) in allen Weltreligio-

nen zu finden sei und daher eine ideale Basis für ein universales Ethos bildet. (vgl. Dokumentation zum Weltethos 2002, 25). Die „Erklärung zum Weltethos“ kennt vier Kernoptionen, die neben den Kulturen der Gewaltlosigkeit, der Toleranz und der Gleichberechtigung auch eine Verpflichtung auf eine Kultur der Solidarität und eine gerechte Wirtschaftsordnung umfassen.

Diese wenigen Andeutungen sollen zeigen, dass das Christentum – zum Teil gemeinsam mit anderen Religionen – mehr zum Diskurs um Wirtschafts- und Unternehmensethik beizutragen hat, als aktuell umgesetzt wird. Dies wiederum ist eine Herausforderung für das Christentum und seine gesellschaftliche Relevanz. Angesichts einer Welt, die sich immer stärker kompliziert, ökonomisiert und globalisiert, sind Religionen Instanzen der politisch-ethischen Orientierung. Diese Kompetenzzuschreibung zu übersehen, würde das Vergeben vieler Chancen für das Christentum und seine Kirchen bedeuten. Was es im Dialog mit Wirtschaft und Gesellschaft allerdings braucht, sind inhaltliche Innovationen, die auch auf die Plausibilität der christlichen Inhalte zielen. Wenn das Christentum ernsthafte gesellschaftspolitische und ethische Beiträge für die Ausrichtung von Wirtschaft und Gesellschaft einbringen will, muss es Menschen auch sachgemäß und intellektuell überzeugen können. (Vgl. Höhn 1996, 143)

Fazit

Der österreichische Jesuit Johannes Schasching, einer der großen Männer der christlichen Soziallehre, hat eine legendäre Kurzformel für Wirtschaftsethik entworfen, die lautet: „Wir müssen sachgerecht, menschengerecht und gesellschaftsgerecht wirtschaften.“ Im Rahmen ihres CSR-Engagements ha-

ben österreichische Unternehmen diese Grundsätze in einem Leitbild umgesetzt, dem sie den Titel „Erfolgreich wirtschaften – Verantwortungsvoll handeln“ gegeben haben. (Vgl. respACT 2007)

- Sachgerecht wirtschaften bedeutet dort, die Stärken der Marktwirtschaft zu nutzen, wettbewerbsfähig und gewinnbringend zu arbeiten. Und das auf faire Weise zu tun.
- Die Menschengerechtigkeit lenkt den Blick auf den partnerschaftlichen Umgang mit MitarbeiterInnen, die Integration von Fremden und die Gleichstellung der Frauen.
- Gesellschaftsgerecht wirtschaften verlangt unter anderem nach Sorge für die Umwelt und Vorsorge für die kommenden Generationen.

Folgt man diesem Leitbild, gehen *Erfolg* und *Verantwortung* gut zusammen. Erst die ökonomische und gesellschaftliche Wirksamkeit zugleich machen Corporate Social Responsibility zu dem, was es ist: Ein wirtschaftliches Modell des „shared value“ für Unternehmen und Gesellschaft.

Wer sich mit CSR konsequent und strategisch auseinandersetzt, hat die zunehmende Vernetzung von Wirtschaft und Gesellschaft erkannt. Herausforderungen wie die Wissensgesellschaft, die Globalisierung, der Nord-Süd-Konflikt oder der demographische Wandel dynamisieren die Beziehungen zwischen Menschen und Wirtschaft. In dieser Dynamik und dem Wunsch nach dauerhaften Lösungen für große Zukunftsfragen liegt ein Grund für die Nachfrage nach ethischen Kriterien.

Diese Kriterien zu entwickeln und auf personaler, unternehmerischer und ordnungspolitischer Ebene ins Gespräch zu bringen, ist Aufgabe und Chance der Ethik. CSR ist das angemessene Umsetzungsmodell und ein wichtiger Beitrag der Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft.



Armin Laschet

Die Chancen zur Weiterentwicklung des Gemeinwesens nutzen

Unternehmensengagement aus politischer Sicht

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland ist beträchtlich. Im folgenden Beitrag werden Beispiele mit durchweg beachtlichen Ergebnissen genannt und gewürdigt. Zu den positiven Seiten von Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) gehören auch, so Armin Laschet, Verbesserungen des Umfelds, der Mitarbeiterbindung oder der Reputation für die Unternehmen selbst. Aus politischer Sicht dürfe es nicht darum gehen, dass der Staat sich bei seinen Pflichten zur grundlegenden Daseinsvorsorge zurücknehme, weil Unternehmen als Lückenfüller einspringen. Dagegen böten die vielerorts bereits beobachtbaren Partnerschaften zwischen Unternehmen, öffentlicher Hand und zivilgesellschaftlichen Akteuren viele Chancen, von einander zu lernen und das Gemeinwesen weiterzuentwickeln. Die Politik fördere daher aktiv eine Kultur der Anerkennung für engagierte Unternehmen.



Sie geben 4,5 Millionen Euro für die „Ruhr.2010“, das Projekt der Kulturhauptstadt Europas, stellen Hilfen für Erdbebenopfer in China bereit oder bestücken Kindertagesstätten mit Bildungssoftware. In zunehmendem Maße engagieren sich große Konzerne in Deutschland für Bildung und Wissenschaft, soziale Belange, die Bewahrung der Schöpfung oder für Kunst und Kultur.

Was hat es damit auf sich? Was motiviert Unternehmen, sich über ihr Kerngeschäft in Produktion und Dienstleistung hinaus gesellschaftlich zu engagieren? Stehen uneigennützig Motive dahinter oder dienen solche Projekte eher der Imagepflege? Verschleiern sie möglicherweise sogar dahinter stehende Gewinninteressen oder problematische Umwelt- und Sozialpraktiken?

Bis vor wenigen Jahren noch waren *Corporate Social Responsibility (CSR)* oder *Corporate Citizenship (CC)* Begriffe, mit denen hierzulande nur eine kleine Zahl von Fachleuten etwas an-

zufangen wusste. Mittlerweile jedoch gibt es in Deutschland kaum noch ein Großunternehmen ohne CSR-Strategie und einen entsprechenden Arbeitsstab. Auch immer mehr gemeinnützige Organisationen beginnen, das

Unternehmensengagement für sich zu entdecken – auf der Suche nach neuen Ressourcen. Ebenso wächst das Interesse des Staates, der sich neue Partnerschaften für die Lösung gesellschaftlicher Probleme erhofft.

Unternehmensengagement hat Konjunktur

Das lässt sich auch empirisch nachweisen. So belegt eine erst kürzlich im Auftrag des Forschungszentrums für Bürgerschaftliches Engagement an der Universität Paderborn durchgeführte Befragung, dass sich rund 96 Prozent der Unternehmen – vom Handwerksbetrieb bis zum Großkonzern – für das Gemeinwesen engagieren, indem sie Geld oder Sachmittel spenden, gemeinnützige Organisationen mit Knowhow unterstützen oder ihre Beschäftigten für gemeinnütziges Engagement freistellen. Befragt wurden für die Studie Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens einer Million Euro und mindes-

tens zehn Beschäftigten. Unternehmen also, die zusammen 80 Prozent der Wirtschaftsleistung in Deutschland erbringen. Warum aber wird das Thema Unternehmensengagement derzeit so intensiv diskutiert?

Sicher hat dies ganz wesentlich mit den großen gesellschaftlichen Veränderungen zu tun, die die vergangenen Jahrzehnte mit sich gebracht haben. Globalisierung, Migration, demografischer Wandel – um nur einige Stichworte zu nennen – haben weitreichende Auswirkungen auf das soziale Zusammenleben und konfrontieren uns mit einer Fülle neuer Herausforderungen, mit denen sich die ganze



Gesellschaft auseinandersetzen muss, und für die wir gemeinsame Lösungen finden müssen.

Ein Aufruf, der sich besonders an die Adresse der Politik und Verwaltung richtet. Neue Verantwortungspartnerschaften sind gefragt – mit den Bürgerinnen und Bürgern, mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, aber eben auch mit den Unternehmen. Dabei haben sich die Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns für die Unternehmen verändert. Einerseits sind neue Handlungsspielräume auf den internationalen Märkten entstanden. Andererseits stehen viele Unternehmen unter

einem wachsenden Wettbewerbs- und Veränderungsdruck.

Und auch die Öffentlichkeit ist kritischer geworden. Sie beobachtet heute oft sehr genau die Produktionsbedingungen und das Geschäftsgebaren von Unternehmen. Wir haben in der jüngeren Vergangenheit ja häufiger gesehen, wie rasch Unternehmen in die Schlagzeilen und ins wirtschaftliche Abseits geraten können – durch einen fragwürdigen Umgang mit dem Geld ihrer Aktionäre, durch zweifelhafte Praktiken gegenüber ihren Beschäftigten oder durch eine Verletzung von Umweltstandards.

Was steckt hinter den neuen Konzepten?

Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship als Konzepte für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen haben in den vergangenen Jahren ihren Weg aus den angelsächsischen Ländern nach Deutschland gefunden. Was ist darunter zu verstehen?

Corporate Social Responsibility steht für die Idee, ein Unternehmen so zu führen, dass es – ohne Beeinträchtigung seiner Gewinninteressen – einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Gemeinwesens leistet und zugleich schädliche Auswirkungen seiner Tätigkeit für Menschen und Umwelt auf ein Mindestmaß beschränkt oder ganz vermeidet. Verantwortlich handelnde Unternehmen verpflichten sich daher, so die Definition der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2005, „auf die Einhaltung der Menschenrechte bezogene, soziale oder ökologische Grundsätze bei ihrer Geschäftstätigkeit wie auch in ihren Beziehungen zu Beschäftigten, Anteilseignern, Investoren, Konsumenten oder Organisationen der Zivilgesellschaft zu beachten“.

Während sich CSR in erster Linie auf die Wertschöpfungskette des Unternehmens bezieht, also auf betriebliche Prozesse oder Strukturen wie Arbeitsbedingungen, Produkte, Ge-

schäfts- und Handlungsfelder, Standortwahl etc., stellt das ebenfalls aus den USA stammende Konzept des Corporate Citizenship eher den Aspekt des verantwortlich und nachhaltig im Gemeinwesen agierenden Unternehmens in den Vordergrund. Es betrachtet das Unternehmen als eine Art „guter Bürger“.

Als Corporate Citizenship werden daher solche Engagements bezeichnet, die deutlich über das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens hinausgehen (Biedermann 2008, 292; Riess 2008, 443). Dazu gehören zum Beispiel Investitionen in soziale oder kulturelle Projekte.

Was aber ist neu daran? Schließlich sind Wirtschaftsunternehmen seit eh und je ein wichtiger Teil der Gesellschaft. Und es ist kaum zu bestreiten, dass sie in vielfältiger Weise gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen: Sie schaffen Arbeitsplätze, versorgen die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen und beteiligen sich – meist über ihre Verbände – an Gesetzgebungsverfahren. Zudem sind sie Tarifpartner der Gewerkschaften und Partner des Staates im dualen Ausbildungssystem. Und sie zahlen nicht zuletzt auch beträchtliche Beträge an Steuern (Braun 2008, 6).

Darüber hinaus gibt es gerade in Deutschland eine lange Tradition unternehmerischen Engagements für gesellschaftliche Belange. Schon im 19. Jahrhundert haben es christlich oder sozialetisch inspirierte Unternehmer als Verpflichtung angesehen, soziale Einrichtungen zu schaffen oder ihren Beschäftigten besondere soziale Leistungen zu gewähren. Leistungen, die heute ganz selbstverständlich als Errungenschaften des modernen Sozialstaats gelten. So ist die enge Verschränkung von Gewinnorientierung und gesellschaftlicher Verantwortung ein bestimmendes Kennzeichen unseres Wirtschaftssystems der Sozialen Marktwirtschaft. Ebenso hat die Überzeugung, dass Eigentum verpflichtet und dem Wohl der Allgemeinheit dienen sollte, ausdrücklich auch im Grundgesetz Verankerung gefunden (Art. 14., Abs. 2).

All dies führt dazu, dass gesellschaftliches Engagement für viele Betriebe, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, heute eine Selbstverständlichkeit ist. Das Enga-

 Für viele Unternehmen ist gesellschaftliches Engagement längst eine Selbstverständlichkeit

gement reicht von der Unterstützung für die örtliche Kultur- und Vereinslandschaft bis hin zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In vielen Unternehmen wird so eine Tradition fortgeführt, die oft bereits von der Generation der Gründer begonnen wurde. Die große Zahl der Unternehmensstiftungen in unserem Land zeigt das beispielhaft. Nicht selten verfügen diese Stiftungen über beachtliche Budgets.

Meist gilt für dieses Engagement: Es hat mit den Interessen und Neigungen, mit dem Problembewusstsein und oft auch mit der persönlichen Betroffenheit der Unternehmensleitungen zu tun. Eher selten entspringt es einer unternehmerischen Strategie.



Genau das aber ist der Ansatz von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Egal, ob es um Aktivitäten geht, die sich auf betriebliche Prozesse und Strukturen beziehen, oder um soziale Projekte, die über das eigentliche Kerngeschäft hinausgehen – in jedem Fall, so die idealtypische Vorstellung, sollte das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens zum festen Bestandteil der Unternehmensstrategie werden. Und dies bedeutet: CSR- oder CC-Projekte sollten län-

gerfristig nicht nur einen nachweislichen gesellschaftlichen, sondern auch einen belegbaren wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen haben (Riess u. a. 2008, 42–43).

Diesem Anspruch genügt bislang sicher nur ein kleiner Teil der Engagementprojekte von Unternehmen. Und es sind – nicht ganz überraschend – vornehmlich die großen Konzerne, die die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auch unternehmensstrategisch verankern.

meisten Menschen an HIV/AIDS. Die Krankheit trifft vor allem Frauen und Kinder. Etwas anderes kommt hinzu: HIV/Aids dezimiert die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter und schadet damit zahlreichen Unternehmen, die so viele qualifizierte Arbeitskräfte verlieren.

Wo Betriebe in ihrer Existenz bedroht sind, herrscht oft auch Armut. Mit ihren kirchlichen Partnern im südlichen Afrika haben daher die drei evangelischen Landeskirchen in Nordrhein-Westfalen vor vier Jahren die Initiative ergriffen und gemeinsam mit verschiedenen Unternehmen das erfolgreiche Modellprogramm „Kirche und Wirtschaft gegen HIV und AIDS“ entwickelt. Es verfolgt das Ziel, eine weitere Ausbreitung der Immunschwäche zu verhindern.

Südafrikanische Tochterunternehmen der nordrhein-westfälischen Firmen Benteler, Deutsche Bergbau-Technik und Falke beteiligen sich aktiv an diesem Programm. Das Engagement der Unternehmen ist beispielhaft für gelebte gesellschaftliche Verantwortung, die durchaus im Einklang mit wirtschaftlichen Zielsetzungen steht.

Das Beispiel zeigt außerdem, dass Unternehmen – mitunter auch im Vorgriff auf staatliche Aktivitäten oder in Ergänzung dazu – neue Ideen, Modelle oder Herangehensweisen für die Lösung gesellschaftlicher Probleme entwickeln und ihre Erfahrungen in die öffentliche Debatte einbringen können. Der Sozialethiker André Habisch spricht in diesem Zusammenhang von einer „Innovationsrolle des Unternehmensengagements“, das in einer Art „Forschungslabor des Gemeinwesens“ neue Lösungen produziere.

Unternehmensengagement: Eine Investition in den Standort?

Doch was bedeutet es, wenn nur solche Projekte unterstützt werden, die auch zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen? Widerspricht dies nicht dem Geist sozialen Engagements? Will Microsoft zum Beispiel mit der Bereitstellung seiner Software für Kindertagesstätten tatsächlich die Bildungschancen der nachwachsenden Generation verbessern oder eher künftige Kundinnen und Kunden an sich binden? Fest steht: Der Erfolg eines Unternehmens hängt auch von Faktoren ab, die nicht direkt den Geboten des Marktes entspringen. Für mittelständische bzw. familiengeführte Betriebe – in Nordrhein-Westfalen sind dies 95 Prozent der Unternehmen – trifft dies in besonderer Weise zu. Sie sind vielfach durch gewachsene Netzwerke und Kontakte in ihrer Region bzw. mit ihren Standorten in und außerhalb Deutschlands verbunden.

Doch auch immer mehr große Konzerne machen die Erfahrung, dass nicht Lohnvorteile allein den Wert eines Unternehmensstandorts ausmachen, sondern dass oft auch andere Faktoren eine Rolle spielen. Mit anderen Worten: Wenn das soziale Umfeld, in dem ein Unternehmen tätig ist, stimmt, dann bringt dies meist auch einen wirtschaftlichen Vorteil. Ökonomisches und soziales Kapital hängen also eng zusammen: Wo das eine fehlt, ist es oft auch um das andere schlecht bestellt.

Soziales Kapital, das hat der amerikanische Sozialwissenschaftler Robert Putnam in einer viel beachteten Untersuchung Mitte der 1990er Jahre gezeigt, entsteht durch Kooperation und soziale Netzwerke, in denen sich Zusammenhalt und Vertrauen entwickeln.



Die Ökonomie ist auf soziales Kapital angewiesen, zum Beispiel auf Vertrauen und Zusammenhalt

Wo es an sozialem Kapital mangelt, entstehen – für die Gesellschaft und oft auch für Unternehmen – rasch hohe Kosten oder Ausfälle (Putnam 2000). Auch deshalb ist es für Unternehmen sinnvoll, sich an ihren Standorten gesellschaftlich zu engagieren.

Im besten Fall profitieren beide Seiten – das Unternehmen ebenso wie das Gemeinwesen. Ein beeindruckendes Beispiel dafür habe ich im vergangenen Jahr bei einem Besuch in Südafrika kennenlernen können: Zwei Drittel aller HIV-Infizierten leben in Subsahara-Afrika. Dort sterben weltweit die

Unternehmen als Ausfallbürgen des Staates?

Aber nicht alle erkennen die darin liegenden neuen Chancen auf Antrieb. So fällt es insbesondere Verwaltungen, die an hoheitliches Agieren gewohnt

sind, oder auch manchen in der Politik schwer, Unternehmen als Verantwortungspartner in gesellschaftlichen Be-

langen wahrzunehmen und ihre Potenziale auf diesem Feld zu erkennen.

Ebenfalls skeptisch sind manche Bürgerinnen und Bürger. Ist es nicht Aufgabe des Staates, für die Ausbildungsreife schlechter Schüler Sorge zu tragen? Ist es nicht Aufgabe des Staates, die Bildungschancen von Kindern aus Familien mit Zuwanderungsgeschichte zu verbessern? Ist es nicht Aufgabe des Staates, Betreuungsmöglichkeiten zu schaffen, die es Eltern ermöglichen, Familie und Beruf besser zu vereinbaren? All dies sind Felder staatlichen Handelns – aber eben auch gute Beispiele für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen.

Gewiss, wenn Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung überneh-

men, darf es nicht darum gehen, den Staat aus seiner Verpflichtung für eine grundlegende Daseinsfürsorge zu entlassen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen darf nicht als Notlösung oder als Lückenfüller verstanden werden. Doch es kann durchaus eine sinnvolle Ergänzung zum staatlichen Engagement sein.

Am besten gelingt dies, wenn alle Hand in Hand arbeiten: die öffentliche Hand, die Unternehmen, die gemeinnützigen Organisationen und nicht zuletzt auch die Bürgerinnen und Bürger vor Ort. Die lokalen Bündnisse für Familie, die es mittlerweile an mehr als 700 Standorten gibt, sind ein gutes Beispiel dafür (www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de).

Wir brauchen einen Perspektivwechsel

Doch nicht nur Verwaltungen müssen umdenken, sondern auch die Unternehmen. Wenn dort über gesellschaftliches Engagement nachgedacht wird, lautet die Frage bislang oft: Können wir uns das leisten? Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship zielen genau in die entgegengesetzte Richtung. Ihr Ansatz ist es, die Perspektive umzukehren und zu fragen: Was gewinnen wir dabei? Engagement sollte sich durchaus als positiver Renditefaktor auszahlen und dem Unternehmen in Form von nachhaltigem Wachstum, Wettbewerbsvorteilen und steigendem öffentlichen Ansehen zugute kommen.

Ein gutes Beispiel dafür hat der Bremerhavener Tiefkühlkost-Hersteller Frosta gegeben. Nachdem er sich 2003 entschieden hatte, auf künstliche Zusatzstoffe in seinen Produkten zu verzichten, gab es zunächst einen massiven Umsatzrückgang, weil die Produkte teurer geworden waren. Dennoch hielt Frosta an seiner Ent-

scheidung fest. Inzwischen hat es den damaligen Einbruch wett gemacht – und neue Standards in der Branche gesetzt.

Ähnliche Erfahrungen machen auch immer mehr börsennotierte Unternehmen. Finanzanalysten jedenfalls interessieren sich seit längerem schon neben den Bilanzen auch für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und ihre Bemühungen um soziale oder ökologische Nachhaltigkeit (Ramthun 2007). Sie tun dies nicht, weil sie besonders sozial eingestellt sind, sondern unter dem rationalen Gesichtspunkt des Risikomanagements. Dafür gibt es gute Gründe. Beispiele wie Exxon, Nike, Shell oder Siemens zeigen, welche Ansehensverluste eine inkonsequente oder vordergründige CSR-Politik für Unternehmen mit sich bringen kann.

Doch auch immer mehr mittelständische Firmen erkennen die Vorteile von CSR und CC. Viele stellen fest, dass gesellschaftliches Engagement die Mo-

tivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärkt und die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte erleichtert. In Zeiten des Fachkräftemangels ist das besonders wichtig. Nicht ohne Grund bindet eine wachsende Zahl von Betrieben ihre Beschäftigten auch in betriebliche Freiwilligenprogramme ein.

Neue Partnerschaften

Unternehmen, die sich engagieren wollen, stellen jedoch oft fest, dass sie Partner brauchen. Häufig finden sie diese Partner im öffentlichen Sektor oder in gemeinnützigen Organisationen. Nicht immer ist es einfach, solche Verbindungen zu knüpfen. Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und gemeinnützige Organisationen sprechen verschiedene „Sprachen“ und folgen jeweils eigenen Logiken und Zielsetzungen. Aus möglichen Missverständnissen kann jedoch eine produktive Zusammenarbeit erwachsen. Eine Kooperation, in der beide Seiten voneinander lernen können.

Ein gutes Beispiel hierfür ist das Engagement eines mittelständischen Malerbetriebs aus Westfalen. Dieser Betrieb konnte Handwerkskollegen und die lokale Verwaltung dafür gewinnen, jugendlichen Graffiti-Sprayern neue, legale „Einsatzmöglichkeiten“ zu bieten und sie in Lohn und Brot zu bringen. Entstanden ist dabei – gewissermaßen als Nebeneffekt – eine Handwerker-genossenschaft, die inzwischen auch große Aufträge annehmen kann.

Es profitieren alle: die jungen Graffiti-Künstler, die Betriebe und die Kommune. Das Projekt ist eines der insgesamt 17 Projekte, die 2007 mit dem ENTERPreis prämiert wurden, einer Auszeichnung des Landes Nordrhein-Westfalen für vorbildliches gesellschaftliches Engagement von Unternehmen.



Unternehmensengagement als Impuls für die Weiterentwicklung des Gemeinwesens

Kurz: Wir sind gut beraten, das Engagement, die Kompetenzen und die Ressourcen von Unternehmen zur Lösung wichtiger Zukunftsaufgaben zu nutzen, wann immer sich die Gelegenheit dazu ergibt.

Die Landesregierung in Nordrhein-Westfalen tut dies. Sie setzt dabei auf die Förderung von Mittlerstrukturen und Netzwerken, die Unternehmen beraten, begleiten, sie mit zivilgesellschaftlichen Partnern zusammenbringen und ihnen die Entwicklung gemeinsamer Engagementprojekte ermöglichen. Und sie setzt auf die Förderung einer Kultur der Anerkennung für engagierte Unternehmen. Der ENTER-Preis ist Teil einer solchen Anerkennungskultur.

Wir sind überzeugt: Verantwortliches Handeln in Unternehmen trägt auch dazu bei, die bisweilen kritische Distanz mancher Bürgerinnen und Bürgern gegenüber der Wirtschaft zu verringern. Nach einer Befragung, die das Allensbach-Institut im Juni 2008 im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung durchgeführt hat, haben nur noch 31 Prozent der Bürgerinnen und Bürger „eine gute Meinung“ von der Wirtschaftsordnung in Deutschland. Der fortschreitende Ansehensverlust speist sich nicht zuletzt aus den spektakulären Pleiten und Beinahepleiten in der Finanzbranche, Korruptionsfällen und Debatten über Managergehälter. 40 Prozent der von Allensbach Befragten äußern sogar Zweifel, ob die Soziale Marktwirtschaft im Zeitalter der

KURZBIOGRAPHIE

Armin Laschet (*1961), Studium der Rechts- und Staatswissenschaften, journalistische Ausbildung und Tätigkeit; 1994–1998 Mitglied des Deutschen Bundestages, 1999–2005 Mitglied des Europäischen Parlaments, seit 2005 Minister für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen.

Globalisierung überhaupt noch zeitgemäß sei.

Die Investition von Unternehmen in gesellschaftliches Engagement ist daher auch eine wichtige Investition in die Zukunft unserer Sozialen Marktwirtschaft, die gerade angesichts der weltweiten Finanzkrise eine Renaissance erleben wird.

LITERATUR

- Backhaus-Maul, H. u. a. (Hg.) (2008): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden.
- Bertelsmann-Stiftung (Hg.) (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation einer Unternehmensbefragung, Gütersloh.
- Braun, S. (28.07.2008): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 31/2008, S. 6–14.
- Biedermann, Ch. (2008): Corporate Citizenship als strategische Unternehmenskommunikation, in: Backhaus-Maul u. a. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden, S. 291–306.
- EU-Kommission, GD Unternehmen (Hg.) (2005): Verantwortliche Unternehmertätigkeit. Eine Sammlung von „good practice“-Fallbeispielen aus kleineren und mittleren Unternehmen in ganz Europa, Brüssel.
- Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin und Heidelberg.
- Habisch, A. (2008): Unternehmensgeist in der Bürgergesellschaft. Zur Innovationsfunktion von Corporate Citizenship, in: Backhaus-Maul u. a. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden, S. 106–120.
- Maaß, B./Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship. Das Unternehmen als guter Bürger, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2002, Wiesbaden.
- Nährlich, St. (28.07.2008): Euphorie des Aufbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirklichkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 31/2008, S. 26–33.
- Putnam, R. (2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community, New York.
- Ramthun, Ch. (19.07.2007): Neue Treiber für soziales Engagement von Unternehmen. Corporate Social Responsibility, in: Wirtschaftswoche 29/2007.
- Riess, B. (2008): Unternehmensengagement – ein Beitrag zur gesellschaftlichen Selbststeuerung zwischen Markt und Staat, in: Backhaus-Maul u. a. (Hrsg.) Corporate Citizenship. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden.
- Riess, B./Welzel, C./Lüth, A. (2008): Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmer, Wiesbaden.
- Schöffmann, D. (2001): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Hamburg.
- Schultheis, J. (2008): CSR und CC – ein schwieriges und unterschätztes Thema in den Medien, in: Backhaus-Maul u. a. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden, S. 399–410.

Internetpräsenzen

- www.csr-in-deutschland.de
www.engagiert-in-nrw.de
www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de

Vorbemerkung zu den folgenden beiden Beiträgen

Kaum ein Unternehmensbeispiel hat die interdisziplinäre wissenschaftliche Diskussion zu verantwortlicher Unternehmensführung in Deutschland so nachhaltig und durchgreifend geprägt wie das Engagement des mittelständischen Generika-Herstellers Betapharm Arzneimittel GmbH in Augsburg. Mittlerweile liegt die Studie auch in englischer Sprache vor (A. Habisch/S. Kaiser/P. Kinz/N. Roome, Betapharm – Be Different or Die, London-Paris 2008) und dient als case study zur Lehre im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) in der weltweiten Managerausbildung. Im folgenden schildert der Gründungsgeschäftsführer von Betapharm, Peter Walter, seine Erfahrung in anschaulicher Sprache. Daran schließt sich der Bericht der aktuellen CSR Managerin des Unternehmens, Christine Pehl, an.



Peter Walter

Ein Regelbrecher mit Verantwortungsbewusstsein

Das gesellschaftliche Engagement von Betapharm – Selbstverständnis und Erfolgsgeschichte



Gesellschaftliches Engagement wird bei Betapharm als Basis und Motor für das erfolgreiche Wirtschaften des Unternehmens verstanden. Als „Regelbrecher“ hebt sich Betapharm von vergleichbaren Unternehmen deutlich ab. Kern des sozialen Anliegens ist das Bestreben, die „soziale Lücke“ im Gesundheitswesen zu schließen, sprich: Den Patienten als Mensch ganzheitlich und in seinem Umfeld zu betrachten und ihn entsprechend zu begleiten. Dafür gründete Betapharm das Betainstitut, das sozialmedizinische Projekte konzipiert, in die Praxis umsetzt und wissenschaftlich evaluiert. Soziales Image, entsprechende Kompetenzen und Markterfolg sorgen dafür, dass das Unternehmen im sich wandelnden deutschen Gesundheitswesen als Partner akzeptiert wird bei der Suche nach Lösungen für die aktuellen Herausforderungen.

Betapharm wurde 1993 gegründet. Ich bin damals als Geschäftsführer mit einer Vision angetreten: Ich wollte zeigen, dass Unternehmen erfolgreich und trotzdem menschlich verantwort-

lich geführt werden können, dass Unternehmen so geführt werden können, dass die Menschen gerne dort arbeiten und auch alle im Umfeld des Unternehmens zu ihrem Recht kommen.

Am Augsburger Firmensitz wird in einer offenen und positiven Grundstimmung gearbeitet. Das ist der zweite Aspekt, der die Atmosphäre im Haus ausmacht. Die Menschen arbeiten gerne hier und fühlen sich wohl dabei. Sie übernehmen Verantwortung, es geht ihnen gut am Arbeitsplatz, sie engagieren sich mit voller Kraft für das Unternehmen und das spürt man.

Positive Atmosphäre am Firmensitz

Der Unternehmenssitz ist ein modernes Bürogebäude, in dem nach Ansicht der Besucher eine besondere Atmosphäre herrscht. Das liegt zunächst am innenarchitektonischen Konzept, das gleichzeitig ein Kommunikationskonzept ist: Großformatige, lebensfrohe Bilder schmücken die Wände. Viele Büros sind zum Flur hin offen, Glas statt Mauern schafft Sichtkontakte

und es sind gezielt Plätze eingerichtet worden, die den Dialog fördern: Küchen, Kantine, Espresso-Bar, Biergarten. Wichtig dabei ist: Das ist nicht nur so eingerichtet, sondern wird von den Mitarbeitern auch mit Leben erfüllt. Konzentrierte Besprechungen auf der Biergartengarnitur unter alten Bäumen sind nichts Ungewöhnliches.

Das kommt nicht von ungefähr, sondern entspringt der Grundhaltung „Im Mittelpunkt steht der Mensch“. So ähnlich steht das in der Unternehmensphilosophie vieler Firmen – in der Realität zählen dann nur Zahlen, der Mensch wird zum „Humankapital“. Bei Betapharm bemühen wir uns alle, dass der Mensch wirklich das Maß der

Dinge ist. Es gibt zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, viele Mütter und Väter haben ihre Zeiten individuell an die Kindererziehung angepasst. Wir leben das auch im Umgang mit den Kunden und Partnern. Wir handeln

Eines der wachstumsstärksten Unternehmen

Kurz zum Produkt Generika. Generika sind Nachahmerpräparate, das heißt, die Patentschutzfrist ist abgelaufen und jedes pharmazeutische Unternehmen kann die Wirkstoffe, die ein Arzneimittel ausmachen, nachbauen, eine Zulassung dafür beantragen und sie vertreiben. Generika sind – weil kein Forschungsaufwand mehr dahinter steht – erheblich preisgünstiger als das Originalpräparat. Allerdings sind sie auch alle mehr oder weniger gleich, weswegen es für Generika-Unternehmen essenziell wichtig ist, sich als Marke zu positionieren und zu unterscheiden.

Betapharm hat 2006 nach Umsatz die vierte Position im deutschen Generikamarkt erreicht. Das Unternehmen ist stetig gewachsen und war, betrachtet man die Zeit seit 1998, unter den zehn größten Unternehmen fast immer eines der wachstumsstärksten. Das fordert die Frage heraus: Was macht dieses Unternehmen anders als andere? Warum hat es sich so gut entwickeln können?

Diese Spitzenposition führten wir ganz klar auf unsere Unternehmenskultur und das Führungsverhalten zurück. Um das zu begründen, soll zunächst die Unternehmenslogik erklärt werden: Ziel des unternehmerischen Handelns ist es, den Arzt zu veranlassen, Betapharm-Arzneimittel zu verordnen, beziehungsweise den Apotheker zu motivieren, die verordneten Betapharm-Arzneimittel abzugeben oder zu verkaufen. Dafür müssen mehrere Voraussetzungen erfüllt sein: Das Unternehmen bietet ein verordnungsgerechtes, breites Sortiment, die Qualität stimmt, die Generika stehen unmittel-

partnerschaftlich, wir sind verlässlich und offen. Das ist ein wichtiges Kriterium, denn in der Generikabranche kann man sich von den Wettbewerbern nicht über das Produkt abheben.

bar nach Patentablauf zur Verfügung. Auch die Bereitschaft, Generika statt Originalpräparate zu verordnen beziehungsweise abzugeben, wächst ständig. Die Herausforderung bestand da-

Erster Regelbruch: Eigenverantwortlichkeit im Außendienst statt Besuchssteuerung

Mitarbeiter im Pharma-Außendienst bekommen in der Regel sehr enge Vorgaben: Wann sie welchen Kunden besuchen, was sie mit welchen Worten in welcher Reihenfolge zu präsentieren haben.

Bei Betapharm ist das anders: Die Mitarbeiter haben eine sehr große Eigenverantwortung, wie sie ihre Arbeit

gestalten. Das erfordert von Seiten des Unternehmens ein hohes Vertrauen in die Mitarbeiter, von Seiten der Mitarbeiter sind eine hohe Motivation und Identifikation mit den Zielen des Unternehmens erforderlich. Doch wie erreicht man diese Identifikation, den überdurchschnittlichen Einsatz für die Sache des Unternehmens?

gestalten. Das erfordert von Seiten des Unternehmens ein hohes Vertrauen in die Mitarbeiter, von Seiten der Mitarbeiter sind eine hohe Motivation und Identifikation mit den Zielen des Unternehmens erforderlich. Doch wie erreicht man diese Identifikation, den überdurchschnittlichen Einsatz für die Sache des Unternehmens?

Führungsverhalten als zentrale Aufgabe

Eine gelebte Unternehmenskultur kommt nicht von allein und lässt sich nicht verordnen, sie muss vorgelebt werden. Das ist eine Führungsaufgabe. In einer Untersuchung über erfolgreiche Unternehmen und deren „Geheimrezepte“ fand Prof. Sonja Sackmann von der Universität der Bundeswehr in München heraus, dass Führung im Sinne von Vorbild ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.

Übertragen auf Betapharm heißt das: Nur wenn ich als Geschäfts-

führer sowie alle meine Kolleginnen und Kollegen in der Geschäftsleitung Partnerschaft, Dialog- und Leistungsbereitschaft vorleben und die unternehmenskulturellen Grundsätze konsequent anwenden, werden sich alle Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren. Wenn die Menschen verstehen und erleben, worauf es uns ankommt, dann werden auch sie ihr Verhalten entsprechend ausrichten und die Unternehmenskultur weitertragen.

Zweiter Regelbruch: Preistransparenz durch Dauertiefpreise statt Mischpreispolitik

Auch der zweite Regelbruch entspringt der Unternehmensphilosophie: Offen-

heit und Fairness in der Preisgestaltung. Als Betapharm 1993 auf den



Markt kam, war bei den Generika-Unternehmen eine Mischpreispolitik üblich: Man warb mit den günstigen Medikamenten und verdiente mit den weniger günstigen.

Wir machten alle Produkte gleichermaßen preiswert: Verlässliche Dauertiefpreise lautete die Strategie, die am Markt sehr erfolgreich war. Die Ärzte

Dritter Regelbruch: Soziale Verantwortung, Forschung und Innovation

Also suchte das Unternehmen nach einem neuen Weg, um sich von den Mitbewerbern abzuheben, der einerseits zum Unternehmen passen sollte, andererseits nicht so einfach kopierbar war wie die Preisgestaltung. Das Besondere unseres Unternehmens war seine sozial verantwortliche Grundhaltung. Daraus wuchs die Entscheidung, diese Grundhaltung auch nach außen zu tragen und ins Socialsponsoring einzusteigen.

Ganz bewusst wurde nicht in herkömmliche Werbung investiert, zumal gerade die Pharmabranche in Deutschland kein gutes Image besitzt, was ihre Marketingmethoden anbelangt. Betapharm verzichtet bewusst auf Giveaways – es gibt nicht einmal einen Kugelschreiber mit Firmen-Aufdruck –, es produzierte keine aufwändigen Fernsehspots, sondern investierte in soziale Projekte.

Das begann 1998 mit dem Bunten Kreis Augsburg. Dieser Nachsorgeverein hilft Familien mit chronisch und schwer kranken Kindern insbesondere am Übergang von der High-Tech-Versorgung im Krankenhaus ins heimische Kinderzimmer, damit sie mit den durch die Krankheit verursachten Problemen besser zurecht kommen. Betapharm unterstützt den Bunten Kreis seit 1998 mit Spenden und tätiger Hilfe. Ein Beispiel dafür ist das 1999 erstmals erschienene Buch „Neue Wege in der Nachsorge“. Der Bunte Kreis hatte das Problem, dass immer mehr Anfra-

honorierten das offene und einfache Preissystem und machten Betapharm zum Senkrechstarter in der Branche.

Diese Dauertiefpreis-Strategie war jahrelang erfolgreich – bis die Mitbewerber das Prinzip erkannt und kopiert hatten. Damit war es kein Regelbruch mehr und 1998 kam es zum Wachstumsstillstand.

gen aus ganz Deutschland mit der Bitte um Information und Beratung zum Thema Nachsorge kamen. Das konnte der regional gebundene Verein nicht leisten. Betapharm sprang ein, ermöglichte die Zusammenstellung aller notwendigen Informationen und realisierte schließlich das erwähnte Buch, mittlerweile in dritter Auflage.

Aus dieser partnerschaftlichen Zusammenarbeit entstand die gemeinsame Idee, Bunte Kreise in ganz Deutschland zu gründen. Dafür errichtete unser Unternehmen 1998 die Betapharm Stiftung. Sie fördert die Weiterentwicklung und überregionale Verbreitung des Augsburger Nachsorgemodells. Schnell wurde deutlich, dass die Einführung eines neuen Patientenversorgungsmodells in ganz Deutschland umfangreichere Anstrengungen erforderte, zum Beispiel den wissenschaftlichen Nachweis über Kosten und Nutzen. Um hierfür eine Plattform zu schaffen, gründeten Betapharm und Bunter Kreis 1999 das gemeinnützige Beta Institut für sozialmedizinische Forschung und Entwicklung, heute Beta Institut für angewandtes Gesundheitsmanagement.

Was mit Socialsponsoring begann, ist heute unter Corporate Citizenship geläufig und hat sich deutlich ausgeweitet. Zwei grundsätzliche Voraussetzungen mussten allerdings gegeben sein, damit dieses Engagement zum unternehmerischen Erfolg beitragen konnte:

- Das Engagement erfolgt im Gesundheitswesen, also im selben Umfeld, in dem Betapharm tätig ist und Geld verdient. Das erleichtert die Kommunikation über die Aktivitäten und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Engagement.
- Den Bunten Kreis, das Beta Institut und Betapharm verbindet ein gemeinsames Anliegen: Es geht um den Menschen. Die modellhafte Arbeit des Bunten Kreises rührt an ein grundsätzliches Problem im Gesundheitswesen: Patienten werden zwar nach den modernsten Erkenntnissen der Medizin und Pharmazie versorgt, doch im Umfeld von schweren und chronischen Krankheiten entstehen viele Probleme und Belastungen, mit denen die Betroffenen und ihre Angehörigen allein gelassen werden und die zum Teil die Therapie und den Umgang mit der Krankheit erschweren. Der Bunte Kreis wie auch unser Unternehmen sind der WHO-Definition von Gesundheit verpflichtet, die darin nicht nur die Abwesenheit von Krankheit sieht, sondern neben den körperlichen auch psychische, soziale und spirituelle Faktoren mit einbezieht.

Diese „soziale Lücke“ im Gesundheitswesen passte zu unserem Anliegen, den Menschen ganzheitlich ernst zu nehmen. Deshalb initiiert, fördert und begleitet das Unternehmen seitdem innovative soziale Projekte im Gesundheitswesen, welche die ganzheitliche Patientenversorgung sowie die psychosoziale Gesundheit vorantreiben. Glaubhaft damit verknüpft werden kann das strategische Marketingziel, sich als sozial verantwortliches Unternehmen von Mitbewerbern abzuheben und die eigene Marke mit Eigenschaften wie sozial, kompetent, zuverlässig und menschlich zu profilieren.



Beta Institut: Entwicklung und Forschung, Wissen und Bildung

Das inhaltliche Ziel, die soziale Lücke zu schließen, wird auf verschiedenen Ebenen verfolgt. Das Beta Institut betreibt mehrere Entwicklungs- und Forschungsprojekte zur Patientenbegleitung. Es vermittelt Fachinformationen und bietet Fort- und Weiterbildung sowie Consulting an.

Es werden Modelle entwickelt und in der Praxis eingeführt, mit denen belastete Patienten und ihre Familien wirkungsvoll unterstützt werden können. Das Schlüsselmodell des Bunten Kreises für die Betreuung von Familien mit schwerst- und chronisch kranken Kindern basiert auf dem Handlungskonzept Case Management. Dadurch werden sowohl die individuellen Bedürfnisse des Patienten als auch die komplexen ökonomischen Anforderungen des Gesundheitswesens berücksichtigt, und es wird auf beiden Ebenen eine Optimierung erreicht. Mittlerweile werden weitere Case-Management-Modelle umgesetzt, zum Beispiel für Frauen mit Brustkrebs, für Menschen nach Schlaganfall oder in der Begleitung von Patienten in der letzten Lebensphase. Entwickelt wurden zudem Schulungen für chronisch kranke Kinder mit Asthma, Diabetes, Adipositas und Neurodermitis.

Papilio: Schritt in die Zukunft

Einen nächsten Schritt machte Betapharm mit der Förderung von Papilio. Papilio ist ein neu entwickeltes Präventionsprogramm für Kindergärten, das die sozial emotionale Kompetenz der Kinder fördert und so einen Beitrag zur Sucht- und Gewaltprävention leistet. Eine Begleitstudie zeigt, dass Kinder aus dem Papilio-Programm weniger verhaltensauffällig sind und sich sozialer verhalten.

Das Hauptmotiv, sich für die Entwicklung dieses Programms einzu-

Die Entwicklungen werden grundsätzlich mit wissenschaftlicher Forschung begleitet, um die Machbarkeit und den Nutzen der Modelle zu beweisen. So konnte beispielsweise die erste von der Betapharm Stiftung geförderte Studie zeigen, dass die Nachsorge bei Frühgeborenen und kranken Neugeborenen Kosten reduziert, weil (teure) Krankenhausstage eingespart werden.

Um Berufstätige im Gesundheitswesen in die Lage zu versetzen, Patienten auch in sozialen Fragen kompetent zu beraten und zu vernetzen, wurde BetaCare ins Leben gerufen, ein Wissenssystem für Krankheit und Soziales. BetaCare bietet einen telefonischen Fachinformationsdienst (betafon), eine für jedermann zugängliche Suchmaschine (betanet.de), 15 Nachschlagewerke und Ratgeber sowie Seminare, in denen sich Ärzte, Apotheker und ihre Mitarbeiter für die soziale Beratung fortbilden.

Zudem entwickelt sich bei BetaCare ein eigener Schwerpunkt Schmerz & Palliativ, der insbesondere versucht, die Versorgung am Lebensende zu verbessern. Auch hier ist der Ansatz ganzheitlich. Neben medizinischen, pharmazeutischen und pflegerischen Informationen geht es um soziale, psychische und spirituelle Fragen.

setzen, sind unübersehbare Fehlentwicklungen in der Gesellschaft. Als sozial verantwortliches Unternehmen begreift sich Betapharm als Teil der Gesellschaft und übernimmt deshalb Verantwortung für eine Entwicklung, die im weiteren Sinn auch die psychosoziale Gesundheit fördert. Menschen, die in einem ganzheitlichen Verständnis gesund sind, werden nicht gewalttätig und reagieren nicht mit Suchtverhalten auf Problemsituationen.

Ergebnisse und Erfolge

All diese Aktivitäten haben im Gesundheitswesen mittlerweile einiges bewirkt. So fand 2007 das 5. Augsburger Nachsorgesymposium statt, eine interdisziplinäre Plattform für Forschung und Praxis der Nachsorge. Es gibt bereits rund 50 Nachsorgeeinrichtungen in Deutschland, die nach dem Modell des Bunten Kreises schwerst- und chronisch kranke Patienten und ihre Familien begleiten. Die sozialmedizinische Nachsorge wurde aufgrund einer Gesetzesinitiative von Beta Institut, Buntem Kreis und Betapharm ins Krankenversicherungsrecht aufgenommen, was die Finanzierung dieser Einrichtungen erleichtert.

Neben dem Modellprojekt MammaNetz in Augsburg gibt es vier weitere Brustkrebsbegleitstellen in Deutschland. Das Präventionsprogramm Papilio wird in mittlerweile zehn Bundesländern eingeführt und über 30.000 Kinder profitieren bereits davon. Viele Apotheken beziehen die soziale Beratung und Begleitung ihrer Patienten mit ein und bedienen sich dabei der vielfältigen Infoangebote von BetaCare.

Diese Aktivitäten fördert Betapharm meist nicht allein, sondern das Institut als unabhängiger Träger holt sich weitere Finanz- und Studienpartner mit ins Boot: Ministerien, Stiftungen, andere Unternehmen, Verbände, Universitäten, Kliniken und Krankenkassen. Von diesen Partnerschaften und Kontakten profitiert auch unser Unternehmen in vielfältiger Art und Weise: Es bekommt Informationen, es gewinnt Freunde und Anerkennung. Die höchste Anerkennung erfolgte bereits 2002, als Betapharm durch den damaligen Bundespräsidenten Johannes Rau mit dem 1. Preis beim Wettbewerb „Freiheit und Verantwortung“ ausgezeichnet wurde. Der Preis wird für herausragendes Corporate Citizenship vergeben. Mehrere Auszeichnungen für das Unternehmen selbst oder für von Betapharm geförderte Projek-

te bestätigen diesen Erfolg. Insgesamt steigern die Kontakte und Auszeichnungen die Reputation des Unternehmens deutlich und es ist sehr viel leichter geworden, neue Kontakte zu knüpfen und Partner zu finden.

Betapharm hat den klassischen Weg beschritten vom Sponsoring über die

Partnerschaft hin zu Corporate Citizenship – dieser Weg wurde uns allerdings erst im Nachhinein bewusst, er hatte sich aus der Sache und unserer Überzeugung heraus ganz natürlich ergeben. Deutlich sichtbar ist in der Rückschau auch die erfolgreiche unternehmerische Entwicklung.

qualitative Wissenssystem zugreifen können, können sie ihrerseits die Patienten ganzheitlicher betreuen und verbessern damit die Patientenbindung. Denn auch für Arzt und Apotheker gilt zunehmend, dass sie sich auf einem Markt behaupten müssen – und auch ihr „Produkt“ ist austauschbar. BetaCare hilft also Arzt und Apotheker, seine Kunden (= Patienten) zu binden. Dass daraus positives Image und Reputation für Betapharm entsteht, versteht sich von selbst.

Soziale Verantwortung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten

2004 kam dann in Deutschland mit einer erneuten Gesundheitsreform eine Rahmenbedingung, die den Umsatz fast aller Arzneimittelunternehmen zurückgehen ließ. Das traf auch Betapharm. Auf den steten Aufwärtstrend folgte die Stagnation – und die spannende Frage: Würde das soziale Engagement als Unternehmensstrategie auch weiter tragen? Denn die Gesundheitsreform ist, was Arzneimittel und ihre Kosten anbelangt, nur der Einstieg in eine politisch gewollte Marktberingung. Der Kostendruck auf die Unternehmen steigt und was dem in aller Regel zuerst geopfert wird, sind freiwillige Leistungen wie das soziale Engagement.

Nicht so bei Betapharm. Es hält seine Investitionen in den sozialen Bereich auf hohem Niveau – aus der Überzeugung heraus, dass es gerade diese Investitionen sind, die das Unternehmen im Markt austauschbarer Produkte hervorheben. Das betrifft vor allem zwei Bereiche.

- Erstens den Bereich „Reputation, Corporate Branding, Kultur“. Die Reputation hat Betapharm sich durch sein soziales Engagement erworben, sowohl in Form öffentlicher Anerkennung als auch durch Anerkennung direkt bei seinen Kunden. Dadurch hat die Marke deutlich an Kontur gewonnen und zwar im gewünschten positiven Sinn. Unternehmenskultur und Reputation führen zu einer Mitarbeitermotivation, die weit über das übliche Maß hinausgeht. Unsere Mitarbeiter sind mit Stolz und

Leidenschaft bei der Sache, wenn es um ihr Unternehmen geht. Dies verleiht ihnen eine hohe Glaubwürdigkeit beim Kunden und macht das Unternehmen erfolgreich.

- Der zweite Bereich, mit dem unser Unternehmen sich hervorhebt, sind „Service, Forschung, Innovation“. Die diesbezügliche Leistungsfähigkeit im sozialmedizinischen Bereich ist einzigartig und bringt den Kunden sogar Zusatznutzen: BetaCare zum Beispiel stellt ein einzigartiges Instrument der Kundenbindung dar. Weil Arzt und Apotheker auf dieses umfassende und hoch-

Dem Unternehmen ist es also mit seinem Corporate Citizenship gelungen, sich am Markt zu differenzieren. Das Unternehmen baut darauf, dass diese Position dafür sorgt, sich am Markt zu behaupten und weiter zu wachsen, um künftig zu den „Top Three“ der Generikabranche zu gehören. Die Größe des Unternehmens wird ein entscheidender Überlebensfaktor sein, denn es ist vorhersehbar, dass es am Generikamarkt eine Konzentration auf wenige Anbieter geben wird.

Neue Partner dank Sozialengagement

Die nächste Herausforderung steht bereits an. Der Kostendruck im deutschen Gesundheitswesen führt u. a. dazu, dass neue Kundenbeziehungen entstehen, zum Beispiel direkt zwischen Arzneimittelherstellern und Krankenkassen. Hier konnte sich Betapharm hervorragend positionieren, denn auch die Krankenkassen müssen sich einem zunehmenden Wettbewerb stellen und unser Unternehmen hat ihnen mehr zu bieten als preiswerte Arzneimittel. Dank der Partnerschaft mit dem Beta Institut haben wir Konzepte und Lösungen für die zentrale Frage des deutschen Gesundheitssystems in petto: Wie betreut man Patienten in einem zunehmend komplexen System und behält dabei sowohl die Qualität als auch die Kosten als auch die Menschen im Blick?

Patientenmanagementmodelle wie Bunter Kreis oder MammaNetz erlauben es den Krankenkassen, ihren Versicherten (= Patienten) besondere Angebote zu unterbreiten, sie als Mitglieder zu halten und neue Mitglieder zu gewinnen. Zudem honorieren manche Verhandlungspartner im „Feilschen“ um Preise und Rabatte unsere Verhandlungskultur: Offen, verlässlich, menschlich – diese Unternehmenskultur sorgt dafür, dass sich das Unternehmen selbst treu bleibt, und das erzeugt einen positiven Eindruck.

Diese Kultur beeindruckt nicht nur, sie ist nach meiner Überzeugung sogar ein Erfolgsfaktor per se. Das Gesundheitswesen in Deutschland ist im Umbruch. Vernetzung und Kooperation ist das Gebot der Stunde. Es entstehen erste Netzwerke zwischen den

Arts & ethics

Egbert Verbeek
Lot und Gewichte
VG Bildkunst
Öl, 2008
100×100 cm

Egbert Verbeek,
geb. 1953 in Bad Honnef;
lebt als Maler und Bildhauer in Bonn

- 7 ⁷ Dies zeigte mir Gott, der Herr, in einer Vision:
Er stand auf einer Mauer und hatte ein Senkblei in der Hand.
⁸ Und der Herr fragte mich: Was siehst du, Amos?
Ich antwortete: Ein Senkblei. Da sagte der Herr:
Sieh her, mit dem Senkblei prüfe ich mein Volk Israel.
Ich verschone es nicht noch einmal.
- 8 ⁴ Hört dieses Wort, die ihr die Schwachen verfolgt
und die Armen im Land unterdrückt.
⁵ Ihr sagt: Wann ist das Neumondfest vorbei?
Wir wollen Getreide verkaufen. Und wann ist der Sabbat vorbei?
Wir wollen den Kornspeicher öffnen,
das Maß kleiner und den Preis größer machen
und die Gewichte fälschen.
⁶ Wir wollen mit Geld die Hilflosen kaufen,
für ein paar Sandalen die Armen.
Sogar den Abfall des Getreides
machen wir zu Geld.

Amos 7,7f und 8,4–6



Leistungserbringern: Ärzten, Apothekern, Kliniken und Krankenkassen. Die Akteure der Zukunft werden die Organisation ganzer Versorgungsprozesse in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen, statt wie bisher auf die Maximierung von Einzelleistungen fixiert zu sein. Zentrale Managementgesellschaften werden die Steuerung und Entwicklung der Versorgungsnetze übernehmen. Hier ist Pioniergeist gefragt, kreative Unruhe, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Sinnvermittlung und Kommunikationsfähigkeit – alles Eigenschaften, die seit jeher die Betapharm-Kultur ausmachen.

Ethik und soziale Verantwortung als Basis für den Erfolg? Die Erfolgs-

zahlen beweisen, dass Corporate Citizenship dafür geeignet ist, ein Unternehmen langfristig und nachhaltig zum Erfolg zu führen, auch über Krisenzeiten hinweg. Im Gegensatz zu den üblichen Marketingaktivitäten erfordert Corporate Citizenship einen langen Atem und einen gewissen Mut, für die eigene Vision einzustehen.

Erst langfristig wird sich zeigen, ob auch ein Engagement, das mehr der Gesellschaft im Allgemeinen dient, ohne konkreten Wettbewerbsvorteil für die eigenen Kunden, den Unternehmenserfolg beflügelt. Entscheidend wird zudem in Zukunft sein, wie sich die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Bran-

che auswirken werden. Schlagworte der Bedrohung, wie „Rabattverträge“, „Öffentliche Ausschreibungen“, „Margenverfall“, „Konsolidierung des Marktes“, „Apothekenketten“, „Gesundheitsfond“, „Kassenfusionen“ stehen im Raum und werden auch für Betapharm dramatische Folgen haben.

Peter Walter war von 1993 bis 2006 Geschäftsführer der Betapharm Arzneimittel GmbH.



Christine Pehl



Vom gesellschaftlichen Engagement zur Nachhaltigkeitsstrategie

Eckdaten einer beispielhaften Unternehmensgeschichte

Gesellschaftliches Engagement gehört zu den Kernkompetenzen von Betapharm. Seit 1998 initiiert, fördert und begleitet das Unternehmen Projekte im Sozial- und Gesundheitswesen – dies ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie. Seit 2006 wird das gesellschaftliche Engagement zu einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie (Sustainability/CSR) weiterentwickelt.

2005 wurde Betapharm im Rahmen der Bewerbung für den CSR-Award „Ethics in Business“ von einer CSR-Ratingagentur auf Herz und Nieren geprüft. Dabei wurde festgestellt, dass wir mit unserem gesellschaftlichen Engagement Herausragendes leisten, dafür in den Bereichen Ökologie und Mitarbeiter („Human Ressource“) noch besser werden konnten. So wurde kurzerhand beschlossen, auch diese Bereiche weiter

zu entwickeln und fortlaufend zu optimieren.

Corporate Social Responsibility (CSR) beruht auf den Werten und der Kultur eines Unternehmens und umfasst nachhaltiges Handeln in drei Säulen: Ökonomie, Umwelt und Soziales. Die soziale Säule hat zwei Aspekte: Nach innen, im eigenen Unternehmen, den Umgang mit den Mitarbeitern (Human Ressource), nach außen das Engagement für die Gesellschaft, das im

Idealfall durch Kooperationen mit gemeinnützigen Einrichtungen bewirkt wird – dieser Außenaspekt wird als Corporate Citizenship (gesellschaftliches Engagement) bezeichnet.

Unsere Vorgehensweise bei der Einrichtung des CSR-Managementsystems lässt sich als „typisch Betapharm“ bezeichnen: Die wesentliche Arbeit wurde aus eigenen Ressourcen und unter Einbeziehung vieler MitarbeiterInnen geleistet.



Für die Bereiche „Umwelt“ und „Mitarbeiter“ wurde je eine Arbeitsgruppe eingerichtet. Ihr Auftrag ist die kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensleistung im jeweiligen Bereich. Zentral wichtig für die Wirksamkeit der Arbeitsgruppen ist, dass vor allem Mitarbeiter dazugehören, die auch in ihrer täglichen Arbeit mit den entsprechenden Themen beschäftigt sind. In der Arbeitsgruppe „Umwelt“ sind zum Beispiel der Hausmeister, die Verwalterin für den Fuhrpark, die Einkäuferin für Bürobedarf und die Qualitätsmanagementbeauftragte vertreten. Um notwendige Maßnahmen auch durchsetzen zu können, sind außerdem in jeder Arbeitsgruppe ein Mitglied des Betriebsrats und ein Vertreter der Geschäftsführung mit dabei.

Gemeinsam werden in der Arbeitsgruppe Ziele festgelegt, Maßnahmen umgesetzt und die Effekte ausgewertet, woraus sich wieder neue Ziele und Maßnahmen ergeben können. So entsteht ein Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung.

Insgesamt sind etwa 30 Mitarbeiter in die Planung und Umsetzung eingebunden, so dass „verantwortliche Unternehmensführung“ von vornherein nicht die Sache einer einzelnen Person oder der Geschäftsführung ist, sondern vom ganzen Unternehmen gelebt wird.

Im März 2006 wurde Betapharm vom internationalen Pharmakonzern Dr. Reddy's mit Hauptsitz im indischen Hyderabad übernommen – eine Entwicklung, die durchaus dazu hätte führen können, dass das soziale Engagement von einer rein monetären Gewinnoptimierungsstrategie abgelöst würde. Doch das Gegenteil war der Fall. Betapharm und Dr. Reddy's verbindet ein gemeinsames Anliegen. Denn auch Dr. Reddy's, eines der erfolgreichsten Unternehmen Indiens, hat sich intensivem Sozialengagement verschrieben. Beispielsweise fördert Dr. Reddy's in eigenen Schul- und Berufsbildungszentren Kinder und Jugendliche aus sozial schwachen Verhältnissen und will so langfristig dazu

Christine Pehl ist CSR-Referentin bei Betapharm Arzneimittel GmbH.

beitragen, dass die jungen Menschen durch Bildung und Ausbildung später ihren Lebensunterhalt selbst verdienen können. Auch in den Bereichen Umwelt und Human Resource ist der Konzern stark engagiert und betreibt ein intensives Nachhaltigkeitsmanagement. Bereits seit 2004 wird ein CSR-Report nach internationalen Standards erstellt. Deshalb bestärkte das indische Mutterunternehmen auch seine Tochterfirma Betapharm von Anfang an darin, seine CSR-Aktivitäten aktiv fortzusetzen.

Weiterführende Informationen

- www.betapharm.de
- www.drreddys.com

Unternehmerpreis „Nachhaltig erfolgreich“

Mit dem Unternehmerpreis der Kommende Dortmund und der Bank für Kirche und Caritas wird jedes Jahr ein Unternehmen ausgezeichnet, das in vorbildlicher Weise unternehmerisches Handeln mit ethischer Verantwortung verbindet, sei es auf dem Gebiet der Ökonomie oder Ökologie, des sozialen oder gesellschaftlichen Engagements.

Die Auslobung des Unternehmerpreises möchte einen Wettbewerb um ethisch überzeugendes und nachhaltig erfolgreiches Unternehmertum initiieren. Gefragt sind kreative Strategien und intelligente Lösungen, die sich in der Praxis bewähren und am Markt bestehen, zugleich aber auch der unternehmerischen Verantwortung gerecht werden.

Eine Vorstellung der drei Finalisten des Unternehmerpreises 2008 in Wort und Bild finden Sie unter www.kommende-dortmund.de. Ein Interview mit dem Gewinner des ersten Preises finden Sie unter *Nachgefragt* ab Seite 36.

Der nächste Unternehmerpreis wird 2010 verliehen, die Ausschreibung beginnt 2009.

Förderpreis Christliche Sozialethik 2009

Der Förderverein des Sozialinstituts Kommende Dortmund hat erneut einen Förderpreis „Christliche Sozialethik“ ausgeschrieben. Der Preis ist mit 1.500 € dotiert. Die Ausschreibungsfrist endet am 31. Mai 2009.

Mit der Ausschreibung möchte der Verein junge Nachwuchswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen der christlichen Gesellschaftslehre fördern. Die wissenschaftliche Arbeit soll ein gesellschaftliches Thema aus christlich-sozialethischer Perspektive behandeln und darf nicht älter als zwei Jahre sein.

Weitere Informationen: www.kommende-dortmund.de

Das Leben der Anderen



Christliche Krankenhäuser unter der Logik neuer Finanzierungsstrukturen

„Christliche Krankenhäuser sind anders!“ Diesen Satz würden viele Führungskräfte und Mitarbeiter im Vergleich mit privaten oder öffentlichen Krankenhäusern sofort unterschreiben. Doch was ist damit gemeint? Wie weit ist der Handlungsspielraum der Krankenhausmanager innerhalb der für alle geltenden Strukturen? Und wie viel Verantwortung tragen sie selbst für die Schwächen des Systems? Was kann ein christlich orientiertes Management angesichts wachsenden Rationalisierungszwangs und immer enger werdender Finanzspielräume gleichwohl ausrichten? Der Autor, exzellenter Kenner der aktuellen Krankenhausszene, sieht durchaus Chancen für die Verbindung von Ethik und Ökonomie. Manchmal ist dazu allerdings ein Wechsel der Perspektive notwendig..



Bernd H. Mühlbauer

Krankenhäuser sind keine Industrieunternehmen

Bücher zur Gesundheits- und Krankenhausökonomie werden häufig mit dem Hinweis eingeführt, dass Krankenhäuser nicht direkt oder nur ansatzweise mit Industrieunternehmen vergleichbar seien, da sie nur einen sehr geringen Teil ihrer Arbeit unabhängig vom Patienten erbringen können.¹ Ferner belehrt uns die einschlägige Literatur, dass es sich bei den Patienten nicht um Objekte einer ihnen äußerlichen Behandlung durch Experten handelt. Sie müssen notwendig in die Behandlung einwilligen und ihre Behandlung durch ihre Compliance aktiv unterstützen. Ärztliche, pflegerische und therapeutische Arbeit stellt somit keine einseitige Dienstleistung durch Experten dar, die „an einem Objekt“ erbracht wird. Sie ist vielmehr das gemeinsame Ergebnis der Akteure, zu denen primär der Patient, die am Patienten arbeitenden Mitarbeiter eines Krankenhauses, aber z. B. auch die Angehörigen zählen. Das Ergebnis der Behandlung wird freilich von den verschiedenen Akteuren nicht notwendig gleich beurteilt. Ein Patient ist manchmal mit dem Ergebnis der Behandlung nicht zufrieden,

während es von den Ärzten als das unter den gegebenen Bedingungen maximal Mögliche beurteilt wird.

Verblüffen muss allerdings die Tatsache, dass in der Regel nach wenigen einführenden Worten dieser Art eine Krankenhausökonomie entfaltet wird, die sich weitgehend der industriellen Produktionstheorie bedient. Um diesen Widerspruch zu verstehen, soll im Folgenden zunächst von den Anreizen des bestehenden Krankenhausfinanzierungssystems die Rede sein, die das derzeitige Verhalten vieler Krankenhäuser erklärbar machen.

Der ökonomische Rahmen

Krankenhäuser werden grundsätzlich aus zwei wesentlichen Finanzierungsquellen und durch zwei Hauptkostenträger finanziert: Die Bundesländer finanzieren die Investitionskosten, die Krankenkassen die Betriebskosten. Die Betriebskosten sind das Ergebnis einer internen Budgetplanung der Krankenhäuser, die ihre Budgets mit den Krankenkassen prospektiv verhandeln müssen. Grundsätzlich sollen die

Krankenhäuser ihre zukünftige Patientenzahl und -struktur, die möglicherweise auftretenden Krankheitsbilder (Case-Mix), die Verweildauern der Patienten prognostizieren. Zur Verrechnung dieses geplanten und mit den Kostenträgern verhandelten Budgets dient ein differenziertes Patienten- und Leistungserfassungssystem. Jeder Patient, der in ein Krankenhaus aufgenommen wird, muss mit seinen persönlichen Merkmalen, seinem zunächst vermuteten Krankheitsbild in Form von Haupt- und Nebendiagnosen, Nebenkrankungen und später auftretenden Komplikationen, ferner mit den gesamten Leistungen, die an ihm erbracht werden, erfasst werden. Am Ende des Krankenhausaufenthaltes wird die tatsächliche Leistungsintensität festgestellt und das sog. „Relativgewicht“ mit Hilfe eines speziellen Computerprogramms ermittelt. Das Relativgewicht eines Patienten wird dann mit einem pauschalen Betrag, der Baserate (differenziert nach Bundesländern), multipliziert. Daraus ergibt sich die Summe, die einer Krankenkasse in Rechnung gestellt werden kann. Ob dieser Preis letztlich bezahlt wird, hängt von der Rechnungsprüfung und der Zahlungsmoral der Krankenkassen ab.

¹ Literaturangaben beim Autor



In der Kostenfalle

Wenn das geplante Budget nicht mit dem realisierten Budget übereinstimmt und wenn Kostensteigerungen auftreten, die das Krankenhaus nicht oder nur zum geringen Teil zu vertreten hat, soll das Budget im Nachhinein angepasst werden. Spart ein Krankenhaus aber bei den eingesetzten Betriebsmitteln, kann es einen Überschuss erwirtschaften und für die Zwecke des Krankenhauses verwenden.

Auf der anderen Seite werden die Investitionskosten längst nicht mehr durch die entsprechenden Zuschüsse der Länder gedeckt. Deren Fördermittel sanken zwischen 1995 und 2005 von 3.577 Mrd. Euro auf 2.696 Mrd. Euro, sodass Betriebskosten senkende Investitionen teils unterblieben sind, teils durch die Krankenhäuser selbst finanziert werden mussten. Zur Selbstfinanzierung dienen dabei die Überschüsse, die im Betriebskostenbereich erzielt werden. Hinzu kommt, dass die Krankenkassen die durch Tarifvereinbarungen bedingten Lohnkostensteigerungen nicht in vollem Umfang berücksichtigen. Auch andere seitens der Krankenhäuser kaum beeinflussbare Kostensteigerungen werden nicht oder nicht vollständig eingerechnet. Daher können die Krankenhäuser kaum noch Überschüsse im Betriebskostenbereich erzielen. In dem Maße, wie dies nicht mehr gelingt, steigt das Insolvenzrisiko.

Aus diesem Dilemma befreien sich Krankenhäuser derzeit durch einen rigorosen Rationalisierungskurs. Wo immer kurzfristig bessere Betriebsergebnisse erzielt werden müssen, geht das Krankenhausmanagement daran, die Personalkosten als den weitaus größten Kostenblock zu senken. Über entsprechenden Verhandlungsdruck auf die Personalvertreter gelingt es häufig, tarifliche Einmalzahlungen oder Sockelbeträge, Weihnachts- oder Urlaubsgelder zu kürzen bzw. die Zahlung ganz auszusetzen oder die regelmäßigen Arbeitszeiten zu verlängern. Frei werdende Stellen bleiben unbe-

setzt, Überstunden werden allenfalls in Freizeit abgegolten und ganze Arbeitsbereiche werden ausgegliedert (Outsourcing). Statt die relativ hohen Tarife der Kommunen oder Kirchen zu zahlen, versucht man, möglichst viele Mitarbeiter im Geltungsbereich von günstigeren Tarifen (z. B. Gebäudereiniger) unterzubringen. Reichen solche Maßnahmen nicht mehr aus und sind die Spielräume zur Senkung der Materialkosten ebenfalls ausgeschöpft, werden Kooperationen oder Fusionen mit anderen Krankenhäusern angestrebt, selbst wenn diese räumlich weit entfernt liegen. Als letzte Möglichkeit bie-

Handlungsspielräume für das Krankenhausmanagement

Krankenhäuser können, anders als die meisten Unternehmen, bereits am Jahresbeginn zu 90 % abschätzen, wie hoch die Kosten und Erlöse sein werden. Durch eine vorsichtige Personal- und Sachkostenplanung sowie deren unterjährige Kontrolle lassen sich mögliche Abweichungen zwischen „Soll“ und „Ist“ frühzeitig begrenzen. Ein entsprechendes Informationssystem ermöglicht es, Risiken bereits während des laufenden Geschäftsjahres zu identifizieren und rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Nützlich ist zudem eine Führungskultur, die es dem Krankenhausmanagement erlaubt, mit den wesentlichen Leistungserbringern, den Ärzten, entweder über eine Steigerung der Patientenzahlen oder die Senkung der Behandlungskosten zu sprechen. Leitende Ärzte können über Kontakte zu ihren niedergelassenen Kollegen die Zahl der Patienteneinweisungen erhöhen. Sie können aber auch – ohne Leistungen gleich zu rationieren – die laufenden Behandlungskosten durch einen verantwortlichen Einsatz des Personals, über die strikte Planung ihrer Behandlungsabläufe oder über einen verbesserten Einsatz technischer Geräte und notwendiger Verbrauchsmaterialien verringern. Eine sorgfältige Planung der Patien-

tenaufnahme, die Beachtung der Verweildauern, die Vermeidung von Infektionen, die rechtzeitige Entlassung und Überleitung von Patienten sowie eine vollständige und sachlich richtige Dokumentation aller Leistungen stellen nur einige Ansatzpunkte für Handlungsspielräume des Managements im Krankenhaus dar, um trotz externen Kostendrucks Einsparungen zu erzielen und Überschüsse zu erwirtschaften.

Diese Spirale ist politisch durchaus erwünscht, denn sie soll die Gesundheitskosten, die auf den Krankenhaussektor entfallen, rigoros begrenzen: Etliche Krankenhäuser werden zwangsläufig als Anbieter aus dem Wettbewerb ausscheiden, und so gelingt es letztendlich, das Überangebot an Krankenhausbetten abzubauen. Andererseits würde es zu kurz greifen, die verantwortlichen Manager in den Krankenhäusern von jeder Verantwortung für diese Entwicklung frei zu sprechen und sie allein „dem System“ zuzuschreiben.

tenaufnahme, die Beachtung der Verweildauern, die Vermeidung von Infektionen, die rechtzeitige Entlassung und Überleitung von Patienten sowie eine vollständige und sachlich richtige Dokumentation aller Leistungen stellen nur einige Ansatzpunkte für Handlungsspielräume des Managements im Krankenhaus dar, um trotz externen Kostendrucks Einsparungen zu erzielen und Überschüsse zu erwirtschaften.

Doch viele Krankenhausmanager haben es in der Vergangenheit versäumt, rechtzeitig eine systemkonforme Veränderungskultur aufzubauen. Es fehlen adäquate Steuerungs- und Organisationsstrukturen, um sich auf beschleunigte Ablaufprozesse einzustellen. Heute bleibt meist keine Zeit mehr, entsprechende architektonische, technische und auch personelle Veränderungen oder andere langfristig wirksame Maßnahmen schrittweise einzuführen. Krankenhausträgern und Krankenhausmanagern, die erst jetzt „erwachen“, bleiben meist nur noch kurzfristige und harte Rationalisierungsschnitte, um den betriebswirtschaftlichen Erfolg zu erzwingen. Die größte Ressource eines Krankenhauses, seine Mitarbeiter, werden als Gegenstand von Einsparungsmaßnahmen



„missbraucht“, am Ende steht die „Sozialisierung“ der Betriebsverluste.

Wer zu spät kommt...

Weder das Management noch die Vertreter der Krankenhausträger im Aufsichtsrat können für sich in Anspruch nehmen, von der skizzierten Entwicklung überrascht worden zu sein. Das Finanzierungssystem wurde bereits seit 1984 schrittweise umgestellt. Risikomanagement-Systeme hätten zumindest die frühzeitig absehbaren und die vermeidbaren Risiken zu einem Zeitpunkt aufzeigen und die Aufsichtsräte und verantwortliche Trägerorgane zu gegensteuernden Aktionen veranlassen können, als noch genügend Zeit für einen kontinuierlichen Wandel gegeben war. Heute fragt man sich: Ob die Aufsichtsgremien immer wussten, welche Risiken in dem sich schrittweise neu organisierenden Krankenhausmarkt liegen? Ob die Entscheidungsträger immer die notwendige Qualifikation für ihre Ämter hatten? Ob sie die komplizierten Mechanismen der Krankenhausfinanzierung und die Auswirkungen auf ihre Krankenhäuser durchschauen konnten?

So liegt es nahe, dass heute auch die Mitarbeiter in konfessionellen Krankenhäusern mehr Mitsprache in den Aufsichtsgremien verlangen, denn sie sollen durch den Lohnverzicht einen großen Beitrag zum Erhalt der kirchlich getragenen Häuser leisten. Es ist verständlich, wenn sie nach den Verantwortlichen fragen und nach Antworten auf die konkrete Misere, in die sie durch zögerliche Krankenhausmanager und durch Trägervertreter, die ihre Manager „machen ließen“, gebracht wurden. Die Mitarbeiter sehen inzwischen, dass es in der Dienstgemeinschaft eines christlichen Krankenhauses nicht notwendig anders zugeht, als in kommunal oder privat getragenen Krankenhäusern: Alle Entscheidungen stellen sich ab einem bestimmten Entwicklungsstadium nur noch als Ausfluss einer ökonomi-

schen Logik dar, der die Manager und Träger sachzwangartig folgen.

Was können Krankenhausmanager jetzt noch tun, ohne reflexartig

Sich auf den Zweck kirchlich getragener Krankenhäuser besinnen

Im ersten Schritt sollten sie sich auf den Zweck besinnen, dem sie dienen, auf die Kernaufgabe, die ihnen die Satzung ihres Krankenhausträgers stellt: Die Patientenversorgung hat für alle, Führungskräfte und Mitarbeiter, Aufsichtsgremien und Trägervertreter im Vordergrund zu stehen. Kirchliche Krankenhäuser sollen diese Leistung gemeinnützig erbringen, d. h. der Staat gesteht ihnen besondere Rechte zu hinsichtlich der Erwirtschaftung und Verwendung von Überschüssen. Sie werden nicht besteuert und müssen ausschließlich der Krankenhausarbeit zugute kommen. Auch andere mit der Gemeinnützigkeit verbundene Privilegien werden gelegentlich vergessen, z. B. die Tatsache, dass dem Krankenhausträger alle Gebäude und Ausstattungsgegenstände nach der Abnutzung gehören, obwohl sie vom jeweiligen Bundesland finanziert worden sind.

Profil und Organisation des eigenen Hauses prospektiv gestalten

Von diesem Ausgangspunkt her sollte im zweiten Schritt genau bestimmbar sein, welche Aufgaben ein Krankenhaus medizinisch, pflegerisch, technisch usw. hat. Üblicherweise sind Konkurrenzanalysen, Morbiditäts-, Mortalitäts- und Einweisungsstatistiken für eine Auswertung des Profils eines Krankenhauses hinreichend. Profilbildende Maßnahmen, die insbesondere mit den Kostenträgern abzustimmen sind, weil sie in den Versorgungsauftrag hinein gehören, müssen erdacht und dann eingeführt werden. Einweiser, Patienten, Selbsthilfegruppen und andere Multiplikatoren sind für eine Zusammenarbeit mit dem Krankenhaus zu informie-

und gleichförmig in das hohe Lied der kurzfristigen Personalkostenreduzierung einzustimmen?

In den Satzungen vieler konfessioneller Krankenhäuser ist festgeschrieben, dass sie der Verwirklichung der christlichen Nächstenliebe und der Bezeugung des Glaubens dienen – nicht nur gegenüber den Patienten, sondern auch im Blick auf die Beschäftigten und auf andere Partner in der Gesundheitsversorgung. Aus diesem Grund verstehen sich die konfessionellen Krankenhäuser als Dienstgemeinschaften, in denen Interessenskonflikte zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern konsensorientiert auf dem sog. Dritten Weg ausgehandelt werden. Der Sinn steckt also nicht in der Maximierung von Gewinnen, sondern in der wirtschaftlichen Erbringung von Leistungen für bedürftige, kranke und benachteiligte Menschen. Wirtschaftlichkeit ist nur eine Bedingung für die eigentliche Zweckerfüllung eines konfessionellen Krankenhauses.

ren und zu gewinnen. Leitende Ärzte sollten von der Güte und Qualität der medizinischen Leistungen zu überzeugen wissen. Dazu ist es notwendig, das Leistungsprofil der Ärzte und ihrer Fachabteilungen zunächst einmal genau zu erheben und zu beschreiben. Leistungs- und Budgetplanungen sind erforderlich, damit spätere Gespräche über vereinbarte Ziele und erreichte Ergebnisse auf der Basis von Planungsgesprächen überhaupt möglich sind. Patienten sind zu fragen, ob sie sich gut behandelt fühlen. Beschwerdefälle können genutzt werden, um Verbesserungsmöglichkeiten zu eruieren. Unproduktive Bereiche können in einer krankenhauseigenen Service-

gesellschaft untergebracht werden, um das fortschrittlichere Know-how, die Motivation oder andere Verstärker eines Partnerunternehmens zu nutzen. Bleibt die Mehrheit der Stimmrechte beim Krankenhausträger, können dabei die bestehenden Arbeitsverhältnisse gesichert, bereits angesparte Versorgungsleistungen erhalten und die Gefahr des Lohndumpings vermieden werden. Bei der gründlichen Analyse aller Abläufe und Arbeitsprozesse soll-

ten die Krankenhausmanager endlich den Mut aufbringen, auch mit ihren leitenden Ärzten in vertiefte Gespräche über die mangelhafte Arbeitsorganisation einzutreten. Falls Ihnen dazu das notwendige Wissen über medizinische und pflegerische Abläufe fehlt, sollten sie externen Sachverstand hinzuziehen. Der Gefahr, dass dann wieder sehr bald der Personalabbau bei den nachgeordneten Mitarbeitern im Vordergrund steht, lässt sich vorbeugen.

Die Mitarbeiter auf allen Ebenen beteiligen

Wer in einem längerfristigen Veränderungsprozess die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitervertretern nicht scheut, erschließt sich in der Regel beachtliche Wissensressourcen. Die Fähigkeit, die tatsächlichen Verhältnisse in den Kliniken kurzfristig und sehr genau kennen zu lernen, lässt sich kaum ohne gute Kommunikationsbeziehungen zur sog. Basis erwerben bzw. aufrecht erhalten. Gerade in kirchlich getragenen Krankenhäusern ist ein legitimes Führungskonzept nicht denkbar ohne die praktizierte Bindung an den Trägerwillen einerseits und die kommunizierten Mitarbeiter-Erfahrungen andererseits. Das kann sich nicht in der Publikation wohlmeinender Aussagen in einem Leitbild erschöpfen.

Die Aufsicht über die Bindung an das kirchliche Selbstverständnis wird häufig von Christen im Ehrenamt wahrgenommen. Bei diesem bislang nicht vergüteten Engagement von Menschen, die ihre Erfahrung und ihr berufliches Fachwissen in den Dienst eines Krankenhauses stellen, darf allerdings die Verantwortung für das gesamte Krankenhaus nicht aus dem Blick geraten. Um diese umfassend wahrnehmen zu können, fehlt in den Aufsichtsgremien und auch bei den Geschäftsführern gelegentlich das notwendige Quantum Praxisbezug. Da wäre es hilfreich, verantwortungsbewusste und interessierte Mitarbeiter in die Gremien und Ämter einzubinden, die solche Aufgaben sicherlich

mit dem nötigen „Sinn und Verstand“ (ganz im Kantschen Sinne) ausfüllen würden. Gerade kirchliche Krankenhäuser sollten die Dienstgemeinschaft auch in dieser Weise interpretieren und die Beteiligung ihrer Mitarbeiter in den Aufsichtsgremien vorantreiben. Damit könnten sie eine Vorreiterrolle übernehmen in einer Gesellschaft, die heute die Fehleranfälligkeit von isolierten Expertenentscheidungen allenthalben erleben und erleiden muss.

Fazit

Kann ein Krankenhaus den Wettbewerb trotz allem nicht mehr bestehen, dann können immer noch entsprechende Kooperations-, Fusions- und Verkaufsgespräche geführt werden. Aber zunächst sollten die Krankenhausträger ihre Aufgaben erledigen, das richtige Management mit den notwendigen Aufgaben zu betrauen und dabei alle Möglichkeiten der Kooperation zwischen den Partnern einer Dienstgemeinschaft ausloten. Manager sind keine Unternehmer, sie setzen kein eigenes Kapital ein. Manager nutzen das Kapital der anderen, vornehmlich das ihrer Mitarbeiter, denen sie allzu oft das Weihnachtsgeld, die Einmalzahlungen, die Arbeitszeitverkürzung oder andere tarifliche Erzungenschaften über Dienstvereinbarungen und ohne Gegenleistungen wegzunehmen gedenken – zu welchem

KURZBIOGRAPHIE

Bernd H. Mühlbauer (*1955), Professor für Management im Gesundheitswesen an der FH Gelsenkirchen; seit 1983 in der Krankenhaus- und Unternehmensberatung tätig; Mitglied in Aufsichts- und Verwaltungsräten konfessioneller Krankenhäuser; zuvor Ökonomiestudium in Wuppertal, u.a. Mitarbeiter am Institut für Gesundheitssystemforschung IGSF in Kiel (Prof. Beske) und am wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstuhl Prof. Kappler (Universität Witten/Herdecke); zahlreiche Veröffentlichungen zu Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur, zuletzt: Entwicklungspotenziale im Management für fortschrittsfähige Krankenhäuser, in: K. Hurrelmann, H. Pfaff, O. Razum, D. Schaeffer (Hg.), Weiterbildung für Gesundheitsberufe, Weinheim 2008 – Ästhetisches Management. Zu den Menschenbildern der Ökonomie, in: K.F. Wessel, O. Scupin, G. Bekel, Th. Diesner (Hg.), Berliner Studien zur Wissenschaftsphilosophie & Humanontogenetik, Bielefeld, 2008.

Zweck auch immer. Es geht in christlichen Krankenhäusern immer um das Leben der Anderen, aber in einem anderen Sinn, als der Titel suggeriert. Der Krankenhausbetriebswirtschaftslehre bleibt diese Perspektive oft fremd, solange sie noch nicht in der Lage ist, die Besonderheiten einer wechselseitigen Dienstleistung zwischen Subjekten in ihre Denkkategorien aufzunehmen. Daher bleibt Rationalisierung der Krankenhausarbeit auch in der nahen Zukunft eine einseitige Angelegenheit für die Anderen, die immer von den Folgen betroffen sind, wenn Entwicklungen nicht rechtzeitig wahrgenommen und langfristig gesteuert wurden. Manager sollten sich auch in diesem Sinne ihre Verantwortung für das Leben der Anderen vergegenwärtigen und das Verständnis ihrer Rolle in christlichen Krankenhäusern revidieren.



„Das sind sehr gute Mitarbeiter“

Ein Unternehmer zu seinem Einsatz für schwer vermittelbare Jugendliche



Paul Banischewski

Was können kleine und mittlere Unternehmen erreichen, wenn die Geschäftsführung sich für soziale und ökologische Ziele einsetzt? Welche Unterstützung braucht ein Unternehmer und wie beeinflusst die christliche Erziehung seine Einstellung? Paul Banischewski gibt Auskunft über sein beharrliches Engagement für benachteiligte Jugendliche und einen verbesserten Umweltschutz, aber auch über seinen unternehmerischen Erfolg und den Zusammenhalt der Belegschaft.

Amosinternational: Herr Banischewski, Sie haben bis Juni 2008 als selbständiger Unternehmer gearbeitet und sind jetzt im Ruhestand. Was hat Sie daran gereizt, selbständiger Unternehmer zu werden?

Paul Banischewski: Ich war jahrelang Angestellter. Mich reizte die Vielfalt der unterschiedlichsten Aufgaben, die man als selbständiger Unternehmer zu bewältigen hat. Normalerweise hat man als Angestellter einen relativ kleinen Arbeitsbereich. Mich hat es immer gereizt, die komplexen Aufgaben eines Unternehmers zu lösen und selbst entscheiden zu können. Als weiteres ist der Aspekt zu sehen, dass man mit mehr persönlichem Risiko auch mehr Geld verdienen kann. Und da kommt die soziale Komponente hinzu, dass wer etwas mehr hat, Geld für soziale Zwecke einsetzen kann.

Amosinternational: Als Geschäftsführer von OFTECH haben Sie 2008 den Unternehmerpreis des Sozialinstituts Kommende Dortmund „Nachhaltig erfolgreich“ erhalten. Für welches unternehmerische Engagement wurden Sie ausgezeichnet?

Banischewski: Dieser Preis ist ausgelobt worden für mehrere Aspekte. Ich denke, dass wir die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens, auch die ökologische Verträglichkeit und das soziale Engagement der Firma darstellen konnten. Zentral war gewiss unser soziales Engagement für schwer vermittelbare Jugendliche. Diese hat die Firma OFTECH quasi von der Straße geholt und sie erstmal als Praktikanten eingesetzt, um ihnen dann die Chance zu geben, eine dreijährige Ausbildung als Galvaniseur absolvieren zu können.

Amosinternational: Wie haben Sie erreicht, dass vorgeblich schwer vermittelbare Jugendlichen auf einmal vermittelbar sind?

Banischewski: Wir haben Kontakt zum Jugendamt der Stadt Troisdorf, wir haben Kontakt zur Agentur für Arbeit aufgenommen, jene Stellen, wo diese jungen Menschen auflaufen. Von beiden Ämtern und ihren Mitarbeiterinnen haben wir Jugendliche angedient bekommen und OFTECH hat versucht,

sie bei sich unterzubringen. Diese ‚Schwervermittelbarkeit‘ der Jugendlichen – da steckt ja ein tieferer Grund dahinter. Es sind oft nicht die Besten in der Schule und da mussten wir natürlich Hilfestellung geben. Wir haben in der Firma eigens eine Werkschule eingeführt und einen Lehrer engagiert, der die schulischen Defizite mit den Jungen aufarbeiten sollte. Dieses Angebot zur Förderung haben alle Praktikanten und Auszubildenden bei uns bekommen, nicht nur die Schwervermittelbaren. Ihre Freizeit mussten die Jugendlichen allerdings schon investieren. Man konnte das direkt erkennen, dass gerade diese Jugendlichen nie eine Prüfung bestehen könnten, weil viel Lernstoff aufzuarbeiten war. Da hat die Werkschule geholfen, dieses Fachwissen ein bisschen aufzubessern. Dazu kam die gute Anleitung und Förderung im Betrieb selber, die Jugendlichen haben dort nach und nach auch Verantwortung übertragen bekommen.

Amosinternational: Hatten Sie Erfolg? Was ist aus den Jugendlichen geworden?



Banischewski: Wir haben Erfolg gehabt. Dieses Engagement, dass wir jedes Jahr einen schwervermittelbaren Jugendlichen einstellen, machen wir jetzt seit etwa sechs Jahren, bei einer dreijährigen Ausbildung haben drei Jugendliche die Ausbildung geschafft. Einer hat den Abschluss nicht geschafft, weil das Defizit zu groß



Alle schwervermittelbaren Jugendlichen, die bisher zu uns gekommen sind, haben eine feste Anstellung erhalten

war, aber wir haben hier unser soziales Engagement weiter betrieben und gesagt, okay, er ist menschlich in Ordnung, er ist pünktlich, er stellt sich der Arbeitswelt und hat auch Verantwortung im Betrieb übernommen, indem er Schichtführer ist. Wir haben ihn dann trotz der nicht bestandenen Facharbeiterprüfung als Hilfsgalvaniseur fest übernommen. Also haben alle eine feste Anstellung gefunden.

Amosinternational: Sie haben Ihre Kooperationspartner bei der Stadt, bei den Arbeitsämtern erwähnt. Wie haben die darauf reagiert? War es leicht, Verbündete für dieses Engagement zu finden?

Banischewski: Ja, es war leicht. Es war so, dass die Stadt und auch das Arbeitsamt natürlich händeringend versuchen, diese Jugendlichen unterzubringen und da hatten sie in der Firma OFTECH einen guten Partner gefunden. Wir haben immer eng miteinander kooperiert, haben uns ausgetauscht, die Jugendämter und auch die vom Arbeitsamt sind oft bei uns gewesen, haben sich die Jugendlichen bei uns in der Firma angesehen, wie sie sich geben. Es war eine sehr enge und sich ergänzende Kooperation.

Amosinternational: Jetzt würde ich Sie gerne persönlicher fragen: Welche Motive hatten Sie, sich für die Jugendlichen einzusetzen?

Banischewski: Ja, ich komme aus einer christlichen Familie, bin in einer christlichen Familie aufgewachsen. Bei uns herrschte immer die Einstellung hilfsbereit zu sein. Ich glaube, da habe ich die Grundlagen vermittelt bekommen, um heute als Unternehmer aus dieser Grundeinstellung heraus zu handeln. Ich hatte mir selbst als Unternehmer die Frage gestellt, wo kann ich mich entsprechend einsetzen. Dann habe ich gesehen, dass Jugendliche hier vor Ort es von ihren schulischen Leistungen her sehr schwer haben, in die Arbeitswelt integriert zu werden. Und da habe ich versucht, in dieser Richtung etwas zu bewegen. Ich habe auch aus der eigenen Erfahrung heraus gehandelt, bin ja gelernter Werkzeugmacher und habe als Jugendlicher erlebt, dass man sich mit einer vergleichsweise geringen Ausbildung – ich habe einen Volksschulabschluss – weit hoch arbeiten kann. Das war für mich eine weitere Motivation, schwer vermittelbaren Jugendlichen eine Chance zu geben, auch wenn sie schon 22, 23 oder 24 Jahre alt sind, um erstmalig ins Berufsleben einen Einstieg zu finden.

Amosinternational: Andere Unternehmen klagen über Fachkräftemangel. Gab es auch ein unternehmerisches Kalkül bei dem Engagement für die Jugendlichen?

Banischewski: Ja, ich glaube schon, dass Jugendliche, die wir ausbilden und unterstützen, eine große Loyalität zum Unternehmen entwickeln. Sie bleiben dann dem Unternehmen eher als Arbeitskraft erhalten. Ein gut gehendes Unternehmen benötigt gut ausgebildete Arbeitskräfte. Das ist ein Effekt, der zurückkommt, ein bisschen Dankbarkeit ist dabei. Es sind ja doch Jugendliche, die teilweise sehr frustriert sind, weil sie sich auf über 100 oder 200 Stellen beworben und trotzdem keine Anstellung gefunden haben. Manche fallen dann in ein tiefes Loch. Wenn man die Jugendlichen dann aufbaut und in die Firma integriert, dann ist so eine Person sehr lo-

yal und dankbar für diese Chance. Ich denke, dass das sehr gute Mitarbeiter sind, auch über längere Zeit, weil sie das nie vergessen werden.

Amosinternational: Wie haben andere Kollegen auf Ihr Ausbildungskonzept reagiert? Gibt es da Nachahmer?

Banischewski: Das entzieht sich meiner Kenntnis. In meinem Umfeld kenne ich keinen und in der Presse und in den Fachjournalen kann ich dazu nichts lesen.

Amosinternational: Was halten Sie von staatlichen Förderprogrammen, etwa dem vom Bund finanzierten Programm „Einstiegsqualifikation für Jugendliche“ (EQJ) für die Ausbildung schwer vermittelbarer Jugendlicher?

Banischewski: Man kann sehr viel staatlich regeln, aber in dem Bereich, wo soziale Komponenten hinzukommen, wo der Unternehmer einen Anteil von seinem Gewinn abgeben muss, da wird der Kreis der engagierten Unternehmer sehr viel kleiner. Nachher bleiben nur die Unternehmer übrig, die es Ernst meinen mit ihrem sozialen Engagement. Über Mitnahmeeffekte weiß ich zu wenig, um mir ein Urteil bilden zu können. Ich kann mir vorstellen, dass es da Trittbrettfahrer gibt, die die Förderung abstauben und dann sehr wenig dafür tun.

Amosinternational: Sie sprechen eine grundsätzliche Frage an, die in der Wissenschaft kontrovers diskutiert wird: Ob ein Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernimmt, hängt das stärker mit der Person des Unternehmers und seiner Einstellung zusammen? Oder braucht es dafür passende staatliche Rahmenbedingungen und eine gezielte Förderung?

Banischewski: Also ich glaube, dass es sehr auf den Unternehmer ankommt. Man sieht auf der einen Seite, wie von Unternehmen angenommen wird, was staatlich geregelt wird, zum Beispiel



bei der Einstellung von Schwerbehinderten: Da führen viele Firmen lieber die staatliche Ausgleichsabgabe ab, um Schwerbehinderte nicht einzustellen. Meine persönliche Meinung ist, dass die Übernahme von Verantwortung sehr personenbezogen ist.

Auf der anderen Seite haben wir uns im Jahr 2000 einem staatlichen Förderprogramm angeschlossen, das vom Land Nordrhein-Westfalen aufgelegt worden ist. Es heißt *PIUS* als



Bei der gesellschaftlichen Verantwortung kommt es sehr auf den einzelnen Unternehmer an

Abkürzung für *Produktionsintegrierter Umweltschutz* (www.pius-info.de). Bei diesem Programm haben wir eng mit der Effizienzagentur NRW zusammengearbeitet. Es beginnt mit dem Engineering, dem Erkennen im Betrieb, was hier verbessert werden kann. Der ganze Betrieb wird komplett auf den Kopf gestellt und überall nach Verbesserungen geforscht. Die Ergebnisse haben wir in einen Kostenrahmen eingebracht und über die Jahre abgearbeitet, um erkennbare Mängel durch den Bau von neuen Anlagen oder Verbesserung von alten Anlagen zu beheben. Sehr viele Investitionen sind nötig gewesen, im April 2008 haben wir den Prozess abgeschlossen. Unterm Strich sparen wir viel Energie ein, das heißt Strom und Gas, das wir brauchen, um die Bäder zu beheizen. Das wichtigste ist das Wasser, das wir jetzt in der Produktion einsparen durch die letzte große Investition von 300.000 EUR, weil wir eine Kreislaufanlage installiert haben, die das Produktionswasser wieder aufbereitet und wieder den Galvanikbädern zuleitet. Zugleich schützen wir damit die Umwelt und sparen endliche Ressourcen ein. Hier ist die staatliche Aufklärung und Unterstützung nötig und hilfreich.

Amosinternational: Was müsste Ihrer Meinung nach an den staatlichen Rahmenbedingungen verbessert werden?

Banischewski: Es müsste von der fördernden Seite aus besser informiert und mitgeholfen werden, so wie ich es für den Bereich Ökologie beschrieben habe. Da hat uns die Effizienzagentur NRW wirklich geholfen. Das beginnt bei dem korrekten Ausfüllen von Anträgen bis hin zu den Fördergeldern, die man dann beantragen muss. Da steckt eine Reihe von Hemmschwellen, die ein Unternehmer während des laufenden Geschäfts im Betrieb zu bewältigen hat. Da fällt es vielen sehr schwer, auch diese ökologische oder soziale Seite zusätzlich zu allem anderen zu bearbeiten. Das wären Ansatzpunkte



Der Staat sollte Unternehmen besser über seine Angebote aufklären

für staatliche Unterstützung, hier müssten Unternehmer viel mehr unterstützt werden. Ich glaube, wenn mehr Aufklärung betrieben würde, dann wäre der eine oder andere Unternehmer auch bereit, mehr soziales Engagement in seinem Betrieb zu verwirklichen und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Amosinternational: Sie haben eine verkleinerte Einzelanfertigung der Skulptur ‚Gerechtigkeit‘ des Künstlers Johannes Dörflinger von der Kunstgrenze Konstanz-Kreuzlingen als Unternehmerpreis erhalten. Herr Banischewski, was ist für Sie soziale Gerechtigkeit?

Banischewski: Soziale Gerechtigkeit ist in Bezug auf die Mitarbeiter, dass sie am Erfolg des Unternehmens beteiligt werden. Die Firma ist ein großes Team und der Geschäftsführer kann so eine Firma nie allein zum Erfolg führen. Da gehört immer die ganze Mannschaft dazu. Daher ist es richtig, die Mannschaft am Erfolg zu beteiligen. Das setzen wir um, indem wir Sonder-

KURZBIOGRAPHIE

Paul Banischewski (*1946), Unternehmer im Ruhestand, Ausbildung zum Werkzeugmacher, Ausbilder von Lehrlingen bei den Ford-Werken in Köln, Studium Maschinenbau an der Technikerschule, Ingenieurstudium an der Fachhochschule, 13 Jahre in der Projektleitung bei Interatom in Bergisch-Gladbach-Bensberg, Betriebsleiter bei Utila in Köln, 1991 die Firma OFTECH Oberflächentechnik GmbH & Co. KG übernommen, diese bis 2008 geführt und von 5 auf 23 Mitarbeiter vergrößert, Gewinner des Unternehmerpreises 2008 „Nachhaltig erfolgreich“ des Sozialinstituts Kommende Dortmund.

zahlungen geben, die vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abhängig sind, so dass jeder gerne zur Arbeit kommt und dann für die Firma seine beste Leistung gibt. Wir laden auch zu Feiern ein, sei es jetzt Sommerfest oder Weihnachtsfeiern, bei denen sich die ganze Mannschaft versammelt.

Amosinternational: Sie haben vor wenigen Monaten Ihren verdienten Ruhestand angetreten. Führt Ihr Nachfolger als Geschäftsführer Ihr Engagement im Bereich des Umweltschutzes, der Ausbildung und der Beteiligung der Mitarbeiter weiter?

Banischewski: Ja, das macht er hundertprozentig. Ich habe mich darum bemüht, einen Nachfolger zu finden, der meine Intentionen bei OFTECH weiterführt. Und glücklicherweise habe ich Herrn Diplom-Ingenieur Becker-Mondré gefunden. Er ist genau auf meiner Wellenlänge und führt das Begonnene weiter. Er hat den Praktikanten, den ich eingestellt hatte, auch ins Ausbildungsverhältnis übernommen. Ich bin sehr zufrieden, dass mein Nachfolger dieses soziale Engagement erfolgreich weiterführt.

Das Gespräch führte Andreas Fisch

Freiheit – Sicherheit – Risiko. Christliche Sozialethik vor neuen Herausforderungen

18. Forum Sozialethik vom
8. bis 10. September 2008 in der
Kommende Dortmund

29 Teilnehmer aus ganz Deutschlands sowie aus Österreich und den Niederlanden diskutierten unter dem Titel „Freiheit – Sicherheit – Risiko“ die in diesem Themenfeld entstehenden gesellschaftlichen Herausforderungen für die Christliche Sozialethik. Die fachübergreifende Perspektive, die durch Vorträge von Referenten aus den Politikwissenschaften sowie der Informatik in die Auseinandersetzung eingebracht wurde, befruchtete die Debatte in besonderem Maße. Bemerkenswert war auch die erstmalige Teilnahme evangelischer Kollegen.

Johannes J. Frühbauer (Augsburg) eröffnete die Vortragsreihe mit einer inhaltlichen Grundlegung des Freiheitsbegriffs und legte damit die Basis für die nachfolgenden Konkretionen der Begriffe Freiheit, Sicherheit und Risiko in verschiedenen Bereichen der sozialetischen Reflexion.

Die politisch-ethische Auseinandersetzung begann mit der ideengeschichtlichen Einführung in die Staatsmodelle von Hobbes und Kant durch Andrea Keller (Hamburg), die den je unterschiedlichen Stellenwert von Freiheit und Sicherheit in den beiden Modellen herausstellte. Davon ausgehend zog der Politikwissenschaftler Oliver Hidalgo (Regensburg) die Verbindung zur Gegenwart und warnte vor der „Rückkehr des Leviathan“ durch die Zerstörung der labilen Balance zwischen Sicherheit und Freiheit durch den globalisierten Terrorismus, durch die die Ausnahme zur Norm zu werden drohe. Freiheit und Sicher-

heit im Kontext des „Just War against Terror“ war Thema des Vortrags von Christoph Baumgartner (Utrecht). Er stellte den Ansatz der US-amerikanischen Ethikerin Jean Bethke Elstain vor, nach deren Ansicht die USA nur durch das Führen von gerechten Kriegen zur Wiederherstellung einer stabilen Ordnung ihrer Verantwortung für die Welt gerecht werden können. Im zweiten Forum fragte Veronika Bock (Freiburg), ob „Zur Not ein bisschen Folter“ möglich sei, wobei sie sich für ein ausnahmsloses Folterverbot aussprach. Die Rolle der Religion im Zusammenspiel von Freiheit, Sicherheit und Risiko untersuchte Katja Winkler (Münster). Sie stellte die unterschiedliche Stellung der Religion bei Samuel Huntington und Martha Nussbaum vor: Während Huntington die Religion vorrangig als Sicherheitsrisiko betrachtet, sieht Nussbaum in ihr trotz ihrer Instrumentalisierbarkeit zur Gewalt einen stabilisierenden zivilgesellschaftlichen Faktor. Aus dem Bereich der Technikphilosophie brachte Oliver Simoneit (Stuttgart) schließlich die Frage nach den ethischen Implikationen ein, welche die Möglichkeiten technisch hochentwickelter Gesellschaften – insbesondere hinsichtlich einer neuen Qualität von Überwachungspotentialen – mit sich bringen.

Der zweite Schwerpunkt der Tagung lag im medizinethischen Bereich, den Christian Spieß (Münster) eröffnete. Mit seinem Vortrag über die ethische Verantwortbarkeit bestimmter Verfahren im Bereich der Organspende wie Cross-over-Spenden und Organhandel kritisierte er die restriktive bundesdeutsche Praxis, die pro Sicherheit der potentiellen Spender und damit gegen die Freiheit für eben diese agiert, und stieß damit eine spannende Diskussion an. Der evangelische Sozi-

alethiker Alexander Dietz (Heidelberg) stellte im Anschluss die Gefährdungen von Freiheit und Sicherheit angesichts möglicher Kostenengpässe im Gesundheitswesen dar.

Die medienethische Dimension im Feld von „Freiheit – Sicherheit – Risiko“ thematisierte Edeltraut Koller in ihrem Vortrag zur politischen Sicherheitsrhetorik in den Medien, die sie als Aufgabe sozialetischer Auseinandersetzung markierte.

Schließlich standen wirtschaftsethische Themen im Fokus zweier Foren. Arnd Küppers (Freiburg) stellte die Kritik am Arbeitsrecht in der so genannten Insider-Outsider-Theorie vor, die dem Arbeitsrecht den Schutz der Besitzstände der Arbeitnehmer auf Kosten der Arbeitslosen vorwirft. Ist die Sozialethik gehalten, sich mit dieser „neuen sozialen Frage“ auseinanderzusetzen, so darf dabei die überkommene Form der sozialen Frage als Opposition von Arbeit und Kapital nicht übergangen werden: „Es geht in der Tat um eine Neubestimmung von Freiheit und Sicherheit im Arbeitsrecht.“ Franz Gassner (Wien) thematisierte ambivalente Erfahrungen moderner Freiheit im Hinblick auf Konsummentalitäten und -verhalten und entwickelte angesichts dieser konkreten gesellschaftlichen Herausforderungen Perspektiven aus einer bedürfnisethischen Sicht.

Das Forum Sozialethik 2009 wird sich mit dem Thema „Anthropologie und Christliche Sozialethik“ auseinandersetzen. Es tagt vom 14. bis 16. September 2009 in der Kommende Dortmund. Weitere Informationen sind auf der Website www.forumsozialethik.de zu finden.

*Anna Noweck, Michael Hörter,
Johannes J. Frühbauer*



Europa eine Seele geben

Zweite Sozialakademie mit osteuropäischen Seminaristen

Zum zweiten Mal nach 2007 hatte die Kommende Dortmund, das Sozialinstitut des Erzbistums Paderborn, Seminaristen aus osteuropäischen Ländern im Sommer 2008 zu einer fünfwöchigen Sozialakademie „Europa eine Seele geben“ eingeladen. Mit der Sozialakademie bietet die Kommende insbesondere osteuropäischen Priesteramtskandidaten eine Grundlagenschulung in Katholischer Soziallehre und Christlicher Sozialethik an.

Der Fall des Eisernen Vorhangs 1989 brachte für die Kirche in Osteuropa nicht nur neue Entfaltungsmöglichkeiten. Das Ende der staatlichen Unterdrückung und Gängelung stellte die Kirche auch vor neue Herausforderungen, worauf Ulrich Ruh im Leitartikel „Baustelle Europa“ in der Herderkorrespondenz 10/2008 hinweist. Dazu gehört, auf welche Weise sie die neuen demokratischen, marktwirtschaftlichen und kulturell pluralen Verhältnisse mitgestalten soll und kann. Insbesondere aber auch, welchen Beitrag die Kirche angesichts kultureller, gesellschaftlicher und sozialer Krisen zu einem vereinigten Europa leisten kann.

Um diese Aufgaben bewältigen zu können, braucht es engagierte kirchliche Vertreter, die kompetent und konstruktiv den Dialog mit der Gesellschaft suchen, und die sich von den christlichen Werten und Ressourcen her für europäische Einigung engagieren. Mit der Sozialakademie „Europa eine Seele geben“ unterstützt die Kommende Dortmund die osteuropäischen Ortskirchen, Seminaristen zur kirchlichen Weltverantwortung im europäischen Einigungsprozess auszubilden und zu ermutigen.

Das erneut hohe Interesse an der Sozialakademie unterstreicht die Aktualität des Anliegens. 28 Seminaristen aus Polen, der Ukraine, Tschechien, Slowenien, Kroatien, Mazedonien,

Rumänien und Deutschland hatten sich auf den langen Weg durch fünf Wochen dichtes Programm gemacht. Auf diesem Weg entwickelte sich die Sozialakademie selbst zu einer europäischen Erfahrung. Für viele Teilnehmer war die internationale Begegnung über Ländergrenzen hinweg ein eindrucksvolles Erlebnis. Wieder zeigte es sich, dass internationale Verständigung zuallererst bei internationaler Begegnung beginnt. Unterstützt wurde der gegenseitige Austausch durch Kulturabende, in denen die Teilnehmer die Situation ihres Heimatlandes und ihrer Ortskirche präsentierten. Die Abende öffneten den Blick dafür, wie unterschiedlich die soziale und religiöse Lage in den einzelnen europäischen Ländern ist. Sie wurden zugleich als Ausdruck des kulturellen Reichtums Europas erlebt.

Sehr zufrieden waren die Teilnehmer mit der inhaltlichen Konzeption des Kurses. Theoretische Studientage zur Katholischen Soziallehre wechselten sich ab mit Exkursionen, Besichtigungen und Gesprächen mit politisch und wirtschaftlich Verantwortlichen. Dieses Vorgehen wurde sehr gelobt, weil es das Verständnis sozialer Prinzipien und Forderungen erleichterte und zugleich die Praxisnähe und gesellschaftliche Relevanz sozialetischer Positionen veranschaulichte. Das methodische Prinzip der Sozialakademie, zunächst die nicht-kirchliche „Welt“ genauer wahrzunehmen und von daher zu sozialetischen Urteilen zu kommen, hat sich wiederum bewährt – und häufig den Blick von Vorurteilen befreit. Für die Seminaristen war es eine wichtige Erfahrung, wie offen und freundlich sie bei Besuchen und Exkursionen empfangen wurden, und wie hilfreich, konstruktiv und wohlwollend das Gespräch mit Verantwortlichen aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ist.

Unvergesslich war das Gespräch mit dem Präsidenten des Europäischen Parlaments, Prof. Dr. Hans-Gert Pötering. Viele Seminaristen haben die Begegnung und Diskussion mit Pötering

als einmalige Gelegenheit und hohe Auszeichnung empfunden. Der Empfang war der Abschluss einer dreitägigen Brüssel-Exkursion in den Alltag der europäischen Politik. Mit Unterstützung der ComECE, der Kommission der europäischen Bischofskonferenzen der EU, und der Vertretung des Landes Nordrhein-Westfalen in Brüssel, erwartete die Seminaristen ein dichtes Programm von Gesprächen mit europäischen Parlamentariern, Kommissionsmitarbeitern sowie Vertretern kirchlicher und europäischer Organisationen. Neben vielen Informationen vermittelte die Exkursion einen Eindruck von den Mühen, aber auch der Faszination europäischer Politik.

Unterbrochen wurde das dichte Programm der Sozialakademie von regelmäßigen Reflexionsgruppen, die von Priestern begleitet wurden. Sie schufen Raum für Nachfragen zum Programm, aber auch für die persönliche theologische und spirituelle Reflexion. Selbstverständlicher Bestandteil eines Seminars mit Seminaristen war das gemeinsame tägliche Gebet und die Feier der Hl. Messe, immer von den zukünftigen Priestern in ihren Sprachen vorbereitet und gestaltet – auch dies eine lebendige spirituelle Erfahrung der Gemeinsamkeit und des kulturellen Reichtums.

Höhepunkt und Abschluss der Sozialakademie war ein fünftägiges Sozialpraktikum auf dem therapeutischen Bauernhof für drogenabhängige Jugendliche Gut Neuhof in Nauen/Marklee. Die Tage gemeinsamen Lebens, Arbeitens und Betens mit den Jugendlichen fassten in einer sehr intensiven persönlichen Erfahrung das Ziel der kirchlichen Weltverantwortung zusammen: Das Engagement für ein menschenwürdiges Leben einer jeden menschlichen Person.

Die Sozialakademie „Europa eine Seele geben“ wurde finanziell aus dem Kinder- und Jugendplan der Bundesregierung und der Solidaritätsaktion *Renovabis* gefördert.

Detlef Herbers

Bernhard Nacke (Hg.): *Familie – Grundlage einer starken Gesellschaft. Wort der rheinland-pfälzischen (Erz-)Diözesen und ihrer Diözesan-Caritasverbände zur Situation der Familie, Freiburg im Breisgau: Herder* ²2008, 94 S., ISBN 978-3-451-29824-0

Das Familienwort der rheinland-pfälzischen (Erz-)Diözesen und ihrer Caritasverbände gibt einen grundlegenden Abriss der gegenwärtigen Situation der Familie, ihrer Leistungen und Probleme, sowie der bereits vorhandenen und geforderten Hilfestellungen.

Bereits im Vorwort, das von Kardinal Lehmann verfasst wurde, und in der Einleitung des Herausgebers wird klargestellt, dass die vorliegende Abhandlung nicht den Anspruch erhebt, alle aktuellen familienpolitischen und familienethischen Fragen vollständig zu erörtern und zu beantworten. Vielmehr will sie einen Überblick verschaffen und die Aufgabenstellung von Kirche und Gesellschaft verdeutlichen. Diesem Anspruch wird das Familienwort in jeder Hinsicht gerecht.

Entsprechend diesen Vorgaben, die sich die Arbeitsgruppe gesetzt hat, gliedert sich das Buch nach den einführenden Abschnitten in drei Kapitel. Im ersten Kapitel wird die gegenwärtige Familiensituation kurz geschildert. So werden nach einem Verweis auf die Bedeutung der Familie einige Anforderungen thematisiert, mit denen Familien heute konfrontiert sind. So wird beispielsweise auf die aktuelle Problematik eingegangen, dass junge Frauen und Männer sich beidseitig Gleichberechtigung in Partnerschaft und Familie zugestehen, aber oft an der Umsetzung scheitern, was zu einem Rückgang an Zufriedenheit mit der Partnerschaft führen kann. Danach werden exemplarisch einige Dienste vorgestellt, die für Familien zur Verfügung stehen. Hier wird jeweils der Ist-Zustand geschildert, und darauf verwiesen, was weiterhin notwendig wäre. Im Anschluss daran werden konsequenterweise finan-



zielle Aspekte behandelt, wobei die hohen Investitionen der Familien ebenso Erwähnung finden, wie der Verweis auf die Familienarmut.

Im zweiten Kapitel werden – aufbauend auf den Ergebnissen des ersten Kapitels – Orientierungen für eine Familienpolitik gegeben. Hierfür werden zunächst einige grundlegende Perspektiven aufgezählt. Der Komplexität von Familienbelangen wird dabei immer wieder Rechnung getragen. Danach werden noch sehr kurz einige Aufgaben thematisiert, bei denen die Politik die Familien unterstützen müsse. Es werden unter anderem der Erziehungsauftrag, das Kindeswohl, Elternwohl und Familienwohl genannt. Anerkennenswert ist hierbei vor allem, dass diese Unterstützungsmaßnahmen nicht als Hilfe für Schwächere, sondern als Beitrag zu einer gerechteren Gesellschaft eingestuft werden.

Schließlich geht es im dritten Kapitel um konkrete Ziele und Wege, wie Familien heute effektiv unterstützt werden können. Hier geht es um Familienkompetenz, sowie materielle und immaterielle Unterstützung. Es wird unter anderem

gefordert, den Eltern echte Wahlfreiheit bei der Organisation und Gestaltung der Familie zu ermöglichen, finanzielle Gerechtigkeit für Familien zu verwirklichen, bestehende Förderungen zu bündeln, Bildung und Erziehung auf allen Ebenen zu fördern und die Mehrgenerationensolidarität zu stärken.

Wie im vorausgehenden Kapitel steht auch hier der Aspekt der finanziellen Unterstützung ganz unter dem Gerechtigkeitsprinzip. Auch sehr innovative Möglichkeiten, wie beispielsweise die Einführung eines Familiensplittings ins Steuerrecht, werden angedacht. Auf die Frage der Finanzierbarkeit wird dabei allerdings nicht eingegangen.

In einem letzten abschließenden Abschnitt werden noch die Aufgaben der Kirche bei der Unterstützung von Familien angesprochen. Dabei werden zuerst einige positive Praxisbeispiele kurz angerissen und dann weitere Aufgaben, die noch zu verwirklichen sind, angesprochen.

Mit dem vorliegenden Familienwort ist eine sehr gute Übersicht über die aktuellen Themen und Fragen der Familienethik gelungen. In einigen Teilen gehen die Ausführungen leider sehr wenig in die Tiefe und streifen manche interessanten Themenfelder nur. Dieser Sachverhalt ist allerdings durch die selbst gesetzte Zielsetzung gerechtfertigt. Vor allem das Anliegen, ein Problembewusstsein für die Situation der Familien zu schaffen, ist durch die gewählte Perspektive gut gelungen. An einigen Stellen hätte ein Blick auf aktuelle wissenschaftliche Studien diesen Effekt noch verstärken können. Außerdem hätte eine höhere Belegdichte den Argumenten noch mehr Gewicht verleihen können.

Trotzdem ist der Arbeitsgruppe ein sehr guter Überblick über die Lage der Familie gelungen, der es schafft, fast alle wichtigen Fragestellungen im Bereich

der Familienethik aufzugreifen und so die Sensibilität für die Belange von Eltern und Kindern zu erhöhen. Überdies gelingt es, eine hohe Neutralität zu wahren

und sensibel und verständnisvoll auf die Lebenssituation der Menschen zu blicken.

Marion Bayerl

Skandal Arbeitslosigkeit

Koller, Edeltraud/Kreutzer, Ansgar/Vondrasek, Bernhard: *Skandal Arbeitslosigkeit. Theologische Anfragen*, Linz: Wagner Verlag 2007, 156 S., ISBN 978-3-902330-23-9

Arbeitslosigkeit als Gegenstand der Theologie steht im Zentrum des Gemeinschaftswerks dreier Dozierender der Katholisch-Theologischen Privatuniversität Linz, das in Zusammenarbeit mit der Bischöflichen Arbeitslosenstiftung der Diözese Linz entstand. Ansgar Kreutzer, Assistent am Institut für Fundamentaltheologie und Dogmatik, Edeltraud Koller, Assistentin am Institut für Moraltheologie, und Bernhard Vondrasek SDB, zum Zeitpunkt der Veröffentlichung Geschäftsführer des Instituts für Caritaswissenschaften, betrachten Arbeitslosigkeit aus systematisch-theologischer, moraltheologischer und pastoraltheologischer Perspektive.

Die Bedeutung struktureller Arbeitslosigkeit erschließt sich vor dem Hintergrund der Bedeutung von Erwerbstätigkeit in der modernen Arbeitsgesellschaft. Aufgrund der der Erwerbsarbeit zugewiesenen Funktion individueller Bedürfnissicherung, persönlicher Sinnstiftung und sozialer Einbindung, übernehme diese in der Arbeitsgesellschaft die Rolle einer Quelle guten Lebens. Strukturelle Erwerbslosigkeit wird vor diesem Hintergrund als moralischer Skandal bezeichnet. Zugleich stelle sie eine Anfrage an bestehende Arbeitstheologien, in denen eine durch Arbeit vermittelte Teilhabe des Menschen am Schöpfungswerk Gottes betont werde.

Die Verf. weisen Arbeitslosigkeit als gesellschaftliches und zugleich theologisches Thema aus. Motive wie Option für die Armen, strukturelle Sünde und Reich Gottes werden als Bilder einer theologischen

Annäherung an den Gegenstand der Arbeitslosigkeit bereitgestellt. Ekklesiologische Momente wie die diakonische und gesellschaftskritische Funktion der Kirche kennzeichnen gesellschaftliche Phänomene als Aufgaben kirchlichen Handelns. Die auf den Gegenstand der Erwerbslosigkeit zielenden Betrachtungen der Verf. werden fachspezifisch jeweils der systematisch-, moral- und pastoraltheologischen Perspektive unterstellt, die je ein Verf. in einem Beitrag einnimmt. Die drei Zugänge führen die Mehrdimensionalität theologischer Betrachtungsweisen in Bezug auf denselben Gegenstand vor Augen. Aufgrund der Beschränkung auf die drei gewählten fachspezifischen Perspektiven bleiben die im vorliegenden Werk gesammelten Ausführungen offen für Beiträge aus anderen theologischen Teildisziplinen. So wäre in einem Beitrag aus Sicht der theologischen Sozialethik unter anderem die im Hinblick auf das Phänomen der strukturellen Arbeitslosigkeit aufgeworfenen Anfragen an die Rolle

der Erwerbsarbeit als gesellschaftlichem Leitbild zu stellen. Das von einigen Autoren angesichts der Bedeutung der Erwerbsarbeit propagierte Recht auf Arbeit oder Konzepte erwerbsarbeitsunabhängiger Mindestsicherung sind in diesem Zusammenhang als mögliche Themen zu nennen.

Im ersten Beitrag „Arbeitslosigkeit. Herausforderung für gesellschaftliche und theologische Deutungsmuster“ (19–55) führt Ansgar Kreutzer in der Gesellschaft bestehende Urteile über Erwerbsarbeit und Erwerbslosigkeit an. Die Auffassung, jeder sei seines Glückes Schmied, zeuge von einer Sichtweise, in der Erfolg und Misserfolg in der Erwerbsarbeitsgesellschaft individualisiert werde. Der Arbeitslose gerate in den Verdacht der Faulenzerei oder werde als jemand verstanden, der seinem Leben keinen Sinn zu verleihen vermöchte. Dem setzt Kreutzer theologische „Gegenfeuer“ entgegen. Sündenbockmechanismen, die politisches Versagen verschleiern, seien aufzuzeigen, die Strukturalität von Sünde darzulegen und Arbeitslosigkeit vor diesem Hintergrund zu verstehen. Strukturellem Unheil sei das Bild vom Reich Gottes als Bild gemeinschaftlichen Heils entgegensetzen, in dem der schädigende Individualismus überwunden werde.

Edeltraud Koller legt in ihren Ausführungen „Arbeitslosigkeit. Herausforderung für eine humane Wirtschaft“ (57–92) den Bezug zwischen Wirtschaftssystem und Arbeitslosigkeit dar. Das Ziel des Wirtschaftssystems bestehe nicht in der Schaffung von Arbeitsplätzen, sondern in der Erwirtschaftung von Gewinnen. Da Arbeit einen maßgeblichen Kostenfaktor darstelle, bestehe der Anreiz, die unternehmerischen Gewinne zu Lasten der Beschäftigung zu erhöhen. Daher stelle sich die Frage, wie im Rahmen des Wirtschaftssystems Massenarbeitslosigkeit vermieden werden könne. Eine Lösung des Problems durch Marktmechanismen erweise sich vor dem genannten Hintergrund als unwahrscheinlich. Im Rahmen ethischer Überlegungen qualifiziert Koller die Grundstruktur der Wirt-





schaft als strukturell ungerecht, insoweit das Kapital gegenüber der Arbeit einseitig begünstigt werde. Es entstünden schuldhaftige Strukturen, in denen denjenigen, die über das Kapital verfügten, eine Verfolgung ihrer Interessen ermöglicht werde, denjenigen ohne Kapital dasselbe hingegen nicht möglich sei. Zur Bekämpfung der ungerechten Strukturen seien Veränderungen auf individueller und institutioneller Ebene anzustreben. In einem eigenen Abschnitt betont die Verf. die Bedeutung individueller Tugenden für eine humane Gestaltung der Wirtschaft. Tugendhaftes Verhalten müsse zugleich strukturell gestützt werden. Daher seien Institutionen, die das tugendhafte Verhalten des Individuums stärkten, unerlässlich. Die starke Betonung der Individualethik im Rahmen der Ausführungen drängt die institutionenethischen Überlegungen allerdings in den Hintergrund.

Unter dem Titel „Arbeitslosigkeit. Pastoraltheologischer Ansporn und sozialpastorale Herausforderung“ (93–131) bestimmt Bernhard Vondrasek das biographische Schicksal Arbeitsloser als

Aufgabenfeld kontextueller Sozialpastoral. Kirchliche Akteure seien gefordert, Arbeitslose auf der einen Seite mit Hilfsmaßnahmen zu stützen, auf der anderen Seite im gesellschaftlichen Raum anwaltschaftlich Partei für sie zu ergreifen, und so die zwei Ebenen der Sozialpastoral, Solidarität und Parteilichkeit, in die Praxis umzusetzen. Als biblische Folie der Sozialpastoral diene die Botschaft vom Reich Gottes, die mitmenschliche Nähe Jesu als Motiv des „Nah am Menschen“ und die Befähigung und Ermächtigung zur Hilfe. Das biblische Motiv der Ermächtigung finde in der Theorie der Sozialen Arbeit seine Parallele im Begriff des *Empowerments*. Konkretes sozialpastorales Handeln stütze sich auf die Erkenntnisse der Sozialen Arbeit und sei lebensweltorientiert und empowermentgestützt. In diesen Kontexten bilde sozialpastorales Handeln eine Klammer zwischen den Bereichen von Kirche und Staat und könne unter dem Leitbild des Reiches Gottes auf den Aufbau einer menschenwürdigen Gesellschaft hinwirken.

Judith Hahn

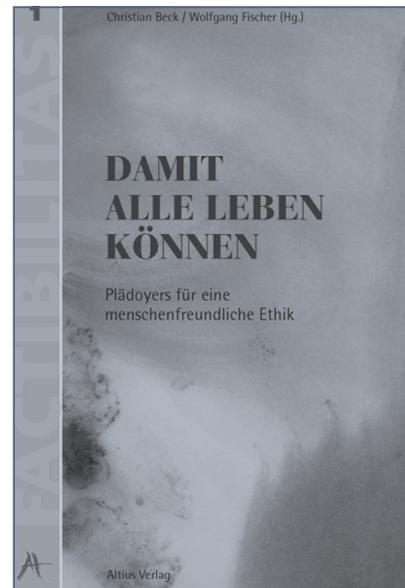
Damit alle leben können

Beck, Christian/Fischer, Wolfgang (Hg.): *Damit alle leben können. Plädoyers für eine menschenfreundliche Ethik. Festschrift für Johannes Hoffmann zum 70. Geburtstag (Factibilitas – Schriften zur Sozialethik und Sozialphilosophie, 1)*, Erkelenz: Altius 2007, 216 S., ISBN 978-3-932483-16-5

Eine Festschrift ist eine schöne Gabe: Sie bedeutet Anerkennung für die wissenschaftliche Arbeit eines Berufslebens. Zugleich zeigt sich darin Dankbarkeit und Verbundenheit von Weggefährten. Der vorliegende Sammelband ist Johannes Hoffmann, dem emeritierten Professor für Moralthologie und Sozialethik am Fachbereich Katholische Theologie der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt, zum 70. Geburtstag gewidmet.

Mit dem Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden zum ethisch-ökologischen Rating hat sich Hoffmann profiliert. Seine ethische Arbeit ist von einer deutlichen Praxisorientierung und dem hohen Ausmaß seiner Beratertätigkeit geprägt. Wohl deshalb wird Hoffmann von den Herausgebern als „Lebens-Ermöglicher“ titulierte, wodurch die Titelwahl der Festschrift erklärt ist.

Der Titel „Damit alle leben können“ klingt verheißungsvoll. Er trifft eine zentrale Erwartung, die an Ethik generell gestellt wird: Ethik, im Besonderen auch theologische Ethik, soll dem Leben verpflichtet sein – sowohl der Möglichkeit des physischen Überlebens aller Menschen als auch dem guten Leben. Leben zu können setzt Orientierung voraus, wie im Vorwort betont wird. Ethik bietet Ori-



entierung für verantwortungsvolles Handeln an und fragt somit explizit nach den Bedingungen für die Möglichkeiten und für die Gestaltung gerechten und guten Lebens. Somit ist es einleuchtend, dass dieser Sammelband laut seines Untertitels nach einer „menschenfreundlichen Ethik“ fragt.

Der Sammelband vereinigt in diesem überaus breit angelegten Themenkreis sehr unterschiedliche Beiträge – unterschiedlich sowohl in ihrer wissenschaftlichen Qualität als auch in ihrer erkennbaren Nähe zu den Arbeitsschwerpunkten des Jubilars. Einige Artikel seien zur näheren Besprechung herausgegriffen:

Im ersten Beitrag von Franz Josef Stendebach wird mit „Schuldenerlass und Sklavenbefreiung im antiken Israel“ (9–18) eine Fragestellung aufgegriffen, die nicht nur SozialethikerInnen sondern insbesondere auch viele sozial bewegte ChristInnen beschäftigt. Eine Darlegung der biblischen Schuldenerlass-, Ackerbrache- und Sklavenfreilassungsgesetze akzentuiert insbesondere die Jubeljahr-Normen als detaillierten und utopischen Versuch der Bibel, auf wirtschaftliche Eigengesetzlichkeiten und deren soziale Problematiken humanisierend einzuwirken. Mit dem abschließenden Plädoyer für eine Fortschreibung der sozialkritischen Tendenzen der Jubeljahr-Idee im Hinblick auf die aktuellen sozialen



Unterdrückungs- und Ausbeutungsverhältnisse stärkt der Alttestamentler jene Stimmen, die sich aus entwicklungspolitischen Gründen immer wieder auf die Jubeljahr-Idee beziehen.

Claus F. Lücker (19–27) geht dem Phänomen nach, dass sich viele ChristInnen, die er mit dem aktualisierten Magnifikat-Text konfrontierte, Widerstand äußerten. Die Identifikation geschehe in unserer Gesellschaft eher mit den Reichen. Damit trifft der Autor nicht nur einen gewichtigen Grund für das Problem, dass die Option für die Armen von ChristInnen häufig recht halbherzig verfolgt wird. Er zeigt mit seinem Hinweis auf die Sinus-Milieu-Studie auch ein konkretes Potenzial für die Kirche an: Nahezu ausschließlich im Milieu der „Postmaterielen“ lägen „Chancen eines Neuaufbruchs im Sinne der weltumspannend gedachten Programmatik Jesu Christi, wie der Lukasevangelist sie beschreibt.“ (27)

Regina Ammicht Quinn fragt in ihrem Beitrag „Kampf um Anerkennung und soziale Scham“ (39–50) „nach den sozialen und moralischen Mechanismen des sozialen Fortschritts und nach der Struktur sozialer Konflikte.“ (39) Der Schlüsselbegriff ist die Anerkennung. Das Gefühl bei deren Verletzung, insbesondere die soziale Scham, sei aber entgegen Axel Honneths Vermutung gerade kein prinzipieller Antrieb sozialen Fortschritts. Da soziale Scham eng mit dem Prestigebedürfnis verknüpft sei und etwa zum Verstecken von Armut führe, würden soziale Fortschritte eher behindert. Die Aufgabe der theologischen Ethik, so die durchaus plausible Folgerung, liege im Brechen des gesellschaftlichen Tabus „soziale Scham“.

Helmut Schlegel (149–157) geht dem Zusammenhang zwischen Ethik und Investment nach und bezieht sich auf konkrete Erfahrungen mit der franziskanischen Suche nach vertretbaren Anlageformen und speziell mit dem Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden. Schlegel zeigt die franziskanisch-spirituellen Grundlagen des Bedürfnisses nach ethisch verantwortbaren Geldanlage-Möglichkeiten sowie nach konkreten Kriterien auf. Das

Problem der Geldanlage sei für franziskanische Ordensgemeinschaften besonders brisant, habe doch Franz von Assisi das Armutsgebot mit dem Geldverbot verbunden. Für Kollektive, die dieser Tradition unter den Bedingungen der modernen Gesellschaft treu bleiben wollen, habe der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden eine wegweisende Möglichkeit aufgezeigt, die sozialen, ökologischen und spirituellen Dimensionen des Geldes bei Anlageentscheidungen zu berücksichtigen.

Den besonderen Charme dieser Festschrift stellt der abschließende Beitrag von Maria Hoffmann, der Ehefrau des Jubilars, dar. Die Autorin zeichnet unter „Notizen aus dem Leben“ die Biografie von Johannes Hoffmann nach. Sie bringt die wissenschaftlichen Erfolge ihres Mannes zur Sprache, verdeutlicht aber ebenso unaufdringlich wie klar die Einbettung seines wissenschaftlichen Wirkens in familiäre und andere soziale Netze sowie die Auswirkung von Forschungsinteressen auf die Gestalt der eigenen Lebenswelt.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Ankündigung des Buchuntertitels, hier würden „Plädoyers für eine menschenfreundliche Ethik“ vorgestellt, nur teil-

weise eingelöst wird. Die meisten Beiträge sind ihrer Art nach zwar ausdrückliche Plädoyers für soziale Gerechtigkeit. Was in einem Gutteil der Beiträge aber ein Desiderat bleibt, ist die Entfaltung von „menschfreundlicher Ethik“, also die explizite ethische Reflexion und Begründung.

Dem Sammelband hätte eine inhaltliche Einführung zum Aufbau des Buches bzw. zu den einzelnen Beiträgen gut getan. Wünschenswert wären zudem eine konzeptionelle Struktur des Buches und Hinweise zu den einzelnen AutorInnen. Mit diesem Band liegt also nicht mehr und nicht weniger vor als die im Vorwort angekündigte Sammlung von Beiträgen, die dem Jubilar gewidmet sind.

Gleichwohl werden die LeserInnen viele Beiträge mit Gewinn lesen. Das Buch kann einer breiten Leserschaft an die Hand gegeben werden: Es setzt zum Großteil wenig ethisches Fachwissen voraus, hebt Themen wie Reue oder Scham aus dem Schatten der Vernachlässigung und es vermag sozial- und wirtschaftsethisch interessierten LeserInnen manche sozialen Zusammenhänge und Schlüsselprobleme zu erschließen.

Edeltraud Koller

Liebe bewegt und verändert die Welt

Peter Klasvogt, Heinrich Pompey (Hg.): Liebe bewegt ... und verändert die Welt. Programmansage für eine Kirche, die liebt. Eine Antwort auf die Enzyklika Papst Benedikts XVI. „Deus caritas est“, Paderborn: Bonifatius-Verlag 2008, 495 S., ISBN 978-3-89710-378-8

Eine Festschrift ganz eigener Art legen die Herausgeber des vorliegenden Bandes, der Sozialethiker und Direktor der Katholischen Akademie Schwerte und der Kommende Dortmund, Peter Klasvogt, und der emeritierte Professor für Caritaswissenschaft an der Universität Freiburg, Heinrich Pompey, vor. Zum 80. Geburtstag ist Papst Benedikt XVI. Adressat einer mit fast 500 Seiten um-

fangreichen Auseinandersetzung und Antwort auf seine Antrittsenzyklika „Deus caritas est“. Nach einem Geleitwort des Erzbischofs von Paderborn, Hans-Josef Becker, und einem Vorwort der beiden Herausgeber gliedert sich die Auseinandersetzung mit der Enzyklika in drei Teile, die jeweils eine Vielzahl an Einzelbeiträgen umfassen. Ein erster Hauptteil trägt den Titel: *Deus caritas est. „Nehmt Gottes Melodie in euch auf“. Liebe, die sich mitteilt*. Er setzt sich in fünf Beiträgen mit zentralen Inhalten der Programmatik der Enzyklika Benedikts XVI. auseinander. Der zweite Hauptteil ist überschrieben mit: *Ecclesia caritas est. „Bringt die Seiten der Kirchen-Lyra zum*

Klingen: Liebe, die die Welt verändert. Er sammelt Einzelbeiträge, die in sechs Praxisfeldern umfassend die diakonische Dimension der Kirche ausloten. Ein erstes Praxisfeld befasst sich mit der diakonischen Gemeinde, bevor der organisierten Caritas ein zweites Feld gewidmet ist. Menschlichen Krisensituationen wendet sich das dritte Praxisfeld zu, bevor ein viertes Praxisfeld der Resozialisierung gewidmet ist. In die weltweite Dimension gehen die beiden letzten Praxisfelder mit den Themen Migration (5. Praxisfeld) und weltweite Solidarität (6. Praxisfeld). Der dritte Hauptteil steht unter der Überschrift: *Fides caritas est. „In eurer Liebe sei Christus wie ein Lied!“ Liebe, in der Gott gegenwärtig wird.* Thematisiert wird in deutlich mystagogischer Akzentuierung ein christozentrisches Kirchenbild, in dem Liebe zum Lebensprinzip der Kirche wird: „Liebe bewegt – und verändert die Welt“.

Der Festschrift, die auf ein internationales Symposium 2007 in Dortmund und Schwerte zurückgeht, ist mithin eine von gewohnten Festschriften abweichende Struktur und Sprache eigen. Sie stellt zum einen theologisch und intellektuell gelebtes Christsein und kirchlich-caritative Praxis auf den Prüfstand von Authentizität und Glaubwürdigkeit, ein Anliegen, das „Deus caritas est“ anzielt, zugleich aber stellt sie auch eine Form des Danks für die Eintrittsenzyklika des Papstes dar. Diesen spannungsvollen Bogen zeigen auch die Beiträge vor allem des ersten Teils des vorliegenden Buchs, der den theologischen Ort der Enzyklika, ihre anthropologische Bedeutung und die ekklesiologischen, pastoralen, sozialetischen und politischen Implikationen zu erschließen sucht. Wegen der Vielzahl der Beiträge ist es nicht möglich, in einer Rezension jeden einzelnen Beitrag ausführlich zu würdigen. Besonders hervorzuheben aus dem ersten Hauptteil ist der Beitrag des Bonner Dogmatikers Karl-Heinz Menke, der es versteht, die Theologie von „Deus caritas est“ systematisch zu erschließen. Menke formuliert die provokative These, „Deus caritas est“ sei der Versuch des neuen Papstes,



dieselben Inhalte, die das Lehrschreiben „Dominus Jesus“ 2000 bestimmt haben, positiv, in einer Art katechetischer Vermittlung des spezifisch Christlichen, zu explizieren (S. 47). Menke zeigt den missionarisch-katechetischen Charakter der Enzyklika auf, „die einem suchenden Nichtchristen erklärt, warum er in Jesus Christus und in der Zugehörigkeit zur Kirche den Sinn des eigenen Lebens erkennen kann“ (S. 48). Beide großen Teile der Enzyklika, der christologische und der ekklesiologische, werden im Rückgriff auf die Theologie Hans Urs von Balthasars in ihrer theologischen Mitte und in ihrer Herkunft erschlossen. Hauptbezugspunkt sind dabei die Begriffe von Eros, Caritas und Agape als den zentralen Begriffen der Liebe in „Deus caritas est“. Ebenfalls herauszustellen ist der Beitrag von Karl Gabriel zur Ekklesiologie sowie zu den pastoralen und sozialetischen Implikationen der Enzyklika. Er arbeitet das Grundthema des Verhältnisses von Gerechtigkeit und Liebe heraus und entfaltet in Auseinandersetzung mit Jürgen Habermas die für kritische Zeitgenossen entscheidende Frage eines kritischen Verhältnisses von Glaube und Vernunft sowie die Doppelbindung der christlichen Soziallehre an christlichen Glauben und praktische Vernunft als ihrem konstitutiven Profil. Lohnend sind auch die anderen Beiträge des ersten Hauptteils, so ein eher kirchlicher Blick auf die Program-

matik von „Deus caritas est“ durch Paul-Josef Kardinal Cordes, zur Anthropologie der Enzyklika durch den Caritaswissenschaftler Klaus Baumann und zur diakonischen Pastoral durch den Pastoralpsychologen Isidor Baumgartner.

Aufbauend auf die grundlegende Auseinandersetzung mit der Enzyklika finden sich im zweiten Hauptteil eine Vielzahl von großenteils eindrucksvollen Modellen und Beispielen christlichen Handelns, die einerseits diakonische Spiritualität im Blick auf Gemeinde und andererseits die Vielfalt caritativer Handlungsfelder der Kirche durchbuchstabieren. Wie es bei einer Festschrift nicht anders denkbar ist, sind sie in Reflexionsniveau, Nähe zu den Praxisfeldern, persönlich-biographisch geprägten Glaubenszeugnissen bis hin zum Sprachstil äußerst unterschiedlich. Auch Niveauunterschiede in der theologisch-pastoralen Reflexionsebene sind für ein literarisches Genus wie diese Festschrift erwartbar und zeigen sich – mit den dazugehörigen Vor- und Nachteilen – auch in diesem Band. Wer den umfangreichen zweiten Hauptteil allerdings als Fundgrube für innovative und menschlich wie pastoral überzeugende Praxis der Kirche liest, wird eine Kirche kennen lernen, die an vielen Orten und in vielfältigen Formen und Gestalten Liebe kommuniziert und lebt.

Im dritten Hauptteil finden sich wiederum Beiträge ganz unterschiedlicher Ausrichtung, deren gemeinsamer Nenner die Überzeugung ist: *Ekklesia caritas est*, Kirche ist Liebe, oder sie sollte es zumindest sein. Kirche gewinnt in der Liebe Gestalt und wird geglaubt und bekannt in ihren sozialen Strukturen und im menschlichen Miteinander, wenn diese ihren Einsatz als Ausdruck der Liebe verstehen und praktizieren, „die von Gott ausgeht und im Liebestun der Kirche als ganzer wie im persönlichen Einsatz ihrer einzelnen Glieder Gestalt gewinnt“ (S. 384). Auf diese Weise kann sie Gottes Liebe in der Welt darstellen. Der eindrucksvolle dritte Teil mündet in einen Beitrag von Peter Klasovogt, der eine Spiritualität der Gottesfinsternis entfaltet, „in der das Licht der Gottespräsenz pa-



radoxerweise um so heller aufleuchtet" (S. 492), und der damit den weiten Bogen schließt, den die Enzyklika „Deus caritas est“ geschlagen hat.

Den vorliegenden Band lesen alle mit Gewinn, die in Pastoral und Caritas der Kirche diese bedeutende Antrittsenzyklika „Deus caritas est“ in die Tiefe ausloten und verstehen wollen. Die Vielzahl an überzeugenden Praxisformen und Gestalten christlicher Liebe regen das eigene Handeln und die Reflexion auf Sinn und Ziel christlicher Praxis an. Angesichts

des literarischen Genus einer Geburtstagsgabe mag man verzeihen, dass manche Beiträge allzu optimistisch und geradezu hymnisch von Kirche und ihrer Praxis reden. Der eine oder andere kritischere Unterton hätte manchen Beiträgen gut getan. Ohne Frage aber liegt hier ein theologisches, pastorales, sozialethisches und spirituelles „Lesebuch“ zur Antrittsenzyklika von Benedikt XVI. vor, das die Tragweite und den Gehalt dieser Enzyklika nahe zu bringen versteht.

Martina Blasberg-Kuhnke

folgte Zuwendung zu den Menschenrechten, vor allem zur Religionsfreiheit. Ebenso wenig enthält das Buch eine Auseinandersetzung mit anderen ethischen Strömungen der Gegenwart. Die kirchlichen Werte werden lediglich postuliert und eingefordert, aber es fehlt der sozialwissenschaftliche Bezug zu der modernen Gesellschaft und die Fragestellung, wie Werte in den Strukturen und Institutionen einer modernen Gesellschaft implementiert werden können.

Der Vf. argumentiert in Form der traditionellen Soziallehre der Kirche, indem er auf das Naturgesetz und das Naturrecht Bezug nimmt, vom christlichen Menschenbild ausgeht und Grundprinzipien aufführt. In vielen Passagen entspricht das Werk den älteren deutschen Einführungen in die katholische Soziallehre wie der von Höffner oder von Nell-Breuning, z. B. wenn es gegen Liberalismus und Kollektivismus Stellung nimmt, einen liberalen Nachwachterstaat wie einen umfassenden Versorgungsstaat ablehnt. Es unterscheidet sich von diesen aber dadurch, dass eine Vielzahl neuerer gesellschaftlicher Entwicklungen (nichteheliche Lebensgemeinschaften, Globalisierung, Stammenzellenforschung, „Homo“-Ehe etc.) und Stichworte des neueren Diskurses (Zivilgesellschaft) aufgenommen und die kirchlichen Positionen zu diesen Sachverhalten, allerdings ohne detaillierte argumentative Auseinandersetzung, kurz dargelegt werden.

In dem Band fehlt gelegentlich die Sensibilität für moderne Herausforderungen und Fragestellungen, z. B. die Frauenfrage, wenn der Vf. kurz „Gender“-Diskussionen zurückweist oder im Nachwort Camdessus über „Brüderlichkeit“ reflektiert, während heute doch eher von „Geschwisterlichkeit“ gesprochen wird.

Ob die Absicht von Minnerath erfolgreich sein wird, gerade einen mit der katholischen Soziallehre nicht vertrauten Leser durch rationale Argumentation für die katholische Sicht der Gesellschaft gewinnen zu können, ist eher mit Skepsis zu betrachten.

Joachim Wiemeyer

Gegen den Verfall des Sozialen – Ethik in Zeiten der Globalisierung

Roland Minnerath: Gegen den Verfall des Sozialen – Ethik in Zeiten der Globalisierung, Freiburg i. Br.: Herder 2007 (franz. Original 2004), 160 S., ISBN 978-3-451-28662-9

Der Vf. ist Erzbischof von Dijon, Mitglied der Internationalen Theologenkommission und der Päpstlichen Akademie für Sozialwissenschaften. Der frühere Direktor des Internationalen Währungsfonds und langjähriger Präsident der französischen Sozialen Wochen Michel Camdessus steuert ein Nachwort bei.

Dieses Buch ist kein wissenschaftliches Buch. Es verzichtet auf Fußnoten. Allerdings enthält es ein umfangreiches Sachregister. Lediglich für die deutsche Ausgabe wurden wenige Literaturangaben hinzugefügt. Nach welchen Kriterien die Auswahl erfolgte, ist nicht ersichtlich, z. B. fehlen die beiden wichtigsten Standardlehrwerke für den akademischen Unterricht in Christlicher Sozialethik in Deutschland: das zweibändige von M. Heimbach-Steins herausgegebene Grundlagenwerk ebenso wie das einführende Werk von Arno Anzenbacher.

Der Vf. will Kerngehalte der Katholischen Soziallehre ohne Rückgriff auf die biblischen Schriften oder kirchenamtliche Dokumente in allgemeinverständlicher Weise aufzeigen. Damit sollen Nichtchristen bzw. Nichtkatholiken



angesprochen werden. Da sowohl das christliche Menschenbild, grundlegende Werte und Prinzipien der Soziallehre wie auch die Sachbereiche Familie, Wirtschaft, Frieden, Zivilgesellschaft und Politik dargestellt werden, kann auf 140 Seiten die Vielzahl komplexer Einzelfragen (z. B. Entschuldung von Entwicklungsländern, Korruption) immer nur in wenigen Sätzen abgehandelt werden.

Das Buch enthält keinen kritischen Rückblick auf die Vorgeschichte heutiger kirchlicher Positionen, etwa auf die lange Ablehnung und die erst spät er-



„Werte schaffen, die dem Leben dienen“

Peter Ulrich

Gespräch über Unternehmensethik und Perspektiven
einer gesellschaftsdienlichen Wirtschaft



Märkte brauchen einen ordnungspolitischen Rahmen und verantwortungsbewusste Akteure. Freier Wettbewerb und strikte Gewinnerorientierung führen allein nicht zu einer erfolgreichen Volkswirtschaft. Doch was macht den Erfolg der Ökonomie aus? Und an welchen Zielen orientieren sich verantwortungsbewusste Unternehmer?

Der renommierte St. Galler Wirtschaftsethiker rückt diese grundlegenden Fragen ins Zentrum. Und er zeigt auf, dass eine zeitgemäße Unternehmensethik viele Facetten hat: An erster Stelle geht es um die Frage, wie und womit ein Unternehmen sein Geld verdient. Doch dazu gehören auch das Engagement für einen sozial und ökologisch qualifizierten Ordnungsrahmen, die Fairness gegenüber den eigenen Mitarbeitern und allen weiteren Betroffenen sowie die Offenheit für neue Modelle zur gerechten Verteilung des Sozialprodukts. Bei all dem kann ein christliches Selbstverständnis es durchaus erleichtern, sich auf die notwendige ethische (Selbst-)Bindung zu verständigen.

Amosinternational: In Ihren Beiträgen zur Unternehmensethik spielt der Begriff der Corporate Citizenship eine zentrale Rolle – ein durchaus schillernder Begriff, der in der wirtschaftsethischen Debatte keineswegs eindeutig gebraucht wird. Was verstehen Sie genau darunter?

Peter Ulrich: Corporate Citizenship (CC) spricht die Idee vom Unternehmen als gutem Bürger an. Doch solange man dieses Konzept am Vergleich mit dem individuellen Bürger festmacht, ist es noch nicht besonders hilfreich, denn Unternehmen sind Institutionen, Körperschaften, juristische Personen und keine Bürger im eigentlichen Sinn. Wenn man CC dagegen als die Einbettung von Unternehmen in die Bürgergesellschaft definiert, dann wird der Orientierungshorizont sichtbar: Das Unternehmen soll die Spielregeln, die Grundsätze einer wohl-

geordneten Gesellschaft freier und gleichberechtigter Bürger respektieren.

Amosinternational: Ziel von Unternehmen ist es vor allem, gute Geschäfte zu machen. Was gibt es daran zu kritisieren?

Ulrich: Selbstverständlich wollen und sollen Unternehmen erfolgreich wirtschaften. Corporate Citizenship bedeutet, sich dabei an das Leitbild dessen zu halten, was in einer modernen Gesellschaft als legitim und lebensdienlich gelten kann. Der Gegenbegriff wäre letztlich „Mafia Economics“, eine strikte Erfolgsmaximierung ohne Rücksicht auf legitime Interessen von Betroffenen, notfalls mit der Bereitschaft, über Leichen zu gehen.

Amosinternational: „Strikte Erfolgsmaximierung“ – das klingt doch durchaus nach

einer akzeptablen Regel der Marktwirtschaft?

Ulrich: Aus ethischer Sicht ist es keineswegs akzeptabel. Denn sobald Sie sich entschieden haben, irgendeine Zieldimension maximieren zu wollen, bedeutet dies ja, dass Sie dem alle anderen Wertgesichtspunkte guten und verantwortlichen Handelns ungeprüft – quasi in schlechter Abstraktion – unterordnen. Damit haben Sie sich von vornherein außerhalb jeder ethischen Grundhaltung gestellt. In elementarster Form bedeutet eine ethisch-moralische Grundhaltung ja nichts anderes, als das eigene Vorteilsstreben soweit und solange zur Disposition zu stellen, bis ich davon ausgehen kann, dass das, was ich da tun will, vertretbar ist gegenüber allen, die davon betroffen sind bzw. betroffen sein könnten. Jedes Handeln

muss von seinen absehbaren Folgen her verantwortlich sein. Gewinnmaximierung ist daher ein unternehmensethisch prinzipiell nicht vertretbares „Prinzip“. Legitimes Gewinnstreben ist stets moralisch begrenztes Gewinnstreben. Corporate Citizenship beginnt mit dieser Einsicht und entsprechenden Zugeständnissen. Dabei kann der Einzelne, ob privat oder als Unternehmen, sehr wohl seine Interessen, seinen Vorteil verfolgen, doch nur solange diese Interessen und die eingesetzten Mittel und Methoden als legitim vertretbar sind. Vom guten Bürger darf man erwarten, dass er zwar nach Erfolg strebt und kein zu Selbstaufopferung neigender „Gutmensch“ in einem absoluten Sinn ist, er aber soviel Bürgertugend besitzt, dass er allen die gleichen Rechte und die gleiche Würde zugesteht, die er für sich selbst beansprucht. Das sind elementare Momente eines zivilen oder zivilisierten Umgangs zwischen Menschen.

Amosinternational: Doch passen solche Regeln auch auf Unternehmen? Andere Wirtschaftsethiker, etwa der von Ihnen gelegentlich kritisierte Karl Homann, setzen eher auf ordnungspolitische Regeln, die einerseits die gesellschaftlichen Interessen und Vorgaben gegenüber den Unternehmen zur Geltung bringen, und die andererseits einen möglichst freien, der ökonomischen Rationalität folgenden Wettbewerb innerhalb des Ordnungsrahmens ermöglichen sollen. Ist das nicht realistischer und letzten Endes ebenfalls gesellschaftsdienlich?

Ulrich: Ich bin durchaus mit Homann einig, dass die Ökonomie einen Ordnungsrahmen braucht, der selbstverständlich mit rechtsstaatlichem Denken konform gehen muss und der einen freien Zugang und faire Regeln für den Wettbewerb garantieren soll. Der Unterschied: Meines Erachtens darf die Begründung der Ordnung nicht aus der Ökonomie genommen werden, nicht primär an ökonomischen Wünschen nach Gewinnerzie-

lung oder ganz einfach an den Präferenzen der Marktteilnehmer orientiert sein. Vielmehr muss die Rahmenordnung des Marktes aus vorgelagerten ethischen Prinzipien begründet werden. Die Differenz zwischen Homann und mir betrifft entgegen einem landläufigen Missverständnis keineswegs



Die Marktwirtschaft muss eingebunden sein in die Spielregeln der Bürgergesellschaft

die Betonung der Ordnungsethik, sondern die andere Vorstellung, wie eine gute Wirtschaftsordnung zu begründen ist. Bei Homann letztlich zirkulär aus der Marktlogik, bei mir aus den Prinzipien einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleichberechtigter Bürger – als deliberative Ordnungspolitik. Wir wollen doch am Ende nicht eine totale Marktgesellschaft, sondern, wie ich es gerne ausdrücke, eine buchstäblich zivilisierte, d.h. in die Spielregeln der Bürgergesellschaft eingebundene Marktwirtschaft, die den Menschen dient – nicht umgekehrt.

Amosinternational: Unternehmen, deren Produkte nicht lebensdienlich, vielleicht sogar lebensfeindlich sind, oder deren Produktionsmethoden die Umwelt besonders belasten, müssten demnach mit Verboten konfrontiert werden?

Ulrich: Darüber haben weder Ökonomen noch Ethiker zu entscheiden, das ist eben Sache der ordnungspolitischen Deliberation oder, mit Kant ausgedrückt, des „öffentlichen Vernunftgebrauchs“ unter mündigen Bürgern. Es geht häufig nicht um Verbote, sondern z.B. um ökologische Lenkungs- aufgaben, die sich nur über gezielte Veränderungen bei den ordnungspolitischen Spielregeln bewerkstelligen lassen. Ökologische Lenkungssteuern sind ein aktuelles Beispiel lebensdienlicher ordnungspolitischer Vorgaben an den Markt. Solche An- bzw. Abreize können und sollen übrigens

nicht – wie das der Kollege Hohmann irrtümlicherweise vertritt – wettbewerbsneutral sein. Wären sie das, hätten sie keine Wirkung. Ihr ganzer Sinn besteht ja darin, gesellschaftlich und ökologisch erwünschte Handlungsweisen zu begünstigen und anderes zu erschweren.

Amosinternational: Aber sollte Ordnungspolitik nicht doch einen möglichst neutralen Raum schaffen, innerhalb dessen dann ein Wettbewerb mit gleichen Chancen stattfinden kann?

Ulrich: Gewiss, aber es geht um Chancengleichheit im Sinne eines fairen Leistungswettbewerbs innerhalb von normativen Rahmenbedingungen, die für alle gelten. Diese selbst können weltanschaulich und politisch gar nicht neutral sein. Darin liegt auch der plausible Grund, warum realpolitisch jede Veränderung des Ordnungsrahmens auf Widerstand stößt. Trotzdem muss Strukturpolitik im Dienste des öffentlichen Interesses möglich sein. Wenn etwa in einer Branche neue umweltfreundlichere Produktionsverfahren und entsprechende Anlagen entwickelt worden sind und in einigen Unternehmen bereits zum Einsatz kommen, kann eine entsprechende Begünstigung geboten sein. Es wäre absurd, das aus einer marktfundamentalistischen Haltung heraus generell abzulehnen. Denn selbstverständlich ist Marktwirtschaft immer Mittel und nicht Selbstzweck. Andererseits kann der Unternehmer, der zuvor in die alte Technologie investiert hat, legitimerweise erwarten, dass seine Chance auf wirtschaftliches Überleben nicht durch politisches Eingreifen zerstört wird. Er darf erwarten, dass es faire Übergangsfristen gibt, indem die Politik heute definiert, welche humanitären, sozialen und ökologischen Standards in zehn Jahren gelten werden. Dann hätte er eine faire Chance, seine bisherigen Investitionen zu amortisieren und frühzeitig in entsprechende Anlagen zu investieren oder neue Produkte



zu entwickeln. In der Automobilindustrie (z.B.) hat es, was die zukünftigen Anforderungen bzgl. der Schadstoffminimierung anbetrifft, genügend lange Ankündigungsfristen gegeben. Einen darüber hinaus gehenden Anspruch gibt es nicht.

Amosinternational: Die Verantwortung für eine tendenziell gesellschaftsdienliche und umweltverträgliche Ausrichtung der Ökonomie läge demnach weitgehend bei der Politik. Auf dieser Ebene scheinen Sie der Unternehmensethik wenig zuzutrauen?

Ulrich: Im Gegenteil. Wir dürfen nur keine falsche Alternative zwischen Unternehmensethik und Ordnungsethik konstruieren. Denn die Unternehmen und ihre Wirtschaftsverbände haben viele Einflussmöglichkeiten und eine große Mitverantwortung für das, was im öffentlichen politischen Raum diskutiert und entschieden wird. Und sie

 Die Unternehmen können selbst einen fairen Wettbewerb um soziale und ökologische Standards entfachen

haben darüber hinaus die Chance, der Politik entscheidende Vorlagen zu liefern, indem sie nicht zuerst nach dem Staat rufen oder auf ihn schimpfen, sondern indem sie selbst zeitgemäße soziale und ökologische Standards entwickeln und einen fairen Leistungswettbewerb um diese entfachen. Durch proaktives Engagement lässt sich in vielen Bereichen Selbstregulierung betreiben; dadurch können sich ordnungspolitische Maßnahmen erübrigen oder auf Ziel- bzw. Grenzwertvorgaben beschränkt werden. Auch das hat Grenzen, doch ist es weniger blauäugig, als allein auf Ordnungspolitik als Ort der Moral zu setzen. Eine gute Rahmenordnung fällt ja nicht vom Himmel, da bedarf es des Zusammenwirkens und eines gesellschaftlichen Verantwortungsbewusstseins von

Politik, Wirtschaft und weiteren Betroffenen.

Amosinternational: Wenn heute von gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen gesprochen wird, geschieht das meist unter dem Label „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Wo liegt dabei der Unterschied zu dem von Ihnen vertretenen Konzept einer Unternehmensethik?

Ulrich: Der CSR-Begriff hat derzeit Hochkonjunktur in Europa. Aber er hat eine nicht unproblematische Geschichte. Die hat mit einem spendenethischen Konzept begonnen. Spenden aber zielen immer nur auf die Linderung von Symptomen, die als problematisch empfundenen werden, und nicht auf die Ursachenbeseitigung. Viele Praktiker sprechen auch heute noch davon, dass sie „der Gesellschaft etwas zurückgeben“ möchten vom eigenen Erfolg. Das Ganze, nachdem man einen möglichst großen Gewinnkuchen gebacken hat, oder sogar als Legitimation dafür. Dann kann man schöne große Kuchenstücke als Spenden verteilen, post festum der Gewinnmaximierung. Und damit einen Teil der erzeugten sozialen oder ökologischen Schäden lindern helfen – statt sie aus Prinzip zu vermeiden. Wer sich jedoch erst einmal eingelassen hat auf den Gedanken, dass es hier um Kategorien des ethisch Guten und Richtigen geht, der wird sehr schnell zu dem Schluss kommen, dass dieses Gute sich im Kerngeschäft des Unternehmens zeigen muss. Auch bei wohlverstandener CSR geht es letztlich darum, wie und womit ein Unternehmen sein Geld verdient. Auf dem ethischen Prüfstand steht immer der normative Gehalt des jeweiligen Geschäftsmodells.

Bei einer CSR-Fachtagung habe ich einmal erlebt, wie eine Mitarbeiterin eines internationalen Tabakkonzerns eine wunderschöne Diashow darüber zeigte, was ihr Konzern alles an Gutem tut in der Gesellschaft. Das ging vom Hort für die Kinder der eigenen Mitarbeiterinnen über Frauenhäuser bis zu

Sportplätzen und zur Kulturförderung. Da erhob sich plötzlich ein etwas älterer Herr, stellte sich als mittelständischer Unternehmer vor und sagte: Es wäre doch gescheiter, wenn Ihre Firma aufhörte, gesundheitsschädliche Produkte zu verkaufen, als all diese löblichen Dinge zu tun.

Amosinternational: Die Tabakindustrie bietet sich natürlich an für moralische Entrüstung. Aber muss man für eine faire Bewertung von CSR-Engagements nicht doch andere Beispiele heranziehen?

Ulrich: Mit Entrüstung hat das weniger zu tun als mit Statistik. Es gibt nämlich einen wohl nicht ganz zufälligen Zusammenhang zwischen der Problemlösbarkeit einer Branche und dem Volumen ihrer Spenden bzw. ihres so genannten CSR-Engagements. An der Spitze stehen Branchen wie Tabak, Pharma und Finanzen. Die können es sich ohne weiteres leisten, von ihrem fetten Gewinnkuchen etwas abzugeben. Da drängt sich die Vermutung auf, dass diese Großzügigkeit der Ablenkung von den Problemen des eigenen Geschäftsmodells dient.

Amosinternational: Wenn in einem Pharmakonzern zweifellos lebensdienliche Produkte hergestellt werden, der Konzern damit gute Geschäfte macht und sich gleichzeitig für soziale und kulturelle Projekte engagiert, was ist dann daran auszusetzen?

 Ethische Prinzipien müssen in das zentrale Geschäftsmodell integriert werden

Ulrich: Die Pharmabranche ist wirklich ein wunderbares Beispiel, denn es ist erstens eine mächtige Branche, die sehr viel Geld verdient, und es ist zweitens ein Branche, die ein unmittelbar lebensdienliches Produktsortiment für ein menschliches Grundbedürfnis, die Gesundheit, herstellt. Nehmen wir das Beispiel Novartis: Deren Stiftung für Nachhaltige Ent-



wicklung kümmert sich in durchaus vorbildlicher Weise um Krankheiten in den Dritte-Welt-Ländern; der WTO wurde eine halbe Milliarde alleine für die Malaria-Bekämpfung zur Verfügung gestellt. Stolz stellt Novartis heraus, dass bei lebenswichtigen Produkten, z. B. Blutkrebsmitteln, bis zu 95% der produzierten Medikamenteneinheiten in Ländern wie Indien gratis oder zu erheblich reduzierten Preisen abgegeben werden. Als Wirtschaftsethiker muss man allerdings nachfragen: Was ist das für ein Geschäftsmodell, nach dem hier lebenswichtige Produkte hergestellt und vertrieben werden, mit dem aber 95% des realen lebenspraktischen Bedarfs nicht gedeckt werden kann, weil die Patienten die hohen Preise nicht zahlen können? Da stimmt doch was nicht. Die weiterführende Einsicht hieße, statt kompensatorisch spendenethisch gegen das eigene Geschäftsmodell zu handeln, die ethischen Postulate ins Geschäftsmodell zu integrieren. Ein integrativer Ansatz eben. Und eine echte unternehmerische Herausforderung.

Amosinternational: Auf welche Weise könnte denn in diesem Beispiel die Ethik, statt sie sozusagen in das zusätzliche CSR-Engagement abzuspalten, in das zentrale Geschäftsmodell integriert werden?

Ulrich: Einerseits ist die Gesundheitspolitik in allen Ländern ein erstrangiges öffentliches Problem – wegen der explodierenden Kosten. Andererseits beruht das Geschäftsmodell der Pharmaindustrie, nicht nur einzelner Firmen sondern der gesamten Branche, auf der Maximierung der eigenen Rentabilität zu Lasten der Gesundheitssysteme, der Krankenkassen, letztlich der Bürger. Deren Belastbarkeit stößt nun offensichtlich an Grenzen. Kluge Unternehmer aus der Branche müssten das absehbare Ende ihres alten Geschäftsmodells längst erkannt haben; Pharma-Aktien gelten nicht zufällig längst nicht mehr als Wachstumstitel. Der vorausschauende Unternehmer hat

jetzt zwei Optionen: Er kann das alte Geschäftsmodell weiter ausreizen und noch die letzten Renten abschöpfen, nach dem Motto: Der Krug geht zum Brunnen bis er bricht. Oder aber er sucht frühzeitig nach einem neuen zukunftsfähigen Geschäftsmodell, das sich im Kernbereich an der ethisch gebotenen flächendeckenden Grundversorgung mit lebenswichtigen Medikamenten orientiert. Auf dieser Ebene könnte ein Mikromodell entwickelt werden, bei dem der unternehmerische Erfolg durch Umsatzausweitung bei niedrigstnötiger Gewinnmarge erzielt wird. Die angesichts der weltweiten Kaufkraftverhältnisse ethisch gebotene Kostengünstigkeit würde zu einem zentralen Element des Geschäftsmodells erhoben. Dadurch wäre zusätzlich ein beträchtlicher Reputationsgewinn für eine solche fortschrittliche und verantwortungsbewusste Firma zu erwarten. Mehr Geld könnte dann in einem zweiten Segment, im nicht lebensnotwendigen Wahlbereich der Patienten verdient werden. In einem dritten Segment, in dem die Luxurnachfrage anzusiedeln ist, könnte schließlich, sozusagen ethisch unbedenklich, so viel Gewinn abgeschöpft werden wie der Markt hergibt.

Amosinternational: Sind da nicht doch zunächst veränderte Rahmenbedingungen erforderlich, die ein solches Geschäftsmodell begünstigen? Also eher eine gesundheitspolitische als ein unternehmensethische Frage?

Ulrich: Beides trifft zu. Wahrscheinlich muss es tatsächlich zuerst einen gewissen politischen Druck in diese Richtung geben. Gesetzgeber und Kontrollinstanzen müssen frühzeitig signalisieren, wie sich die Spielregeln verändern werden, um die Gesundheitskosten im Bereich der Medikamente zu senken. Auf der anderen Seite muss es verantwortlich denken- und kreative Unternehmer geben, die zeigen, dass und wie es möglich ist, unter neuen, vielleicht erschwerten

Rahmenbedingungen neue Geschäftsideen zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen. Das ist in vielen anderen Branchen völlig normal.

Amosinternational: Und das zusätzliche CSR-Engagement würde sich dann erübrigen bzw. an Bedeutung verlieren?

Ulrich: Nicht in jedem Fall. Wenn wohlverstandene CSR beim eigenen Geschäftsmodell beginnt, reduziert sich der Unterschied zum CC-Konzept. Beide können dann ineinander greifen, indem CC die gesellschaftspolitische Dimension von CSR thematisiert. Es geht dann nicht mehr nur um die Frage, wie ein Unternehmen sich gegenüber Geschäftspartnern, Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten usw. verhält, und auch nicht mehr nur darum, sich darüber hinaus in der Gesellschaft für soziale, kulturelle usw. Projekte zu engagieren. Hinzu kommen muss, was ich die ordnungspolitische Mitverantwortung der Privatwirtschaft nenne. In jedem Fall aber müssen die Prioritäten stimmen: In der Managementlehre heißt es, dass eine falsche strategische Aufstellung nicht durch operative Anstrengungen (Effizienzsteigerung, Kostensenkung usw.) ausgeglichen werden kann. Analog dazu können wir sagen: Wenn das Geschäftsmodell eines Unternehmens auf fragwürdiger ethischer Grundlage steht, lässt sich das nicht durch zusätzliche CSR-Aktivitäten ausgleichen. Auch das öffentliche Bewusstsein lernt hier zunehmend zu unterscheiden. Ethische Widersprüche können sich negativ auf die Reputation des Unternehmens auswirken, eine ohnehin sehr knappe Ressource.

Amosinternational: Bei aller Sympathie für Ihre Forderungen: Wie realistisch ist der hier angedeutete und in Ihren Publikationen ausführlich begründete normative Anspruch einer ins Zentrum der Unternehmensführung integrierten Ethik?

Ulrich: Ich gebe Ihnen Recht, es ist ein hoher normativer Anspruch an die

unternehmerische Identität. Doch was macht einen hoch qualifizierten Professional im Bereich der Unternehmensführung heute aus? Wir stehen derzeit vermutlich vor einem epochalen Umbruch: In der Vergangenheit galt als guter Manager, wer den Return on Equity für die Shareholder „nachhaltig“ steigern konnte. In Zukunft werden sich dagegen vor allem die Unternehmen dauerhaft erfolgreich im Markt positionieren, die sich gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen fair verhalten. Das ist sehr viel anspruchsvoller, als monistisch nur ein Interesse zu bedienen. Es setzt ein anderes Verständnis der Rolle eines Unternehmens voraus und erfordert die Definition klarer Prinzipien integrierter Unternehmensführung. Dieses pluralistische Wertschöpfungskonzept ist jedoch nicht weniger realistisch als das



Unternehmen stehen heute im Brennpunkt heftiger Wert- und Interessenkonflikte

Konzept, das im Aktienrecht steht. Im Gegenteil: Mein Modell beschreibt die soziologische Realität von Unternehmen, die heute normalerweise mitten im Brennpunkt heftigster gesellschaftlicher Wert- und Interessenkonflikte stehen. Das ist real, nicht das aktienrechtliche Modell. Nicht grundlos muss es zunehmend um „Soft-Law“ ergänzt werden, das Standards guter Unternehmensführung in typischen Konfliktbereichen wie Managerentlohnung oder Standortverlagerungen definiert.

Amosinternational: In den zurückliegenden Jahren schien es aber doch fast so, als könnten die Wachstumsraten bei den Kapitalgewinnen unbegrenzt nach oben gehen. Wo liegt da der Konstruktionsfehler und was muss sich ändern?

Ulrich: Auf der deskriptiven Ebene haben wir in den letzten fünfzehn, zwanzig Jahren geradezu eine Radikalisierung des Managements hinsichtlich der

immer strikteren Gewinnorientierung, der Fixierung auf das Shareholder-Value-Konzept, feststellen müssen, verbunden mit einem immer rücksichtsloseren Auspressen der Zitrone. Scharen von Unternehmensberatern durchforsten die Unternehmen auf der Suche nach noch unausgeschöpften Möglichkeiten, die Schraube anzuziehen, Kosten zu senken, Mitarbeiter billiger zu beschäftigen, Vorteile durch Outsourcing oder Standortverlagerung zu nutzen. Wertanalyse nennt man das vornehm. Diese Art der Marktwirtschaft darf man ja neuerdings wieder wertneutral als Kapitalismus bezeichnen. In ihr ist strukturell vorentschieden, was Ziel und was Mittel ist. Glauben Sie deshalb keinem Manager, der davon schwafelt, es sei Ziel seiner Firma, Arbeitsplätze zu schaffen. Es ist selbstverständlich Ziel jedes Managers, Arbeitsplätze wegzurationalisieren! Arbeitsplätze sind in der Kapitalverwertungslogik Kosten, nicht Nutzen. Wir brauchen deshalb Reformen, die den rechtlichen Rahmen für Kapitalgesellschaften ändern. Unverzichtbar ist dafür die republikanische Einstellung der Wirtschaft selbst, die solche Reformen nicht blind bekämpfen dürfte; sie sollte vielmehr ihre Mitverantwortung erkennen für ordnungspolitischen Spielregeln, die gute Unternehmensführung im beschriebenen Sinne für das einzelne Unternehmen ohne Wettbewerbsnachteil zumutbar macht. Denn das ist heute nicht der Fall. Gemessen werden die Manager heute am reinen Finanzergebnis im Quartalsbericht.

Amosinternational: Ohne Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen erwarten Sie keine Veränderungen?

Ulrich: In Bezug auf die „freiwillige“ unternehmerische Selbstbindung und Selbstregelung, das muss ich zugeben, bin ich inzwischen eher etwas desillusioniert. Das bezieht sich auch auf all diese Bemühungen um ethische Kodizes, die von der Wirtschaft selbst kom-

men. Eher setze ich heute auf die sensibilisierte Zivilgesellschaft, auf wache Bürger.

Amosinternational: Warum nicht auf die Gewerkschaften als Gegenmacht zur Seite der Kapitaleigner?

Ulrich: Sie sind Teil des Systems wie die Arbeitgeberseite. Sie vertreten lediglich Arbeitnehmerinteressen. Die Zukunft liegt m. E., gesellschaftspolitisch gesehen, jenseits dieser etwas altmodisch wirkenden standespolitischen Konzepte, die speziell in Deutschland noch ein großes Gewicht haben. Wir müssen uns endlich der Tatsache stellen, dass der Arbeitsmarkt die ihm einst zugedachte Aufgabe der sozialen Integration aller Arbeitsfähigen und Arbeitswilligen nicht mehr leisten kann. Mein Hauptvorwurf an die Politik lautet, dass sie immer noch fast fraglos davon ausgeht, dass es auf sämtliche Probleme, vor allem sozialpolitischen Probleme, eine wirtschaftspolitische Antwort geben müsse. Diese Antwort lautet übrigens fast immer gleich: Wir brauchen angeblich primär mehr Wachstum und mehr Deregulierung; wir müssen den Wirtschaftsstandort Deutschland stärken. Dabei ist Deutschland längst Exportweltmeister, hat also eine unglaublich wettbewerbsfähige Volkswirtschaft. Trotzdem bleiben die chronischen Probleme im Arbeitsmarkt- und Sozialbereich bestehen. Da stimmt doch die Ursachenanalyse ganz offenkundig nicht.

Amosinternational: Wenn es eher um eine gerechtere Verteilung als um Wachstum gehen soll, ist die in Gewerkschaften organisierte Arbeitnehmerschaft vielleicht doch die richtige Adresse, weil sie, zumindest in Deutschland, immer noch einen Machtfaktor darstellt.

Ulrich: Da hängen Sie einem Mythos an. Die Zahlen sagen etwas ganz anderes über die Macht bzw. die Ohnmacht der Gewerkschaften: Das Verhältnis zwischen dem Anteil am Wachstum

des Sozialprodukts, den das Kapital für sich beansprucht, und dem, was den Arbeitnehmern zukommt, hat sich dramatisch verändert. In den letzten fünfzehn Jahren sind 80% vom Zuwachs an volkswirtschaftlicher Wertschöpfung nie bei der Bevölkerung an-



Die Macht der Gewerkschaften ist nur noch ein Mythos

gekommen. Statt dass wir im Sinne von Ludwig Erhard „Wohlstand für alle“ durch Wachstum hätten, haben sich die realen Lebenslagen bis weit in den Mittelstand hinein verschlechtert. Der organisierten Arbeitnehmerschaft gelingt es nicht, an diesem Trend etwas zu ändern. Das hängt vor allem mit den neuen Sachzwängen, die durch den globalen Standortwettbewerb geschaffen worden sind, zusammen.

Amosinternational: Wo liegt dann aber der Schlüssel zu einem anderen, ethisch verantwortlichen Wirtschaften?

Ulrich: Im Fall Deutschlands müssten die grundlegenden Erkenntnisse lauten: Erstens sind wir wirtschaftlich enorm erfolgreich. Zweitens, das Wegrationalisieren von Arbeitsplätzen und all die bekannten Folgesymptome sozialer Art sind eine direkte Konsequenz dieser ökonomischen Erfolgsgeschichte und nicht irgendeiner Misserfolgsgeschichte. Wenn wir, drittens, den Erfolg nicht beschränken, sondern eine wettbewerbsfähige und hochproduktive Industrienation bleiben wollen, dann sollten wir nicht an der wirtschaftlichen Maschinerie herumschrauben, sondern eine intelligenter Organisation unserer Gesellschaft anstreben. Wir brauchen also echte Innovation, einen Umbau der Gesellschaft, um die hohen Produktivität und den ungeheuren Reichtum, den diese schafft, vernünftig zu nutzen.

Amosinternational: Wie soll aber dieser Reichtum der breiten Mehrheit besser als

bisher zugute kommen, wenn Millionen Menschen keinen Arbeitsplatz haben und damit nur über eine sehr geringe Kaufkraft verfügen?

Ulrich: Sie sagen es ja implizit! Das Problem liegt bei der Koppelung der Verteilung von guten begehrten Arbeitsplätzen einerseits mit der Verteilung des Sozialprodukts andererseits. Auf Dauer müssen neue Prinzipien für die Verteilung des Sozialprodukts etabliert werden. Einerseits bedarf der Markt, vor allem der Arbeitsmarkt, der Entlastung von der sozialen Frage. Und andererseits muss die Integration aller in die Gesellschaft unabhängig davon gelingen, ob jemand Arbeitsplatzbesitzer ist oder nicht. Ein Schritt in diese Richtung ist das skandinavische Flexicurity-Konzept. Es verfährt nach der Regel: Wir sichern auf der ge-



Wir brauchen neue Prinzipien für die Verteilung des Sozialprodukts

sellschaftspolitischen Ebene zunächst, dass niemand aus dem Gesellschaftsvertrag herausfällt; dann erst können wir legitimerweise und fairerweise den Arbeitsmarkt deregulieren. Dänemark hat ja fast ein amerikanisches „hire and fire“ auf dem Arbeitsmarkt und ist trotzdem nach allen Indikatoren ein vergleichsweise egalitäres und solidarisches Land, in dem es den Menschen gut geht.

Amosinternational: Wenn das Ziel eines auskömmlichen Einkommens für alle nicht mehr primär über die Teilhabe am Arbeitsmarkt verfolgt wird, bedarf es einer immer größeren nachträglichen Umverteilung, die über Sozialkassen und Steuern organisiert werden muss. Und da wird, wie wir schon heute sehen, um jeden Cent gefeilscht, ohne dass die Betroffenen dabei viel zu vermeiden haben.

Ulrich: Es geht nicht um nachträgliche Umverteilung, sondern es geht mir um eine neue differenzierte Primärver-

teilung. Der Grundgedanke dabei: Als Bürger sind wir alle gleich. Und als Bürger bestimmen wir demokratisch, welchen Anteil der erarbeiteten Wertschöpfung, also des kollektiv und arbeitsteilig erwirtschafteten Sozialprodukts, wir über den Arbeitsmarkt bzw. über den Gütermarkt als Einkommensquelle für Selbständige verteilen, und welchen andern Anteil wir nach bürgergesellschaftlichen Prinzipien verteilen. Wir schneiden zum Beispiel aus dem Sozialproduktkuchen ein demokratisch zu bestimmendes einheitliches Kuchenstück für jeden heraus, bevor wir das Übrige an die Verteilungsmechanismen des Marktes abgeben. Das würde auf ein bedingungsloses Grundeinkommen hinauslaufen. Da jeder Euro nur einmal verteilt werden kann, müssten Löhne und Gewinne möglicherweise etwas sinken, aber jeder würde ja dann auf zwei Einkommensebenen stehen, und zwar standfester als heute. Ein großer Teil des Grundeinkommens könnte aus der Summe der bisherigen sehr differenzierten und bürokratisch aufwendigen sozialen Unterstützungsleistungen aufgebracht werden. Und zwar in nicht diskriminierender Weise, im Gegensatz zu den heutigen Transferzahlungen für „Sozialfälle“. Es geht dabei eben um eine andere Gesellschaftsidee, nicht nur um Sozialpolitik.

Amosinternational: Was ist der Vorteil gegenüber den jetzigen sozialen Sicherungssystemen?

Ulrich: Ziel ist es, dass wir uns als Bürger in einem schrittweisen kulturellen Lernprozess frei machen vom Zwang, uns um jeden Preis am Arbeitsmarkt anbieten zu müssen. Familien- und Erziehungsarbeit, soziale und kulturelle Aktivitäten, Weiterbildung und Reisen könnten einen höheren Stellenwert bekommen. So erhielte der anhaltende volkswirtschaftliche Produktivitätsfortschritt eine ganz neue Sinnperspektive. Heute löst der Produktivitätsfortschritt bei den meisten



Menschen eher Angst aus, weil sie um ihren Arbeitsplatz fürchten. Unter der neuen Perspektive könnten wir in dem Maß, in dem der Produktivitätsfortschritt es volkswirtschaftlich tragbar macht, das Grundeinkommen anheben. Wenn schließlich allein das Grundeinkommen eine bescheidene, aber menschenwürdige Existenz erlaubt, dann kann die gesamte Sozialhilfe-Bürokratie entfallen und damit auch sehr viele unwürdige Ermessensentscheidungen. Zu einem freien Bürger passt es schlecht, sich entwürdigenden Überprüfungen stellen zu müssen, um Sozialhilfe zu erhalten.

Und ein Gedanke ist dabei doch sehr grundlegend: Wir sind uns alle einig, dass es Grundrechte und Grundfreiheiten gibt, die jedem Gesellschaftsmitglied zustehen, z. B. das Recht auf psychische und physische Unantastbarkeit. Wir sind uns auch einig, dass jedem Bürger politische Grundrechte zustehen. Wir werden uns über kurz oder lang auch einig sein, dass jedem Bürger zusätzlich wirtschaftliche und soziale Grundrechte zustehen, die ihm ein Mindestmaß an real lebbarer Freiheit ermöglichen, d. h. ihm unterschiedliche Optionen im Leben gestatten. Ich denke, dass ist ein geschichtsmächtiger Gedanke, der sich durchsetzen wird.

Amosinternational: Vom Ausblick zur aktuellen Situation: Angesichts der zurzeit eskalierenden Finanzmarktkrise drängt sich die Frage auf, wie denn dieses Nervensystem der gesamten kapitalistischen Wirtschaft und seine Akteure auf lange Sicht wieder in den Dienst menschengerechter gesellschaftlicher Ziele gestellt werden können. Sind die von Ihnen entwickelten Kriterien einer integren Unternehmensführung überhaupt anwendbar auf international agierende Banken?

Ulrich: Der wirtschaftsethische Elementargedanke lautet auch hier: Wirtschaft ist Mittel und darf nie zum Selbstzweck entarten. Nun ist die Finanzbranche eine konsequent globali-

sierte Branche, und sie ist am weitesten entkoppelt von lebenspraktischen Bedürfnissen. In den letzten zwanzig Jahren wurden unüberschaubar viele und komplizierte Finanzprodukte entwickelt (sog. Derivate), die nichts mehr mit der Finanzierung realwirtschaftlicher Vorgänge zu tun haben; es geht dabei nur noch um Transaktionen zwischen Finanzinvestoren, um Wetten auf bestimmte Erwartungen, Termine usw. Fachleute schätzen, dass vielleicht noch fünf Prozent der täglichen Geld- und Kapitaltransaktionen der Realwirtschaft dienen. Nach den katastrophalen Entwicklungen der letzten Wochen ist nun von allen Seiten der Ruf nach einer globalen Finanzmarktordnung zu hören, um der fa-



In dieser verkehrten Welt gelten nicht die Abzocker, sondern die Erfolglosen als moralisch verdächtig

talen Verantwortungslosigkeit bei den Finanzmarktakteuren, zuvor aber auch bei manchen Behörden, einen Riegel vorzuschieben. Für Wirtschaftsethiker geht es allerdings auch darum, die hinter dem Fehlverhalten liegende Denkweise aufzudecken: Wir haben es bei den Menschen, die ihr Berufsleben dem Finanzgeschäft widmen, offenbar mit einem ausgeprägten Glauben daran zu tun, dass dem „Geldsegen“ eine höhere Weihe zukommt; dass wachsende Einkommen oder Gewinne, calvinistisch gesprochen, als Zeichen göttlichen Wohlgefallens hinsichtlich des eigenen Lebenswandels gedeutet werden. Moralisch verdächtig sind demnach nicht die Abzocker, sondern die Erfolglosen, die „sozial Schwachen“. Dieses Denken scheint bis vor kurzem in der Finanzbranche dominant gewesen zu sein. Dagegen ist mit moralischen Appellen oder ethischen Überlegungen zu einer integren Unternehmensführung nur schwer anzukommen. Umso dringender bedarf es strenger Transparenzregeln, lückenlos kontrollierter Eigenmittelvoraussetzungen und wei-

terer verbindlicher Grenzziehungen für die globalen Finanzmärkte.

Amosinternational: Zum Schluss noch ein wenig Selbstreflexion: Wie beurteilen Sie die Bedeutung christlicher Überzeugungen und christlicher Sozialethik für die Ausbildung und die praktische Wirksamkeit einer modernen Unternehmensethik?

Ulrich: Zunächst muss man kritisch darauf hinweisen, dass das christliche Ethos eng verbunden ist mit der Entstehungsgeschichte der heutigen enthemmten Geldmentalität. Vieles dazu ist bereits in Max Webers „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ nachzulesen. Da wäre es doch sehr reizvoll, wenn gerade die protestantische Sozialethik endlich ihre Hausaufgaben machen und den eigenen Beitrag zu den Problemen schonungslos aufarbeiten würde, statt sich selbst fraglos und selbstverständlich als Teil der Lösung zu verstehen.

Amosinternational: Die katholische Sozialethik sehen Sie vermutlich weniger kritisch?

Ulrich: Das ist richtig. Doch da möchte ich mir den Spott erlauben darauf hinzuweisen, dass es im Wirtschaftsleben heute kaum mehr Katholiken gibt. Der protestantische Geist, der den Ort der Moral mit dem Markt identifiziert, hat sich im Wirtschaftsleben durchgesetzt. Trotzdem fällt mir als protestantisch erzogenem Menschen regelmäßig auf, um wie viel einfacher es ist, in wirtschaftsethischen Fragen mit katholisch aufgewachsenen Menschen übereinzukommen als mit Protestanten. Der typische Katholik hat offenbar, auch wenn er Unternehmer ist und sich selbst als erfolgsorientierten Realisten sieht, zutiefst verinnerlicht, dass es noch höhere Werte gibt als den Geschäftserfolg. Ein solches Selbstverständnis erleichtert es ungemein, über die notwendige ethische und politische Einbindung der Wirtschaft vernünftig miteinander zu reden.



Amosinternational: Wie weit prägt denn ein christlicher Hintergrund auch inhaltlich die unternehmensethischen Positionen?



Christliche Unternehmer wissen sich an höhere Werte gebunden als nur an den Geschäftserfolg

Ulrich: Wir haben eine qualitative Befragung bei sechzig Führungskräften gemacht. In den Unternehmen dieser relativ überschaubare Anzahl von Personen sind, zusammen genommen, immerhin zwei Drittel der erwerbstätigen Schweizer Bevölkerung beschäftigt. Das Befragungsergebnis zeigt: Der Dekalog, die zehn Gebote, werden durchweg als nicht mehr brauchbar bezeichnet, als zu historisch und zu wenig auf das Wirtschaftsleben zugeschnitten. Gleichzeitig wird deutlich, dass vor allem die Minderheit der katholisch geprägten Führungskräfte durchaus aufgeschlossene Denkmuster (im oben genannten Sinne) hat. Von da ist der Weg nicht weit zu selbst gewählten ethischen Prinzipien, an die man sich bei allem Erfolgsstreben hält.

Amosinternational: Das klingt doch sehr individuellethisch. Dabei hat die christliche Sozialethik doch einiges darüber hinaus zu bieten.

Ulrich: Selbstverständlich. Die wesentlichen Postulate katholischer Soziallehre bzw. christlicher Sozialethik gehen vollkommen überein mit den Leitideen einer philosophischen Vernunftethik, die sich an einem aufklärten Humanismus orientiert. Es gibt allerdings aus meiner Sicht auch einige Merkwürdigkeiten bei Autoren der katholischen Soziallehre. So z. B. die traditionelle, dem Naturrechtsdenken entstammende Betonung der Autonomie und Eigengesetzlichkeit der verschiedenen gesellschaftlichen Sachbereiche, etwa der Wirtschaft. Das führt dann bisweilen zu einer unangemessenen Scheu, gerade die Ökonomie und den Markt mit übergeordneten Zielen zu konfrontieren, die sich eben nicht aus der „natürlichen“ Sachlogik des Wirtschaftens ergeben, sondern ihr wie gesagt ethisch-politisch vorzugeben sind. Als positives Beispiel unter den Sozialethikern kann aber immer noch Oswald von Nell-Breuning gelten, dem es nicht genügte zu fordern, die Sozialpolitik müsse marktwirtschaftskonform sein, der vielmehr immer wieder klarstellte, dass die Maßstäbe guter Wirtschaftspolitik nicht aus der Logik der Wirtschaft selbst gewonnen werden können. Im Übrigen: Seine „Börsenmoral“ von 1928 sollte man heute wieder lesen.

Das Gespräch führte Richard Geisen

KURZBIOGRAPHIE

Peter Ulrich (*1948), Prof. Dr. rer. pol., verheiratet, zwei erwachsene Kinder; seit 1987 ordentlicher Professor für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen (HSG); seit 1989 Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der HSG; zuvor vier Jahre betriebswirtschaftlicher Unternehmensberater in Zürich und weitere dreieinhalb Jahre Professor für Betriebswirtschaftslehre mit sozialwissenschaftlicher Ausrichtung an der Bergischen Universität Wuppertal tätig; zahlreiche Buchveröffentlichungen, zuletzt: *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*, Stuttgart 2007 (mit Th. Maak). – *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 1. Aufl. 1997, 4. vollst. neu bearb. Aufl. Bern 2008. – *Integrative Economic Ethics. Foundations of a Civilized Market Economy*, Cambridge University Press 2008. – *Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt*, Bern 2009 (mit U. Thielemann; erscheint im Januar).





André Habisch: Christian Corporate Ethics. A Research Programme with Obstacles

Traditionally there has been very little organized dialogue between the tradition of Catholic Thought/Christian Social Ethics and Business enterprises in Germany. The reasons are grounded in the emergence of the Industrial society in Germany, which was dominantly promoted, by Protestant Entrepreneurs and Business scholars. Only recently, studies have been published and practical initiatives launched to break that mutual silence. This essay makes some basic indications to foster that process - following remarks of R. Kennedy on Aristotelian political philosophy. The responsibility of enterprises as 'specialized associations' is differentiated from the Common Good as a social order that is stimulating the personal fulfillment of persons in a very general way. In contrast, the moral value of business enterprises stems from the special value that is created by them. Consequently, they owe special responsibility towards the persons who participate in the value creation process or are supposed to profit from it (employees, clients, providers, society). Commitment in society ('Corporate Citizenship') also does not replace the political community but rather complements it proposing innovative solutions directed towards needy groups in society.

Christian Friesl: Combining Success and Responsibility. Ethical Impulses for Modern Corporate Management

"Corporate Social Responsibility" (CSR) is a modern model of applied business ethics and meets with growing recognition. This paper analyses factors contributing to the success of CSR and focuses most of all on the corresponding relevance of ethical attitudes. In the first part, the model of CSR and successful corporate examples are described. Indicators of successful corporate responsibility are, amongst others: A close link

between the core businesses of a company and its social and/or ecological activities; the strategic direction of CSR; clarity, transparency and objective-orientation in the integration of the model. The second part presents an option for the contribution of ethical attitudes and motives towards the accomplishment of social responsibility of companies. The social-ethical horizon of sustainable development as well as credible and ethically strong leaders can be seminal impulses for the success of CSR.

Armin Laschet: Using the Opportunities for a Further Development of the Community. Corporate Commitment from a Political Point of View

The social commitment of companies in Germany is considerable. In this article case studies with considerable results are presented and applauded. Among the positive aspects of Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Citizenship (CC) are, Armin Laschet argues, improvements of the external environment, employee retention and the companies' reputation. From a political point of view the issue should not be that the state cuts back on its basic services because corporations fill these gaps. On the contrary, many partnerships between companies, public services and members of society offer opportunities to learn from one another and advance the common good. Politics therefore support a culture of public recognition for committed companies.

Peter Walter: A Rogue with a Sense of Responsibility. The Social Commitment of Betapharm – Self-Image and Success Story

Social Commitment is seen at Betapharm as the basis and a driver of the company's successful management. As a "Rogue" it stands out from its competitors. Behind the social mission is the endeavour to fill the „social gap" in the public health system, i.e. to take a ho-

listic view of the patient and their environment, then to tend to them accordingly. For this reason Betapharm founded the Beta Institute, which designs, implements and evaluates social-medical projects. Social image, relevant skills and commercial success are conducive to the company's acceptance as a partner in looking for solutions to the current challenges in the changing German health system.

Bernd H. Mühlbauer: The Lives of Others. Christian Hospitals under the Terms of New Finance Structures

"Christian hospitals are different!" As compared to private or public hospitals, this is a statement many executives and staff would immediately subscribe to. But what does it mean? How many options are open for hospital managers within the prevalent structures? and how much responsibility should they take for the weaknesses in the system? What can a Christian-oriented management achieve in view of the growing necessity of rationalisation and increasingly scarce financial resources? The author, an excellent authority on today's hospital system, describes opportunities for a link between ethics and economy. Sometimes, however, to achieve this, one needs a change of perspective.

Peter Ulrich: "Creating Values which Serve Life". A Discussion of Corporate Ethics and the Perspectives of a Society-Serving Economy

Markets need a regulative framework and responsible participants. Competition and hard and fast profit orientation alone do not lead towards a successful economy however. What makes an economy successful? and what are the objectives of responsible managers?

The renowned expert in corporate ethics from St. Gallen focuses on these fundamental question and demonstrates that modern corporate ethics are multifaceted. In the first place, there is the

question: How and with what does a company make profit? Nevertheless, commitment to a social and ecological framework, fairness towards one's em-

ployees and all others concerned, as well as openness for new models for a just allocation of the social product are part of it, too. In all this, a Christian concept

can help to agree on the necessary ethical (self-)ties.

Sommaires

André Habisch : Une éthique chrétienne de l'entreprise. Un programme de recherche et les obstacles qu'il rencontre

Dans le passé, en Allemagne, il n'y avait guère de dialogue organisé entre les représentants de l'éthique sociale chrétienne et les chefs d'entreprise. Cela tenait au rôle prédominant joué par les entrepreneurs et les économistes protestants au cours de l'émergence de la société industrielle. Ce n'est que récemment qu'on voit paraître des études et se multiplier des initiatives pratiques visant à rompre ce silence. Cet article entend soutenir ce processus en développant quelques idées de base qui reprennent des remarques de R. Kennedy sur la philosophie politique d'Aristote. La responsabilité des entreprises en tant qu'« associations spécialisées » est distincte du bien public, ordre social destiné à promouvoir, de façon générale, l'épanouissement personnel des individus. Au contraire, la valeur morale d'une entreprise provient des valeurs spécifiques créées par elle. Elle assume donc une responsabilité particulière à l'égard des personnes qui participent au processus de création de valeurs ou sont supposées en profiter (employés, clients, fournisseurs, société). Cela veut dire que l'engagement social de l'entreprise, loin de remplacer l'action de la communauté politique, va compléter celle-ci en proposant des solutions innovantes en faveur des groupes en situation précaire dans la société.

Christian Friesl : Associer le succès à la responsabilité. Eléments éthiques pour une gestion d'entreprise moderne

La Responsabilité sociale de l'Entreprise (Corporate Social Responsibility) est un modèle moderne d'une éthique d'entreprise appliquée qui rencontre un intérêt croissant. A partir d'une analyse des facteurs susceptibles de contribuer au succès de la RSE, l'article souligne la pertinence de comportements éthiques correspondants à ceux-ci.

La première partie présente le modèle de la RSE et propose des exemples réussis. Parmi les critères de réussite on peut citer : l'établissement d'un lien le plus étroit possible entre l'activité de base de l'entreprise et ses engagements sociaux ou écologiques; l'orientation stratégique de la RSE; la clarté, la transparence et la définition précise des objectifs lors de l'intégration du modèle.

Dans la deuxième partie, l'auteur affirme que les comportements et les motivations éthiques peuvent contribuer à la réussite de la responsabilité sociale des entreprises. Tant la dimension éthique du développement durable que les convictions fortes et crédibles des dirigeants peuvent contribuer, pour une large part, au succès de la RSE.

Armin Laschet : Saisir les chances de développer le vivre-ensemble. L'engagement social des entreprises vu par un homme politique

En Allemagne, l'engagement social des entreprises est considérable. Cet article présente et analyse des exemples

dont les résultats sont tout à fait remarquables. Parmi les aspects positifs de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et du « corporate citizenship », selon Armin Laschet, il ne faut pas oublier l'amélioration du contexte social, le renforcement de l'adhésion du personnel à l'entreprise et l'augmentation de la notoriété de l'entreprise elle-même. D'un point de vue politique il ne s'agit pas de réduire la responsabilité de l'Etat-Providence dans le domaine des services de base – en assignant aux entreprises le rôle de bouche-trous. Les structures de partenariat qui, à beaucoup d'endroits, se sont créées entre les entreprises, les pouvoirs publics et les acteurs de la société civile offrent la chance d'apprendre les uns des autres et d'œuvrer en commun pour le développement du vivre-ensemble. C'est pour cette raison que la politique cherche à promouvoir une culture où soit reconnu l'engagement de telles entreprises.

Peter Walter : Une entreprise hors-norme consciente de ses responsabilités. L'engagement social de Betapharm – conception et histoire de sa réussite

L'engagement social est pour Betapharm base et moteur du succès de l'entreprise. Entreprise hors-norme Betapharm se distingue clairement d'entreprises comparables. Au cœur de la préoccupation sociale il y a l'ambition de combler le « déficit social » de la Santé publique, c'est-à-dire de considérer le patient comme une personne intégrée dans un milieu social et d'en tirer



MITARBEITER DIESES HEFTES

Paul Banischewski, Troisdorf; Prof. Dr. Martina Blasberg-Kuhnke, Osnabrück; Dr. Marion Bayerl, Eichstätt; Dr. Andreas Fisch, Dortmund; Prof. Dr. Christian Friesl, Wien; Dr. Johannes J. Frühbauer, Augsburg; DDR. Richard Geisen, Dortmund; Prof. Dr. André Habisch, Eichstätt; Dr. Judith Hahn, Frankfurt a. M.; Detlef Herbers, Dortmund; Michael Hörter, Hamburg; Dr. Edeltraud Koller, Linz; Minister Armin Laschet, Düsseldorf; Prof. Bernd H. Mühlbauer, Gelsenkirchen; Anna Nowećk, München; Christine Pehl, Augsburg; Wilhelm Rauscher, Bonn; Prof. Dr. Michael Schramm, Hohenheim; Prof. Dr. Peter Ulrich, St. Gallen; Egbert Verbeek, Bonn; Peter Walter, Augsburg; Prof. Dr. Joachim Wiemeyer, Bochum



VORSCHAU

Heft 1/2009

Schwerpunktthema: *Soziales Europa*

u. a .mit den folgenden Beiträgen:

- Sozialethische Grundfragen an das zukünftige Europa (Christoph Mandry, Erfurt)
- Soziales Europa angesichts der Globalisierung (Otmar Karas, Brüssel/Wien)
- Wettbewerb für soziale Dienstleistungen? (Erny Gillen, Luxemburg)
- Gewerkschaften für den sozialen Dialog in Europa (Wolfgang Schroeder, Kassel)
- Neue sozialpolitische Agenda der EU-Kommission (Stefan Lunte, Besson/Brüssel)

Heft 2/2009

Schwerpunktthema: Gesundheitsökonomie

Heft 4/2009

Schwerpunktthema: Zwanzig Jahre nach dem Mauerfall