

# 1 Menschen in Führung.

## Führungsfragen in Diakonischen Unternehmen

### 1.1 Ohne Ethik kein Erfolg

Vielleicht ist dies eins der größten Probleme: In die öffentlichen Diskussion um mehr Ethik in der Wirtschaft mischen sich häufig Menschen ein, die von Wirtschaft keine Ahnung haben. Dies gilt nicht zuletzt für die Berufszunft der TheologInnen. Schon vor 20 Jahren kritisierte deshalb etwa Henning Scherf einen „Überschuss an ‚moralischer Gesinnung‘ über die geleistete Analyse“.<sup>1</sup> Der Philosoph und Wirtschaftsethiker Josef Meran sprach ironisch von einer „alles überragende[n] Quantität konfessioneller Traktate zur Wirtschaftsethik“.<sup>2</sup> Auch wenn es hier gewichtige Ausnahmen und neue Trends gibt, kann man sich bis heute des Eindrucks nicht erwehren, dass sich in weiten Teilen der öffentlichen und kirchlichen Diskussion die ökonomische Sachanalyse darauf beschränkt, das normative Defizit der Ökonomie festzustellen und dieses dann durch unmittelbare moralische Handlungsanweisungen auszugleichen. Demgegenüber reagieren Wirtschaftsvertreter häufig verständlicherweise befremdet, verweisen auf wirtschaftliche Sachzwänge und die Inkompetenz ihrer Gesprächspartner. Teil des Rituals ist dabei der angedrohte oder vollzogene Kirchenaustritt, der die moralische Ausgrenzung nun auch kirchenrechtlich aufnimmt.

Wer selbst solche Gesprächssituationen erlebt hat, wird deren Fruchtlosigkeit nur bedauern können. Theologisch gesehen sind sie es vor allem deshalb, weil sie das Potenzial der Theologie als Kunst sinnvoller Unterscheidungen unterschreiten. Ein Beispiel dafür sei genannt: Der große evangelische Theologe und Widerstandskämpfer Dietrich Bonhoeffer formulierte einmal: „[D]aß ein Mensch in den Armen seiner Frau sich nach dem Jenseits sehnen soll, das ist milde gesagt eine Geschmacklosigkeit und jedenfalls nicht Gottes Wille.“<sup>3</sup> In der Tat: Es gibt Cocktails, die in so unzulässiger Weise Zutaten vermischen, dass sie schlicht ungenießbar werden. Man muss schon wissen, wie man was zueinander bringt. Das gilt für kulinarische Genüsse, es gilt für das Verhältnis von Erotik und Religion und es gilt schließlich auch für das Verhältnis von Ethik und Wirtschaft. Und es dürfte dabei sinnvoll

---

<sup>1</sup> H. Scherf (1988), S. 370.

<sup>2</sup> J. Meran (1992), S. 50.

<sup>3</sup> D. Bonhoeffer (1977), S. 189.

sein, sich an die Warnung Max Webers zu erinnern, dass es eine schlichte, für alle Lebensbereiche geltende Grundrezeptur nicht gibt. Zu Recht fragte er deshalb in seiner Schrift „Politik als Beruf“: „Aber ist es denn wahr: dass für erotische und geschäftliche, familiäre und amtliche Beziehungen, für die Beziehungen zur Ehefrau, Gemüsefrau, dem Sohn, Konkurrenten, Freund, Angeklagten die inhaltlich gleichen Gebote von irgendeiner Ethik der Welt aufgestellt werden könnten?“<sup>4</sup>

In diesem Sinne soll im Folgenden eingetreten für eine Zuordnung von Ökonomie und Ethik, die die jeweils eigenen Logiken berücksichtigt, die nach den unterschiedlichen Orten ethischer Verantwortung fragt und diese Verantwortung nicht mit einem moralischen Apostolat ohne jede Wirkung verkommen lässt. Aus der Perspektive des diakonischen Unternehmens für Menschen ist dies auch deshalb einzig angemessen, weil das Verhältnis von ethischem Anspruch und ökonomischen Zwängen auch hier alltäglich konfliktär ist. Die Frage der Verhältnisbestimmung ist hier genauso wenig ein Selbstgänger wie in jedem anderen Unternehmen.

Um dieser Frage nachzugehen, soll für das Verhältnis von Ökonomie und Ethik zunächst historisch der Einsatzpunkt gekennzeichnet werden, an dem die Verhältniszuordnung heute versucht werden muss. Die Perspektive, von der her dieser Punkt beschrieben werden soll, ist dabei nicht die interdisziplinäre Fachperspektive, sondern eher das vermutete Durchschnittserleben von Unternehmern in Deutschland,<sup>5</sup> die sich einer ethischen Verantwortung ihres Unternehmens bewusst sind. Bewusst wird dabei nicht die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise als Scheitelpunkt angesehen, sondern das Ende des so genannten Rheinischen Kapitalismus.

<sup>4</sup> M. Weber (1958), S. 537f.

<sup>5</sup> Diese Durchschnittsannahme verdankt sich im Wesentlichen persönlichen Gesprächskontakten und Zeitgeistwahrnehmungen. Bei Vorträgen und in öffentlichen Diskursen wurde ich immer wieder darauf hingewiesen, dass die Unterscheidung von Unternehmern und Managern sinnvoll sein könnte. Während Unternehmer als Eigentümer eine langfristige Perspektive für ihre Organisationen haben, die ihnen wesentlich wichtiger ist als kurzfristige Renditeerwartungen, bespielt der Manager nur auf Zeit ein Unternehmen und richtet, nicht zuletzt aufgrund eigens danach austarierter Anreizsysteme, seine Führungsentscheidungen nach kurzfristigen Gewinnerzielungsperspektiven aus. Auch wenn ein gewisser heuristischer Wert in dieser Unterscheidung liegt, ist er sicherlich doch zu holzschnittartig. Für diakonische Unternehmen trifft er jedenfalls im Regelfall deshalb nicht zu, weil sich Unternehmensverantwortliche hier eher als langfristig handelnde Unternehmer verstehen dürften.

### 1.1.1 Die Notwendigkeit eines wirtschaftsethischen Commitments nach dem Ende des Rheinischen Kapitalismus

Der Begriff des „Rheinischen Kapitalismus“ ist nicht geschützt, er ist schillernd und es gibt ihn nicht in einer klaren Definition. Er ist eher ein Konstrukt, in dem sich ein bestimmtes Staats- und Wirtschaftsverständnis, eine spezifische persönliche Werthaltung und Überzeugung und ein historisches volkswirtschaftliches Modell abbildet. In diesem „Kapitalismus mit einem menschlichen Gesicht“ kamen verschiedene Überzeugungen und Setzungen zusammen, die vermutlich so nur in der spezifischen Situation der Nachkriegszeit in der Bundesrepublik Deutschland leitend werden konnten. So war man davon überzeugt; dass

- Eigeninitiative und Eigennutz die Motoren von Fortschritt, Innovation und wirtschaftlichem Erfolg sind,
- dass eine freie Marktordnung in einem demokratischen Rechtsstaat ein sinnvoller Zusammenhang ist,
- dass möglichst breite Bevölkerungsschichten über einen ausgebauten Sozialstaat von den Vorzügen dieser Wirtschaftsordnung partizipieren werden, oder wie Ludwig Erhard dies unüberboten auf die prägnante Formel brachte, dass das Ziel der „Wohlstand für alle“ sei,
- dass korporatistische, auf Konsens zielende Strukturen die beste Basis für friedvolle und effiziente gesellschaftliche Aushandlungsprozesse sind. Ein besonders prägnantes Beispiel sind in Deutschland die Tarifpartnerschaften.

Sind dies die tragenden Überzeugungen, so kann man den „rheinischen Kapitalismus“ mit Werner Abelshauser als „eine dichte, historisch gewachsene Landschaft wirtschaftlicher Institutionen und Spielregeln“<sup>6</sup> verstehen. Man musste diese Landschaft nicht stets von Neuem beschreiben, weil sie von einer gewachsenen und freiwilligen Akzeptanz der wesentlichen Akteure getragen wurde und weil die positiven Wirkungen für (fast) alle erlebbar waren. Die Transaktionskosten waren ungewöhnlich niedrig. An die Stelle des frühindustriellen Paternoster-Effektes, nach dem der Aufstieg der einen immer den Abstieg der Anderen notwendig macht, trat der Fahrstuhl, der das Wohlstandsniveau für (fast) alle erlebbar machte. Neben dem schwedischen Volksheim war damit ein zweites Modell lebendig, in dem Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen in einen ökonomisch sinnvollen Ausgleich gebracht waren.

---

<sup>6</sup> Zit. aus den Thesen von W. Abelshauser (o.J.), S. 1.

Wirtschaftshistoriker streiten darüber, wann dieses Modell des rheinischen Kapitalismus ins Wanken geriet. War es, als mit der ersten Ölkrise die Erkenntnis wuchs, dass die Bewässerungslogik der gewachsenen Landschaft so nicht auf Dauer durchhaltbar sein würde? Waren es die nach der Wiedervereinigung versprochenen „blühenden Landschaften“, die sich dann doch als dauerhafte Steppen herausstellten? Waren es die Auswüchse des Sozialstaates, die mit einer etablierten Vollkaskomentalität die Kostenentwicklung des Systems unbeherrschbar machten? Waren es die zunehmenden Probleme des ‚Sozialversicherungsstaates‘, dessen tragende Säulen: familiäre Rollenteilung, klassische Erwerbsarbeit, Lebensstandard sichernde Rente, Tarifverträge, lebenslange Betriebszugehörigkeit etc. immer mehr Risse bekamen?

Jedenfalls konnte zu Beginn dieses Jahrtausends der „Economist“ vom Ende des Rheinischen Kapitalismus sprechen.<sup>7</sup> Feindliche Übernahmen wie im Falle von Mannesmann und Vodafone machten endgültig für alle deutlich, dass es in den neu wachsenden Landschaften keine Grenzflüsse mehr gab, und der „Economist“ attestierte Europa, es sei auf dem besten Weg „to be just another United States“. Ob dies so ist, sei dahingestellt, aber in jedem Fall dürfte die gegenwärtige Finanzkrise auch dem Letzten gezeigt haben, dass wir in einer globalen Wirtschaft angekommen sind.

Bei diesem kleinen Ausflug zum Rheinischen Kapitalismus ging es nicht um eine nostalgische Rückschau oder einen versteckten letzten Aufruf zum Erhalt des Sozialstaates. Im Zusammenhang der Zuordnung von ökonomischer Rationalität und ethischer Verantwortung lag das Interesse nur darin, das Folgende aufzuzeigen: Über etwa 50 Jahre hinweg gab es in unserer Gesellschaft ein Wirtschaftsmodell, das von moralischen Standards lebte und seinerseits diese Standards plausibilisiert hat.<sup>8</sup> Nach allem, was erkennbar ist, sind diese Standards heute nicht mehr einfach in unserer Gesellschaft verfügbar und prägend wirksam. Das Modell droht zum Auslaufmodell zu werden, ohne dass schon erkennbar wäre, auf welche ethischen Standards sich ökonomisches Handeln in Zukunft beziehen kann. Dass ein solcher Bezug aber keinesfalls wertlos ist, dürfte und könnte wiederum eine der Lehren aus der letzten Krise sein.

Auf der Suche nach diesen ethischen Standards sei ein typologisierender Durchgang durch die Entwicklung der Wirtschaftsethik versucht, der sich speziell auf die Frage nach dem Beitrag der Wirtschaftsethik für das ökonomische Handeln ausrichtet.

<sup>7</sup> Vgl. dazu L. Castellucci (2001) mit Verweis auf den Artikel: What is Europe?, in: The Economist vom 10. Februar 2000; das folgende Zitat ebd.

<sup>8</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang J. Wieland (1993), S. 18.

### 1.1.2 *Der wirtschaftsethische Beitrag für ein erfolgreiches ökonomisches Handeln*

Auch wenn die Wirtschaftsethik auf eine lange Geschichte<sup>9</sup> zurücksieht, hat sie doch vor allem in den letzten 20 Jahren einen enormen Auftrieb erfahren und ist in diesem Zusammenhang zu einer internationalen Wissenschaft geworden. Die hier versuchte Darstellung von vier (nicht im historischen Sinne trennscharfen) Stadien<sup>10</sup> folgt dem Interesse, deutlich zu machen, dass die Wirtschaftsethik eine Entwicklung durchgemacht hat, die sie auch für UnternehmerInnen wieder interessant macht.

Lange Zeit war Wirtschaftsethik, insbesondere in Deutschland, gleichbedeutend mit fundamentaler Kapitalismuskritik. Das Strickmuster dieser konfrontativen Wirtschaftsethik war sehr schlicht: Der Kapitalismus setzt auf egoistische Gewinnsucht und erzeugt auf einem durch diese Haltung gestalteten Markt Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten. Mit Verweis auf die Opfer dieses Systems wird ein grundlegender Systemwechsel gefordert, dem meist ein planwirtschaftliches Ordnungsmodell zugrunde liegt. – Die große Schwäche dieser konfrontativen Wirtschaftsethik, meist marxistischer Provenienz, lag darin, dass sie die ökonomischen *und* sozialen Erfolge des kritisierten Systems leugnete, ohne ihrerseits auf Erfolge in real existierenden Umsetzungsmodellen verweisen zu können.

Im Gegensatz zu dieser Fundamentalkritik hat sich das Modell einer korrekiven Wirtschaftsethik entwickelt, die das individuelle Gewinnstreben nicht prinzipiell ablehnt, aber es in einen normativ vorgegebenen Rahmen eingebunden wissen will. Entweder setzt man dann darauf, dass die Austauschprozesse des Marktes übergreifend nach einer sozialpolitisch zu verantwortenden und durchzusetzenden Verteilungsgerechtigkeit gestaltet werden müssen oder dass das einzelne Wirtschaftssubjekt, speziell der Unternehmer, eine sittlich gereifte, humane Persönlichkeit sein muss, der seinem Gewissen auch in seinem wirtschaftlichen Handeln folgt. – Das Problem dieser Position besteht insbesondere darin, dass es die Vermittlung von ökonomischer und ethischer Vernunft entweder ganz offen lässt oder völlig individualisiert.

Zu einem relevanten Gesprächspartner für UnternehmerInnen hat sich die Wirtschaftsethik erst dadurch entwickelt, dass sie die ethische Rationalität nicht gegen eine ökonomische Logik stellt, sondern beide ineinander verwoben sieht. Diese so genannte funktionale Wirtschaftsethik geht seit Max We-

---

<sup>9</sup> Vgl. dazu die aufschlussreiche Darstellung in: W. Korff (1999), S. 344–566.

<sup>10</sup> Vgl. zum Folgenden T. Jähnichen (2008), S. 69–122.

ber davon aus, dass ökonomisches Handeln auf dem Markt kein a-ethischer Bereich ist, sondern einer spezifischen Marktethik folgt, und zwar gerade um erfolgreich sein zu können. Dazu nur die wichtigsten Stichworte:

- Nicht zufällig ist die Kaufmannssprache von einer ethischen Sprache des „Treu und Glaubens“ durchzogen. Schon früh stand dabei die Überzeugung im Hintergrund, dass der, der sein Gewinnstreben rücksichtslos und schädigend ausübt, bei nächster Gelegenheit auf dem Markt abgestraft wird. Diese Grunderkenntnis ist im Handelsrecht in eine rationale Legalität übersetzt.
- Die Einhaltung von ethischen Standards ist nicht nur sozial sinnvoll, sie senkt auch die Transaktionskosten. Bei verabredeten und eingehaltenen ethischen Standards sinkt der Kontrollaufwand und etablieren sich belastbare Geschäftsbeziehungen.
- Der Markt lebt von und zielt auf eine Tauschgerechtigkeit, bei der Preis und Leistung in einem möglichst ausgewogenen Verhältnis stehen. Markttransparenz und Wahlrecht, dem korrespondierend die Verhinderung von Marktabsprachen und Monopolbildung, sind Grundpfeiler eines Wettbewerbs, der nicht zuletzt dem Käuferinteresse dient.
- Ethische Grundentscheidungen wie Vorsorge und Fürsorge führen zu einer Sparsamkeit, die für volkswirtschaftliche Kapitalbildung und eine nicht-inflationäre Investitionsfinanzierung einen wesentlichen Baustein darstellt.
- Kurz und knapp: Ökonomie und Ethik sind einander nicht Feind wie Feuer und Wasser, sie stehen eher in einem geschwisterlichen Verhältnis. Für einige Vertreter der funktionalen Wirtschaftsethik geht es einzig darum, den ökonomischen Vorteil von ethischen Regeln darzulegen, da dieser Vorteil „als einzige ‚Währung‘ in der globalen, heterogenen, fragmentierten modernen Weltgesellschaft verlässlich bleibt“.<sup>11</sup>

Das Gewicht dieser funktionalen Position kann kaum überschätzt werden. Eine Ethik, die nicht als Fremdkörper empfunden wird, sondern an der ökonomischen Rationalität ansetzt, hat in jedem Fall die erheblich besseren Chancen, Wirkungen zu erzeugen. Auch hier könnte uns die gegenwärtige Finanzkrise heilsam zu der Erkenntnis führen, dass es letztlich keinen Shareholder Value ohne Stakeholder Value gibt, dass deshalb Beziehungswerte immer auch erfolgswirksam sind.

Freilich sollte man bei dieser Position nicht stehen bleiben. Auch Geschwis-

---

<sup>11</sup> K. Homann (2001), S. 101.

terschaft ist kein Selbstläufer. Die so ungleichen Geschwister Ethik und Ökonomie bedürfen der Pflege und Entwicklung ihrer Beziehung.

Deshalb steht am Ende des wirtschaftsethischen Überfluges der integrative Ansatz von ethischer und ökonomischer Rationalität.<sup>12</sup> Er geht davon aus, dass ethische und ökonomische Interessen durchaus konvergieren können. Aber sie stehen doch nicht einfach in einem ausgeglichenen, spannungsfreien Miteinander. Denn es ist ja schlichtweg eine Erfahrung, dass das Eigeninteresse nicht nur gelegentlich in reinen Opportunismus umschlagen kann. Eilert Herms hat deshalb statt vom wohlverstandenen Egoismus richtiger von dem „gereiften Selbstinteresse“<sup>13</sup> gesprochen. Dieses gereifte Interesse schließt ein, dass neben den wirtschaftlichen Auswirkungen einer ökonomischen Handlung immer auch die Folgen für das Gemeinwohl bedacht werden.

Dies führt konsequent zu der Position des St. Galler Wirtschaftsethikers Peter Ulrich,<sup>14</sup> der auf einen „ethisch gehaltvollen Begriff von vernünftigem Wirtschaften“ abhebt, bei dem die Ökonomie immer eingebettet ist in die Lebenswelt, und letztlich nicht mehr und nicht weniger ist als ein Mittel für das gute Leben und Zusammenleben von Bürgern. Entsprechend verweist Ulrich darauf, dass es sich bei den sog. ökonomischen Sachzwängen letztlich nur um Denkwänge handelt, die aufzuheben sinnvoll sein kann. In der Perspektive der Menschenrechte mutet uns dieses Konzept zu, nachzudenken und zu gestalten, inwieweit wir unsere Gesellschaft nicht nur als „Marktzusammenhang, sondern als Rechtszusammenhang“<sup>15</sup> sehen. Dieser Rechtszusammenhang ist aber kein Selbstläufer. Er muss in einer globalen Welt auch global entworfen und durchgesetzt werden. Dass dies auch ökonomisch vernünftig sein könnte, könnte eine weitere Lehre der letzten Krise sein.

Für den Ansatz von Peter Ulrich ist dabei grundlegend wichtig, dass er die sogenannte topologische Frage eingeführt hat. Sie führt letztlich zu der Unterscheidung von Verantwortungsebenen in der Wirtschaftsethik. Danach ist grundlegend zu differenzieren zwischen der Mikroebene des individuellen Verhaltens von ökonomischen Akteuren, der Mesoebene von Organisationen wie Unternehmen und Verbänden, der Makroebene ordnungspolitischer Entscheidungen und schließlich der Großbaustelle einer globalen Weltwirtschaftsordnung. Diese Ebenenunterscheidung dient dazu, spezifische Handlungsräume erkennen und nutzen zu können und Überforderungen zu ver-

<sup>12</sup> Vgl. dazu vor allem P. Ulrich (2001).

<sup>13</sup> E. Herms, (2001), S. 117.

<sup>14</sup> Vgl. zur Bewertung von Peter Ulrichs Ansatz H.-S. Haas (2010b), S. 292–297.

<sup>15</sup> P. Ulrich (2002), S. 31.

meiden. Dem Gestaltungsraum der Mesoebene soll sich der letzte Punkt in der Frage nach einem integrativen Unternehmerverständnis widmen.

### *1.1.3 Konturen unternehmerischer Verantwortung*

Auch wenn die gesellschaftliche Akzeptanz von UnternehmerInnen und ManagerInnen durchaus volatil und z.Zt. notorisch unterbewertet ist: Unternehmertum sieht in Deutschland – und nicht nur dort – auf eine lange Erfolgsgeschichte zurück, in der ökonomische und ethische Verantwortung immer wieder wirksame Verbindungen eingegangen sind. Unternehmen sind die Impulsgeber für technischen Fortschritt, intelligente Dienstleistungen und wertvolle Produkte gewesen. Unternehmerstolz ist deshalb nicht Hybris, sondern Realismus. Gerade im sozialen Bereich hat das Unternehmen zu einer deutlichen Verbesserung der Lebenssituation von benachteiligten Menschen und zu einem effizienteren Einsatz von öffentlichen Geldern geführt.

Zu diesem grundsätzlichen Ja gibt es kein gleichwertiges Aber. Es gehört deshalb zum unternehmerischen Selbstbewusstsein dazu, sich nicht in eine ethische Schmutzdecke stellen zu lassen, sondern die Annäherung von ethischer und ökonomischer Rationalität selbst als Aufgabe und Stärke anzunehmen. Sinnvoll ist deshalb ein ethisch reflektiertes Selbstbewusstsein von UnternehmerInnen. Grundzüge dieses Selbstbewusstseins könnten sein:

- Der Unternehmer/die Unternehmerin von heute hat eine Berufsleidenschaft: den Erfolg seines Unternehmens. Langfristig ist dieser Erfolg aber nie das Ergebnis autistischer Wettbewerbsstrategien, sondern belastbarer Beziehungen zu Lieferanten, Kunden und Anspruchsgruppen. Konsequenz führt dieser Weg zu einem normativen Anspruchsgruppenkonzept, in dem sich das ökonomische Handeln immer auch gegenüber seinem sozialen Umfeld und gegenüber künftigen Generationen verantwortlich weiß. In dieser Perspektive vereinen sich ökonomische und ethische Rationalität zu einer gereiften unternehmerischen Klugheit. – Diese gilt es auszubauen und zu stärken.
- Unternehmer und Manager sind heute, nach dem Grundtenor der neueren Managementliteratur, vor allem gute Sozialarchitekten. Das Schreckbild des Unternehmers als raffgierigem Ausbeuter wird auch durch Beschwörung nicht realer. Faktisch gelingt heute eine gute Performance nicht ohne Identifikation mit dem Unternehmen; Innovation bleibt an gelingende Kommunikation gebunden und die ungeheure Arbeitsver-



dichtung und Wertschöpfung wären nicht zu leisten gewesen, wenn Menschen in Unternehmen nicht auch und wachsend Freiheits- und Entfaltungsräume finden würden. – Als Sozialakteure mit Kompetenz müssen sich Unternehmer vielleicht noch stärker in die Gestaltung des Sozialen einbringen<sup>16</sup>.

- Unternehmer und Manager wissen um die Grenzen der Ökonomisierungen. Wer sich in seiner Familie als Vorstandsvorsitzender aufspielt ist schnell aller Posten enthoben, und wer im Freundeskreis sich nur nach ökonomischer Rationalität verhält hat schnell jeden Kredit verspielt. Dass Menschsein mehr ist als homo oeconomicus Existenz und dass Leben mehr ist als ökonomischer Erfolg, muss man vielleicht am wenigsten denen sagen, die diesen Erfolg haben. – Was wir eher brauchen ist eine gepflegte Kultur der Nachdenklichkeit, einen Austausch, der das ethische Kulturinteresse nicht zum privaten Hobby macht.
- UnternehmerInnen haben Einfluss. Sie machen diesen Einfluss geltend, in unseren Unternehmen, in unseren Verbänden, auch in der Politik. Sie kennen den Unterschied zwischen Legalität und Bürokratismus. Sie haben aus Erfahrung ein feines Gespür für Ineffizienz von Maßnahmen und sich bietenden Gestaltungschancen. – Mit diesem Rüstzeug bringen sich Unternehmer immer wieder verstärkt ein, mindestens in die Gestaltung ihrer eigenen Lebensräume. Dazu gehört der Einsatz für eine soziale Stadt, für ein soziales Dorf, ein Gemeinwesen, das mit seinen Kranken, mit seinen hochaltrigen Menschen, mit seinen BürgerInnen mit Behinderung phantasie- und liebevoll umgeht.

In unüberbotener Formulierung hat die biblische Tradition den Zusammenhang von ethischem Anspruch und ökonomischer Rationalität auf den Punkt gebracht. Er steht für eine Perspektive, die sich in keinen Kontextveränderungen erledigen wird und gedeckt ist durch eine mehr als 3000-jährige Geschichte: „Gerechtigkeit erhöht ein Volk!“ (Sprüche 14,34)

---

<sup>16</sup> In größeren Firmen wird so heute eine ausgedehnte gesellschaftliche Beteiligung unter dem Stichwort der Corporate Social Responsibility (CSR) bewusst geplant und gesteuert. In kleineren Firmen ist diese Aktivität, häufig aufgrund der stärkeren örtlichen Einbindung ohnehin selbstverständlich.

## 1.2 Das Paradigma theologischer Reflexion im unternehmensethischen Diskurs

### 1.2.1 Einleitung: John Maynard Keynes als Fremdprophet

Die folgenden Überlegungen knüpfen an eine Leerstelle aus dem Vorausgehenden an. Der bisherige Gedankengang zielte darauf ab zu zeigen, dass sich die Wirtschaftsethik zu einem Diskurs entwickelt hat, in dem die notwendige Vermittlung von ethischem Anspruch und ökonomischer Rationalität grundgelegt werden kann. Damit freilich ist noch in keiner Weise begründet, ob die Theologie in diesem Diskurs einen Beitrag zu liefern hat. Die klassische Antwort auf diese Frage lautet häufig, dass die Theologie die Normen liefern kann, die sich die Wirtschaftsethik nicht selbst geben kann. Ohne das Wahrheitselement dieser Antwort gänzlich zu bestreiten, soll im Folgenden eine andere Positionierung versucht werden. Nicht zuletzt aus didaktischen Gründen bedient diese sich eines ökonomischen ‚Fremdpropheten‘, dessen paradoxe Wirklichkeitseinblendung in einer ökonomischen Krisensituation m.E. einen paradigmatischen Entdeckungszusammenhang für den Ort der Theologie im wirtschaftsethischen Diskurs abgeben könnte. Die Perspektive geht dabei über den wirtschaftsethischen Diskurs hinaus, weil von ihr her auch der unternehmerische Alltag des diakonischen Unternehmens mit in den Blick kommt. Doch zunächst sei der Fremdprophet bemüht: John Maynard Keynes.

John Maynard Keynes ist eine der schillerndsten Figuren der Wirtschaftsgeschichte.<sup>17</sup> Sein Lebensweg schwankt zwischen einer glänzenden akademischen Karriere, einer tiefen und ausschweifenden Lebenssehnsucht und dem vielleicht größten politischen Einfluss, den ein Wirtschaftswissenschaftler je gehabt hat. Er war ein Meister des britischen Humors und konnte mit seinem Sarkasmus komplizierte Analysen auf den Punkt bringen. Als er 1919, damals 36 Jahre alt, als britischer Unterhändler an den Friedensverhandlungen von Versailles teilnahm, lieferte er ein Portrait der beteiligten Staatsmänner, die nicht einsahen, dass ein Land, das gemolken werden soll, nicht vorher ruiniert werden darf. Über den rhetorisch glänzenden britischen Premier Lloyd George urteilte er: „Wenn er allein in seinem Zimmer ist, ist keiner da.“ Und dem französischen Ministerpräsidenten Clemenceau gedachte er die Charakteristik zu: „Er hatte eine Illusion – Frankreich; und eine Desillu-

---

<sup>17</sup> Die Darstellung seines Lebens folgt P. Strathern (2003), S. 263–288. Die folgenden Zitate entstammen diesem Beitrag und werden im Fließtext in Klammern belegt.