

**Unternehmen Verantwortung. Werte sichern Erfolg
Dinner-Speech bei der 16. Konferenz Deutscher Corporate
Governance Kodex „Standortbestimmung: Deutsche Corporate
Governance im internationalen Vergleich“
Berlin, DZ Bank am Pariser Platz
21. Juni 2017**

Sehr geehrter Herr Staatssekretär, sehr geehrter Herr Lange,
sehr geehrter Herr Vorsitzender, sehr geehrter Herr Prof. Dr.
Nonnenmacher,
sehr geehrte Damen und Herren,

Wahrhafter Gottesdienst

Unternehmen Verantwortung – diesen Leitsatz hat Martin Luther jedem und jeder Einzelnen, die eine Arbeit verrichtet, ins Stammbuch geschrieben. Der Wittenberger Mönch reformierte nicht nur die Kirche, woran wir in diesem Jahr besonders denken. Er etablierte auch einen neuen Begriff der Arbeit. Bis zu Beginn der Neuzeit nämlich wurde in Europa die *vita contemplativa* der *vita activa* vorgezogen. Der geistliche Stand genoss ein höheres Ansehen als das Handwerk oder Bauern. Denn Priester, Mönche und Nonnen widmeten ihr Leben dem Dienst Gottes. Sie folgten einer Berufung.

Martin Luther schrieb im Gegensatz zur bisherigen Praxis jeder Tätigkeit zu, dass sie ein wahrhafter Gottesdienst sein könne, wenn sie im Dienst für den Nächsten und in Verantwortung vor Gott ausgeführt werde. Er schrieb: „Wir sollen mit fröhlichem Gewissen in unserem Berufe bleiben und wissen, dass durch solche Werke mehr ausgerichtet wird, als wenn jemand alle Klöster gestiftet und alle Orden gehalten hätte; und ob es gleich die allergeringste Hausarbeit sei.“ (WA 29, 566).

Schaffe, schaffe, Häusle baue

Das Management eines DAX-Konzerns, das Kassieren im Supermarkt, die Führung eines Familienbetriebs, die Assistenz der Geschäftsleitung, die Erfüllung eines Abgeordnetenmandats, der Dienst einer Pfarrerin, eine Beamtenposition im Ministerium, das Schreinerhandwerk oder die Müllentsorgung sind wahrer Gottesdienst. Denn alle Menschen haben den Auftrag, ihre Gott geschenkten Talente in ihre Tätigkeit einzubringen und sie zu entfalten. Jeder und jede ist dazu berufen. Und so wird auch im Sprachgebrauch aus der Berufung der Beruf.

Wobei dieser nicht beschränkt ist auf die Erwerbsarbeit, sondern auch die Familienarbeit einbezieht. Im Beruf übernimmt jeder Christ Verantwortung für sich selbst, für den Nächsten und vor Gott. Vom Denkanstoß der Reformatoren Martin Luther und Jean Calvin aus entwickelte sich die evangelische Arbeitsethik, die wesentlich zur wirtschaftlichen Dynamik und zur Prosperität unseres Landes beigetragen hat. Die preußische Pflichterfüllung ist genauso sprichwörtlich geworden wie das schwäbische „Schaffe, schaffe, Häusle baue.“ Beide Haltungen erblühten auf protestantisch geprägten Gesellschaften.

Gnadengabe

Damit sind zwei Werte im Berufsleben, die selbstverständlich auch in der Unternehmensführung gelten, benannt: Jegliche Tätigkeit soll den Dienst am Nächsten im Blick haben. Und sie steht in der Verantwortung vor Gott, vor einer Instanz also außerhalb unserer selbst, die uns unser Leben, unsere Talente, unser Umfeld und unseren Wirkungskreis erst ermöglicht. „Was hast du, das du nicht empfangen hast?“ (1Kor 4,7) Diese biblische Frage aus dem 1. Korintherbrief kennzeichnet eine

Haltung, die bei allem berechtigten Stolz auf die eigene Lebensleistung sich bewusst bleibt, dass Erfolg und wirtschaftlicher Wohlstand auch immer eine Gnadengabe sind, die von vielen unbeeinflussbaren Faktoren abhängen.

Diese Haltung befördert das Arbeitsklima in einem Unternehmen. Denn sie verhindert, dass Menschen in höheren Positionen herablassend auf geringere Tätigkeiten blicken. Es verhilft zum Erfolg eines Unternehmens, wenn die Betriebsangehörigen sich gemeinsam dem Unternehmensziel verpflichtet wissen und jeder an seinem Platz zum großen Ganzen beitragen möchte. Dazu braucht es eine Wertschätzung aller Tätigkeiten im Betrieb und die Anerkennung, dass Menschen auch an anderen Stellen und in niederen Chargen ihre Charismen einbringen.

Motivation

Manche Arbeitsplätze allerdings sind so beschaffen, dass dies kaum möglich ist. Wir brauchen geistvolle Ideen, um sie so zu verändern, dass die Würde des einzelnen, zu der seine, ihre Fähigkeiten gehören, die Arbeit mehr bestimmen kann als bisher. Nebeneffekt wäre, dass sich die Produktivität steigert, wo Menschen gemäß ihrer Möglichkeiten eingesetzt sind, statt anderen Interessen unterworfen zu werden. Eine Identifizierung mit dem Unternehmen kann indes nur erreichen, wer seine Mitarbeiter auch im Unternehmen beschäftigt und nicht in Zeitarbeitsfirmen auslagert.

Gleiche Tätigkeit bei geringerer Bezahlung und sozialer Absicherung innerhalb eines Betriebs steigert die Motivation der bei einer Zeitarbeitsfirma zugekauften Angestellten jedenfalls sicher nicht. Unternehmerisches Handeln verbindet sich mit zahlreichen positiven Eigenschaften. Es steht für kreativen Erfindungs- und Entdeckergeist,

wie mit vorhandenen Produktionsmitteln unter den Bedingungen der Knappheit mit möglichst geringem Aufwand ein möglichst großer Nutzen erzielt werden kann. Wo sind neue Märkte für die eigenen Produkte zu finden oder wie lassen sich alte Märkte neu beleben?

Wertschöpfung

Für erfolgreiches Wirtschaften bedarf es nicht nur der klassischen Produktionsmittel, sondern auch geistiger, zwischenmenschlicher Voraussetzungen wie Vertrauen, Fairness, die Wahrung von Chancengleichheit und Transparenz, Anstand. Unternehmerisch zu sein erfordert Gespür für Nachfrage oder das Geschick, sie zu wecken, wo sie noch unentdeckt schlummert. Unternehmen sind „überindividuelle Wertschöpfer“. Wer ein Unternehmen leitet oder daran mitwirkt, braucht Visionen für die Weiterentwicklung und das Einschätzungsvermögen, wie sich diese Visionen umsetzen lassen.

Wirtschaftliches Handeln limitiert sich damit per definitionem nicht am kurzfristigen Gewinn, sondern ist über den Tag hinaus gerichtet. Biblisch gesprochen hat unternehmerisches Schaffen Anteil an der von Gott aufgetragenen Kreativität, die Erde „zu bebauen und zu bewahren“ (Gen 2, 15). Handeltreibende waren durch unsere Geschichte hindurch Kulturträger: Zwischen den Märkten und Ländern wurden und werden mit den Waren auch Ideen, Lebenswerte und Mentalitäten ausgetauscht.

Risiko

Zum Unternehmertum gehört, das Risiko einer Investition einzugehen und widrigenfalls Misserfolg und Verlust zu tragen. Im Familienbetrieb hängt dieses Risiko unmittelbar an der Unternehmerfamilie. Im Konzern provoziert es Protest, wenn der Gewinn vor allem in den Führungsetagen verbleibt, negative Folgen dagegen von der Belegschaft durch

Lohnkürzungen, längere und immer flexiblere Arbeitszeiten oder gar Arbeitsplatzabbau kompensiert werden müssen oder wie im Falle der Bankenrettung auf die Allgemeinheit abgewälzt werden. Einseitige Schelte sei jedoch ferne!

Auch führen Verallgemeinerungen wie „die Wirtschaft“ oder „die Manager“ nicht weiter. Ein Wirtschaftsmensch ist wie jeder Christenmensch „simul iustus et peccator“. Das heißt, gerechtfertigt und Sünder zugleich, bei allen guten Anlagen korrumpierbar. Leider gibt es eine ganze Reihe von Beispielen, die erhebliche Fragen an das verantwortliche Handeln Einzelner in der Wirtschaft sowie ganzer Unternehmen aufwerfen. Die Fälle muss ich nicht aufzählen. Für Ökonomie und Theologie gleichermaßen gilt es, Grenzüberschreitungen und Soll-Bruchstellen sensibel wahrzunehmen und die geistigen Voraussetzungen für verantwortliches Handeln im Bewusstsein zu halten.

Verantwortung

Verantwortung heißt dem Wortstamm nach, für etwas Rede und Antwort stehen können. Fragt sich, wer vor wem und für was. Hans Jonas, der Namensgeber für „das Prinzip Verantwortung“ veranschaulicht beispielsweise: „Der Glücksspieler, der im Kasino sein Vermögen aufs Spiel setzt, handelt leichtsinnig; wenn es nicht seines sondern eines Andern ist, dann verbrecherisch; aber wenn er Familienvater ist, dann unverantwortlich auch bei unstreitigem Eigentum und einerlei, ob er verliert oder gewinnt. Das Beispiel sagt: Nur wer Verantwortungen hat, kann unverantwortlich handeln.“

Ursprünglich bezieht sich Verantwortung auf das Individuum, auf natürliche Personen. Vor allem ab dem 19. Jahrhundert haben sich auch

Institutionen und Organisationen als „juristische Personen“ herausgebildet, die Verantwortung tragen und haften können. Das birgt die Gefahr der „Verantwortungsdiffusion“: Der Verantwortungsbereich des Einzelnen ist begrenzt. In einer ausdifferenzierten Gesellschaft, in einer globalisierten Welt noch dazu gibt es zahlreiche Faktoren und externe Rahmenbedingungen, die einzelne natürliche sowie juristische Personen nicht beeinflussen können.

Gewissen

Das erschwert es, Verantwortung wahrzunehmen bzw. zu verfolgen, wer Verantwortung zu tragen hat. So kann aus Verantwortungsdiffusion „kollektive Verantwortungslosigkeit“ werden. Verschärft wird das Problem, dass mit immer größerem technologischen Fortschritt die Folgen wirtschaftlichen Handelns schwerer abschätzbar werden. Um die Komplexität einer global vernetzten High-Tech-Welt zu wissen, darf aber nicht dazu verführen, Verantwortung mit dem Hinweis auf übergeordnete Zusammenhänge zu delegieren.

Verantwortung beginnt bei der Frage an sich selbst, wie man den eigenen Zuständigkeitsbereich gestaltet, nach welchen Kriterien man Entscheidungen trifft, welchen Umgang mit Kollegen, Mitarbeitenden und Geschäftspartnern man und frau pflegt. Verantwortung bedeutet Verantwortung gegenüber Dritten. Wer ist „der Dritte“? Vom Subjekt ausgehend ist der Dritte das eigene Gewissen, der „innere Gerichtshof“, wie Kant sagt, das Gewissen gefangen in den Worten Gottes, wie Luther schon vor Kant evangelisch präzisiert hat.

TINA und TAHA

Weitere Sphären, wem gegenüber man verantwortlich ist, kommen hinzu: Vorgesetzte, die Anteilseigner des Unternehmens, die Gesellschaft

hierzulande und weltweit, zukünftig Lebende. „Der systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung“, lehrt der Wirtschaftswissenschaftlicher Karl Homann. Die Regeln des Systems müssen stimmen und Anreize schaffen, damit der Einzelne und das einzelne Unternehmen sich verantwortlich verhalten können. Nachvollziehbar, doch wird eine wirtschaftliche Rahmenordnung nicht vom Himmel auf uns herabgesenkt.

Sie ist Menschenwerk und somit gestaltbar. Das ist Zuspruch und Anspruch an unser aller Handlungsvermögen im Sinne gottgegebener Freiheit. Wahrem unternehmerischen Geist entspricht weniger die „TINA“-Formel von Margaret Thatcher („There is no alternative“ – „Es gibt keine Alternative“), sondern viel eher der „TAHA“-Aufruf: „There are hundreds of alternatives!“ – „Es gibt Hunderte von Möglichkeiten“. Ich lasse mich nie von vermeintlichen Sachzwängen an Visionen hindern – das wäre destruktiv –, sondern ich nutze die Freiheit des Geistes, neue Wege zu finden.

Mensch und Freizeit

Kein Mensch, auch nicht der homo faber et oeconomicus, hält es aus, ständig zu agieren und zu funktionieren. Die von manchen Managern ausgegebene Parole „Wer in der Küche arbeitet, muss auch Hitze ertragen können“ hilft vielleicht gelegentlich, den eigenen Beruf ökonomisch-häuslich einzuordnen. Auf Dauer jedoch führt sie in gnadenlose Selbstausschöpfung. Der letzte Tag der Woche, so das Alte Testament, erinnert an Gottes Schöpfungswerk. Er hat geschaffen, was Menschen genießen und woran sie sich erfreuen dürfen.

Sie sind Empfangende dessen, was Gott in seiner kreativen Phantasie erdacht hat. Dann ruht der Allmächtige – müssen wir da nonstop

durcharbeiten in dem Wahn, ohne unser Tun ginge die Welt unter? Im Neuen Testament ist der Sonntag der erste Tag der neuen Woche, der daran erinnert, dass es ein Leben nach dem Tod gibt, dass mitten im Leben neue Anfänge möglich sind, es einen Ausblick auf eine bessere Welt gibt. Die Hoffnung auf das Jenseits wirkt mitten ins Diesseits. Das heißt: Durchschnaufen, auferstehen, aufstehen, Irrtümer erkennen, sich mit Fehlern auseinander setzen und sie zugeben, in Bewegung kommen, Neues versuchen und wagen dürfen – das ist Ergebnis des Sonntags.

Sonntagsschutz

Unser Grundgesetz schützt den Sonntag wie die Feiertage in Artikel 139 als Tage der „Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung“. Es gehört zur Humanität einer Gesellschaft, Zeiten der Arbeitsruhe verlässlich zu gewährleisten – auch, um der zunehmenden Ökonomisierung des Lebens zu wehren. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist alles andere als ein Segen, wenn es keine gemeinsame freie Zeit mehr gibt – sie wird oft mit dem Scheitern von Biographien und familiären Zusammenbrüchen bezahlt. Das sollte einen beim Rütteln an den Ladenschlusszeiten genauso nachdenklich stimmen wie der Blick auf unsere Innenstädte.

Sie werden weiter veröden, wenn die kleinen Einzelhändler schließen müssen, weil sie Sonntagsöffnungszeiten nicht finanzieren können. Ein Staat, der die Freistellung von Pflichten verbindlich festlegt, zeigt damit: Das Individuum hat seinen Zweck in sich selbst und in seinen Beziehungen. Symbolische Tage wie der Sonntag leben davon, dass sie gemeinschaftlich begangen werden. Davon profitieren nicht nur die Angestellten mit Kind und Kegel, sondern auch die Manager mit ihren Familien.

A Dieu

Unternehmen Verantwortung. Werte sichern Erfolg. Lassen Sie uns mit Wonne die Möglichkeiten unternehmerischer Freiheit nutzen im Sinne des göttlichen Gebotes „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst“ – das umfasst Gemeinwohl und Eigennutz. Verantwortung zu unternehmen ist nicht ökonomie-feindlich und fordert auch nicht moralinsauer zu Askese und Zurückstellung eigener Interessen auf. Ethik muss nicht weh tun. Unternehmen Verantwortung ist das erfinderische Investieren von Ideen und Gestaltungsmöglichkeiten, die unternehmerischer Geist aufspürt. Es dient uns selbst, es dient dem Wohle aller und es gestaltet die uns geschenkte Welt.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.