

# Schriften und Texte

aus dem Institut persönlichkeit+ethik



## **Evangelische Lebenskunst in der Praxis. Fragen einer beruflichen Ethik.**

*Andreas Grabenstein*

Vortrag im Evangelischen Bildungswerk Ansbach

22. Januar 2008

### Inhaltsübersicht

<b>1. Zur Verwurzelung von evangelischer Ethik in einer evangelischen Lebenskunst</b>	1
<b>2. Grundzüge evangelischer Ethik</b>	
2.1. Ethik der Norm und der Verpflichtung	4
2.2. Ethik der Güter und Ziele	6
2.3. Ethik des Entgegenkommens und der Liebe	10

## **1. Zur Verwurzelung von evangelischer Ethik in einer evangelischen Lebenskunst**

Vor zehn Jahren, als die SUVs, Sport Utility Vehicles, diese Geländewagen ohne Gelände aufkamen, war ich einigermaßen entsetzt: Das kann nicht die Zukunft der Mobilität sein! Damals sprach angesichts des hohen Benzinverbrauchs die Abhängigkeit vom Öl und deren politische Konsequenzen gegen diese Autos, heute wäre es noch mehr die Klimaveränderung. Ich wollte das Thema in einer Predigt aufgreifen, und habe mit Freunden überlegt, wie. Klar war uns: Es hat keinen Sinn, moralisch zu kommen: *Ihr sollt nicht* solche Vehikel fahren! Gebote und Verbote von der Kanzel – das bestärkt nur ein tief sitzendes Vorurteil von Kirche. Nein, so haben wir es in der

Runde diskutiert: Es geht im Grunde eine Frage des Lebensstils, der Lebenskunst: Wie möchte ich leben? Was gehört für mich zum Glück? Was ist für uns wesentlich? Es wäre wichtig, positiv zu beschreiben, was Glück und was Lebenskunst aus einer christlichen Perspektive ist – also etwa Beziehungen, Freundschaften und Familie. Oder erfüllende und sinnvolle Arbeit. Oder der Blick für die kleinen Dinge und Geschenke, die das Leben schön machen. Und daraus ergibt sich dann ziemlich schlüssig, dass es diese Spritfresser nicht wirklich braucht. So müsste man argumentieren. So habe ich es in der Predigt dann versucht.

Ich erzähle Ihnen das, um deutlich zu machen, dass evangelischer Glaube nicht zuerst ein Wertesystem, eine Sammlung von ethischen Geboten ist. Christlicher Glaube ist zunächst eine Perspektive, eine Welt- und Selbstdeutung, ein „Blick“: Was, wenn wir uns selbst, unsere Mitmenschen, unsere Zukunft mit Gottes Augen wahrnehmen, aus Gottes Perspektive sehen – oder weniger explizit theologisch: aus der Perspektive der biblischen Texte und Überlieferungen? Was würden wir dann sehen? Was wäre dann wichtig?

Ich konkretisiere diesen spezifischen Blick an zwei Beispielen aus der Unternehmenswirklichkeit:

- Menschen mit Gottes Augen sehen heißt, sie als Ebenbilder Gottes zu sehen, jeden und jede mit eigener Würde und Schönheit, auch und realistisch: mit Schatten und Fehlern, aber vor allem: mit Gaben und Potentialen. Natürlich müssen Verantwortliche in Unternehmen Menschen zunächst in ihren Funktionen wahrnehmen, als zahlende Kunden, als Partner oder Konkurrenz, als möglichst verfügbare und qualifizierte MitarbeiterInnen. Was heißt aber, sie auch als Geschöpfe, als Ebenbilder Gottes wahrzunehmen? Was heißt das im Blick auf die Ehrlichkeit gegenüber Kunden, im Blick auf Fairness im Geschäftsleben, für den Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden, oder gar: wenn Leute entlassen werden müssen? Dieser Blick ist zuweilen herausfordernd und anstrengend – und gut, wenn diese Spannung ausgehalten wird und konstruktiv gewendet.

- Das Leben in biblischer Perspektive ist nicht nur ein Projekt, das ich angehe, sondern hat auch den Charakter eines Widerfahrnisses: Es gehört zum Leben, dass wir nicht alles in der Hand haben und projektieren können, sondern dass etwas widerfährt, dass etwas quer kommt, oder auch: dass unerwartet sich eine Tür auftut, mir etwas oder jemand entgegenkommt, neue Chancen geschenkt werden. Es wäre sehr spannend, aus dieser Perspektive die Geschichten von Unternehmen zu erzählen oder den Weg von erfolgreichen Menschen: Was ist dazwischen gekommen, was ist geschenkt worden? Nicht, um die eigene Leistung zu schmälern, sondern um sie in einen Kontext von Geschenk und Entgegenkommen zu stellen.

Christlicher Glaube ist also zunächst eine bestimmte Perspektive und Lebenskunst. Welche „Glaubenssätze“, welche „Einreden“ sind für mich und für uns prägend? Diese Wahrnehmung prägt dann oft intuitiv das Handeln und dessen Ausrichtung – und sie prägt damit die Ethik, also das Nachdenken über gutes Handeln.

Dieser enge Zusammenhang von Glaube als Lebenskunst *und* Ethik wird bei prominenten ethischen Texten der Bibel deutlich. Ein Beispiel sind die 10 Gebote:

(a) Beim ersten Gebot wird zunächst der Blick, die Perspektive geklärt: *Ich bin der HERR, dein Gott, der dich aus Ägyptenland geführt hat, aus der Knechtschaft.* Dann

erst, im zweiten Satz, das Gebot, die Handlungsorientierung: *Du sollst keine anderen Götter haben neben mir...* (Exodus 20,6f.)

Ähnlich beim 3. Gebot, dem Sabbatgebot. Hier erst die Orientierung: *Sechs Tage sollst du arbeiten und alle deine Werke tun. Aber am siebenten Tag ist der Sabbat des HERRN, deines Gottes. Da sollst du keine Arbeit tun, auch nicht dein Sohn, deine Tochter, dein Knecht, deine Magd ...* Und dann, nachgeschoben, die Perspektive, der Blick: *Denn du sollst daran denken, dass auch du Knecht in Ägyptenland warst und der HERR, dein Gott, dich von dort herausgeführt hat mit mächtiger Hand und ausgerecktem Arm. Darum hat dir der HERR, dein Gott, geboten, dass du den Sabbat halten sollst* (Exodus 20,13-15).

Gott hat dich befreit – deswegen gibt es für Dich und deine Leute (Knechte, Mägde...) immer wieder eine Zeit der Freiheit, den Sabbat. Manche Exegeten schlagen vor, das Gebot gar nicht zu übersetzen mit „*Du sollst*“, sondern, um die Konsequenz aus der Perspektive deutlich zu machen: „*Du wirst* den Sabbat heiligen“.

(b) Oder denken Sie an die Geschichte vom barmherzigen Samariter, die eine Ur-Geschichte für unsere ganze Kultur der Solidarität und Unterstützung ist: Dort geht es nicht um moralische Gebote oder ethische Reflexion. Der Samariter, der den Menschen am Straßenrand sieht, handelt vielmehr intuitiv und spontan, auf dem Hintergrund eines bestimmten Blicks, einer bestimmten Perspektive: Der da am Wegesrand, der ist auch ein Mensch, egal welcher Herkunft, welcher Volkszugehörigkeit. Und dem geht es schlecht. Da bin ich gefragt. Aus dem Blick folgt intuitiv der Impuls zum Handeln.

Ich fasse nochmals zusammen: Evangelische Ethik, biblische Ethik insgesamt hat ihren Grund nicht in irgendwelchen Geboten oder Moralsystemen, sondern in einer bestimmten Perspektive auf Welt und Mensch, in prägenden Bildern und Lebensüberzeugungen. Und Ethik lernen heißt zunächst: Diese Perspektive vermitteln und damit gute Erfahrungen ermöglichen.

Das war der Hintergrund, weswegen wir vor 7 Jahren in das Projekt SeitenWechsel eingestiegen sind. SeitenWechsel heißt: Führungskräfte (vor allem aus großen Unternehmen) gehen für eine Woche in eine soziale Einrichtung, arbeiten und leben dort mit. Sie gehen also zu Obdachlosen, zu gewaltbereiten und straffälligen Jugendlichen, oder zu schwerkranken Menschen auf der Palliativstation. Und das verändert ihren Blick: Sie nehmen die Sicht der anderen ein, der Klienten, aber auch der Profis in den sozialen Einrichtungen. Sie erweitern ihr Verhaltensrepertoire. Oft berichten sie von berührenden Schlüsselerfahrungen in den sozialen Einrichtungen: Sie erzählen, etwas von Demut gespürt zu haben angesichts der schlimmen Schicksale von Menschen uns angesichts ihres eigenen Erfolgs und Glücks. Sie überprüfen, was wesentlich ist für ihre Karriere und ihr Leben. Und sie erleben den SeitenWechsel als Impuls, im Führungsalltag immer wieder von den anderen her zu denken.

Beim SeitenWechsel wird klar: Evangelische Ethik lebt davon, dass Menschen eine Perspektive zu bewohnen lernen, eine Lebenskunst teilen und gute Erfahrungen damit machen. Das sind die Quellen evangelischer Ethik.

## 2. Grundzüge evangelischer Ethik

Welche Ausrichtungen, welche Orientierungen legen sich nahe, wenn Menschen den Blick einer evangelischen Lebenskunst teilen? Ich gehe von der Frage „Wer wollen wir sein?“ hinüber zur Frage: „Was sollen wir tun?“, „Was ist gut und ethisch?“

Ich werde drei Typen von Antworten auf diese Fragen unterscheiden und jeweils ein paar Anmerkungen dazu machen. Die Unterscheidung dreier Ethiktypen, die ich hier zugrunde lege (...in eine Normen-, Güter- und Tugendethik), ist jüngerem Datums, die dadurch erfassten Ausrichtungen ethischen Nachdenkens finden sich alle bereits in den biblischen Traditionen.

### 2.1. Ethik der Norm und der Verpflichtung

Regeln, Normen und Rituale haben das öffentliche Erscheinungsbild des Protestantismus in den letzten Jahrhunderten stark geprägt. Woran das liegt?

- Sicher am engen Bündnis von Thron und Altar, von Staat und Kirche, das sich erst langsam lockert. Die Pfarrer von der Kanzel waren – willentlich oder nicht – eingespannt in die Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung, standen für Moral und Ordnung. Das wirkt bis heute nach.

- Und was auch wirkt: Oft bleibt – etwa in der medialen Berichterstattung über Äußerungen kirchlicher Leitungsmenschen – eine ethische Aufforderung eher hängen als die erfahrene Perspektive des Glaubens, die Wurzeln der Ethik in der Lebenskunst. So könnte es durchaus sein, dass von meinem Eingangsbeispiel nur hängen bleibt: Grabenstein verurteilt die benzinfressenden SUVs, obwohl ich versucht hatte, gerade nicht moralisch zu argumentieren, sondern auf den Lebensstil zu verweisen.

Ich habe mich als junger Theologe über diese Verkürzung von Glaube auf Normenethik geärgert. Deswegen war und bin ich sehr empfänglich für die Kehrseite dieser Normenethik in der Bibel: Neben den biblischen Geboten und Ritualen gibt es einen breiten Strom der Kritik dieser Regeln, einer Reflexion dieser Normen. Eine protestantische Normenethik ist immer auch eine *kritische Normenethik*, stellt herrschende Normen in Frage: Welche Regeln und Rituale dienen einem Leben, das Gottes Perspektive entspricht? Und wo stehen Regeln und Rituale einer evangelischen Lebenskunst auch im Wege? Im Grunde tobt seit biblischen Zeiten die Debatte um Regulierung, Überregulierung und Deregulierung.

Am schon erwähnten Sabbatgebot lässt sich diese biblische Debatte gut nachvollziehen: Jesus hat sich explizit gegen eine enge Lesart des Sabbatgebots gewandt (Mt 12): Seine Jünger wandern am Sabbat über die Felder und reißen Ähren ab, um den kleinen Hunger zwischendurch zu stillen. Das aber ist Arbeit. Und deswegen am Sabbat verboten, wie die Beobachter gleich feststellen. Oder Jesus heilt am Sabbat einen Menschen mit einer verkrüppelten Hand. Das aber ist Arbeit – und deswegen verboten! Jesus kritisiert diese Verbote von einer höheren Norm her: „Der Mensch ist nicht für den Sabbat, sondern der Sabbat ist für den Menschen da!“

Man kann von einer *zweistufigen Ethik* sprechen: Maximen auf der Handlungsebene werden von Basisnormen her kritisch beleuchtet. Eine solche Basisnorm ist bei Jesus die goldene Regel aus der Bergpredigt: „*Alles nun, was ihr wollt, dass die Menschen euch tun, das tut ihnen ebenso.*“ Aufgenommen wird sie etwa bei Kant und Habermas: Solche Maximen und solche Regelungen sind ethisch gut, die Grundlage einer allgemeinen Gesetzgebung werden könnten, so Kant, oder denen in freiem Diskurs aufgrund plausibler Argumente alle zustimmen könnten, so Habermas.

Dass diese Normenkritik befreiend sein kann und gut tut, wird jeder nachvollziehen können, der enge, normierte und moralisch strenge Milieus kennt. Gleichwohl habe ich in der Auseinandersetzung um die Sonntagsarbeit auch den Wert des Sabbatgebots, insgesamt: guter Normen und Rituale gelernt. Wie sehr das Ritual des Sabbats in jüdischer Lebenskunst verwurzelt ist, hat mir die folgende Erfahrung amerikanischer Juden am Broadway erschlossen: Es war kurz vor der Premiere eines neuen Musicals, die Stimmung war angespannt, der Druck war groß, noch längst nicht alles saß und stimmte. Wenige Tage vor der Premiere nun war wieder Sabbat, der für die meisten am Projekt beteiligten Juden fraglos einzuhalten und zu feiern war. Trotz aller Vorpremierenhektik legten also die Mitarbeitenden an der Produktion am Freitag Abend zum Sonnenuntergang die Arbeit nieder, ließen alles stehen und liegen, wie es war. Um am Samstagabend, der Sabbat war vorüber, wieder weiterzuarbeiten, unter Hochdruck. „Nicht du nimmst dir einen Tag Zeit“, so sei die Erfahrung gewesen, „sondern der Sabbat schenkt sich dir und ist unhinterfragt da“. Es sei eine wichtige, fast wohltuende Unterbrechung der Hektik gewesen, auch deswegen, weil sie von allen getragen worden war. Ob die Premiere dann – trotzdem oder: gerade deswegen? – ein Erfolg war, ist mir zwar nicht bekannt. Aber da scheint etwas auf vom Wert und von der Entlastung guter Regeln und Rituale.

Was für eine Musicalproduktion in New York gilt, lässt sich auch für normale Unternehmen und Organisationen hier zeigen: Ich möchte Ihnen zwei Beispiele für eine gute und reflektierte Normenethik aus dem beruflichen Kontext erzählen:

- *Erstes Beispiel: Gelebte Rituale helfen im Konfliktfall.* Ein Beraterkollege hat eine Arztpraxis beraten; sein Fokus war das Qualitätsmanagement. Eher am Rand bekommt er mit, dass der leitende Arzt mit einer Mitarbeiterin einen Dauerkonflikt hat: Sie sei ständig unzufrieden, nörgle herum, sei immer negativ drauf. Er überlege sich schon, ob da nicht Abmahnung und Kündigung dran sei. Was er denn sonst tun könne? Der Berater macht einen ungewöhnlichen Vorschlag: Machen Sie doch regelmäßig am Freitag mit dem ganzen Praxisteam einen Wochenrückblick, vielleicht sogar mit einem Glas Sekt: Was war gut in der Woche? Wo hat es gehakt? Der Arzt zuckt skeptisch mit den Schultern. Kann ich ja mal probieren. Einige Wochen später war der Berater wieder in der Praxis. Der Arzt kommt gleich auf ihn zu: Das mit dem Wochenrückblick war der beste Hinweis, den Sie mir geben konnten. Die Runde hat sich bewährt. Das ist richtig gut, die offenen Dinge anzusprechen, aber auch das Gute zu würdigen. Die Kollegin blüht richtig auf, bringt Verbesserungsvorschläge. Das Klima hat sich entspannt.

Ein Beispiel dafür, wie Regeln und Rituale entlasten können und Konflikte entschärfen. Wichtig war da nach meinem Eindruck, dass zur Regel gehört hat, nicht nur Kritik zu äußern, sondern auch das Positive!

- *Zweites Beispiel: Gelebte Normen geben Orientierung bei Entscheidungen.* Ein Lieferant eines Großhändlers – übrigens ein türkisches Unternehmen in Köln – meldet Insolvenz an. Der Einkäufer des Großhändlers fragt seinen Geschäftsführer: Sollen wir die offenen Rechnungen bei dem Lieferanten noch bezahlen? Das geht doch ohnedies in die Konkursmasse ein. Der Geschäftsführer signalisiert ihm, dass er selbst entscheiden soll. Er soll nur vorher nochmals die Leitlinien des Unternehmens lesen: Schauen Sie vorher nochmals in unsere Blaue Bibel – so heißt dort das Leitbild. Am nächsten Tag kommt der Einkäufer wieder zum Geschäftsführer: In der Blauen Bibel steht etwas davon, dass wir verlässliche Partner für unsere Kunden und Lieferanten sein sollen – also habe ich die Zahlung angewiesen. Das haben Sie doch gemeint?! Der Geschäftsführer bestätigt ihn in dieser Entscheidung: Wir haben die Lieferung erhalten, also gibt es keinen Grund, nicht zu zahlen. Außerdem ist es ja möglich, dass Sie unserem Ansprechpartner dort einmal bei einem anderen Unternehmen begegnen... Das ist für mich ein Beispiel, wie Leitbilder funktionieren und orientieren können, wenn Sie gelebt werden und in Alltagsentscheidungen herangezogen. Ein guter Fall von Normenethik.

Paulus spricht vom Geist und vom Buchstaben des Gesetzes (2. Korinther 3): Wenn der Geist der Regeln nicht in der Unternehmenskultur verankert ist und gelebt wird, dann kann man die vielen Buchstaben in Leitbildern und Prozesshandbüchern vergessen. Und umgekehrt: Wenn der Geist der Regeln und Prozesse spürbar ist und im Alltag erkennbar, dann kann man mit manchem Buchstaben auch leichter und sinnentsprechend umgehen. Die alten biblischen Einsichten einer kritischen Normenethik sind bleibend aktuell.

## 2.2. Ethik der Güter und Ziele

Die Ethik der Normen fragt danach, was uns verpflichtet, woran wir uns halten. Vielleicht im Bild: Es geht um Geländer und Rahmen für unser Handeln. Eine Ethik der Güter und des Glücks fragt nun nach dem, wonach wir streben, was für uns lohnenswerte Ziele sind. Die Geländer und Rahmen stammen eher aus reflektierter Erfahrung der Vergangenheit, die Güter und Ziele haben mit einem Bild von der Zukunft zu tun.

Eins gleich zur Klärung: Wenn hier von *Gütern* die Rede ist, dann sind nicht ökonomisch Waren oder Dienstleistungen gemeint – obwohl: es gibt hier eine Verbindung, gleich mehr! Hier spiegelt sich die Rede vom höchsten Gut, nach dem wir streben und an dem wir unsere Ziele ausrichten sollen. Vielleicht würde man heute fragen: Was wäre für Sie wesentlich, ein Lebensziel? Oder, wie ich es manchmal bei Seminaren mache: Ich lasse die Teilnehmer einen Nachruf auf sich selbst schreiben. Was würde da drin stehen, was Sie ausgemacht hat, was Ihnen ganz besonders wichtig war?

Eine traditionelle christliche Güterethik sagt: Das höchste Gut ist das ewige Leben, die ewige Seligkeit in Gemeinschaft mit Gott. Die Leitfrage der Güterethik hieße dann: Wie muss ich leben, damit ich einmal in den Himmel komme (und nicht in die Hölle oder das Fegefeuer, wo dann meine Verwandten in Ablass investieren müssen)?

Als protestantischer Ethiker bin ich angesichts dieser Zielbestimmung reserviert: Geht es in einer christlichen Ethik nur um das Jenseits? Sicher, Jesus sagt selbst: Sammelt Euch Lohn im Himmel, nicht irdischen Lohn. Sammelt Euch Schätze, die nicht vergänglich sind und nicht von Motten zerfressen werden oder zu Staub verfallen. Wir aber sind aus der christlichen Tradition gewohnt, hier die Alternative zwischen Diesseits und Jenseits zu hören – hier das Jammertal, dort der Freudensaal. Diese Alternative ist im Judentum und bei Jesus aber nicht so ausgeprägt wie in der späteren Tradition: Schätze im Himmel sind nicht Belohnungen im Jenseits, sondern nichtmaterielle Güter und Ziele, die unser Leben bereichern, schon jetzt. Das Reich Gottes ist nicht ein fernes Jenseits, sondern beginnt schon hier, sagt Jesus. Es geht auch und vor allem um ein Leben vor dem Tod: Was ist da erstrebenswert und wesentlich? Es geht in einer christlichen, zumal protestantischen Güterethik auch um Glück und Lebensqualität hier und jetzt.

Für uns deutsche und zentraleuropäische Ohren mag das ungewohnt klingen: Protestantische Ethik – eine Ethik des Glücks und der Lebensziele? In der angelsächsischen Tradition ist diese Linie viel ausgeprägter. Vielleicht – so eine geografie-ethische Deutung – liegt das daran, dass wir Deutschen in den letzten Jahrhunderten eher bodenständig waren, eingewoben in Regeln, Stände und Ordnungen. Die Angelsachsen hingegen waren weltläufiger, auf den Weltmeeren unterwegs, oder zogen in den Wilden Westen. Da stellt sich viel deutlicher die Frage nach den Zielen: Wo wollen wir hin? Was streben wir an?

Und hier stellt sich dann auch die Verbindung der Güterethik zur Wirtschaft ein: Die angelsächsischen Philosophen, die Utilitaristen, haben im 18. Jahrhundert die Formel vom größtmöglichen Glück der größtmöglichen Zahl geprägt: Wie sollte eine Gesellschaft aussehen, in der möglichst viele Menschen möglichst glücklich sind? Wie kann ich glücklich werden, nicht auf Kosten anderer, sondern möglicherweise so, dass auch andere glücklich werden: Ich gewinne etwas dazu an Lebensqualität – und du genauso!

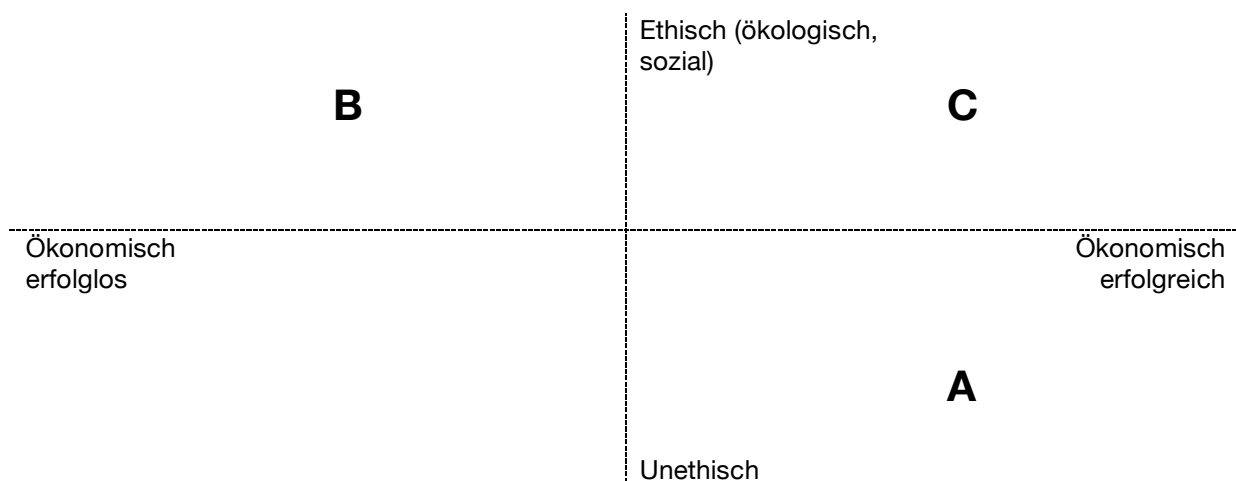
Das ist die Geburtsstunde der viel gepriesenen Win-Win-Situation. Das ist der Punkt, an dem christliche Güterethik eingeflossen ist in die Grundideen einer Tausch- und Marktwirtschaft. Wie können Menschen so kooperieren, verhandeln, tauschen, dass möglichst viele etwas davon haben? Welche eigenen Gaben und Ideen kann ich einbringen in den Markt, um Dinge und Leistungen einzutauschen, die ich sonst nicht hätte? Die Idee des beiderseitig vorteilhaften Tausches hat nicht wenig mit christlicher Güter- und Glücksethik zu tun.

Zielstrebigkeit und Effizienz, Erfolg und Gewinnoptimierung können also ethisch wertvolle Orientierungen sein. Klar: Keineswegs jeder Gewinn ist ethisch. Keineswegs jeder Erfolg ist gut. Es kommt für eine protestantische Güterethik wesentlich darauf an, *womit* jemand erfolgreich ist, *wozu* der Gewinn dient. Geht es nur darum, eindimensional nach vorne zu kommen und irdische Schätze aufzuhäufen? Oder dient das Erfolgs- und Gewinnstreben anderen Zielen und Menschen, wird dadurch ein sinnvoller Beitrag für die Gesellschaft erbracht? Ist das Streben mehrdimensional eingebettet?

Man kann dies an der Diskussion um die Kapitalmärkte verdeutlichen. Wenn Anleger allein nach maximaler Rendite schießen und die Unternehmen zu maximaler Profitabilität und maximaler Effizienz treiben – das hat mit einem Streben nach mehr Lebensqualität für möglichst viele unter Umständen nicht viel zu tun. Aber: Wenn Anleger neben den ökonomischen Zahlen von Unternehmen auch auf deren soziale Verantwortung und auf deren ökologische Ziele schauen, wenn das in die Gesamtbewertung einfließt, dann sieht es schon anders aus. Dann sind mehrdimensionale Unternehmensstrategien gefragt, in denen Erfolg und Gewinn sozial und ökologisch eingebettet und rückgebunden sind. Nachhaltigkeitsfonds und ethische Anlagestrategien, die hier mehrere Dimensionen zusammenbringen, haben etwas verstanden von einer verantwortungsvollen Ethik der Güter und des Glücks.

Man kann diesen Zusammenhang in einer einfachen Matrix darzustellen (siehe Homan, Blome-Drees, Wirtschafts- und Unternehmensethik, 1992).

- Eine Dimension, die X-Achse steht für den ökonomischen Erfolg oder Misserfolg.
- In der zweiten Dimension, auf der Y-Achse lassen sich etwa soziale Lebensqualität oder ökologische Ziele auftragen, also Indikatoren für mehr oder weniger ethisches Vorgehen.



Man kann jetzt unterschiedliche Felder unterscheiden: (A) hier eine ethisch blinde Gewinnmaximierungsstrategie – (B) hier eine vor allem ethisch ausgerichtete Strategie, die aber ökonomisch fraglich ist (oder sich darum nicht kümmern muss!) und (C) hier Konvergenzstrategien: Strategien, in denen ethische Verantwortung und güterethische Ziele zusammen kommen mit ökonomischem Erfolg.

Lassen Sie mich diese Matrix durch zwei Beispiele aus der Praxis erläutern:

Wir haben als Moderatoren bei Multistakeholderforen der PUMA AG mitgewirkt. PUMA stellt Turnschuhe her und Markenkleidung. Längst wird nicht mehr in Herzogenaurach produziert, sondern – ganz klar: aus Kostengründen – in Schwellenländern, in Mexiko, Vietnam oder Indonesien. PUMA hat also „eindimensional“ aus ökonomischen Gründen die Produktion verlagert, in Herzogenaurach werden im Grunde nur noch Marketing und Design gemacht und die Prozesse gesteuert. Die zweite Dimension aber hat sich „gerächt“ – in Form von kritischen Nichtregierungsorganisationen, zum Beispiel der Clean Clothes Campaign. Die haben von unmögli-

chen Zuständen in den Zulieferwerken erfahren: keine Gewerkschaften, niedrigstes Lohnniveau, Gewalt am Arbeitsplatz. Und haben Kampagnen gegen PUMA gefahren, also die Missstände veröffentlicht. Per Internet und Mail geht das heute ja schnell. Die haben also gezeigt: PUMA liegt in der ethischen Dimension weit unten im Feld A. – PUMA hat gelernt, hat soziale Mindeststandards formuliert und in die Lieferverträge mit den Fabriken in den Schwellenländern eingebaut. Sie lassen diese Standards extern überprüfen. Und sie treffen sich regelmäßig mit den Kritikern, mit Leuten aus den Betrieben und Gewerkschaftern, um aktuelle Probleme anzusprechen. Also: Da wurde auch investiert, um die ethische Dimension zu berücksichtigen, und um in Richtung des Feldes C zu kommen. Mittlerweile wird in vielen Produktlinien eine Konvergenzstrategie verfolgt: PUMA arbeitet ökonomisch erfolgreich – und tut nicht wenig, um die sozialen Bedingungen zu verbessern, mittlerweile auch in gemeinsamen Bildungsprojekten mit lokalen Gewerkschaften und der Clean Clothes Campaign.

Ein zweites Beispiel für eine mehrdimensionale Güterethik zwischen Ethik und Erfolg ist für mich die Personalpolitik beim Logistikunternehmen TNT (das, ähnlich wie PUMA für viele ähnliche Unternehmen steht). Die TNT-Führung sagt: Wir als Logistiker sind für junge und hervorragende Hochschulabgänger keine sehr attraktive Branche. Die gehen lieber in Banken oder zu den Autobauern. Deswegen werben wir nicht nur mit Gehalt und Aufstiegsmöglichkeiten, sondern zeigen, dass wir viel für die persönliche und professionelle Entwicklung tun, oder etwa für eine gute Balance zwischen Arbeits- und Familienzeit: Wir bieten andere Anreize als allein Geld und Position. Wir tun viel für ein hervorragendes Unternehmensklima und für Freiräume zur eigenen persönlichen Entwicklung, also platzieren uns auch in der Dimension der sozialen Verantwortung (mindestens) für die (leitenden) Mitarbeiter.

Ähnlich nehme ich dies bei vielen Mittelständlern wahr: Mitarbeitende werden durch einen Mix aus monetären und nichtmonetären Gütern motiviert und gebunden: Ich kann hier gestalten und fühle mich hier wohl – auch wenn ich möglicherweise nicht so viel verdiene wie im Großunternehmen. Im Feld C wird also eine Balance zwischen ‚irdischen Schätzen‘ und ‚himmlischen Schätzen‘ versucht, wenn darunter Lebensqualität und Güter eines gelingenden Lebens verstanden werden.

Keine Frage: Noch sind diese bewusst mehrdimensionalen Strategien eher die Ausnahme als die Normalität in den Unternehmen. Und solange Unternehmen gegenüber Anlegern und deren Renditeerwartungen rechenschaftspflichtig sind, solange das Management vorrangig nach seinen Leistungen in der ökonomischen Dimension entlohnt wird, solange hat die ökonomische Dimension systematisch Vormacht gegenüber den anderen Dimensionen. Im ökonomischen Ernstfall drohen diese immer ins Hintertreffen zu geraten: Was, wenn eine ethische und sozial verantwortliche Strategie dauerhaft nicht die Rentabilität versprechen kann wie eine ökonomische, aber wenig ethische Strategie? Immerhin: Der bewusst mehrdimensionale Zugang eröffnet Spielräume und Perspektiven für intelligente Konvergenzstrategien, die dem allein ökonomisch ausgerichteten Unternehmen verstellt bleiben – vielleicht sogar zu seinem Nachteil? Die Diskussion ist hier offen.

Nach der Ethik der Normen und der Ethik der Güter komme ich schließlich zu einem Ethiktypen, der für mich einen Kern der christlichen Ethik ausmacht und bei dem ich erst am Entdecken bin, wie der in beruflichen Kontexten relevant wird:

## 2.3. Ethik des Entgegenkommens und der Liebe

Wenn man so will, sind Liebe und der Barmherzigkeit der Kern christlicher Ethik und ihr Alleinstellungsmerkmal – gerade von dem her, wie wir Gott verstehen, als Liebenden. Dass damit nicht Gefühle gemeint sind, dürfte sich herumgesprochen haben, sondern eine Haltung, andere Menschen als Ebenbilder zu sehen, von ihren Potentialen zu sehen, sie mit Gottes Augen zu sehen. Hier ist die Verbindung zwischen christlicher Lebenskunst und Ethik offensichtlich.

Jesus hat betont und gelebt, dass Menschen sich nur dann von innen her verändern können, wenn sie geliebt werden, vorbehaltlos und offen. Ziemlich provokant und drastisch beschreibt er in der Bergpredigt dieses vorbehaltlose Entgegenkommen: *Ihr habt gehört, dass gesagt ist: »Auge um Auge, Zahn um Zahn.« Ich aber sage euch, dass ihr nicht widerstreben sollt dem Übel, sondern: wenn dich jemand auf deine rechte Backe schlägt, dem biete die andere auch dar. Und wenn jemand mit dir rechten will und dir deinen Rock nehmen, dem lass auch den Mantel. Und wenn dich jemand nötigt, eine Meile mitzugehen, so geh mit ihm zwei (Matthäus 5,38f.).*

Ich glaube nicht, dass es hier um eine prinzipielle Haltung geht. Immer soll ich die andere Backe hinhalten oder die zweite Meile anbieten. Da würde ich mich selbst gefährden oder mindestens zum Affen machen. Aber: Es kann eine schwierige Situation entschärfen, ja: es kann Muster durchbrechen und Menschen verändern, wenn ich gezielt dieses vorbehaltlose Entgegenkommen zeige. Psychologen würden es eine paradoxe Intervention nennen: Schlägt mich einer – dann zu sagen: Schlagen sie halt nochmals zu, wenn sie es brauchen. Mit dem Risiko, dass er es nochmals tut. Und in der Hoffnung, dass er über sich selbst erschrickt und innehält, den Kopf schüttelt und aufhört. Wenn mich einer zwingt, ihn zu begleiten – dann zu sagen: Wenn sie möchten, dann gehe ich noch eine weitere Strecke mit. Hier spiele ich das brutale Spiel des anderen nicht mit und breche aus. Mit der Hoffnung, dass der andere zusammenzuckt und ins Nachdenken kommt.

Einige Kollegen treffen sich regelmäßig zum Sport. Danach sitzt man zusammen. Und tauscht Erfolgsgeschichten aus. Berufliche Erfolge. Wie toll die eigenen Kinder sind. Und so weiter. Alles ziemlich oberflächlich, denkt sich einer. Und ziemlich unglaubwürdig. Und überlegt sich, beim nächsten Mal nicht mehr mitzuspielen, diesen Small-Talk nicht mehr mitzumachen. Er erzählt stattdessen von den Sorgen, die seine Partnerin und er sich wegen des Ältesten machen, der – in der Pubertät – kaum mehr eine Beziehung zu den Eltern hat. Er erzählt keine Erfolgsgeschichte, sondern hält gleichsam die andere Backe hin, öffnet sich. Das Risiko wäre, dass die anderen dumm gucken, ihm ein paar gut gemeinte Ratschläge geben und weiter von ihren Erfolgen erzählen. Es kam anders: Auch ein anderer beginnt zu erzählen, von der Tochter mit Magersucht. Das oberflächliche Erfolgsspiel ist durchbrochen, das Risiko des vorbehaltlosen Entgegenkommens hat das Klima in der Gruppe verändert und hat aus Kumpels mit der Zeit Freunde werden lassen.

Ob es das im Unternehmensleben, im Führungsalltag auch gibt, Situationen, die durch vorbehaltloses Entgegenkommen verändert werden, in denen die Ethik der Liebe eine Rolle spielt?

- Wo sie mir begegnet, das ist in Netzwerken von Freiberuflern. Ich bin als Trainer und Berater ein Freiberufler neben anderen. Und habe früh gemerkt, dass Freiberufler sich oft nicht als Konkurrenten sehen, sondern als Kooperationspartner, ganz im Sinne einer Güterethik: Was kannst Du, was kann ich, wo könnten wir da kooperieren? Das sind oft Abtastgespräche, aus denen zuweilen neue Projekte entstehen. Aber es gibt noch mehr: Trainer und Beraterinnen, die etwas von sich schenken, die mich in einen Auftrag hinein nehmen, die jemanden anderen umsonst beraten oder hospitieren lassen, die Kontakte vermitteln, ein offenes Entgegenkommen – ohne eine Gegenleistung zu erwarten. „Ich glaube, dass ich irgendwann von irgendjemandem auch wieder etwas geschenkt bekomme“, hat mir mal einer gesagt, „das gleicht sich irgendwie aus“. Oder ein erfolgreicher Unternehmer: Ich habe in meinem Leben viel geschenkt bekommen. Da gebe ich gern etwas davon weiter und frage nicht mehr nach einer Gegenleistung. Das hat etwas mit vorbehaltlosem Entgegenkommen zu tun.

- Wenn Leute von einer authentischen und guten Führungskraft erzählen, dann hat das zuweilen mit gezieltem und vorbehaltlosem Entgegenkommen zu tun. Da gibt es Chefs die sich hinstellen und sagen können: Ich habe mich da getäuscht. Ich wurde auf einen Fehler hingewiesen, ich hatte das nicht gesehen. Vielen Dank für ihr kritisches Mitdenken. Diese Offenheit hat ein Risiko: Der Chef macht sich angreifbar und könnte geschwächt werden. Wohl setzt solche Offenheit auch eine große innere Freiheit und Stärke voraus. Sie hat aber auch eine große Chance: Dass in einem Team ein Vertrauen wächst, das es ermöglicht, Fehler nicht nur unter den Tisch zu kehren. Sie merken, wie das eine Gratwanderung sein kann.

- Ob es das auch in größeren Zusammenhängen gibt, dieses vorbehaltlose Entgegenkommen, auf Team- oder Unternehmensebene? Ob dazu möglicherweise gehört, wenn ein Unternehmen eine ethisch interessante Investition macht, noch ohne zu wissen, ob sich das auch ökonomisch lohnt? Wenn ein Unternehmen weit über gesetzliche Vorgaben hinaus ausbildet? Oder wenn es ältere Arbeitnehmer anstellt und weiterbildet, ohne ökonomische Erfolgsgarantie? Muss das immer schon strategisch durchgeplant und abgesichert sein – dann wäre es im Rahmen einer Güterethik eine gute Konvergenzstrategie. Oder gibt es das auch, dass jemand aus ethischen Motiven investiert und riskiert, mögliche Verluste riskiert? Ich lasse die Fragen offen.

Vielleicht ist durch die Beispiele deutlich geworden, dass eine Ethik des Entgegenkommens und der Liebe auch im beruflichen Kontext nicht völlig weltfremd sein muss.

Wir waren bislang bei der Nächstenliebe, oder auch bei einer intelligenten Feindesliebe. Wenn wir das Doppelgebot der Liebe ernst nehmen, manche sagen ja auch, es sein ein Tripelgebot, dann müsste ich jetzt auch noch auf die Liebe zu Gott und die Liebe zu sich selbst zu sprechen kommen:

*»Du sollst den Herrn, deinen Gott, lieben von ganzem Herzen, von ganzer Seele und von ganzem Gemüt«. Dies ist das höchste und größte Gebot. Das andere aber ist dem gleich: »Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst« (Matthäus 22,37-39)*

Das sind in der Berufsethik und in unserer Arbeit ganz wichtige Dimensionen, die ich nur noch streifen kann: Wo haben Menschen im Beruf und in Verantwortung Orte und Zeiten, um die großen Linien und die grundlegenden Perspektiven für sich zu klären? Wo gibt es Orte und Zeiten, um abzuschalten, sich zu besinnen, Ruhe zu finden – um Gottesliebe formal zu umschreiben? Wo sind die Orte und Zeiten, um sich selbst etwas Gutes zu tun?

Wir merken, dass diese Themen für Menschen in der Wirtschaft an Bedeutung zunehmen, weil eingeübte und gelebte Rituale und Praktiken dafür oft nicht mehr zugänglich sind. Unsere spirituellen Auszeiten im Wildbad Rothenburg sind ein Versuch, hier ein gutes Angebot zu machen. Ich möchte zum Schluss von einer Erfahrung aus einem ähnlichen Seminar berichten, das ich im Auftrag eines großen Seminaranbieters konzipiert und durchgeführt habe, eine Erfahrung, die mit dem veränderten Blick zu tun hat, von dem ich anfangs gesprochen hatte, mit der Perspektive einer christlichen Lebenskunst.

Schreiben Sie doch einmal auf, das war die Aufgabe für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Seminars, wo in den letzten Wochen Ihnen etwas oder jemand entgegengekommen ist, wo sich eine Tür geöffnet hat? Das ist schwer, war oft die erste Reaktion. Ob mir da etwas einfällt? Dann fünfzehn, zwanzig Minuten Stille und Nachdenken. Wir hatten die Teilnehmer gebeten, ihre Erfahrungen auf gelbe Blätter zu schreiben. Und dann kam die Runde, in der sie erzählten, was ihnen eingefallen war, sie legten die gelben Blätter in die Mitte des Kreises, in dem wir saßen. Und es wurde ein großer gelber Stern an Erfahrungen: Ich habe sehr positive Rückmeldungen von Kollegen bekommen. Ein Mitarbeiter hat mir sein Vertrauen geschenkt und mir von seinen privaten Schwierigkeiten erzählt, das hat mich sehr berührt. Ein Termin wurde verschoben und wir haben jetzt Zeit, ein großes Projekt wirklich gut vorzubereiten, das war sehr, sehr entlastend. – Bei einer Frau hatte diese kleine Übung richtiggehend die eigene Perspektive verändert: Noch am Abend vorher hatte sie mir von ihrer ungewissen Zukunft erzählt, vom Druck im Unternehmen, von der schwierigen Familie ihres Mannes. Und dann hatte sie acht gelbe Blätter geschrieben mit schönen warmen Erfahrungen des Entgegenkommens – und gestrahlt: Ich hätte das vorher nicht gedacht, wie viel mir geschenkt wird!