

Walter Kerber SJ

Führungsethik in einer säkularisierten Industriegesellschaft

Fragen der Wirtschaftsethik finden in jüngster Zeit zunehmende Aufmerksamkeit. Offenbar weil sich herausgestellt hat, daß sich eine vernünftige und verwirklichtbare Alternative zu unserem Wirtschaftssystem so leicht nicht finden läßt, man also nicht aufgeregt das Bestehende um jeden Preis verteidigen muß gegen „Systemveränderer“ und „Revolutionäre“, können leisere Zweifel sich wieder zu Wort melden, ob in unserem wirtschaftlichen Alltag alles richtig läuft, ob er von den Betroffenen als sinnvoll erfahren werden kann.

Dabei ist aber der Begriff der „Wirtschaftsethik“ alles andere als eindeutig. Wenn etwa ein Großunternehmen das Top-Management zu eigenen Seminaren über „Ethik“ zusammenruft, ähnlich wie man früher „Rhetorik“-Seminare veranstaltete, so kann das schlicht bedeuten, daß man nun stärkeren Wert auf die Inhalte legt, die im Betriebsinteresse den Mitarbeitern „verkauft“ werden sollen, während vordem die Technik und Methode der Überredung und Überzeugung im Vordergrund stand. „Unternehmensethik“ tritt dann an die Stelle dessen, was man schon vor Jahren unter dem Stichwort „Unternehmensphilosophie“, später „Unternehmenskultur“, im modernen amerikanisierten Slang der Betriebswirtschaftslehre „Corporate Identity“ vertreten hat. Indem man an das berechtigte Bedürfnis der Mitarbeiter anknüpft, das eigene Tun im Betrieb als sinnvoll zu erfahren, kann sich ein Hinweis auf die im Unternehmen geschaffenen Werte und angestrebten Ziele als motivierend und damit auch für das Unternehmen förderlich erweisen. Doch selbst wenn dabei betont wird, daß über den unmittelbaren Unternehmensgewinn hinaus auch noch andere, höhere Werte im Zielkatalog des Unternehmens auftauchen, hat all das mit „Ethik“ im eigentlichen Sinn wenig zu tun. Es bleibt – im Gegensatz zum eigentlich sittlichen Wert, der kategorisch, das heißt unbedingt, den Menschen verpflichtet – letztlich auf das Interesse, den Fortbestand, den wirtschaftlichen Gewinn des Unternehmens bezogen.

Nur im Vorübergehen sei erwähnt, daß gelegentlich das Wort „Ethik“ auch als wohlklingende Tarnvokabel dazu mißbraucht wird, um anstelle gesetzlicher Normen etwa zum Umweltschutz oder zur Gentechnologie die Freiheit der sittlichen Entscheidung zu fordern, also den „Regelungsmodus staatlicher Anordnung“ zugunsten „personaler Selbstregelung“ zurückzudrängen¹. So erfreulich es wäre, wenn wir uns auf „klare Wertorientierungen für das individuelle Handeln“ verlassen könnten (und so berechtigt die verbreitete Klage über ein Zuviel an

staatlichen Einzelregelungen auf manchen Gebieten auch sein mag), so erscheint doch die Chance als außerordentlich gering, daß dort, wo selbst die verbindlichen Normen des geltenden staatlichen Rechts durchbrochen oder umgangen werden, nun die individuelle Selbstbindung der Ethik ein gemeinwohlverträglicheres Handeln herbeiführen könnte.

Aber auch wenn von „Wirtschaftsethik“ im eigentlichen Sinn die Rede ist, bleibt dieser Begriff noch mehrdeutig. Häufig wird unter „Wirtschaftsethik“ einfach die Anwendung der überkommenen ethischen Prinzipien auf die Entscheidungen im Bereich der Wirtschaft verstanden. Ohne Zweifel gelten die allgemeinen sittlichen Verpflichtungen, wie sie etwa in den biblischen Zehn Geboten grundgelegt und in der abendländischen Geistesgeschichte weiter entfaltet worden sind, uneingeschränkt auch für die in der Wirtschaft tätigen Menschen. Wie sie aber auf den Einzelfall unter den modernen Verhältnissen angewandt werden sollen, läßt sich nicht immer leicht entscheiden und bedarf gediegener Sachkenntnis auf den Gebieten sowohl der Ethik wie der Wirtschaft. Mit dem Verkünden erhabener sittlicher Grundsätze ist es nämlich nicht getan, wenn nicht zugleich auch gezeigt wird, wie diese in der gegebenen Situation mit all ihren zu berücksichtigenden Umständen verwirklicht werden können.

Beispielsweise kann der Ethiker die Beobachtung des „Kategorischen Imperativs“ im Sinn von Immanuel Kant fordern: Vor jeder unternehmerischen und betrieblichen Entscheidung sollte man sich fragen, zu welchen Folgen es führen würde, wenn *alle* der Maxime folgen würden, die anzuwenden man im Begriff steht. Wären diese Folgen verheerend oder unannehmbar, müßte man die Handlung unterlassen. Wie soll der einzelne aber verfahren, wenn er sieht, daß solche Handlungsweisen in seinem Tätigkeitsbereich durchaus „branchenüblich“ sind und überhaupt keine Chance besteht, sich ohne sie wirtschaftlich zu behaupten? Muß beispielsweise ein Angestellter schon in jedem Fall kündigen, wenn das Unternehmen die Überweisung von Schmiergeldern von ihm verlangt? Manche gerade unter den Jüngeren argumentieren: Führen nicht viele Maximen, die in Politik und Wirtschaft üblich sind oder doch von uns gemeinsam geduldet werden (in den Bereichen der Umwelt, der Rüstung, des Hungers in der Dritten Welt), zu voraussehbar verheerenden Folgen, ohne daß der einzelne „aussteigen“ könnte? Versucht aber ein Ethiker, für solche Grenzfälle den verantwortlichen Führungskräften situationsgerecht konkrete, durchsetzbare Normen an die Hand zu geben, gerät er schnell in den Verdacht des „Laxismus“ wie seine Vorgänger zur Zeit der Spätscholastik².

Zunehmend an Bedeutung gewinnt aber eine „Wirtschaftsethik“ in einem besonderen Sinn, die sich mit sittlichen Fragen auf einer ganz eigenen Ebene beschäftigt. Kennzeichnend für die Situation vieler in der Wirtschaft Tätigen ist nämlich im Gegensatz zu früher die Verantwortung, in die sie für das große Ganze der Wirtschaft eingebunden sind. Der ursprünglich hierarchisch und autoritär

konzipierte Entscheidungsprozeß in der Wirtschaft hat sich heute in vielfältiger Weise differenziert; damit hat sich die Verantwortung nach unten verlagert. Aus dem „Untergebenen“ von früher ist der „Mitarbeiter“ geworden, kein passiver Befehlsempfänger mehr, aber immer noch in vielfältiger Weise gebunden an Vorgaben aller Art, die seine Entscheidungsfreiheit zwar einengen, aber nicht völlig aufheben. Außerdem treten vielfach mehr kollegial strukturierte Gremien als Träger der Verantwortung an die Stelle des einsamen Mannes an der Spitze. An welchen übergreifenden Zielen und Werten sollen sie sich orientieren? Wie läßt sich die Leitungsgewalt im Unternehmen menschlich sinnvoll und sittlich gerechtfertigt ausüben? Die Aufgabe, dieser *Führungsverantwortung* gerecht zu werden, in ständig wechselnden Situationen das Sachrichtige und dem Menschen Gemäße zu finden, stellt eine erhebliche Herausforderung für das sittliche Unterscheidungsvermögen von Angestellten dar und beginnt schon auf der Ebene des mittleren Managements. Hier dürfte ein Grund dafür liegen, warum „Wirtschaftsethik“ plötzlich so interessant geworden ist. Das lebendige Bedürfnis, dem unternehmerischen Handeln eine tiefere Sinndeutung zu geben, ist jedenfalls in all diesen Bestrebungen unübersehbar.

Wirtschaftsethik als kirchliche Aufgabe

Wer aber ist eigentlich für die Moral (verstanden in Abgrenzung vom Recht) in unserer Gesellschaft zuständig? Nach ihrem eigenen Selbstverständnis und nach allgemeiner Überzeugung der Öffentlichkeit tragen für das sittliche Ethos in unserem Land die *Kirchen* die Verantwortung. Darum dürfte es eine wichtige kirchliche Aufgabe sein, in das Gespräch über die Wirtschaftsethik auch die christliche Offenbarung und die eigene moralische Tradition einzubringen, um die Gläubigen mit ihren Gewissensproblemen nicht allein zu lassen.

Es käme also darauf an, eine christliche Ethik an all jene zu vermitteln, die im Wirtschaftsleben Verantwortung tragen, also die traditionelle christliche Sittenlehre in die Sprache und die Verständniswelt dieser Zielgruppe zu übersetzen. Diese Aufgabe kann aber nicht in erster Linie vom *kirchlichen Amt* und von *Theologen* geleistet werden. Dazu fehlt diesen einfach die detaillierte Sachkenntnis, wie sie nur durch ein Fachstudium und durch die tägliche Berufserfahrung gewonnen werden kann. Schon 1553 schrieb Jakob Laynez (ein bedeutender Theologe des Konzils von Trient und General des Jesuitenordens nach dem Tod des Ignatius von Loyola) beim Versuch, eine Ethik für Geschäftsleute im Zeitalter der Spätscholastik zu verfassen: „Die Spitzfindigkeit der Kaufleute... hat so viele Kunstgriffe erfunden, daß sich kaum ein Durchblick durch die bloßen Tatsachen gewinnen läßt, geschweige denn ein Urteil über die Bewertung.“³ Inzwischen sind die Verhältnisse aber noch viel unübersichtlicher geworden.

Die Initiative zur Durchdringung des Wirtschaftslebens mit dem Geist des Evangeliums wird vielmehr von *christlichen Laien* selbst ausgehen müssen, die ihre persönlichen Erfahrungen einzubringen haben beim Versuch, sittliche Grundsätze in der Alltagspraxis zu verwirklichen. Tatsächlich haben sich in der Vergangenheit in der Kirche immer wieder „Standesvereinigungen“ gebildet, die ein spezifisches Berufsethos zu entwickeln und weiterzugeben suchten.

So kann beispielsweise aus dem Münchener Raum berichtet werden, daß sich schon vor knapp einem Vierteljahrhundert einige junge Angestellten-Unternehmer, die sich von kirchlichen Jugendverbänden her kannten, zu einem eigenen „Arbeitskreis für Führungskräfte“ zusammenfanden, um Orientierungspunkte und Entscheidungskriterien für ein christliches Handeln im betrieblichen Alltag zu suchen. Seither bietet diese „Trärgemeinschaft“ für einen breiteren Kreis interessierter Führungskräfte Bildungsveranstaltungen an (jährlich neun Abendvorträge, sieben Wochenendseminare und eine Reihe weiterer Aktivitäten). Die Thematik reicht von „Management-Training“ (mit einer ethischen Komponente) bis zu Exerzitien (mit berufsspezifischer Ausrichtung). Die Erfahrung zeigt, daß ein echtes Bedürfnis für ein derartiges Angebot besteht.

Bei einer solchen Bildungsarbeit muß man sich aber immer wieder fragen: Wie sieht die *tatsächliche* religiöse und ethische Situation von Führungskräften heute aus? Welche neuen geistigen Einstellungen bestimmen ihr Denken? Wo liegen Chancen, wo Gefahren? Handelt es sich bei Führungskräften doch um eine recht einflußreiche Schicht in unserer Gesellschaft.

Um darüber für die eigene Arbeit und für Kirche und Öffentlichkeit mehr in Erfahrung zu bringen, gab der erwähnte Arbeitskreis eine wissenschaftliche Untersuchung in Auftrag, die unter der Leitung mehrerer Fachleute aus Soziologie und Theologie die ethische und religiöse Situation von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung für den Großraum von München und Nürnberg repräsentativ zu erforschen suchte. Die Ergebnisse dieser Umfrage, die im Jahr 1984 durch das Meinungsforschungsinstitut „GETAS“ (Bremen) durchgeführt wurde, liegen nun in Buchform vor⁴. Aus der Fülle des Materials sei hier über einige bemerkenswerte Tendenzen berichtet.

Eine Umfrage über sittliche Einstellungen

Bei Untersuchungen dieser Art besteht immer die Gefahr, daß die Frageformulierung die Ergebnisse der Umfrage schon im voraus beeinflußt oder auch verfälscht. Um einen zuverlässigen Raster für die Befragung zu finden, wurden deshalb zunächst 42 Führungskräfte eingehend interviewt. In einer nach außen hin zwanglosen Unterhaltung befragten ausgesuchte Fachleute anhand eines genau ausgearbeiteten „Gesprächsleitfadens“ die Einstellung der Führungskräfte zu fünf

Themen: Verantwortung (im beruflichen, persönlichen, politischen Leben); religiöse Biographie, Kirche und Religion; Werte, Überzeugungen, Konfliktlagen (und Kriterien der Konfliktlösung); Lebensheiligtümer („darüber lasse ich nichts kommen“); Religion und Ethik im Beruf.

Diese Interviews wurden wörtlich vom Tonband abgeschrieben und geeignete Gesprächspassagen in ein Textverarbeitungssystem eingegeben, um so für eine breitere Repräsentativumfrage Antwortvorgaben zu gewinnen. Dabei fiel die große Bereitschaft der meisten Befragten auf, ihre Zeit (durchschnittlich weit über eine Stunde) für die Interviews zur Verfügung zu stellen und sich auf zum Teil recht persönliche Fragen nach ihren inneren Einstellungen einzulassen. Manche Befragte schienen sogar ausgesprochen dankbar zu sein für die Gelegenheit, sich einmal über die größeren Zusammenhänge und den Sinn ihres beruflichen Alltags Gedanken zu machen. Wenn in diesen Interviews selbstverständlich auch nur zum Ausdruck kommt, was Führungskräfte über ihre religiösen und sittlichen Einstellungen *sagen*, so gewinnt man beim Lesen doch den Eindruck, daß darin mit großer Ehrlichkeit, ja einer erstaunlichen Offenheit persönliche Erfahrungen und Überzeugungen zur Sprache gebracht werden. Der Text der Intensiv-Interviews (insgesamt etwa 1600 Seiten) konnte wegen der zugesicherten Vertraulichkeit leider nur auszugsweise in der Veröffentlichung verwendet werden.

Ähnliches gilt aber auch für die Repräsentativ-Erhebung, in der 530 Führungskräfte im Großraum von München und von Nürnberg/Fürth/Erlangen interviewt wurden. Als „Führungskräfte“ zählten dabei nach bestimmten Kriterien selbständige und freiberuflich Tätige (23 Prozent), Angestellte in leitender Position (59 Prozent) und Beamte in leitender Position (18 Prozent). Das Repräsentativ-Interview dauerte in der Regel eine knappe Stunde. Die Aussagebereitschaft der Befragten wurde in 83 Prozent der Fälle als gut und nur in 3 Prozent als eher schlecht eingestuft.

Zurückgehende Kirchenbindung

An demoskopischen Studien besteht kein Mangel, die einen alarmierenden Rückgang des kirchlichen Einflusses auf das Denken und die Einstellung der Menschen unserer Zeit feststellen, vor allem der Jüngeren und der Frauen. Hier sollte versucht werden, ein etwas differenzierteres Bild im Hinblick auf eine bestimmte Berufsgruppe zu gewinnen. Dabei fällt zunächst auf, daß fast ein Viertel der befragten Führungskräfte keiner Konfessionsgemeinschaft angehören (29 Prozent in München, 14 Prozent in Nürnberg). Von diesen sind die meisten im Lauf ihres Lebens durch eine persönliche Entscheidung aus der Kirche ausgetreten; nur 14 Prozent von ihnen waren nie Mitglied einer Kirche, 31 Prozent waren früher katholisch, 47 Prozent evangelisch, 4 Prozent gehörten einer anderen Gemein-

schaft an. Von den nicht aus der Kirche Ausgetretenen geben aber noch einmal fast ebensoviele (24 Prozent) an, schon einmal irgendwann ernsthaft an den Kirchenaustritt gedacht zu haben. Dabei ist das Verhalten zur Kirche weniger durch engagierte Gegnerschaft als eher durch eine gewisse Indifferenz bestimmt. Als Grund für den Kirchenaustritt wird an erster Stelle genannt: „Weil mir die Kirche nichts gibt“, dann die Kirchensteuer (bei den „Austrittsgeneigten“ ein überwiegender, aber dann offensichtlich doch nicht durchschlagender Grund) und Ärger über die Kirche. In den Intensiv-Interviews geben vorwiegend Frauen ihrer Enttäuschung Ausdruck, daß sich die an das Zweite Vatikanische Konzil geknüpften Hoffnungen so wenig erfüllt haben.

Die Vermutung liegt nahe – und sie wurde in der Presse im Zusammenhang mit dieser Studie schon geäußert, noch bevor die vollen Ergebnisse veröffentlicht waren –, daß Leute der Wirtschaft vor allem deshalb auf Distanz zu ihrer Kirche gegangen sind, weil sie sich durch kirchliche Sozialkritik zu Unrecht diskriminiert fühlen. Bemerkenswerterweise findet sich in den Ergebnissen dieser Umfrage keine Bestätigung dieser Vermutung. Unternehmer stehen ihrem eigenen Tun selber viel kritischer gegenüber und reagieren auf Kritik viel gelassener als ihre Funktionäre.

Ablehnung kirchlicher Autorität

Wie steht es nun um die Einflußmöglichkeiten von Kirche und christlichem Glauben auf das eigentlich wirtschaftsethische Verhalten? Hier ist eine stark ausgeprägte Ablehnung kirchlicher Autorität festzustellen. Eine überraschend hohe Mehrheit von Führungskräften lehnt einen Anspruch des Lehramts ab, verbindliche Weisungen in Moralfragen geben zu können. Auf die Frage „Wie kann man für seine eigenen Entscheidungen erkennen, was gut und was böse ist“, wird unter zehn Möglichkeiten die Antwort: „Indem man sich an den Lehren seiner Kirche orientiert“ von nur 0,6 Prozent der Befragten an erster Stelle gewählt; 44 Prozent setzen sie unter eine der drei letzten Möglichkeiten. Selbst die sogenannten kirchenfesten Gläubigen, eine nach bestimmten Kriterien der Kirchnähe für die Auswertung gebildete Gruppe, zeigen große Vorbehalte, sich in Moralfragen von der Kirche etwas sagen zu lassen. Wohlgemerkt: Es geht dabei nicht darum, ob die Betreffenden die kirchliche Morallehre tatsächlich befolgen; bestritten wird ganz allgemein die Chance, die sittliche Wahrheit dadurch erkennen zu können, daß man sich an den Lehren seiner Kirche orientiert.

Diese ablehnende Einstellung zur kirchlichen Autorität in moralischen Dingen ist nicht etwa nur ein Zufallsergebnis aufgrund einer einzelnen, vielleicht unglücklich formulierten Frage, sondern stellt eine sich durchhaltende Grundeinstellung dar, die in verschiedenen Zusammenhängen zum Ausdruck gebracht wird. Der

Aussage „Für mich hat die Kirche keine Leitfunktion“ stimmten 35 Prozent der Befragten voll und ganz zu, weitere 25 Prozent überwiegend, 20 Prozent stimmten ihr eher nicht zu, und weitere knapp 20 Prozent stimmten überhaupt nicht zu, das heißt anerkannten voll und ganz eine moralische Leitfunktion der Kirche. Eine solide Mehrheit von fast 60 Prozent meint, um moralisch zu leben, bräuchten sie weder Kirche noch Glauben. Hier ist offensichtlich in den letzten Jahrzehnten die moralische Autorität der Kirche in bedenklichem Umfang eingebrochen: Die Haltung ist nicht so sehr geprägt durch Ablehnung, daß man anders leben möchte, als die Kirche verlangt, sondern viel grundlegender durch eine skeptische Gleichgültigkeit, weil man nicht erwartet, von der Kirche eine sachgerechte Hilfe in den großen sittlichen Lebensfragen zu erhalten. Der private und der berufliche Bereich werden dabei nicht scharf getrennt. Solche Beobachtungen gelten weithin selbst für jene Gruppe der „kirchenfesten Gläubigen“, die entsprechend anderen Kriterien noch treu zur Kirche halten. Beispielsweise halten volle 25 Prozent der „kirchenfesten Katholiken“ homosexuelle Beziehungen für moralisch unbedenklich (gegenüber 42 Prozent der Gesamtpopulation).

Das Doppelgesicht der Säkularisierung

Wenn somit die kirchliche Lehrautorität und die christliche Offenbarung für Moralfragen in einer säkularisierten Wirtschaftsgesellschaft nur noch geringe Geltung besitzen, so bedeutet das keine allgemeine Ablehnung des Christentums. Im Gegenteil: Für eine Hochschätzung von Religion, Glauben und Kirche gibt es eine Fülle von Hinweisen. Das betrifft nicht nur die sozialen Dienste der Kirche – mehr als die Hälfte der Befragten hat für eine der großen kirchlichen Sammlungen in den letzten zwei Jahren Geld gespendet, mehr als für andere Hilfswerke –, sondern auch ihr eigentlich religiöser Kernauftrag wird als wichtig angesehen. Der Satz „Mit Kirche und Religion habe ich nichts im Sinn“ wird von zwei Dritteln abgelehnt, wie auch der Satz „Religion ja, Kirche nein“ keine Mehrheit findet. Herabsetzende Äußerungen über Kirche und Religion gegenüber Jugendlichen werden als moralische Verfehlungen von fast zwei Dritteln verurteilt; nur 7 Prozent sehen sie als unbedenklich an (während beispielsweise Schwangerschaftsabbruch aus sozialen Gründen von 24 Prozent als unbedenklich eingestuft wird).

Genauere Analysen aber führen zu einem merkwürdigen Phänomen: Die Hochschätzung, die man religiösen Dingen entgegenbringt, gilt überwiegend deren Bedeutung *für andere*, während viele meinen, selber auf solche religiösen Hilfen eigentlich nicht angewiesen zu sein. Dem Satz „Es gibt viele Menschen, die ohne die Kirche schlecht dran wären“ stimmen über 80 Prozent der Befragten zu, ähnlich dem Satz „Religion muß sein, die Menschen brauchen das“. Von sich selber sagen aber drei Viertel: „Die Kirchenzugehörigkeit spielt für mich eine untergeord-

nete Rolle“, und zwei Drittel meinen: „Ich bin in Glaubensfragen skeptisch.“ Zwar fordern 66 Prozent: „Die Kirche soll das Gewissen der Menschen erziehen“, doch ist andererseits, wie schon erwähnt, nur eine Minderheit für sich selber bereit, eine solche Leitfunktion der Kirche anzuerkennen. In den Intensiv-Interviews sprechen die Befragten oftmals mit einem gewissen Bedauern davon, daß Glaube und Kirche aus ihrem Gesichtskreis ziemlich entschwinden seien, und hoffen, sich irgendwann in ihrem Leben noch einmal intensiver mit religiösen Dingen beschäftigen zu können.

Für viele Menschen unserer Zeit erscheinen Kirche und christlicher Glaube demnach wie ehrwürdige Institutionen der Vergangenheit, denen man mit einer interessierten Ehrfurcht gegenübersteht, mit denen man im Alltag aber wenig anzufangen weiß. Während in beiden Konfessionen die Kirchenleitungen sich Sorgen machen, man habe den Gläubigen in der jüngsten Vergangenheit zu viele Änderungen in zu kurzer Zeit zugemutet und sie damit verwirrt, votieren über 60 Prozent der Führungskräfte: „Ich möchte, daß sich in meiner Kirche mehr ändert.“ Dieser Bevölkerungsschicht gibt die Kirche also offenbar eher durch ein zu starres Festhalten am Überkommenen Ärgernis als durch übertriebenen Reformeifer, auch wenn innerkirchliche Splittergruppen manchmal den Eindruck zu erwecken suchen, als werde jede Veränderung von der Bevölkerung als Abfall vom Glauben empfunden. Allerdings: In welcher Richtung kirchliche Reformen gefordert werden, geht aus der Umfrage nicht hervor.

Führungsethos und beruflicher Alltag

Wider Erwarten unergiebig war die Umfrage im Hinblick auf den Inhalt der Gewissensprobleme, denen sich Führungskräfte im Alltag gegenübergestellt sehen. Der Versuch, aus dem Material der Repräsentativbefragung und vor allem der Intensiv-Interviews eine Art „Gewissensspiegel für Führungskräfte“ zusammenzustellen, das heißt eine Standesethik der sittlichen Herausforderungen zu erarbeiten, die für Führungskräfte kennzeichnend sind, blieb ohne Erfolg, weil das Material zu wenig Hinweise auf konkrete Aufgaben, spezifische Werthaltungen oder auch Konfliktsituationen enthielt. Daß solche Konflikte immer wieder auftreten, in denen eine Führungskraft zwischen sittlichen Idealvorstellungen und Sachzwängen entscheiden muß, wird allerdings aus vielen Stellungnahmen deutlich. In mehreren Intensiv-Interviews machen sich Führungskräfte einen merkwürdigen Vorwurf: Sie ließen es an Härte gegenüber ihren Mitarbeitern fehlen. Sie fühlen sich also gewissermaßen moralisch dazu verpflichtet, als Führungskräfte den anerzogenen Werten menschlicher Rücksichtnahme und christlicher Nächstenliebe zuwiderzuhandeln. Wie solche Gewissenskonflikte zwischen der Achtung vor der Personwürde des Nächsten und betrieblichen Sachzwängen dann im

einzelnen gelöst werden, darüber liegen keine klaren Aussagen vor, sondern man redet sich recht vage auf „Gewissensentscheidungen“ hinaus.

Beim Durchrechnen der Antworten unter verschiedenen Rücksichten im Computer stellte sich aber ein anderes, unerwartetes Ergebnis heraus: Bei einer recht scharf abgegrenzten Zahl von Führungskräften zeigt sich eine bestimmte, in sich geschlossene moralische Einstellung, die sich signifikant von bloßen Zufallsergebnissen unterscheidet und die man schlagwortartig „Opportunismus“ nennen könnte. Die folgenden Kriterien sind dafür kennzeichnend:

- „Opportunisten“ sind deutlich Ich-zentriert: „Jeder ist sich selbst der Nächste“, „eine Hand wäscht die andere“;
- gesucht wird der Erfolg um jeden Preis: „Um ein höheres Ziel zu erreichen, läßt sich manchmal Unrecht nicht umgehen“;
- kennzeichnend ist eine Hochschätzung materieller Genußwerte: Freizeit, finanzieller Wohlstand, das Ziel, „sich das Leben so angenehm wie möglich zu machen“;
- die Moral wird abgewertet zur „reinen Gefühlssache“: „Es gibt keine allgemeingültigen Maßstäbe für Gut und Böse“;
- mit bestimmten konkreten moralischen Werten nimmt man es nicht so genau: Unwahrhaftigkeit gegenüber den Steuerbehörden, beim Zuspätschieben von Fehlinformationen an die Presse, bei irreführenden Angaben zur Erlangung von öffentlichen Leistungen.

Zwar findet sich diese Einstellung nicht bei allen oder auch nur einer Mehrzahl der Befragten, sondern klar ausgeprägt nur bei einer Minderheitengruppe. Entscheidend ist aber, daß diese Gruppe prozentual um so größer wird, je jünger die Befragten sind. Die „opportunistisch“ Eingestellten sind häufiger in der Privatwirtschaft als im öffentlichen Sektor vertreten, sind religiös weniger ansprechbar, sind aber in ihrer Konfessionszugehörigkeit etwa gleich verteilt.

Ist diese Einstellung eines stärkeren „Opportunismus“ typisch nur für ein bestimmtes Lebensalter und verschwindet vielleicht später wieder, oder deutet sich hier ein echter, bleibender Wertewandel an? Die Frage läßt sich aus den Daten dieser Untersuchung nicht mit völliger Schlüssigkeit beantworten. Vieles spricht aber dafür, daß es sich um eine langfristige, bleibende Bewußtseinsveränderung handelt, so daß sich die heute von den jüngeren Jahrgängen vertretenen Einstellungsmuster in Zukunft eher noch verstärken werden.

Häufig wird behauptet, neue postmaterialistische Werte seien im Kommen, wobei mit „postmaterialistisch“ gemeint wird: Mehr Sinn für zwischenmenschliche Beziehungen, Treue, Verlässlichkeit und Transzendenz, damit mehr Sinn für das Religiöse. Für Führungskräfte läßt sich in dieser Studie ein solcher Trend nicht feststellen, im Gegenteil: Im Kommen zu sein scheint eher eine stärkere Ich-Zentrierung und dabei eine verstärkte Aufmerksamkeit auf Erfolg, Güter und Genuß. Dabei gilt: Je weniger religiös und je opportunistischer man ist, um so

größere Bedeutung gewinnen individualistische Orientierungen und um so weniger interessiert man sich für Orientierungen, die das Individuum transzendieren.

Die Zukunft der Moral

Wie sich der hier dargestellte Säkularisierungsprozeß auf die Zukunft unserer Kultur auswirken wird, darüber muß sich auch jener Gedanken machen, der sich nicht zum Christentum bekennt. Zwar ist der christliche Glaube keine notwendige Voraussetzung für sittliches Handeln, aber in unserer traditionell christlichen Kultur führt der Verlust oder die Aufgabe dieses Glaubens auch zu einem eindeutig beobachtbaren Rückgang einer sittlichen Handlungsmotivation. Welche Kräfte werden an die Stelle der religiösen Bindungen treten, wie sie bisher vom Christentum und den Kirchen ausgeübt wurden? Wird sich eine Moral ohne transzendente Begründung auf Dauer und auch in Grenzsituationen den Belastungen gewachsen zeigen, die in Gegenwart und absehbarer Zukunft auf uns zukommen?

Andererseits dürfte eine einfache Rückkehr zu den Werten und Normen der Vergangenheit auch keinen Ausweg eröffnen. Es geht um *neue* wirtschaftsethische Fragen: Wie ist die auf viele Schultern verteilte Führungsverantwortung sittlich wahrzunehmen im Hinblick auf das Wohl aller davon betroffenen Menschen? Darauf gibt die traditionelle Moral wenig hilfreiche Antworten. Niemand wird zwar Führungskräften ihre persönliche Gewissensentscheidung abnehmen können oder wollen, wie auch in der Vergangenheit die Moraltheologie den Herrschenden einen breiten Ermessensspielraum für ihr sittliches Handeln einräumte. Trotzdem sollte es aber auch auf dieser Ebene wenigstens allgemein formulierte Kriterien für sittliches Handeln geben, anerkannte ethische Verhaltenskodices, an denen man sich orientieren kann, „Gewissenspiegel für Führungskräfte“, ähnlich wie es in der Vergangenheit „Fürstenspiegel“ gab. Sonst steht zu befürchten, daß das opportunistische Verhalten sich immer mehr durchsetzt und das allgemeine Ethos allmählich absinkt. Ist nämlich von einem Verhalten an der untersten Grenze des gerade noch Erlaubten ein Gewinn an äußeren Erfolgschancen zu erwarten, wird daraus nach dem Gesetz der „Grenzmoral“⁵ auf die Dauer ein Durchschnittsverhalten, und die Grenze des Erlaubten verschiebt sich nach unten. Oft kann sich dann der einzelne oder auch das einzelne Unternehmen eine höhere Ethosform gar nicht mehr leisten, um zu überleben.

Außerdem leben wir heute in einer geschichtlichen Situation, in der es dringend erforderlich wäre, zum Schutz der grundlegenden Werte neue verbindliche Normen zu entwickeln und gemeinsam durchzusetzen. Beispielhaft wird dies an den extremen Herausforderungen der Friedens- und Umweltproblematik deutlich: Wissenschaft und Technik haben die Verfügungsmacht der Menschheit über ihre natürlichen und kulturellen Lebensbedingungen in einem beängstigenden Maß

gesteigert. Die Verfolgung von an sich legitimen Eigeninteressen kann heute kollektiv zu Katastrophen weltweiten Ausmaßes führen. Wird sich die Menschheit dieser Herausforderung gewachsen zeigen, indem sie rasch genug sittliche Normen entwickelt, ins allgemeine Bewußtsein hebt und dann auch einhält, die der möglichen Selbstvernichtung steuern? Welche Rolle kommt in diesem Zusammenhang den Wirtschaftsunternehmen mit ihrem immer stärker werdenden Einfluß zu?

Die zunehmende Diskussion wirtschaftsethischer Fragen kann als gutes Zeichen angesehen werden, daß man sich dieser Verantwortung stärker bewußt wird. Die einzelne Führungskraft dürfte sich aber überfordert fühlen, wenn von ihr erwartet wird, im persönlichen Alleingang einen eigenen Führungsstil zu finden, der den Anforderungen unserer Zeit gerecht wird.

Zur Stärkung der moralischen Widerstandskraft des einzelnen schlägt deshalb Michael Zulehner ein Modell von „Bewußtseinslaboratorien“ vor, das heißt Gesprächskreise, in denen ethische Fragen gemeinsam erörtert werden können und so das Gewissen der einzelnen gebildet wird⁶. In der Umfrage haben sich immerhin 44 Prozent der Befragten gegenüber der Möglichkeit solcher Gesprächskreise positiv geäußert. Nur 38 Prozent haben aus unterschiedlichen Gründen Ablehnung erkennen lassen. Die Konflikte zwischen den sogenannten „Sachzwängen“ im Unternehmen und den Forderungen der Ethik lassen sich damit zwar nicht beseitigen, aber abklären und bearbeiten. Dies allein schon wäre ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu mehr sittlicher Freiheit.

ANMERKUNGEN

¹ So beispielsweise Alfred Herrhausen, Vorstandssprecher der Deutschen Bank und einer der einflußreichsten Männer der deutschen Wirtschaft, im „Handelsblatt“ vom 22./23. 5. 87, 2.

² Schon Blaise Pascal hat gegen die Jesuiten seiner Zeit den Vorwurf des Laxismus erhoben, in: *Les Provinciales* (1656/57, Paris 1966).

³ Jacobus Lainez, *Disputatio de usura variisque negotiis mercatorum*, in: *Jacobi Lainez Disputationes Tridentinae*, hrsg. v. H. Grisar, Bd. 2 (Innsbruck 1886) 228.

⁴ Franz-Xaver Kaufmann, Walter Kerber, Paul M. Zulehner, *Ethos und Religion bei Führungskräften* (München 1986).

⁵ G. Briefs, *Untergang des Abendlandes* (Freiburg 1920).

⁶ Kaufmann u. a., a. a. O. 244–256.