

...Neue Bücher

Rafael M. Rieger

Unternehmerisches Engagement von Orden

Sozialethische Orientierungen für korporatives Wirtschaften
Münster: Aschendorff, 2010 – 386 S. – Forum Sozialethik, Bd. 7.

„Ordensgemeinschaften sind keine Wirtschaftsunternehmen“ (S. 11). Mit diesem Statement beginnt Pater Rafael Rieger OFM das Vorwort seiner im Sommersemester 2009 von der Katholisch-Theologischen Fakultät der LMU München angenommenen sozialethischen Dissertation über das unternehmerische Engagement von Orden. Das Vorwort endet mit dem Wunsch: „Möge die nachfolgende Studie einen Beitrag leisten zu dieser Ortsfindung der Orden und ihrer Wirtschaftsbetriebe in unserer modernen Marktgesellschaft“ (S. 11). In der vorliegenden Studie nimmt der Verfasser daher die *Vogelperspektive* der neoklassischen Theorie in der Volkswirtschaftslehre ein. Er versucht ganz allgemein – und mithin unabhängig von der ordensindividuellen Spiritualität – eine sozialethisch wünschenswerte Funktion von katholischen Ordensgemeinschaften mit Blick auf ihre unternehmerischen Tätigkeiten in der Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland zu bestimmen.

Dadurch ist der Aufbau der Dissertation folgerichtig festgelegt: Nach einer kurzen Einführung über die Rahmenbedingungen und Gestaltungsspielräume für die wirtschaftliche Betätigung von Orden in der Bundesrepublik Deutschland im 1. Abschnitt der Arbeit (S. 13-42), werden im 2. Abschnitt (S. 43-146) die Ordensgemeinschaften erstens handlungstheoretisch als *korporative Akteure* vorgestellt, die von natürlichen Personen zu unterscheiden sind. Zweitens werden die Ordensgemeinschaften im Paradigma der neoklassischen Theorie des Haushaltes und des Unternehmens analysiert und schließlich werden sie drittens in einer juristischen Grundlegung in ihren unterschiedlichen rechtlichen Organisationsformen in der Bundesrepublik Deutschland dargestellt. Die Ausführungen entsprechen einem sozialwissenschaftlichen Handbuchwissen, das für die an der Christlichen Sozialethik interessierten Leserinnen und



ISBN 978-3-402106334

EUR 29.00

Leser ausreichend und ansprechend ist. Der dritte Abschnitt (S. 147-246) untersucht in einer historischen Perspektive die Wirtschaftstätigkeit der Orden im Kontext ihres Selbstverständnisses von den Anfängen des Ordenslebens bei den Anachoreten im dritten Jahrhundert bis zu den Säkularinstituten zu Beginn des 20. Jahrhunderts, der äußerlichen Konsolidierung der Orden in der Mitte des 20. Jahrhunderts und bis zum Zweiten Vatikanischen Konzil. Vorgestellt werden sodann die *kirchenamtlichen Dokumente* zum Charisma der Orden und ihrer Wirtschaftstätigkeit sowie der *kirchenrechtliche Rahmen* für eine erlaubte unternehmerische Betätigung von Orden. Aus der faktisch festgestellten Vielfalt, wie Orden als *Haushalt* und als *Unternehmen* am Marktgeschehen beteiligt sein können, werden zum Abschluss des dritten Abschnitts der Dissertation vom Autor *fünf traditionelle Grundmodelle* für eine Ordensökonomie vorgestellt: Das Modell *fuga mundi* (= Modell 1) mit einem kontemplativen Rückzug der Ordensmitglieder aus der Welt; das Modell *ora et labora* (= Modell 2) mit der Betonung der Gleichwertigkeit von Gebet und von Arbeit für die Ordensmitglieder; das Modell *privilegium paupertatis* (= Modell 3) mit dem Ideal der freiwilligen Armut der Ordensmitglieder; das Modell *Caritas Christi urget nos* (= Modell 4), in dem die im Glauben motivierten Formen sozial-karitativen Engagements des Ordens im Vordergrund stehen und als Gegenmodell zum ersten *ambulare in saeculo* (= Modell 5). Für dieses fünfte Modell ist der Weltbezug der Ordensmitglieder charakteristisch.

Der abschließende vierte Abschnitt (S. 247-329) soll dann der Leserin und dem Leser einen *Theorierahmen für die Praxis* bieten. Es heißt im einführenden Text: „Ein solcher Theorierahmen sollte sowohl theoretisch konsistent, empirisch gehaltvoll als auch anwendungsorientiert sein. Ziel der nachfolgenden Überlegungen ist es daher, einen vernünftigen, realistischen und praktikablen Weg aufzuzeigen, wie ethische Fragen bezüglich der unternehmerischen Betätigung von Orden gut und richtig beantwortet werden können“ (S. 247). Dieser Weg soll mit Hilfe des Dreischritts „*Sehen – Urteilen – Handeln*“ skizziert werden (S. 272-329).

Der Autor verweist am Anfang seiner Ausführungen über den Dreischritt auf den inzwischen verstorbenen Münsteraner Moraltheologen Bruno Schüller SJ (1925-2007), der unter anderem die wichtige terminologische Unterscheidung zwischen *sittlich gut* und *sittlich richtig* in die deutschsprachige Moraltheologie eingeführt hat (S. 272). Die *Gesinnung* eines Menschen ist entweder ‚sittlich gut‘ oder ‚sittlich schlecht‘, je nachdem, ob die Person den moralischen Beurteilungsstandpunkt (= *moral point of view*) annimmt oder nicht. Die *Handlungen* einer natürlichen Person – aber auch die Handlungen eines korporativen Akteurs – sind dagegen unabhängig von der Gesinnung der handelnden natürlichen Personen entweder *sittlich richtig* oder *sittlich falsch* im Blick auf ihre Verwirklichung von *nicht-sittlichen Werten* beziehungsweise der Vermeidung von *nicht-sittlichen Übeln* zugunsten von Menschen, Tieren, Pflanzen oder der gesamten Schöpfung. Versteht man es als die primäre wissenschaftliche Aufgabe der *normativen Ethik*, die sittliche Bestimmung einer Handlung als *sittlich richtig* oder *sittlich falsch* vorzunehmen, bewegt man sich im Rahmen einer *Normenethik*. Für die Entwicklung und Begründung von konkreten Normen für Handlungen – sei es auf der unteren Ebene der individuellen

Verantwortung einer natürlichen Person, sei es auf der mittleren Ebene der Organisationsverantwortung einer Unternehmung, die heute in der Regel *corporate social responsibility* (= CSR) genannt wird, oder sei es auf der oberen Ebene der institutionellen Verantwortung des Gesetzgebers – bedarf es in der Regel einschlägiger ethischer Prinzipien, die als *absolute Normen* oder in der Regel als *Prima-facie-Regeln* bei der Entwicklung und Begründung von konkreten Normen zu berücksichtigen sind. Wenn sich eine natürliche Person diese Prinzipien bzw. Grundsätze zu eigen macht und sie auch lebt, werden sie zu *Tugenden*, das heißt zu *sittlichen Werten*. Und an dieser Stelle kommt die *sittlich gute Gesinnung* des Handelnden wieder mit ins Spiel.

Inzwischen sind Formulierungen wie „mit Werten führen“ in Deutschland sehr populär geworden. Der Autor unterscheidet terminologisch korrekt zwischen *Wertorientierung* und *Werteorientierung* (S. 14). Denn „von ‚Werten‘ sprechen verschiedene Wissenschaften von der Ökonomie bis zur Ethik. Daraus ergibt sich eine zu beachtende sprachliche Mehrdeutigkeit.“ Als Management-Modell verlangt ein ‚wertorientiertes‘ Management eine Orientierung an einer langfristigen und nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes für die *Shareholder* (= Kapitaleigner), während vom *moral point of view* aus, auch die berechtigten Interessen anderer *Stakeholder* relevant sind für die Entscheidungen des Managements des Unternehmens. ‚Werteorientierung‘ meint in der normativen Ethik etwas anderes: „In einem weiteren Sinn bezeichnet ‚Wert‘ aber auch solche menschlichen Haltungen, Tugenden wie auch bestimmte sittliche Überzeugungen oder Verpflichtungen, denen sich der Mensch unterwirft. Wenn man etwa von sittlichen Werten (Plural) spricht, kann dieser Sprachgebrauch vorliegen.“ (Wolbert: Wert, in: Neues Lexikon der Christlichen Moral, 858).

In diesem Sinn beschäftigen sich *tugendethische Ansätze* im Bereich der Unternehmensethik mit dem Problem, ein Unternehmen mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern *sittlich richtig* auf der Basis des *moral point of view* zu führen. *Tugendethische Ansätze* sind aber auch wichtig für Menschen, die in einem Unternehmen in führender Position arbeiten, ohne selber ganz an der Spitze des Unternehmens zu stehen. So hat beispielsweise für die in einer derartig mittleren Position leitenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Joseph L. Badaracco sein Modell des *quiet leadership* (= lautlos führen) entwickelt und drei lautlose Tugenden (= sittliche Grundhaltungen) zum richtigen Handeln im Unternehmen vorgeschlagen: Erstens *Zurückhaltung*, zweitens *Bescheidenheit* und drittens *Beharrlichkeit*. Sein Modell schlägt gezielt Tugenden vor, die von einem durchschnittlich sittlich guten Menschen sicher erfüllbar sind und die keinen heroischen Tugendgrad verlangen. *We don't need another hero* lautet ein klassischer Artikel von Joseph L. Badaracco. (We Don't Need Another Hero, in: Harvard Business Review, 2001, Sept., 121-126. S.a. ders., Lautlos führen. Richtig entscheiden im Tagesgeschäft, Wiesbaden, 2002).

Aber wird in der Praxis von einem Ordensmitglied nicht völlig zu Recht mehr verlangt als nur die Befolgung dieser drei lautlosen Tugenden? Der Autor, der von Elisabeth Göbel (Unternehmensethik, Stuttgart 2006) den Fachterminus ‚Stakeholder‘ übernimmt (Rieger, S. 276, Fußnote 77), macht an dieser Stelle die wichtige

Unterscheidung: „In ein Ordensunternehmen bringen vor allem zwei unterschiedliche Personengruppen ihre Ressourcen ein: zum einen vermittelt durch die Ordensgemeinschaft als Unternehmerin die *Ordensangehörigen*, zum anderen unmittelbar aufgrund bilateraler Arbeitsverträge die zivilen *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* des Unternehmens. Diesen beiden ‚stakeholder‘-Gruppen“ gebührt im Vorfeld aller normativen Überlegungen besondere Aufmerksamkeit. *Ausschließlich Personen aus diesen beiden Gruppen* sind es nämlich, die im Ordensunternehmen *unmittelbar handeln* und für diesen korporativen Akteur *Entscheidungen treffen*“ (Rieger, S. 276f.). Das Modell von Joseph L. Badaracco ist gut umsetzbar für die zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ordensunternehmens. In dem *Modell der Ressourcenzusammenlegung*, das in Deutschland durch Victor Vanberg bekannt geworden ist und vom Autor übernommen wird (Rieger, S. 58-66), bringen sie ihre Arbeitsleistung und Kreativität ein und müssen auch bereit sein, sich in ihrem Handeln an grundlegenden ökonomischen, moralischen und religiösen Prinzipien zu orientieren, die für den betreffenden Orden fundamental sind (= *permission-to-play-values*). Der Autor spricht vom *ökonomischen Kriterium*, vom *moralischen Kriterium* und vom *religiösen Kriterium* (S. 290-309). Bei Konflikten zwischen den ökonomischen und moralischen Prinzipien folgt der Autor Elisabeth Göbel: Es „bleibt damit für die ordensökonomische Praxis als zu empfehlende Vorgehensweise nur ein Verhalten entsprechend des von Elisabeth Göbel vorgeschlagenen Anwendungsmodells: Im ökonomischen Konfliktfall, wenn wirtschaftliche Ziele und moralische Forderungen einander widerstreiten, ist nach einem Ausgleich zu suchen“ (Rieger, S. 312). Was meint Göbel damit? Nachdem sie sich in ihrer Unternehmensethik mit der *Stakeholderanalyse* beschäftigt hat, wendet sie sich den *Strategien* als „Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens“ (Göbel, S. 150) zu. Sie schreibt: Ich „vertrete [...] die Meinung, dass Gewinnerzielung und/oder Erhalt des Unternehmens nicht prinzipiell die obersten Güter sind, denen alle anderen legitimen Ansprüche im Konfliktfall unterzuordnen sind [...] Um es noch einmal mit *Kant* auszudrücken: Das (eigene) Glück darf nicht oberster Bestimmungsgrund des Handelns sein. Man kann nur hoffen und anstreben, dass es sich zusammen mit der Moralität einstellt.“(Göbel, 147) Der *moral point of view* verlangt von einem Unternehmen, dass alle moralisch berechtigten Interessen der identifizierten und relevanten Stakeholder einer Unternehmung natürlich zu berücksichtigen sind: Die Interessen der betroffenen Kunden, Lieferanten, Anlieger sowie die Interessen des Staates und der Öffentlichkeit. So wird beispielsweise als ein erster Merkpunkt eines erfolgreichen Innovationsmanagements von Manfred Bruhn angeführt: Innovationen sind am Kundennutzen auszurichten. (M. Bruhn Kundenorientierung, München, 2007, S. 237). Dieser ‚Kundennutzen‘ in einem *Stakeholder-Ansatz* unterscheidet sich vom so genannten ‚Kundenwert‘ in der Perspektive eines *Shareholder-Value-Ansatzes*: „Kundenwert ist die Differenz zwischen den zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung einer Kundenbeziehung entstehenden Kosten und den Erlösen, die vom Kunden über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung generiert werden.“ (Bruhn, 242). Entsprechend gilt: „Kundenwertmanagement ist die Ermittlung und Analyse kundenindividueller Kundenwerte sowie die Planung, Umsetzung und

Kontrolle einer kundenwertbezogenen Steuerung von Kundenbeziehungen mit dem Ziel eines effizienteren Einsatzes von Marketinginstrumenten und einer optimalen Ausschöpfung von Kundenpotentialen“ (Bruhn, 243).

Allerdings wird man von den Ordensmitgliedern in einem Ordensunternehmen völlig zu Recht *mehr* als nur die grundsätzlich unparteiische Orientierung am Nutzen aller relevanten Stakeholder eines Unternehmens verlangen. Der Autor verweist zwar auf die Vereinbarkeit der Ordensunternehmung mit einem Modell der *fünf traditionellen Modelle für eine Ordensökonomie* [S. 308f.], bleibt aber mit seinen Ausführungen ansonsten innerhalb der unternehmensethischen Debatte, die auch für private Unternehmen in dieser oder ähnlicher Art geführt wird. An dieser Stelle bleibt als Wunsch offen, der Autor möge eine Fortsetzung zum Thema *unternehmerisches Engagement von Orden* schreiben. Denn Ordenschristen, die gemäß der evangelischen Räte leben wollen, werden in der Öffentlichkeit an der Botschaft der Bergpredigt gemessen: „Ihr seid das Salz der Erde, [...] ihr seid das Licht der Welt [...] so soll euer Licht vor den Menschen leuchten, damit sie eure guten Werke sehen“ (Mt 5,13-16). Christen – und in noch besonderem Maße – Ordenschristen sollten die sittlichen Maßstäbe, die für alle Personen in gleicher Weise Geltung beanspruchen, in höherem Maße verinnerlichen und mithin einen höheren Tugendgrad als der Durchschnittsmensch erreichen. Jede Ordensgemeinschaft kann in der Sprache der Betriebswirtschaftslehre gefragt werden: Für welche *core values* oder für welches Alleinstellungsmerkmal (= *Unique Selling Proposition*, USP) ist euer Orden und sind eure Ordensunternehmen bekannt, die andere private Unternehmen mit durchschnittlich guten Menschen nicht vorweisen können? Welche *core values* bzw. welche USP ergibt sich aus der ordenseigenen *Spiritualität* oder den im Unternehmen von den Ordensmitgliedern gelebten speziellen *sittlichen Werten*?

Beispielsweise könnte der Ansatz von Susanne Rupprecht und Georg Parlow helfen, die eigene USP des jeweiligen Ordensunternehmens zu finden. Denn ihr Buch über ein *Ethisches 26-Stärken-Marketing* ist gerade für Klein- und Mikro-Unternehmen gedacht, die ja für viele Ordensunternehmen – wie Klosterläden etc. – typisch sind (Ethisches Marketing: Nachhaltige Strategien für Klein- und Mikrounternehmen, Wien, 2008). Und es ist „das erste Marketingbuch für hochsensible Personen“ mit spirituellem Anspruch, von denen es in den Ordensgemeinschaften ja auch mehr als in der restlichen Bevölkerung geben sollte. Statt lediglich drei Tugenden werden in dem Buch für die Praxis 26 mögliche Stärken (= *core values*) von Unternehmen untersucht: *Aufrichtigkeit, Offenheit/Transparenz, Verlässlichkeit, Präsenz, Verbundenheit, Fürsorglichkeit, Streben nach Güte bis hin zu Intensives Empfinden, Intuition, Perfektionismus und Freiheitsliebe*.

Darüber hinaus haben Bernd Halfar und Andrea Borger aus der *Balanced Scorecard* (= BSC) als ein inzwischen klassisches Management-Modell zur Implementierung des *moral point of view* in die Unternehmensstrategie eine *Balanced Church Card* entwickelt. „Im Großen und Ganzen“ – so folgern sie – sind ihre Ausführungen zur Führung einer Pfarrgemeinde mittels einer *Balanced Church Card* „auch auf kirchliche und diakonische Einrichtungen übertragbar. Bei ihnen finden sich in der Regel sogar günstigere Ausgangsbedingungen für zeitintensivere Arbeitseinheiten, weil

generell eine ‚professionellere‘ Arbeitskultur besteht“ (Halfar/Borger, Kirchenmanagement, Baden-Baden, 2007, 123-168, hier 123). Hier geht es darum, *core values* und USP in eine von allen relevanten *Stakeholdern* mitgetragene Unternehmensstrategie und in konkrete strategische Maßnahmen umzusetzen. Paradigmatisch eine geeignete *Balanced Scorecard* oder *Balanced Church Card* für Ordensgemeinschaften und für ihre Ordensunternehmen zu entwickeln, bleibt daher durchaus ein erfolgversprechender Weg der Unternehmensethik mit Bezug auf Ordensgemeinschaften und ihre wirtschaftliche Tätigkeit.

Joachim Hagel O.Praem.

Friedrich Assländer / Anselm Grün

Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel

Münsterschwarzach: Vier Türme, 2007. – 2. Auflage. – 194 S.

Gegenüber dem von Rafael M. Rieger OFM schreiben Anselm Grün OSB und Friedrich Assländer ihr Buch aus der Froschperspektive der Betriebswirtschaftslehre. Pater Dr. Anselm Grün OSB, geboren 1945, leitet die wirtschaftlichen Betriebe der Benediktinerabtei Münsterschwarzach und Dr. Friedrich Assländer, geboren 1944, studierte Betriebswirtschaftslehre, Soziologie und Psychologie und ist nach zehn Jahren Managementtätigkeit in einem Finanzkonzern seit 1984 als selbstständiger Trainer und Unternehmensberater tätig. Beide Autoren leiten gemeinsam die Kursreihe für Menschen in beruflicher Verantwortung „Führen und geführt werden“ im Haus St. Benedikt der Abtei Münsterschwarzach in Würzburg [Internet: www.haus-benedikt.net].

Pater Anselm Grün OSB kann dabei spirituell neben der Heiligen Schrift auf ein ureigenes USP (= *Unique Selling Proposition* = Alleinstellungsmerkmal) als ergiebige Quelle des Benediktiner-Ordens verweisen:

Die Regel des heiligen Benedikt. Hier finden die interessierten Leser in neun Kapiteln verschiedene Übungen. Hält man die ausgewählte Übung „eine längere Zeit – mindestens einen Monat“ durch, „wird sie verinnerlicht und zur guten Gewohnheit“ (S.



ISBN 978-3-87868-0833
EUR 22.90

neue Bücher – unternehmensethik