

Logisch führen? Dekalogisch führen!

10 Gebote für das Compliance Management

Elisabeth Jünemann

Vertrauen in die Führung von Unternehmen, von Wirtschaftsunternehmen wie von sozialen Unternehmen, ist zunehmend selten. Dabei geht es zunächst nicht um das persönliche Zutrauen, das man mit der Zeit dem Menschen, der das Unternehmen oder die soziale Einrichtung leitet, entgegen bringt. Es gibt heute nicht weniger gute Menschen unter den Führungskräften als früher. Und Führungspersonen verspielen heute auch nicht leichtfertiger als früher das Vertrauen, das man in sie gesetzt hat. Es geht um das Vertrauen in die Verlässlichkeit des ganzen Systems, in die Verlässlichkeit der Organisation, in seine Transparenz, seine Berechenbarkeit.<sup>1</sup> Das schwindet. Es geht um das Vertrauen in die Organisation, in die Rahmenbedingungen, die die Handlungen dort bestimmen, in die „Spielregeln“, die die „Spielzüge“ bestimmen.<sup>2</sup>

Vertrauen der Mitarbeiter in die Organisation, das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen, der Klienten oder Patienten in die soziale Einrichtung, das der Schüler und Studierenden in die Schulen und Hochschulen entsteht da, wo eine deutliche und verlässliche Werte-Orientierung auszumachen ist. Vertrauen entsteht da, wo deutlich und verlässlich kommuniziert wird, worum es geht und wie das geht, worum es geht. Werte zu setzen und für ihre Wirksamkeit zu sorgen, das ist Sache der Führung. Die Bewegung in der Organisation entsprechend zu steuern und die Rahmenbedingungen und Spielregeln entsprechend zu gestalten, das erwartet man von Führung.<sup>3</sup>

Vertrauen in die Führung von Organisationen baut nicht nur auf das erfolgreiche Funktionieren von Wirtschaft, von Sozialer Arbeit oder Medizin oder Pflege oder Bildung, baut also nicht nur auf die Leistung des Kerngeschäfts. Vertrauen in die Organisation baut auf eine einsehbare und universalisierbare Moral, die Gutes vom Bösen und Gerechtes vom Ungerechten unterscheidet. Entscheidungen der Organisationsleitung werden daher zum

---

<sup>1</sup> Vgl. U. Frevert, "Es fehlt die Transparenz". Interview in der Wirtschaftswoche v. 11.11.2008: <http://www.wiwo.de/politik/es-fehlt-die-transparenz-377213/>. Im Englischen werden die unterschiedlichen Arten des Vertrauens sprachlich unterschieden als „confidence“ und „trust“. Niklas Luhmann erklärt das Vertrauen, das als „confidence“ bezeichnet wird, als die Erwartung, dass etwas in meinem Sinne passiert, ohne dass ich selbst damit zu tun habe oder es gezielt zu meinen Gunsten geschieht. „Trust“ ist dagegen das Vertrauen, das meinem Gegenüber mein Wohlergehen am Herzen liegt und er sich entsprechend verhält. Vgl. dazu N. Luhmann, Vertrauen, Stuttgart 2000, 47ff.

<sup>2</sup> Vgl. K. Homann, Das ethische Programm der Marktwirtschaft, Magdeburg 2008, 28ff. Nach Karl Homann sind für eine ethisch verantwortbare Unternehmensführung letztlich die Rahmenordnungen, weniger die Moralität der Personen maßgeblich.

<sup>3</sup> Vgl. E. Jünemann, Führungskompetenz & Professionsethik. Werte-Kultur und unternehmerischer Erfolg, in: H. Gärtner/ E. Jünemann/ Th. Schmidt/ M. Wichmann (Hg.), Norbert Schuster. Kursbuch Management und Theologie. Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz, Freiburg 2007, von - bis.

Risiko, wenn sie nicht einer doppelten Logik standhalten – der Logik des Systems, für die die Organisation steht, und der Logik einer universell gültigen Moral, die sich eben nicht als Partialinteresse versteht, sondern die allen Beteiligten als allgemeingültiges Regelwerk nachvollziehbar ist.<sup>4</sup>

### **Worum geht es?**

Ein, längst auch für die Sozialen Einrichtungen geübter (Seiten-), Blick auf die Wirtschaft und ihre Organisationen zeigt: Dort reagiert man auf die Frage nach auch einer ethischen Unternehmensführung nicht erst seit der Finanzkrise (aber seither bemüht<sup>5</sup>) mit „Compliancemanagement“<sup>6</sup>: Wirtschaftsunternehmen verpflichten sich freiwillig, ein System einzurichten, das gewährleistet, dass sich alle Mitarbeiter auf festgelegte rechtliche, moralische und ethische Rahmenbedingungen verpflichten. Eine Strategie, mit der man erreichen will, dass sich für die Organisation – und alle Beteiligten, die Kunden wie die Mitarbeiter, aber auch die Geschäftspartner usw. – das Risiko, unfair behandelt zu werden, mindert. Ursprünglich, Ende der 80er Jahre in den USA im Finanzgeschäft<sup>7</sup> geboren, ging es um rechtliche Rahmenbedingungen, auf die man sich verpflichtete. Mittlerweile reicht das Einhalten formalrechtlicher Regelungen nicht mehr aus. Um wirklich glaubwürdig zu sein und auch einen entsprechenden Eindruck zu vermitteln, muss man über die allgemein rechtlichen, eigentlich selbstverständlich einzuhaltenden Regeln hinausgehen. Jetzt werden Werte kommuniziert. „Diese Werte sind uns wichtig.“ Man legt sich fest: „So erreichen wir, was uns wichtig ist!“ Strukturelle und habituelle Konsequenzen der Werte, „Standesregeln“ und Verhaltenskodizes (Codes of Conduct“) werden kommuniziert. Die Einhaltung dieser Aussagen können Kunden, Mitarbeiter oder Aktionäre nicht vor Gericht einklagen; aber Organisationen bieten, wenn sie ihnen zuwiderhandeln, freiwillig Ansatzpunkte für massive Kritik und auch Sanktionen, intern wie extern. Unternehmen verankern solche Selbstverpflichtung immer stärker in ihrer Organisationsstruktur und nicht selten leisten sie sich im Topmanagement einen „Chief Compliance Officer“.

Was da für Organisationen der Wirtschaft gilt, das scheint auch für soziale Organisationen, Einrichtungen zu gelten: Es gibt ein Bedürfnis, nach innen und nach außen zu klären, wie es in dieser Organisation zugeht. Oder umgekehrt: es gibt das Bedürfnis, zu wissen, wie es in

---

<sup>4</sup> In diesen Überlegungen wird „Moral“ als faktisch praktiziertes Wertehandeln begriffen, „Ethik“ als die reflektierte und auf Allgemeingültigkeit setzende Begründung von moralischen Positionen/Handlungen. Literatur dazu siehe Fußnote 11

<sup>5</sup> Vgl. zur immer dringender diskutierten Frage, wie sich in der Wirtschaft „Moral und Anstand durchsetzen“ können: J. Eigendorf, Manager auf Sinnsuche, in: WELT am SONNTAG, 12.Juli 2009, 21.

<sup>6</sup> Monika Roth, Compliance. Begriff, Bedeutung, Beispiele, Basel 2000.

<sup>7</sup> Einzelne Personen oder Gruppen sollen das Unternehmen selbst oder die Interessen der übrigen Stakeholder nicht schädigen können. Zunächst auf international operierende Konzerne, deren Markt streng reguliert ist, wie etwa Energie-, Pharma- oder Chemieunternehmen. Der Grund: Sie benötigten ein System, um der Komplexität sich ständig verändernder lokaler Vorschriften – etwa Kartellgesetze und Umweltschutzrichtlinien – Herr zu werden. So hoffen sie Risiken in diesem Bereich vorzusehen, ehe es zu einem teuren Gerichtsprozess kommt.

diesem Seniorenheim, in diesem Pflegeheim, in dieser Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe zugeht. Das motiviert uns schließlich seit Jahren, mühsame Leitbildprozesse zu entwickeln<sup>8</sup> und Leitbilder zu schreiben. Kaum eine soziale Einrichtung, die nicht Wert darauf legen würde, eine Kultur des Vertrauens zu schaffen – und eine Rahmenstruktur, die das ermöglicht. In sozialen Einrichtungen befinden Menschen sich nicht selten in einer Ausnahmesituation. In Ausnahmesituationen ist das Lebensrisiko höher als im Allgemeinen. Wo das Lebensrisiko am größten ist, wollen Menschen Vertrauen. Wo das Lebensglück bedroht ist, da suchen Menschen nach Verlässlichkeit. „Was wird hier geschehen?“ fragen sie sich? „Was wird mir geschehen?“ Da, wo das Leben am verletzlichsten ist, an seinen Rändern, wo es anfängt und aufhört, an den Nahtstellen, an denen es leicht bricht, setzen Menschen auf Vertrauen und Verlässlichkeit.

Darum beschäftigt Führung sich neben dem, was das Kerngeschäft der Organisation, Wirtschaft und Sozialer Arbeit usf. an Kompetenz verlangt, auch noch mit der Frage nach ihren genuinen Werten und ihren strukturellen und habituellen Konsequenzen. In einer Organisation müssen sich, soll es da verlässlich zugehen, wenigsten die Leitungspersonen für die Frage nach entsprechenden Strategien interessieren. Niklas Luhmann formuliert das so: „Trotz aller Bemühung um Organisation und rationale Planung kann nicht alles Handeln durch sichere Voraussicht seiner Wirkung geleitet sein. Es bleiben Unsicherheiten zu absorbieren und es muss Rollen geben, denen diese Aufgabe in besonderem Maße obliegt.“<sup>9</sup>

Organisationen produzieren Unsicherheiten, Kontingenzen<sup>10</sup>. Zum Beispiel ein Krankenhaus: Ein Krankenhaus ist eine sehr komplexe und komplizierte Organisation. Viele verschiedene Systeme funktionieren hier – oder eben auch nicht. Hier werden Medizin und Pflege gesichert. Hier wird gelernt und gelehrt. Hier wird verwaltet und gewirtschaftet. Hier geht es um Ernährung, aber auch um Galuben und Religion. Diese Komplexität macht das Krankenhaus funktionstüchtig und, weil sie mit Uneindeutigkeit verbunden ist, gleichzeitig riskant. Die Patientin, die hier aufgenommen wird, fragt sich: „Was wird hier geschehen?“ „Was wird mir geschehen?“ Ihre Frage könnte aus der einen Systemperspektive so beantwortet werden und aus der anderen so. Aus der Perspektive der Medizin möglicherweise anders als aus der der Ökonomie. „Das könnte heilen.“ – „Das ist nicht bezahlbar.“ Oder aus der Perspektive der Religion: „Dient das dem ganzen Heil des Menschen?“ Die Patientin sorgt sich, die Oberärztin auch – wenn sie an das

---

<sup>8</sup> Vgl. E. Jünemann, Wir brauchen ein Leitbild!, in: Lebendige Seelsorge 54 (2003) 298-304,

<sup>9</sup> Vgl. N. Luhmann, Vertrauen, Stuttgart 42000, 30. Zur entsprechenden Rolle der Führung vgl. N. Schuster, Leadership in sozialen Organisationen – Von der zentralen Aufgabe des Contingency Mastering. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 7 (2006) Heft 1, 62-78.

<sup>10</sup> Nach Luhmann ist Kontingenz im Anschluss an Aristoteles „etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (zu Erfahrendes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen.“ (N. Luhmann: Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M. 1993.)

Krankenhausmanagement denkt. Erwartungsungewissheit und Enttäuschungsgefahr, Risiken, Kontingenzen – diese machen Angst; gerade an Orten wie einem Krankenhaus. Und Angst will nicht einfach ausgehalten werden, sie drängt permanent nach Be- und Verarbeitung.

Diese Risiken zu bearbeiten, Risiken zu managen – das ist eine Rolle, die die Moral übernimmt.<sup>11</sup> Ethik und Moral sind dazu da. Sie bearbeiten Verhaltensunsicherheiten, die als riskant erlebt werden – überall dort, wo die Frage nach dem, was für den Menschen als Menschen gut ist und ihm gerecht wird, eindeutig beantwortet werden. Und reflektierte Ethik wird da notwendig, wo im allgemeinen Reden von Werten und im Denken über Gerechtigkeit, im allgemeinen Diskurs der Moralen<sup>12</sup> von gültigen – und das heißt auch von öffentlich verargumentierbaren - Kriterien für die verlässliche Unterscheidung von „verantwortbar“ und „unverantwortbar“ gesprochen wird. Risikomanagement durch Moral geschieht dort, wo das Compliancemanagement ein Moralprogramm – nach Beteiligung aller Betroffenen - vorhält, nach dem verbindlich das eine als „gut“ geachtet, das andere als „ungerecht“ identifiziert wird.<sup>13</sup>

An einem Ort, an dem viele Kulturen, Religionen, Generationen, Berufe zusammenkommen, gibt es viele Programme, unterschiedliche moralische Programme. Zunächst nebeneinander und spätestens dann, wenn die verschiedenen, miteinander konkurrierenden Moralvorstellungen in einer konkreten Situation aufeinander treffen (in der Betriebsratsitzung wie im Ethik-Komitee des Klinikums) treten Moralen und Moralprogramme gegeneinander an. Moral braucht daher kritische Reflexion, eben Ethik – und: Personen, die dafür stehen, dass sie statt findet. Personen, die die basalen Entscheidungen treffen, auch die für ein Moralprogramm, Personen, die normativ Standards festlegen. Aber dies nach universalisierbaren ethischen Prinzipien, denn auch die Mafia hat eine Moral, nur eine, die nachdenkende Menschen für unmenschlich halten.

---

<sup>11</sup> Vgl. zur Funktion von Moral z.B.: M. Schramm, Systemtheorie und Sozialethik. Methodologische Überlegungen zum Ruf nach Verantwortung, in: K.-W. Merks (Hg.), Verantwortung – Ende oder Wandlungen einer Vorstellung? Orte und Funktionen der Ethik in unserer Gesellschaft (Studien der Moralthologie, Bd. 14), Münster/Hamburg/London 2001, 105-132. Im Folgenden steht für sozial verbindliche Verhaltensmuster, die sich in der Praxis bewährt haben, für die tatsächlich (in unterschiedlichen Kulturen unterschiedlichen) gültigen und befolgten Sitten, Gewohnheiten, Bräuche, Konventionen der Begriff „Moral“; für die wissenschaftliche Reflexion der Moral steht der Begriff „Ethik“. Vgl. Fußnote 4

<sup>12</sup> Es gibt keine eindeutige, allgemein gültige Antwort auf die Frage nach dem Gerechten, sondern Antworten; es gibt nicht die eine Moral, sondern (auch wenn sich selbst das Microsoft-Office-Rechtschreibprogramm dagegen sträubt) Moralen. M. Schramm weist hin auf das Problem unterschiedlicher moralkultureller Interessen: „Alle Welt redet von „Werten“ – fragt sich nur, was damit gemeint ist. Diese Pluralität zeigt sich nicht erst in weltweitem Maßstab, sondern bereits vor der eigenen Haustür.“ Vgl. dazu M. Schramm, Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus, Marburg 2008 (hier 55). Von „Moralen“ wird auch gesprochen in: E. Gillen, Wie Ethik Moral voranbringt. Beiträge zu Moral und Ethik in Medizin und Pflege, Münster 2006.

<sup>13</sup> Vgl. zur Unterscheidung der Moral in Achtung/ Missachtung die systemtheoretische Sicht Luhmanns: „Ich verstehe unter Moral eine besondere Art der Kommunikation, die Hinweise auf Achtung oder Missachtung mitführt. Dabei geht es nicht um gute oder schlechte Leistungen in spezifischen Hinsichten, etwa als Astronaut, Musiker, Forscher oder Fußballspieler, sondern um die ganze Person, soweit sie als Teilnehmer an Kommunikation geschätzt wird. Achtung oder Missachtung wird typisch nur unter besonderen Bedingungen zuerkannt. Moral ist die jeweils gebrauchsfähige Gesamtheit solcher Bedingungen.“ N. Luhmann, Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral, Frankfurt 1990, Klappendeckel; in der Folge und im Anschluss an Luhmann: P. Fuchs, Ethik und Gesellschaft. Eine Vorlesung. [http://www.fen.ch/texte/gast\\_fuchs\\_ethik.pdf](http://www.fen.ch/texte/gast_fuchs_ethik.pdf) oder H.-U. Dallmann, Ethik im systemtheoretischen Denken, in: A. Lob-Hüdepohl/ W. Lesch (Hg.), Ethik sozialer Arbeit. Ein Handbuch, Paderborn 2007, 57-68.

Darum geht es: Um eine verlässliche Vorstellung vom Guten und Gerechten und davon, wie dies zu konkretisieren wäre. Es geht um Führung, die in der Logik dieser Moral der Organisation Orientierung gibt. Um ein Compliancemanagement, das diese Orientierung strategisch und operativ umsetzt und damit Werte wirksam werden lässt.

## **Wie geht das, worum es geht?**

### **Weisungen zur Freiheit aus jüdisch-christlicher Überzeugungsgeschichte**

Begründete und verlässlich orientierende Vorstellungen des Guten und Gerechten halten Religionen vor; zum Beispiel und vor allem die jüdisch-christliche Tradition: Am Anfang der Geschichte Gottes mit den Menschen steht da die Befreiung, die neue Freiheit. Am Anfang steht die Erfahrung eines Gottes, der sein Volk befreit, und das Volk, das sich von Gott in die Freiheit führen lässt, auf sein Wort hin: „Es sprach der Herr: Ich habe das Elend meines Volkes in Ägypten gesehen, und ihre laute Klage über ihre Antreiber habe ich gehört. Ich kenne ihr Leid. Ich bin herabgestiegen, um sie der Hand der Ägypter zu entreißen und aus jenem Land hinauszuführen in ein schönes, weites Land, in ein Land, in dem Milch und Honig fließen ...“ (Ex 3,7-8) Auf Gottes Wort hin brach das Volk auf in die Freiheit. Ein riskanter Aufbruch, ein Aufbruch in eine neue, unsichere Zukunft, in eine Freiheit, mit der nicht leicht umzugehen ist, in der sich noch keiner geübt hat.

Das Volk Israel stellt sich der neuen, riskanten Freiheit. Risiko – lateinisch „riscare“, das heißt Klippen umschiffen; spanisch „arrisco“, das heißt Wagnis, Gefahr; arabisch „rizq“, das heißt Lebensunterhalt, der von Gott und dem Schicksal abhängt –, „Risiko“ hängt also schon etymologisch mit Gott zusammen. Man geht den Weg in die Freiheit auf die Verheißung Gottes hin, der sich erklärt als der befreiende Gott. Das Volk Israel hat das erfahren: Man hält die geschenkte Freiheit nicht durch Freiheit beschneidende Sicherheiten, nicht durch Beobachten und Bewachen, nicht durch Kontrollieren und Reglementieren. Die Herrschaft der einen über die anderen führt nach Ägypten zurück, in die Sklaverei, in die Unfreiheit, in die Gottesferne. Es gibt einen anderen Weg. Gott hat ihn seinem Volk gewiesen: 10 Wegweisungen in ein freies Leben. 10 Gebote, die Anweisung geben zum Schutz von 10 sensiblen Freiheitsräumen in 10 Situationen riskanter Freiheit.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. zur neueren exegetischen und ethischen (und neuerdings auch „trendigen“) Literatur zum Dekalog zum Beispiel: R. Dillmann, Die Freiheit bewahren. Anmerkungen zum Dekalog aus exegetischer Sicht, in: E. Jünemann/ G. Kilz (Hg.), Die Zehn Gebote - Orientierung für gerechte Strukturen. Für eine menschenwürdige Kultur in wirtschaftlichen, sozialen und politischen Organisationen, Paderborn 2009; Ch. Dohmen, Exodus 19 – 40 (HThKAT), Freiburg 2004; B. Lang, Die Zahl Zehn und der Frevel der Väter. Eine neue Interpretation des Dekalogs, in: R. Dillmann (Hg.): Bibel-Impulse. Film – Kunst – Literatur – Musik – Theater – Theologie, Münster 2006, 17-41; J. Fliege, Die Ordnung des Lebens. Die Zehn Gebote, München 2007; T. Giesen, Handle so, und du wirst leben. Die Zehn Gebote, Düsseldorf 2002; H. Pöhlmann./ M. Stern, Die Zehn Gebote im jüdisch-christlichen Dialog. Ihr Sinn und ihre Bedeutung heute. Eine kleine Ethik, Frankfurt a. M. 2000; R. Gronemeyer, Die zehn Gebote des Einundzwanzigsten Jahrhunderts, Berlin 1999; F. Steffensky, Die zehn Gebote. Anweisungen für das Land der Freiheit, Würzburg 2003; A. Grün, Die Zehn Gebote: Wegweiser in die Freiheit, Münsterschwarzach 2006.

Dies waren Weisungen vor 3000 Jahren, nach dem Auszug aus Ägypten, in der Situation neuer unbekannter Freiheiten und ihrer Risiken für das kleine Volk Israel, das sich auf den Weg macht, das von Gott verheißene Leben in Freiheit zu leben. Auch heute noch ist hier Chance, in einer multioptionalen Gesellschaft, in der Situation immer größerer Freiheiten und ihrer Risiken für Organisationen, die sich auf den Weg machen, in allen Bereichen, in allen sozialen Systemen, im Sozialen, Wirtschaftlichen oder Politischen das von Gott geschenkte Leben in Freiheit zu leben.

Wie orientieren die 10 Gebote des Alten Testaments Organisationen in riskanten Zeiten und riskanten Situationen Organisationen in die Richtung „Freiheit für Menschen – Menschen für Freiheit“?<sup>15</sup>

### **1. Gebot: Du sollst neben mir keine anderen Götter haben.**

Ich bin – so eröffnet stellt Gott seine Freiheitsverfassung – Jahwe, dein Gott, der ich dich aus Ägyptenland aus der Knechtschaft geführt habe ...“ (Ex 20,2). Das befreite Volk wird diese Freiheit nicht aufs Spiel setzen. Israel weiß, es gibt viele Götter, andere Götter. Aber Israel „kennt keine anderen Götter“. Israel ist das von Jahwe befreite Volk. Wenn Israel andere Götter kennt (mit ihnen intim wird), dann setzt es andere Erfahrungen neben die der Freiheit und verspielt damit seine Freiheit.<sup>16</sup>

Es geht daher um den Freiheitsraum: Identität. Denn Identität heißt sich entscheiden und abgrenzen können von dem, was zu einem gehört und was nicht.

Identität muss verifiziert werden, kommuniziert werden und identifiziert werden können.<sup>17</sup>

Jede Organisation hat ihre Identität, eine Identität, die sie erkennbar macht und unterscheidbar von anderen Unternehmen – als rückgebunden an das Gemeinwohl z. B., als rückgebunden an das Gebot der Nächstenliebe<sup>18</sup> oder eben als rückgebunden an den Gott, der Freiheit schenkt. Am Programm der Rückbindung hängen Außenperspektive (die sozialen Anforderungen: „Was kann ich da erwarten?“) und Innenperspektive (die Selbstansprüche: „Was müssen wir leisten?“). Am Programm der Rückbindung ist die Organisation identifizierbar, ist ihre Wertekultur messbar.

---

<sup>15</sup> Vgl. dazu auch: E. Jünemann, Gerechtigkeit um der Freiheit willen. Die zehn Gebote des Alten Testaments zum Schutz von Freiheitsräumen, in: K.H. Kronawetter/ M. Langer (Hg.), Von Gott und der Welt. Ein theologisches Lesebuch, Regensburg 2008; E. Jünemann/ G. Kilz (Hg.), Die zehn Gebote. Orientierung für gerechte Strukturen. Für eine menschenwürdige Kultur in wirtschaftlichen, sozialen und politischen Organisationen, Paderborn 2009.

<sup>16</sup> Die in diesem Zusammenhang nur sehr kurzen exegetischen Einführungen beziehen sich jeweils auf: R. Dillmann, Die Freiheit bewahren. Anmerkungen zum Dekalog aus exegetischer Sicht, in: E. Jünemann/ G. Kilz (Hg.), Die zehn Gebote. Orientierung für gerechte Strukturen, Paderborn 2009, von – bis..

<sup>17</sup> E. Jünemann, Das erste Gebot: Du sollst keine anderen Götter neben mir haben, in: E. Jünemann/ G. Kilz (Hg.), Die zehn Gebote. Orientierung für gerechte Strukturen, Paderborn 2009, von – bis..

<sup>18</sup> E. Jünemann/ W. Wertgen (Hg.), Organisierte Nächstenliebe. Was das soziale Handeln der Kirche ausmacht, Magdeburg 2009; E. Jünemann, Es ist, was es ist, sagt die Liebe. Zum spezifischen Profil der kirchlichen Liebestätigkeit, in: B. Nacke (Hg.), Orientierung und Innovation, Freiburg 2009, 250-269.

Diese Identität der Organisation ist zu verankern – habituell durch die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich persönlich auseinanderzusetzen mit der Identität der Organisation; strukturell meist durch ein Leitbild, eine „corporate identity“, auf der Seite „Wir über uns“ im Internetauftritt oder auch schon durch den Namen der Organisation.<sup>19</sup> Da wird folgenreich Auskunft gegeben über Sinn und Ziel der Organisation, über das Motiv und über die Konsequenzen, die das, für die Struktur und die Kultur der Einrichtung hat, verlässlich nach innen und nach außen,

## **2. Gebot: Du sollst den Namen Deines Herrn nicht missbrauchen.**

Weil Gott definiert ist als der, der befreit, und weil das Volk Israel das von Gott befreite Volk ist, verbietet das 2. Gebot dem Volk Israel alle denkbaren Pervertierungen der Freiheitsmacht – sonst verspielt es seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Integrität. Denn Integrität ist die Selbstübereinstimmung mit den geprüften Werten, denen man sich verpflichtet hat.

Integrität als Übereinstimmung mit der Identität muss immer wieder gesucht werden, unter sich verändernden Bedingungen gewahrt und gesichert werden.

In der sozialphilosophischen Verwendung meint Integrität die Ganzheit und Unversehrtheit (des an sich zerbrechlichen Lebens), in der moralisch-ethischen Verwendung die Selbsttreue, in der eher psychologischen Verwendung die kohärente Einheit in der Vielheit divergierender Lebensvollzüge<sup>20</sup>. Etwa in der (computer-) technischen Verwendung: „Jedes Datenelement bleibt so, wie es zuletzt vom autorisierten Benutzer verlassen wurde.“ So lässt sich zusammenfassen: In Organisationen geht es darum, eine Integrität zu wahren, die Vertrauen verdient, weil sie – gegen ein ethisches „anything goes“<sup>21</sup>, das alles für möglich erklärt, wenn es sich nur verkauft – nach außen und nach innen für das gewählte moralische Programm (ein) steht.<sup>22</sup>

Organisationen initiieren Struktur- und Kulturprozesse, die die Identität der Organisation immer wieder neu über- und umsetzen.<sup>23</sup> Organisationen unterbrechen Prozesse, um

---

<sup>19</sup> E. Jünemann, St. Elisabeth in Organisationen. Oder: Barmherzigkeit nach Art der Elisabeth, in: R. Dillmann/ H. M. Weikmann (Hg.) „Nicht aufgrund von Brot allein wird leben der Mensch“. Mystik und soziales Engagement, Opladen 2009, von – bis.

<sup>20</sup> A. Pollmann, Integrität. Aufnahme einer sozialphilosophischen Personalie, Bielefeld 2005, 15ff

<sup>21</sup> Vgl. E. Jünemann, Kirchlich-sozial. Dem Himmel und der Erde verpflichtet, in: W. Boscheinen/ H. Nitsche (Hg.), Freude und Hoffnung. 40 Jahre Pastoralakonstitution, Bad - Honnef 2005, 181-201.

<sup>22</sup> Vgl. U. Hemel, Ohne Werte geht es nicht, in: neue caritas, 3/2008, 9-12, 12: „Tue das, was Du sagst, und sage das, was Du tust“. Hemel beschreibt so eine für Führungspersonen notwendige Integrität. Eine Aufforderung, die ebenso wie zur Wahrung der Integrität aufruft zur Freiheit fördernden Kommunikation. Dazu auch: U. Hemel, Wert und Werte: Ethik für Manager, München 2007.

<sup>23</sup> Organisationen, vor allem die, die sich auf eine christliche Identität fest gelegt haben, vergewissern sich immer wieder, ob Botschaften, die intern und extern kommuniziert werden, tatsächlich aus der Identität der Organisation abgeleitet werden und einheitlich und konsequent umgesetzt werden. Vgl. dazu die Arbeit des CSW: <http://www.christliches-sozialwerk-ggmbh.de/index.php?m=aktuelles&nid=15>

hemmende Strukturen zu verändern und neue Wege suchen. Organisationen überprüfen und sichern in einem ständigen Entwicklungsprozess die Übereinstimmung von kommunizierter und gelebter Identität, von Vision und Realität.

### **3. Gebot: Achte auf den Feiertag. Halte ihn heilig.**

Wenn Israel den Sabbat auch unter schwierigen Bedingungen, im Exil, als Tag der Befreiung feiert und als Tag der Ruhe hält, dann stützt es eine Zeit- und Lebensordnung, die dem Menschen gut tut – und stärkt seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Heilige Zeit. Das heißt, es muss gesicherte Zeiträume geben, die nicht funktional schon wieder verzweckt sind.

Eine gemeinsame „heilige Zeit“ ermöglicht Arbeitsruhe, Gemeinschaft und (im gemeinsamen Feiern des christlichen Sonntags) Identität.

Menschen haben das Bedürfnis nach einer verlässlichen „Freizeit“, einer Zeit, in der Ruhe möglich ist, in der aber auch, wenn sie als gemeinsame freie Zeit mit anderen Menschen gesichert ist, Gemeinschaft und gemeinschaftliche Aktivitäten möglich sind. Die christliche Tradition stärkt dieses Bedürfnis durch die Einrichtung des Sonntags.

Für viele Organisationen ist dies ein Dilemma: Auf der einen Seite die Notwendigkeit, einen individuellen und (weil das Ruhen von der Arbeit nur möglich ist, wenn es sozial eingehalten wird<sup>24</sup>) sozialen Tag der Ruhe herauszuschneiden aus dem Alltag. Auf der anderen Seite die Notwendigkeit, die soziale Ruhe zu brechen, weil Menschen auf Dienste angewiesen sind. Phantasie ist hier gefragt, wenn es darum geht, den Sonntag auch in Organisationen, die z.B. im Dienst der Sicherheit oder der Kultur, des Verkehrs, der Gesundheit oder der Freizeit keinen sozialen Tag der Ruhe einhalten können, als besonderen Tag in der Zeit- und Lebensordnung immer wieder neu zu gestalten und erfahrbar zu machen.<sup>25</sup>

### **4. Gebot: Ehre Deinen Vater und Deine Mutter.**

Das Gebot richtet sich an den israelitischen Hausvater und hat dessen Verhalten gegenüber seinen alt gewordenen Eltern im Auge. Wenn das Volk Israel solidarisch das (Über-) Leben derer sichert, die bisher das Überleben der Kinder gesichert hatten, jetzt aber auf sie angewiesen sind, sichert es seine eigene Nachhaltigkeit – und seine Freiheit.

---

<sup>24</sup> E. Jünemann, Diskussion um den Sonntag, in: U. Nothelle-Wildfeuer/ N. Glatzel (Hg.), Christliche Sozialethik im Dialog. Zur Zukunft von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, Graftschaft 2000, 239-258.

<sup>25</sup> Das dritte Gebot: Du sollst den Feiertag heiligen, in: E. Jünemann/ G. Kilz (Hg.), Die zehn Gebote. Orientierung für gerechte Strukturen, Paderborn 2009, von – bis.

Es geht um den Freiheitsraum: Generationensolidarität.

Generationen haben ihre je eigenen Chancen, die zu nutzen sind und je eigene Risiken, die zu erkennen und zu bearbeiten sind – im generationenübergreifenden solidarischen Austausch.

In Organisationen kann die Freiheit der Jungen wie der Alten sozial und wirtschaftlich geschützt und gefördert werden – um einer Kultur wegen, in der die Vorteile aller Altersstufen genutzt werden können. Das kann heißen, den Wert der Arbeit unserer älteren Mitarbeiter in der Organisation deutlicher zu sehen und zu fördern. Das heißt dann aber auch, die Bereitschaft älterer Mitarbeiter zu einem entsprechend innovationsoffenem flexiblen Verhalten zu erwarten. Der Hinweis auf das Alter schützt nicht vor dem Erlernen neuer Theorien und Methoden. Er bringt allenfalls auf die Idee, Strukturen bereit zu stellen, die das Erlernen und Einüben neuer Verfahren für ältere Mitarbeiter ermöglichen, erleichtern und auch dazu motivieren.

#### **5. Gebot: Du sollst nicht morden.**

Wenn Israel sich dem Schutz des Lebens verpflichtet, vor allen Handlungen schützt, die direkt oder indirekt das Leben anderer Menschen gefährden, schützt es damit seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Körperliches und geistiges Leben.

In alttestamentlicher Tradition ist der Mensch als Mann oder Frau Körper (bazár), Geist und Psyche (néfesch) und er hat den Geist Gottes“ (rúach), eine „Seele“ – in allen diesen Dimensionen ist Leben zu respektieren.

Organisationen entwickeln Strukturen und motivieren zu einer Haltung, die das eigene körperliche und geistige Leben und das der Mitmenschen, das der Kolleginnen und Kollegen wie das der Kundinnen oder Klienten, fördern und schützen – um so eine Kultur des Lebens zu schaffen. Ein einfacher Satz, aber manch ein Wirtschafts- oder Sozialunternehmen tut sich zunehmend schwer mit der Befolgung: Wo zum Beispiel die Mitarbeiterzahl aus Kostengründen reduziert wird, ist die anstehende Arbeit nur mit intensiverer Anstrengung und über längere Arbeitszeit zu bewältigen. Aus Furcht vor negativen Konsequenzen bis zum Verlust des Arbeitsplatzes werden körperliche, geistige und psychische Überlastung verschwiegen, werden Fehltag wegen Krankheit vermieden – oft bis zum Verlust der Gesundheit.

Selbst in manch christlich getragenen Organisationen fehlt eine Kultur, in der das seelische Bedürfnis des Menschen nach Orten und Zeiten, die die Begegnung mit Gott ermöglichen, selbstverständlich respektiert und erfüllt wird.

## **6. Gebot: Du sollst nicht die Ehe brechen.**

Wenn Israel das soziale Leben der Schwächeren schützt und deshalb gerade den Ehe-Vertragsbruch, der die materielle und soziale Sicherheit von Frauen legal ruiniert, negativ sanktioniert, dann schützt es seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Verlässliche Vereinbarungen.

Denn es reduziert das materielle und soziale Risiko der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn Vereinbarungen geschlossen werden, eingehalten werden und nur im gegenseitigen Verständnis begründet und transparent gelöst werden.<sup>26</sup>

Es geht also in der Orientierung am 6. Gebot nicht (nur) um Sexualität, es geht um das partnerschaftliche Verhältnis. Im Vordergrund steht das Verhältnis, das der stärkere Partner zum schwächeren Partner hat. Der Blick richtet sich auf die Angst und das Misstrauen, das vor allem der schwächere Partner haben muss, weil man ihm (legaler Weise und unter Umständen gesellschaftlich geachtet) seine Lebensgrundlage, die materielle und soziale, entziehen kann; durch Kündigung zum Beispiel oder durch eine veränderte Arbeitsorganisation. In einer Organisation sind entsprechend absichernde Vereinbarungen zu achten, um so eine Vertrauenskultur aufzubauen, die im Übrigen zur stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen führt.

## **7. Gebot: Du sollst nicht stehlen.**

Wenn Israel das persönliche Eigentum des Einzelnen sichert und alle Handlungen unterbindet, die das Eigentum des anderen als dessen materielle Grundlage der Freiheit gefährden könnten, schützt es seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Eigentum.

Gerechtigkeit im Zusammenhang mit Eigentum liest sich als Verteilungsgerechtigkeit, als Beteiligungsgerechtigkeit und als Chancengerechtigkeit.

Gerechtigkeit in Bezug auf das Eigentum und entsprechend dessen Wert zu betonen, hat im Christentum lange Tradition. So begründet zum Beispiel Thomas von Aquin den Freiheit fördernden Wert des persönlichen Eigentums damit, dass „ein jeder mehr Sorge darauf verwendet, etwas zu beschaffen, was ihm allein gehört, als etwas, was allen oder vielen gehört“ und dass entsprechend „die menschlichen Angelegenheiten besser verwaltet werden, wenn jeder Einzelne seine eigenen Sorgen hat in der Beschaffung irgendwelcher

---

<sup>26</sup> Vgl. G. Kilz, Das sechste Gebot: Du sollst nicht die Ehe brechen, in: E. Jünemann/ G. Kilz (Hg.), Die zehn Gebote. Orientierung für gerechte Strukturen, Paderborn 2009, von – bis..

Dinge“<sup>27</sup>. Thomas (und im Anschluss die christliche Soziallehre) unterscheidet aber zwischen dem Erwerb des Eigentums und dessen Gebrauch. Jeder Mensch hat das Recht und die Möglichkeit (Chancengerechtigkeit) zum Erwerb von Eigentum<sup>28</sup>, aber dieses Recht auf privates Eigentum ist dem gemeinsamen Recht auf Nutznießung, der „Bestimmung der Güter für alle“<sup>29</sup> untergeordnet. Weil die Güter der Erde für alle Menschen da sind, sollen sie nicht als privates Eigentum, sondern „als Gemeinbesitz“ zum Wohl aller genutzt werden. Das Eigentum ist verbunden mit sozialen Pflichten.<sup>30</sup> Bis heute gilt entsprechend für Unternehmen, für wirtschaftliche wie soziale Unternehmen, auch und gerade für kirchliche Unternehmen, die verpflichtende Sorge zum Beispiel um den gerechten Lohn und um gerechte Sozialabgaben.<sup>31</sup>

## **8. Gebot: Du sollst nicht falsches Zeugnis reden ...**

Wenn Israel zulässt, dass die Freiheit des Einzelnen gefährdet wird durch falsche Aussagen, die den anderen an Besitz, Leib und Leben gefährden, dann verspielt es damit die Freiheit des Volkes.

Es geht um den Freiheitsraum: Kommunikation.

Die Möglichkeit zur Kommunikation, aus der Perspektive des Senders wie aus der Perspektive des Empfängers, ist wesentliche Bedingung von Freiheit – trotz oder auch gerade in der Spannung zwischen Sender und Empfänger.<sup>32</sup>

In Unternehmen ist nicht nur das Recht, auch die Pflicht zur Kommunikation und Information zu achten. Im Blick auf die Kunden: Man braucht verlässliche Aussagen über das Produkt bzw. die Dienstleistung, die man erwerben möchte. Im Blick auf den Mitarbeiter: Sie brauchen verlässliche Orte und Zeiten, Strukturen, die es möglich machen, Angelegenheiten (die Entscheidungskriterien zum Beispiel für Leistungsbewertungen, Personalentscheidungen oder auch Konflikte<sup>33</sup>) vertikal und horizontal offen zu besprechen. Orte und Zeiten, die ein interessiertes teilnehmendes Kommunizieren von persönlichen

---

<sup>27</sup> Thomas von Aquin, Summa Theologica II-II, 66, a.2.

<sup>28</sup> Die Soziallehre fordert, dass der Besitz der Güter für alle gleichermaßen zugänglich sein soll; vgl. Johannes Paul II., Centesimus annus, 6. Im Anschluss an die Enzyklika Populorum Progressio hebt die erste Sozialenzyklika Papst Benedikts XVI., Caritas in Veritate, besonders das global geltende Recht auf Zugang zu den Gütern der Erde hervor; bes. C IV 10-20.

<sup>29</sup> Johannes Paul II., Laborem exercens, 14.

<sup>30</sup> Wie auch heute noch in Art 14 GG kodifiziert ist: Eigentum verpflichtet!

<sup>31</sup> Vgl. dazu die Forderung nach Sozialpflichtigkeit des Eigentums im Katechismus der Katholischen Kirche, München/ Wien u. a. 1993, 2402-2406 und das Recht auf gerechte Vergütung und Verteilung des Einkommens z.B. in: II. Vatikanisches Konzil, Pastoralkonstitution Gaudium et spes, 67.

<sup>32</sup> Vgl. A. Lenz, Das achte Gebot: Du sollst nicht lügen, in: E. Jünemann/ G. Kitz (Hg.), Die zehn Gebote. Orientierung für gerechte Strukturen, Paderborn 2009, von – bis..

<sup>33</sup> Vgl. z.B. A. Dieter/ L. Montada/ A. Schulze (Hg.), Gerechtigkeit im Konfliktmanagement und in der Mediation, Frankfurt 2000.

Angelegenheiten fördern, schaden in der Regel auch nicht und bewahren vor manchmal nicht ungefährlichen Gerüchten.

Organisationen brauchen Strukturen, die Partizipation und Beteiligung sichern: Mitarbeitervertretungen zum Beispiel oder auch Konferenzen. Und Organisationen brauchen eine Kultur, die die Transparenz von Entscheidungen fördert, Wissen weitergibt samt entsprechendem Einfluss: Wahrhaftigkeit und Solidarität zum Beispiel. Um so eine Wahrhaftigkeit in der Kommunikation und Information zu wahren, die Verlässlichkeit und Vertrauen zu fördern.

### **9. Gebot: Du sollst nicht nach dem Haus Deines Nächsten verlangen.**

Der soziale Raum, die soziale Gemeinschaft ist eine Lebensgrundlage für den Menschen wie für das Volk. Wenn Israel zulässt, dass es verletzt wird, verliert es seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Soziale Umwelt.

Die drei Sozialprinzipien der Katholischen Soziallehre – Gemeinwohl, Solidarität und vor allem Subsidiarität – <sup>34</sup> schützen die Soziale Umwelt und die Beziehung zur Sozialen Umwelt.

Organisationen existieren und funktionieren in ihrer eigenen Logik – gegen Einmischung von außen, gegen politischen oder wirtschaftlichen Druck zum Beispiel, müssen sie sich um ihrer eigenen Funktionsfähigkeit willen wehren. Das heißt aber nicht, dass sich Organisationen wie Schnecken in ihre Schneckenhäuser zurückziehen und Außenkontakte vorsichtshalber vermeiden können. Kein Wirtschaftsunternehmen, keine soziale Einrichtung kann sich ausschließlich mit sich selbst beschäftigen. Immer geschieht außerhalb der Organisation etwas (seien es kommunalpolitische Entscheidungen oder Gesetzesänderungen, sei es das wachsende Misstrauen bei allen wirtschaftlichen Aktivitäten in Folge der Finanzkrise, seien es Aktionen der Konkurrenz), dem sie sich nicht verschließen kann, weil es Auswirkungen auf die eigene Funktionsfähigkeit hat. Austausch ist notwendig und liegt im allgemeinen Interesse.

Ein entsprechender Austausch zwischen den Interessen der Organisation und denen der sie umgebenden Systeme und Organisationen sind im günstigsten Fall auszubalancieren. Im

---

<sup>34</sup> Das Gemeinsame Wort der katholischen und evangelischen Kirche Deutschlands „Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit“ (1997) und das Wort der christlichen Kirchen Österreichs „Die christlichen Kirchen in gemeinsamer Verantwortung“ (2003) können als beeindruckende Übersetzungen der Sozialprinzipien für die Situation der modernen Gesellschaft und ihrer Organisationen gelten.

Interessenkonflikt wird möglichst solidarisch nach Lösungswegen gesucht<sup>35</sup>, die weder der Organisation noch dem sozialen Umfeld schaden.

Ein Austausch zwischen Organisation und sozialer Umwelt liegt im allgemeinen Interesse. Diesen Austausch regelt das sozialetische Prinzip der Subsidiarität<sup>36</sup>. Danach kann einerseits von außen nicht beliebig in die Selbständigkeit der Organisation eingegriffen werden. Danach soll aber von außen Kontakt geboten und ermöglicht werden, wenn der die Organisation in ihrer Funktion stützt. Ein Unternehmen braucht entsprechend Strukturen, die es möglich machen, belastende Zugriffe (oft durchaus rechtlich legitimierte) auf die Lebensgrundlagen der Organisation zu verhindern. Und es braucht Strukturen, die es erlauben, sensibel auf die soziale Umwelt zu reagieren.

### **10. Gebot: Du sollst nicht nach der Frau deines Nächsten verlangen.**

Der private Raum (Haus und Hof, aber auch die Frau) ist eine Lebensgrundlage für Menschen. Wenn Israel zulässt, dass der verletzt wird, verliert es seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Intime Gemeinschaft.

Die Intimgemeinschaft ist als hohes Gut für Frauen und Männer (alte und junge) zu stärken, gegen Zugriff von außen zu schützen – nicht zuletzt, indem Strukturen entwickelt werden, die eine Kompatibilität zwischen Intimsystem und fremden Systemen ermöglichen.<sup>37</sup>

In Organisationen arbeiten Menschen, die in intimen Beziehungen (Familien, Partnerschaften, freundschaftlichen Beziehungen usw.) leben. Solche Beziehungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zu achten und – weil intime Beziehungen, Beziehungen zu Menschen, von denen man sich „komplett berücksichtigt“<sup>38</sup> weiß, unbedingt zum Menschen gehören – auch strukturell und habituell zu schützen und zu fördern.<sup>39</sup>

Entscheidungen in der Organisation sind auch daraufhin zu prüfen, was sie für die privaten, die intimen Beziehungen der Mitarbeiter (auch der führenden) bedeuten. Das ist eine Bringschuld des Unternehmens; keine allzu schwer zu erbringende, denn längst weiß man hier, dass es für die Organisation effektiv und vorteilhaft ist, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Arbeit dort mit ihren privaten Beziehungen vereinbaren können. Eine

---

<sup>35</sup> Ein Weg, der den Organisationen der katholischen Kirchen nicht nur empfohlen, sondern als „dritter Weg“ vorgegeben ist. Vgl. die Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse vom 22. September 1993 und dazu R. Richardi, Arbeitsrecht in der Kirche, 4. Aufl., München 2003.

<sup>36</sup> Vgl. die Enzyklika Quadragesimo anno 79.

<sup>37</sup> Vgl. E. Jünemann, Das 10. Gebot: Du sollst nicht nach der Frau deines Nächsten verlangen, in: E. Jünemann/ G. Kilz (Hg.), Die zehn Gebote. Orientierung für gerechte Strukturen, Paderborn 2009, von – bis.

<sup>38</sup> Vgl. zur Funktion des Intimsystems: P. Fuchs, Liebe, Sex und solche Sachen. Zur Konstruktion moderner Intimsysteme, Konstanz 1999, 34ff.

<sup>39</sup> Vgl. E. Jünemann, Frauen im Dilemma zwischen Familie und Beruf, in: Hirschberg 55 (2002) 3-16; E. Jünemann, Soziale Gerechtigkeit für die Familie, in: E. Jünemann/ W. Wertgen, Herausforderung Soziale Gerechtigkeit, Paderborn 2006, 25-47.

Sicherung von orts- und zeitflexiblen Strukturen, die sowohl familien- bzw. partnergerecht sind als auch organisational kompatibel, tut allen gut. Eine Bringschuld der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist zum Beispiel die solidarische Verteilung günstiger und weniger günstiger Arbeitszeiten – wenn möglich nach den individuellen Bedürfnissen, immer aber nach dem tatsächlichen Bedarf, der sich durch die private Situation ergibt und sich hin und wieder (mit der Veränderung der familialen Konstellation zum Beispiel) auch verändert.

### **Was geht dann und was geht nicht?**

Compliancemanagement als eine Selbstverpflichtung auf ein bestimmtes System von gültigen Werten, Strukturen und Haltungen entscheidet sich im Unternehmen oder in der sozialen Einrichtung „oben“, in der Unternehmensführung. Die positiven Konsequenzen kommen unten nur an, wenn sie praxisrelevant durchbuchstabiert werden. Eine normative Entscheidung für die 10 Gebote und entsprechende strategische Entscheidungen zum Schutz der sensiblen Freiheitsräume brauchen Konsequenzen auf der operativen Ebene, im Alltagsgeschäft. Jede Organisation wird sich beschäftigen müssen mit der Frage, was entsprechend an Verfahren in der konkreten Organisation unter konkreten Umständen dann „geht oder nicht geht“.<sup>40</sup> Nur so wird sichergestellt, dass die Gebote tatsächlich in die Strukturen und in das Handeln der Organisation verlässlich und nachhaltig integriert werden.

10 Gebote auf dem Weg zur Freiheit, Orientierung auf eine Freiheit hin, von der die jüdisch-christliche Tradition sagt, sie ist von Gott geschenkt. Zu einer Freiheit, von der aber auch zu sagen ist, dass Menschen sie nie ganz erreichen. Welche Leitungsperson, welcher Mitarbeiter kennt es nicht, das ständige Arbeiten an der Optimierung organisationaler Abläufe: Evaluation, Qualitätsmanagement und Risikomanagement; und wenn sich da noch immer keine optimale Lösung zeigt, vielleicht Fehlermanagement? Was wurde nicht alles schon versucht! Selbst wenn die Lösungsstrategien optimal sind, selbst wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitmachen – der endgültige Zustand, die Erfüllung ohne Sollabweichung stellt sich einfach nicht ein.

Der Gott Israels, der im Dekalog anspruchsvolle Anweisungen gibt auf dem Weg zur Freiheit, gibt auch Weisung für den Fall des Abweichens vom Weg. Er lädt auch ein wegzukommen von der chronischen Fixierung auf das „Ist-voll-erfüllt“-Ergebnis, das „0-Fehler“-Prinzip, mit dem man sich ständig selber als defizitär etikettiert. In der christlich-jüdischen Botschaft hat auch das nicht ganz Gelungene, das nicht ganz Erreichte, das nicht End-gültige seinen Charme. Denn: Die Vollendung ist Sache Gottes. Er steht für das Ganze, nicht der Mensch.

---

<sup>40</sup> Begleitung bei der Implementierung der 10 Gebote in die Organisation und eine Zertifizierung des gelungenen Compliancemanagements nach der Logik des Dekalogs bietet das „Institut für Ethische Zertifizierung nach dem Dekalog“: <http://www.dekacert.de>

