

## **Führungskompetenz & Professionsethik**

### Werte-Kultur und unternehmerischer Erfolg

Im Wirtschaftsteil des „Rheinischen Merkur“, der, zugegeben, nicht seiner Wirtschaftsseiten wegen bekannt ist, war am 13.01.2005 zu lesen: „Ein Viertel des unternehmerischen Erfolgs beruht auf ethischem Denken und Handeln.“ „Wissenschaftler aus St. Gallen und Bonn weisen erstmals nach: Wer christliche Grundsätze beachtet, schneidet im Wettbewerb besser ab.“<sup>1</sup> Aktueller Hintergrund der Titelbehauptung ist die Vorlage von Studienergebnissen über den Zusammenhang von Wertekultur und Unternehmenserfolg.

Wertekultur und ökonomischer Erfolg. Gewissen und Geld. Moral und Ökonomie. Schon vom Gefühl her und aus Erfahrung eher widersprüchlich als zusammenhängend. Und wer sich angewöhnt hat, „systemisch“ zu denken, kommt ins Grübeln: Moral und Ökonomie sind unterschiedliche Systeme<sup>1</sup>. Hier: gerecht oder ungerecht. Da: effizient oder nicht effizient. Der professionelle Ökonom handelt gewinnorientiert, nicht gütig und gerecht. Und wer moralische Prinzipien

---

<sup>1</sup> Vgl. M. SCHÖNEBERGER, Ein Viertel des unternehmerischen Erfolgs beruht auf ethischem Denken und Handeln, in: Rheinischer Merkur 02, 13.1.2005, 11.

<sup>2</sup> Vgl. N. LUHMANN, Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral. Rede von Niklas Luhmann anlässlich der Verleihung des Hegel-Preises 1989, Frankfurt 1990; Ethik als Reflexionstheorie der Moral, in: ders.: Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd. 3, Frankfurt 1989, 358-447; ders., Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt 1989; O.F. BODE, Die Ökonomische Theorie und die Systemtheorie Niklas Luhmanns. Möglichkeiten und Grenzen der Kompatibilität auf der theoretischen und praktischen Führungsebene, in: H. GRIPP-HAGELSTANGE (Hg.), Niklas Luhmanns Denken, 179-208.

beherrscht, dem traut man nicht unbedingt das Beherrschen marktwirtschaftlicher Regeln zu. Güte und Gerechtigkeit oder Gewinn, nicht Gerechtigkeit und Gewinn. Aber: „Wer christliche Grundsätze beachtet, schneidet im Wettbewerb besser ab.“

„Schuster, bleib bei deinem Leisten“? Oder: „Wer nur bei seinem Leisten bleibt, ist auch kein guter Schuster“?

### **Die Profession beherrscht ihr Kerngeschäft, die funktionsgerechte Leistung des Systems**

Zunächst: „Bleib bei deinem Leisten“. Denn: Funktion der Ökonomie ist die materielle Reproduktion, der gewinnorientierte Umgang mit nicht unendlich zur Verfügung stehenden Ressourcen. Um diese Funktion zu sichern, gründet das System Ökonomie Wirtschaftsunternehmen. Die Leistung, die das System Ökonomie erbringt, ist die entsprechende Verteilung von Gütern. Um diese Leistung zu sichern, gründet das System Ökonomie Professionen. Die Profession (lat. „profiteor“, das heißt „offen erklären“, „sich offen bekennen“) ist eine öffentliche Erklärung für ein System. Für die Funktion eines Systems, für das Programm, mit dem es je in der Zeit unter je unterschiedlichen Umweltbedingungen funktioniert und für die Leistung, die dieses System vorhält.<sup>2</sup>

Das Kerngeschäft des Ökonomen ist so, gleich wo er seine Profession ausübt, diese der Funktion des Systems entsprechende Leistung. Es ist ein vermutlich genauso banaler wie basaler Hinweis, dass Führungskompetenz solche professionelle Kompetenz bedingt.

---

<sup>3</sup> Vgl. zur systemtheoretisch kompatiblen Definition von Profession Th. KURTZ, Berufssoziologie. Bielefeld: 2002, bes. 55ff; R. STICHWEH, Professionen und Disziplinen: Formen der Differenzierung zweier Systeme beruflichen Handelns in modernen Gesellschaften, in: ders. Wissenschaft – Universität – Professionen. Frankfurt a.M. 1994, 278-336, 320; am Beispiel Religion und Profession erläutert N. Schuster ein entsprechendes Verständnis von Profession: N. SCHUSTER, Berufe und Professionen. Eine für die Pastoraltheologie unabdingbare Begriffsklärung, in: Anzeiger für die Seelsorge 2004

Die Ökonomie oder die Politik, die Medizin und die Bildung, das Intimsystem und die Religion, die Soziale Arbeit wie die Pflege – jedes dieser Systeme unterhält eine Profession, die seine gesellschaftliche Leistung sichert.

Zum Beispiel das System Soziale Arbeit: Die Funktion der Sozialen Arbeit ist beschreibbar als „stellvertretende Inklusion“.<sup>3</sup> Das heißt, da, wo individuelle Probleme oder gesellschaftliche Rahmenbedingungen die Lebenssituation von Menschen dermaßen tangieren und belasten, dass ihnen „Exklusion“, also der Ausschluss aus ihren sozialen Bezügen, droht, greift die Soziale Arbeit ein. Da, wo Menschen selber nicht oder nicht mehr in der Lage sind, ihren Anspruch auf ein selbstbestimmtes menschenwürdiges Leben zu realisieren, haben sie Anspruch auf Soziale Hilfe. Aus der Funktion der stellvertretenden Inklusion ergibt sich die gesellschaftliche Leistung der Sozialen Arbeit: Sie aktiviert und unterstützt einerseits die eigenen (noch) vorhandenen Ressourcen der Personen und Gruppen, andererseits macht sie notwendige externe Ressourcen zugänglich. Soziale Arbeit leistet so Hilfe zur Selbsthilfe. Das ist ihr Kerngeschäft.

Frau M. arbeitet als Sozialarbeiterin bei der Caritas. Ihr Ziel ist es, Bedingungen herzustellen, unter denen Menschen wieder in die Lage versetzt werden, ihren Anspruch auf Soziale Partizipation zu verwirklichen. Sie stärkt die Kompetenz von Menschen unterschiedlichen Alters, mit unterschiedlichen Lebens(ver)läufen, unterschiedlichen Lebensformen, in unterschiedlichen Lebenslagen im Umgang mit den sie umgebenden Systemen. Frau M. weiß um entsprechende soziale Theorien. Sie kennt Methoden und Konzepte, nach denen sie ihre beratende und ressourcenerschließende, sozial vernetzende und aktivierende, anwaltschaftliche und partizipations-

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu R. EUGSTER, Die Genese des Klienten. Soziale Arbeit als System, Bern 2000; H-J. KLEVE, Die Sozialarbeit ohne Eigenschaften, Freiburg 2000; Th. M. BARDMANN, Soziale Arbeit im Lichte der Systemtheorie Niklas Luhmanns, in: H. GRIPP-HAGELSTANGE (Hg.), Niklas Luhmanns Denken. Interdisziplinäre Einflüsse und Wirkungen, Konstanz 2000, 75-104.

fördernde, erziehende und bildende, behandelnde und betreuende, persönlichkeitsfördernde und alltagsbegleitende, entstigmatisierende und kompensatorische, verwaltende und organisierende Leistung für Menschen aller Lebensphasen und Lebenslagen erbringt. Das gehört zu ihrem Kerngeschäft.

Wie für die Ökonomie oder die Soziale Arbeit lassen sich auch für andere Systeme je funktionsentsprechende Kerngeschäfte bestimmen. Für die Medizin der Erhalt bzw. die Wiederherstellung von Lebensfunktionsfähigkeit angesichts drohender oder realer körperlicher und geistiger Versehrtheit; für die Pflege die Hilfe zum Erhalt eines möglichst selbstständigen Lebens trotz zeitweiligem oder dauerhaftem Teilausfall körperlicher oder geistiger Funktionen; für die Bildung die Ausstattung mit Kompetenzen, die Bedingung sind für die Anschlussfähigkeit an das soziale Leben; für das Intimsystem die Lebenssetzung und Lebenserhaltung durch gegenseitige Fürsorge; für die Religion die Vorhaltung von Kontingenzformeln, die das im Leben unerträglich Unbestimmbare aufheben im Glauben an ein bestimmtes, aber unverfügbares gutes Ganzes.

Professionen beherrschen die Leistungsrolle in einem spezifischen System. Professionelle sind Systemkenner. Sie (und nur sie) besitzen die Systemkompetenz.

**Die Profession koppelt eigennützig an die Programme fremder, aber für ihr Kerngeschäft relevanter Systeme an.**

Systeme unterhalten Organisationen, um die Funktion des Systems sicherzustellen. Krankenhäuser und Pflegeheime, Schulen und Kinderheime, Pfarrgemeinden und (im allgemeinen noch nicht als „Organisation“ des Intimsystems anerkannte<sup>4</sup>) Familien etc. stellen Funktionen sicher. In Organisationen stellen Professionen die Leistung des Systems sicher. Ärztinnen z.B. sichern die Leistung der Medizin, Pfleger die des davon strikt zu unterscheidenden Systems Pflege,

---

<sup>5</sup> Zur Familie als eine Art Organisation des Intimsystems vgl. E. JÜNEMANN, Sozialethische Grundlagen einer Familienpolitik, in: Der Familie und uns zuliebe, Mainz 2005.

Lehrerinnen die der Pädagogik, Sozialarbeiter die der Sozialen Arbeit, Priester die der Religion und Mütter die des noch sehr in der Ausdifferenzierungsanerkennung zurückgebliebenen Intimsystems. Allerdings gilt nicht passgenau die Formel „pro Organisation ein System und eine Profession, die seine Leistung sichert: Im Krankenhaus sichern die Ärzte die Leistungen der Medizin, die Krankenschwester die der Pflege, der Priester hin und wieder die der Religion, der Sozialarbeiter in bestimmten Fällen die der Sozialen Arbeit, der Verwaltungsleiter grundsätzlich die der Ökonomie.

In einer Organisation, die die Funktion eines Systems sichern soll, sichert nicht nur eine, sondern sichern etliche Professionen mit unterschiedlichen Leistungen diese Funktion. Kirchliche Krankenhäuser z.B. sind hochkomplexe Organisationen: Sie dienen zunächst der Versorgung der Bevölkerung mit Gesundheit. Medizin und Pflege werden als ihr Kerngeschäft bezeichnet. Sie müssen wirtschaftlich arbeiten. Menschen werden in ihnen aber auch, je nach Bedarf, sozialdienstlich versorgt und religiös betreut. In der Organisation Krankenhaus sind also auf engem Raum alle möglichen Professionen zu finden: Medizin und Pflege – wo die nicht zu finden sind, reden wir nicht von einem Krankenhaus; sie sind die Kernprofessionen in der Organisation. Ökonomie – wo die nicht zu finden ist, reden wir bald nicht mehr von diesem Krankenhaus; es wird sich wirtschaftlich nicht halten können. Religion – wo die nicht mehr vorkommt, können wir nicht von einem „Katholischen Krankenhaus“ sprechen.

Das Zusammenwirken der unterschiedlichen Systeme und seiner Professionen, gerade auch das Zusammenwirken mit der Religion, macht das Besondere des Elisabeth-Krankenhauses am Rande der Stadt aus. Eigentlich von ihrer Logik her unvereinbare Systeme – Medizin und Religion und Ökonomie z.B., handeln nach je unterschiedlichen Logiken, nach unterschiedlichen Verhaltensregeln und unterschiedlichen Verfahrensregeln; sie leisten entsprechend Unterschiedliches – wirken zusammen oder wenigstens nebeneinander.

Wie geht das, dass verschiedene Systeme „zusammenarbeiten“? Wie kann es zu dem kommen, was man „strukturelle Kopplung“ zwischen den Systemen nennt? Entscheidend für die Frage der strukturellen

Kopplungsmöglichkeiten zwischen Systemen ist die Frage nach dem Ausgangssystem. Welches System war zuerst da, welches ist das „Muttersystem“ und damit in der Lage, die Kopplungspartner und Kopplungspunkte auszuwählen? Sind z.B. die „kirchlichen“ Altenheime, die „kirchlichen“ Kindergärten, „kirchlichen“ Schulen, „kirchlichen“ Beratungsstellen, „kirchlichen“ Einrichtungen der Sozialhilfe und eben die „kirchlichen“ Krankenhäuser zuerst erst einmal Altenheime, Krankenhäuser, Schulen, Beratungseinrichtungen (also Organisationen des Systems Pflege, Medizin, Pädagogik, Soziale Arbeit) und dann auch noch kirchlich (also Organisationen, in denen es auch noch um Religion und Moral geht)? Dann heißt die Frage: Wie kommen die Religion und die Moral in die Organisation, deren Kernqualität die Medizin und die Pflege, die Soziale Arbeit oder die Pädagogik ausmachen?

Oder steht die Sache umgekehrt? Sind die „kirchlichen“ Organisationen zuerst „kirchlich“ (also Organisationen des Systems Religion/Moral) und dann Altenheime, Krankenhäuser, Schulen, Beratungsstellen (also Organisationen, in denen auch Momente des Programms der Systeme Pflege, Medizin, Pädagogik, Soziale Arbeit koppelnd eingespielt werden)? Dann heißt die Frage: Welche Qualitäten sind der Kernqualität der kirchlichen Organisation, die sich von der Religion und der Moral her bestimmt, hinzuzufügen? Und wie?

Ausgangssystem für die Pflege z.B., nicht für die Medizin (!), ist die Religion. Die christliche Religion. Das lässt sich aus der Geschichte belegen, denn eines ist sicher: Die Sorge um Kranke, das Waschen und Verbinden, das Sicherstellen von guter Verpflegung und angemessener Bekleidung war ursprünglich Sache der Religion, der christlichen Religion.<sup>5</sup> In neutestamentlicher Zeit gehörte sie (vgl. z.B. Mt 25, 36<sup>6</sup>)

---

<sup>6</sup> Vgl. K. HILPERT, Caritas und Sozialethik, Paderborn 1997, 236-241. N. BROX, Diakonie in der frühen Kirche: „Die Erde zum Himmel machen“, in: Concilium 24 (1988) 227-281.

<sup>7</sup> Mt 25, 36 „Ich war krank und ihr habt mich besucht“: „episképtesthai“ = „besuchen“ oder „sich jemandes annehmen“ ist eines der Werke der Nächstenliebe, die im endzeitlichen Gericht entscheidend sind. (vgl. R. SCHNACKENBURG, Matthäusevangelium, Bd. 2, Würzburg 1987, 251.

neben der Fürsorge für Arme und Fremde zum christlichen Glaubensvollzug. Kein Christentum ohne die Sorge um die Kranken. Umgekehrt waren die Verpflichtung zur Betreuung Kranker und eine entsprechende Pflegepraxis eine spezifische Angelegenheit der Christen.<sup>7</sup> Keine Sorge um die Kranken ohne das Christentum. Von Anfang an unterschied sich die christliche Pflegepraxis spezifisch von der der zeitgenössischen antiken Umwelt, da war sie unbekannt und unverständlich.

Unbekannt waren Struktur und Kultur der christlichen Krankenfürsorge, die jedem, auch dem Fremden und gerade auch den schlecht versorgten Schichten der Bevölkerung, also den Sklaven, dem städtischen Proletariat, später den Leibeigenen und Verarmten, zugute kam<sup>8</sup>. Unverständlich war die besondere Mühe der Christen um unheilbar Kranke.<sup>9</sup> Unbekannt und unverständlich war die Pflegepraxis der Christen – aber anziehend. Die Praxis der Krankenpflege war einer der Faktoren, die das Christentum für die Menschen der ausgehenden Antike anziehend machten.

Die christliche Krankenfürsorge organisierte sich in großen Schritten: Mit dem Mailänder Edikt wurde es 313 möglich, Hilfebedürftige öffentlich, in für die Aufnahme von Kranken reservierten oder gebauten Häusern zu betreuen. Das Konzil von Nicäa machte 325 jedem Bischof

---

<sup>8</sup> Vgl. E. BONS, Der Umgang mit Leiden, Sterben und Trauer. Zeugnisse aus der Bibel und ihrer Umwelt, in: ZME 43(1997) 301-314. Vgl. M. OEMING, „Mein Herz ist durchbohrt in meinem Innern“ (PS 109,22). Krankheit und Leid in alttestamentlicher Sicht, in: ders., Krankheit und Leid in der Sicht der Religionen. Osnabrück 1994, 5-28.

<sup>9</sup> „Wo das geschieht, da gibt es nicht mehr Griechen oder Juden, Beschnittene, Fremde, Skythen, Sklaven oder Freie, sondern alles und in allen ist Christus.“ (Kol 3,11); die wichtigsten sozialen Ausgrenzungen, die in der damaligen hellenistischen Gesellschaft üblich waren und die sich auch auf die Pflegepraxis dort auswirkten, sind aufgehoben.

<sup>10</sup> Vgl. E. SEIDLER, Geschichte der Pflege des kranken Menschen, Stuttgart 1980<sup>5</sup>; W. WESIACK, Arzt und Patient: Wandel ihrer Beziehung in der Geschichte der Medizin, in: H. WENDT/ N. LOACKER (Hg.), Kindlers Enzyklopädie: Der Mensch. Bd. III, Zürich 1983, 691-716, 706.

einer Stadt die Errichtung eines solchen Hauses zur Pflicht. Die Pflege der Kranken wurde bald auch zum unverzichtbaren Teil mönchischer Spiritualität.<sup>10</sup> Das organisierte Mönchtum wurde zu einem sehr potenten Träger der Krankenfürsorge. Für Jahrhunderte blieb die Ausübung der Krankenpflege fast ausschließlich in der Hand der Klöster. Päpstliche und kaiserliche Erlasse bewirkten einerseits, dass nur Mönche und Nonnen die Xenodochien bzw. Hospitäler leiten durften; andererseits sorgten sie dafür, dass die Klöster auch stets über ein Hospital verfügten.

Bis weit über das erste Jahrtausend stand in der Krankenfürsorge die Pflege der Kranken im Vordergrund. Das Interesse an medizinischem Heil-Wissen war eher zweitrangig. Erst im Zuge der Begegnung mit der arabischen Medizin geriet medizinisches Wissen stärker in den Blick.<sup>11</sup> Über die Klosterschulen und über einige von den Arabern übernommene medizinische Schulen ging dieses Wissen im 12. bis 14. Jahrhundert in die neu gegründeten Universitäten ein. Gleichzeitig zur Ausbildung einer wissenschaftlichen Medizin setzte sich die mit den Klöstern verbundene Krankenpflege-Kultur fort. Eine Reihe von neuen geistlichen Gemeinschaften entstand, die den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit nicht nur auf die Krankenpflege setzten, sondern auch zunehmend auf die Ausbildung für die Krankenpflege. Die konfessionelle Pflege wurde (auch) zur professionellen Pflege.

Die Religion hatte früh die Pflege an sich gekoppelt, sehr viel später wurde die Medizin dazu gekoppelt, bald auch die Bildung und auch die Soziale Arbeit; und zwischendurch, hier und da fast unbemerkt, hatte sich oder hatte man sich die Ökonomie angekoppelt. „Hatte sich“ oder „hatte man sich“ – das ist die entscheidende Frage. Um die Grundhaltung zu bewahren, die eigene Logik nicht zu verraten, den Sinn nicht

---

<sup>11</sup> Benedikt verlangt unter Bezug auf Mt 25 von seinen Brüdern, um die Kranken „vor allem und über alles besorgt zu sein. Man diene ihnen so, wie wenn man wirklich Christus dienen würde.“ Vgl. Regel des Hl. Benedikt, cap 31, 36, 53.

<sup>12</sup> Vgl. H. SCHIPPERGES, *Homo patiens. Zur Geschichte des kranken Menschen*, München/ Zürich 1985.



aufzugeben, muss sich ein System gegen jede Okkupation von außen, gegen jedes Aufdrängen systemfremder Logiken wehren. Es schottet sich ab. Einerseits. Andererseits: Die eigene Grundhaltung bewahren, sich abgrenzen – das heißt nicht, im eigenen abgeschlossenen Systemen wie die Schnecke im Schneckenhaus zu sitzen. Kein System kann sich ausschließlich mit sich selbst beschäftigen. Immer geschieht im anderen System etwas, vor dem es sich nicht verschließen kann – weil es Auswirkungen auf die eigene Logik hat. Wenn die Regeln des anderen Systems Einfluss haben auf das eigene System, dem eigenen System im Sinne der eigenen Logik nutzen oder schaden können, dann, aber auch nur dann, kommt es zu Kontakten. Zwischen den Systemen. Die Kirche sucht den Kontakt zur Wirtschaft. Spätestens dann, wenn erkannt wird, dass mit erheblichem finanziellen Verlust gewirtschaftet wurde. Dass der Wettbewerb mit nicht-kirchlichen Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit, der Gesundheit, der Bildung, der Erziehung etc. härter wird, der wirtschaftliche Druck größer wird, die Kunden- bzw. Klientenzahl abnimmt, Häuser und vor allem Arbeitsplätze zur Disposition stehen.

(Wirtschaftliche) Effektivität und (christliche) Humanität – das sind keine feindlichen Schwestern.<sup>12</sup> Kirchliche Organisationen, die die Logik der Ökonomie missachten, werden, die Erfahrung ist schon gemacht worden, unfähig zur Dienstleistung. Berateraufträge der Bistümer an externe Profis wie McKinsey oder Buchtitel wie: „Zwischen Bibel und Bilanz“, „Gewinn und Gewissen“, „Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie“ – sie sprechen von einer behutsamen, aber beharrlichen Annäherung der kirchlichen Organisationen und ihrer Funktion der Religion an die Ökonomie.<sup>13</sup> Da wird betriebs-

---

<sup>13</sup> Vgl. dazu P. ULRICH, Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern 1998, 418ff. K. HOMANN/ F. BLOME-DREES, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen 1992.

<sup>14</sup> Vgl. St. FLEBA/ B. STÄDTLER-MACH (Hg.), Konkurs der Nächstenliebe?, Diakonie zwischen Auftrag und Wirklichkeit, 2000; J. LÜTTIG/ P. SCHALLENBERG (Hg.), Caritatives Handeln zwischen Bibel und Bilanz, Münster 1999; K. GABRIEL (Hg.), Herausforderungen kirchlicher Wohlfahrtsverbände, Berlin 2001; B. KRESING (Hg.), Zum Verhältnis von

wirtschaftlich ausgelotet und theologisch reflektiert. Mit betriebswirtschaftlicher Logik nach Instrumenten gesucht, wie die Qualität des Dienstleistungsunternehmens zu verbessern sei – ohne die Theo-Logik aufzugeben.<sup>14</sup>

Kopplungen mit systemfremden Programmen, dem der Ökonomie z.B., sind aus eigennützigen Gründen notwendig. Es gehört zur professionellen Kompetenz, entscheiden zu können, welche Kopplungen wann und wie der eigenen systemlogischen Leistung zugute kommen.

Professionen verstehen sich auf eigennützige Anknüpfung an Programme bereichsrelevanter fremder Systeme. Professionelle sind Kopplungskünstler. Sie besitzen Kopplungskompetenz.

### **Die Profession orientiert ihr Geschäft programmatisch an der Moral bzw. der Ethik als deren wissenschaftlicher Reflexion**

Der Professionelle, der sein Geschäft versteht, beherrscht die Leistung des Systems. Der Ökonom z.B. beherrscht den „Umgang mit den knappen Ressourcen, die zur Befriedigung von Bedürfnissen zur Verfügung stehen“<sup>15</sup>. Er hat Kenntnisse über fremde Intimsysteme, sofern sie für die Leistung im eigenen System relevant sind. Der Ökonom z.B. kennt das Intimsystem samt seinem Programm, das Bildungssystem samt seinem Programm. Vielleicht auch das der

---

Trägerintention und betrieblicher Praxis. Paderborn 2000; U. WILKEN (Hg) Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Freiburg 2000. M. NOVACK, Gewinn und Gewissen, Trier 2002.

<sup>15</sup> Umgekehrt koppelt sich auch die Wirtschaft eigennützig an religiöse Programme: Betriebsstandards und Managementstrategien, die aus der christlich fundierten Vorstellung vom guten Leben unter gerechten Bedingungen wachsen, wirken sich eben auch in ökonomischer Logik positiv aus. Warum sonst plädieren Unternehmensberater und Personaltrainer neuerdings für Führungspersönlichkeiten, die eine Mischung zwischen Mutter Teresa und Jack Welch darstellen.

<sup>16</sup> Vgl. L. ROBBINS, An Essay on the Nature and Significance of Economic Science, London 1932; J.A. SCHUMPETER, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin 1964

Medizin und der Pflege, wenn er ein Krankenhaus führt. Und er verfügt über Strategien, die Programme der zunächst inkompatiblen Systeme miteinander zu koppeln.

Sei es bei der Ausübung des Kerngeschäfts, sei es bei der Frage nach der notwendigen Kopplung z.B. der Sozialen Arbeit mit der Ökonomie, der Ökonomie mit dem Intimsystem, und all' der Systeme jedenfalls dann mit der Religion, wenn die Organisation katholisch ist, spätestens dann mit der Religion, wenn es darum geht, mit Schuld und Scheitern zu arbeiten – immer stößt professionelles Handeln an Grenzen der systemlogisch zu beantwortenden Frage nach den Folgen des Handelns für den Menschen. „Medizinisch sinnvoll“ sagt der Chef der Inneren, „ökonomisch effizient“ bestätigt der Verwaltungsleiter, – aber ist es auch gut und gerecht? Im Blick auf den Mitarbeiter? Und im Blick auf den Patienten? „Pädagogisch innovativ“, meint der Rektor, „politisch durchsetzbar“, findet die Kultusministerin – aber ist es gut und gerecht? Im Blick auf die Lehrer? Im Blick auf die Schüler?

Am Cusanus-Gymnasium wie an der Katholischen Fachhochschule, im Katholischen Altenheim Marienstift und dem Elisabeth Krankenhaus, in der Pfarrgemeinde St. Anna wie in der ambulanten Erziehungshilfe der Caritas und vermutlich kann man auch die Familie Müller dazuzählen – überall hier wird, um die Funktion und die Leistung des Systems, für die die jeweilige Organisation steht, zu sichern, immer wieder aktuell miteinander gekoppelt, was man Sachkompetenz und Orientierungskompetenz nennen könnte. Da verbindet sich ökonomisches und pädagogisches, medizinisches und pflegerisches Wissen und Können, ein Wissen um Ursache, Wirkung und Mittel, mit einem regulativen Orientierungswissen, einem Wissen um moralische Werte und um entsprechende strukturelle und habituelle Konsequenzen. Da koppelt sich das professionelle Wissen über systemeigene Logiken und Programme, über systemeigene Funktionen und Leistungen mit einem Wissen, das diesem Wissen eine begründete Orientierung verschafft. Es verbindet sich Sachwissen über alles, was den konkreten Aufgabenbereich angeht, mit Orientierungswissen um das, was der Mensch ist und was ihn Mensch werden lässt. Da verbindet sich

Sachwissen mit Wertewissen. Was ist Sache? Was ist (es mir und anderen) Wert?

Studien zum Unternehmenserfolg fordern immer vehementer dieses Wertewissen ein. Sie fordern eine „Wertekultur“. Und eine damit offenbar zusammengesetzte „Vertrauenskultur“. Jüngst hat die Bonner Unternehmensberatung „Deep White Management“ ihre in Zusammenarbeit mit dem MCM Institut der Universität St. Gallen erstellte Studie zum Zusammenhang von Wertekultur und Unternehmenserfolg vorgestellt.<sup>16</sup> Zur Berechnung der „Erfolgswerte“ waren die gelebten Werteprofile von Unternehmen erhoben und die betriebswirtschaftlichen Kennziffern von drei Jahren erfasst worden, mit der Selbsteinschätzung der Unternehmen verglichen und von Wirtschaftsprüfern validiert worden. Das Ergebnis: Bei einer Untersuchung von 33 Firmen und der Auswertung von 2134 Interviews fand man heraus, dass die im angelsächsischen Sprachgebrauch als „soft skills“ (weiche Fähigkeiten<sup>17</sup>) qualifizierten Merkmale wie Ehrlichkeit, Anerkennung, Selbstachtung, Gerechtigkeit ein Viertel des über Indikatoren erfassten betriebswirtschaftlichen Erfolges erklären. Erfolgreicher als „harte“ Faktoren wie Pflicht, Disziplin, Macht, Kontrolle als Konventionen der Arbeitswelt sind danach deutlich Unternehmenskulturen, in denen zum Beispiel eine Vision der Gesamtaufgabe vermittelt und Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft gepflegt wird und in denen der „Faktor Menschlichkeit“ stark ausgeprägt ist.

Eine Erklärung für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens ist nicht nur in den äußeren Rahmenbedingungen von Wirtschaft, Markt oder Politik zu finden, sondern vor allem im Kern des Unternehmens, beim „Spirit“, der die Menschen antreibt, motiviert, erfolgreich macht – oder eben nicht. Jede erfolgreiche Leistung, jedes Produkt braucht die Identität der handelnden Menschen und die Entfaltung deren Energien. Entsprechend steht das Januarheft der Zeitschrift Harvard Business

---

<sup>17</sup> Vgl. <http://deep-white.sitepark.com/products/valuemanagement-de.php>

<sup>18</sup> Vgl. J.M. HUCK-SCHADE, Soft Skills auf der Spur. Soziale Kompetenzen: weiche Fähigkeiten – harte Fakten, Weinheim 2003, 16-19.

manager unter dem Titel: „Faktor Mensch.“ Da gilt der Satz des Protagoras, dass der Mensch das „Maß aller Dinge“ sei.<sup>18</sup> Wenn es einen entscheidenden Faktor in den Unternehmen gebe, dann sei das der Mensch.

Die Bedingungen, unter denen Menschen wirken, haben entscheidende Auswirkung auf den Erfolg des Unternehmens. Werte und Verhalten von Unternehmen korrelieren mit betriebswirtschaftlichem Erfolg. Das sind Forschungsergebnisse, die durch andere Studien unterstützt werden. Zum Beispiel auch durch die der Roland Berger Strategy Consultants. Die Studie fußt auf einer Analyse der Wachstumsfaktoren in den 1.700 größten Unternehmen Asiens, Europas und Nordamerikas von 1991 bis 2003. Zudem wurden im Frühjahr 2004 branchenübergreifend Manager von rund 150 mittelgroßen und großen Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zu den wichtigsten Wachstumsfaktoren befragt. In dem im November 2004 erschienen Report „Wachsen durch Vertrauen“<sup>19</sup> wird nachgewiesen, dass immateriellen Werten wie Respekt, Transparenz und Vertrauen in einer globalisierten Wirtschaft mit multinationalen Konzernen und weltweit gespannten Netzwerken eine immer größere Bedeutung zukommt.

Obwohl Tugenden wie Ehrlichkeit, Respekt und offene, direkte Kommunikation bei Managern als vorbildlich gelten, hapere es, heißt es bei Roland Berger Strategy Consultants, in vielen Unternehmen mit der Umsetzung. Zwar bekenne sich mehr als die Hälfte der befragten Manager zu Offenheit, Vertrauen, Loyalität und Mitarbeiterorientierung. Und die Mehrheit halte auch eine Vertrauenskultur für unbedingt notwendig, um weiter zu wachsen. Doch setzten viele Führungskräfte diese Einsichten im Alltagsgeschäft eher selten um.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Harvard Business manager (deutsche Ausgabe), Januar 2005 Titelblatt und 19-61.

<sup>20</sup> Roland Berger Strategy Consultants, Zum Wachstum führen. Wie erfolgreich wachsende Unternehmen geführt werden. Studie zu unternehmerischen Wachstumstreibern, Düsseldorf, 25. November 2004.

<sup>21</sup> Vgl. <http://www.rolandberger.com>

Moralisches Handeln ist als wesentlicher Bestandteil unternehmerischer Erfolgsstrategie markiert. Die Vorstände großer Unternehmen haben längst begonnen, die Konsequenzen zu ziehen. Ein Kürzel erscheint inzwischen im Wirtschaftsteil der Tageszeitungen. Ihm wurde letzten Oktober ein ganzer Kongress an der Berliner Humboldt-Universität gewidmet. Es lautet: CSR für Corporate Social Responsibility und meint die gemeinsame, kollektive Verantwortlichkeit großer Firmen fürs soziale bzw. gesellschaftliche große Ganze. „Die meisten Definitionen bezeichnen CSR als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>21</sup> CSR soll gleichzeitig intern und extern gelten und wirken; innerhalb des Unternehmens und über das Unternehmen hinaus auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene.<sup>22</sup>

Moralisches Handeln ist als wesentlicher Bestandteil unternehmerischer Erfolgsstrategie markiert. Entsprechend raten Personalberater verstärkt dazu, schon bei der Auswahl der Manager auf Ethik-Kompetenzen zu achten. "Das Bewusstsein für Werte wie Authentizität, Disziplin und Verantwortung erhält bei der Manager-Auswahl einen ganz neuen Stellenwert", stellt Personalberater Christoph Dyckerhoff fest: "Denn eine Vernachlässigung der Werte führt konsequenterweise zu

---

<sup>22</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften – Auszug aus dem Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel, 18.07.2001 KOM (2001) 366, 7-18.

<sup>23</sup> Unter dem Titel "ENTERPreis" ruft das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW erstmalig in 2005 zu einem Wettbewerb für Corporate Citizenship auf. Dieser Wettbewerb zeichnet Unternehmen aus, die dem Standort Nordrhein-Westfalen verbunden sind und sich in herausragender Weise durch gesellschaftliches Engagement ausgezeichnet haben. Ein wichtiges Kriterium bei der Vergabe des Preises ist, dass Unternehmen und Gesellschaft in gleicher Weise von dem praktizierten Engagement profitieren, dabei spielt das gesellschaftliche Handlungsfeld keine entscheidende Rolle. Die Preise werden nach Unternehmensgröße für kleine, mittlere und große Betriebe ausgelobt.

schlechteren wirtschaftlichen Ergebnissen."<sup>23</sup> Gradlinigkeit, Führungsstärke, Mut und persönliche Integrität des Management-Kandidaten soll überprüft werden.<sup>24</sup>

Hohe Anforderungen. Hohe Anforderungen an die Unternehmensführung. Tugendhaft soll sie sein: Mut soll sie haben. Und gerecht sein. Wahrheit oder Wahrhaftigkeit wird erwartet. Klugheit ist ohnehin erforderlich. Ein Verhaltenskatalog erscheint, der an die Tugenden, die ehemals der griechische Philosoph Platon durchaus auch für die Organisation eines sozialen Gebildes, nämlich des Staates für bedeutend hielt, die später der Kirchenlehrer Ambrosius als „Kardinaltugenden“ in die christliche Moral integrierte<sup>25</sup>, erinnert. Ein Appell an die Haltung der Unternehmensführung oder Organisationsleitung.

Und nicht nur das: Eine „Vertrauenskultur“ soll entstehen. Mit der Verantwortlichkeit der Unternehmensführung für die Mitarbeiter und die Gesellschaft soll gerechnet werden können. Die Unberechenbarkeit unternehmerischer Entscheidung soll gemildert werden. Der Faktor „Menschlichkeit“ soll ins Spiel gebracht werden. Und damit das Risiko rein ökonomischer und dann vielleicht „unmenschlicher“ Entscheidungen minimiert werden. Möglichst verlässlich.

Nur eine verlässliche Kopplung von Moral und Unternehmensführung, von Ethik und Ökonomie, schafft Vertrauen. Eine „Vertrauenskultur“ entsteht nur da, wo sich Moral und Ethik, das Reflektieren über das, was gut und gerecht ist, strukturell verlässlich in das Kerngeschäft implementiert hat.

Professionen sind sensibel für die Frage, was an Gewusstem und Gekanntem, an Möglichem und Machbarem für den Menschen, den Mitarbeiter wie den Kunden, Klienten, Patienten oder Schüler, das Bessere und Gerechtere sei. Sie verstehen sich auf die Orientierung an

---

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.welt.de/data/2004/12/07/371158.html>

<sup>25</sup> Vgl. <http://www.dyckerhoff-partner.de/wir.html>

<sup>26</sup> Vgl. D. MIETH/ J.P. WILS: Tugend in: J.-P. WILS (Hg.), Grundbegriffe der christlichen Ethik, Paderborn-München-Wien-Zürich 1992, 182-198.

speziellen moralischen Programmen. Professionelle sind Ethikspezialisten.

### **Führungskompetenz misst sich an der Beherrschung des Kerngeschäfts, der Kunst der systemfremden Kopplung und der Fähigkeit zur moralischen Orientierung**

Die Unternehmerin Christiane Underberg, Geschäftsführerin des gleichnamigen Traditionsunternehmens aus Rheinberg, antwortet auf die Frage: „Die Ethikdebatte hat Konjunktur. Was kann man tun, damit sie nicht nur eine Modeerscheinung bleibt?“ „Wir schaffen den Paradigmenwechsel nur, wenn wir künftig schon bei der Auswahl der Mitarbeiter, vor allem in der Leitungsebene, auf Ethik-Kompetenz achten.“<sup>26</sup>

Führungskompetenz, das heißt, sein „profiteur“, seine „öffentliche Erklärung“ dreifach abzugeben, sich dreidimensional öffentlich zu bekennen: Erstens zur Funktion und Leistung des Herkunftssystems, zweitens zur Kunst der Kopplung mit den Programmen solcher Systeme, die für die Funktionstüchtigkeit des Kernsystems und die Qualität der systemeigenen Leistung Relevantes zur Verfügung stellen, drittens zur Fähigkeit der Orientierung an moralischen Programmen, ohne die auch die systemimmanent zunächst sinnvollste und überzeugendste Leistung ins für die sie umgebenden und tangierten Personen Schädliche pervertiert – und früher oder später auch systemimmanent nicht mehr sinnvoll bleibt. Führungskompetenz, das heißt, seine professionelle Kompetenz dreifach zu verstehen: Als die Beherrschung der Funktion des Herkunftssystems. Als die Kunst, eigennützig an fremde Systeme anzukoppeln, deren Programm relevant ist für die Funktion des eigenen Systems. Als die Fähigkeit, in unterschiedlichen systemspezifischen moralischen Fragen gültige und damit verlässliche Orientierung zu suchen und zu finden. Kompetenzen, die den Leitungsverantwortlichen als Systemkenner, Kopplungskünstler und Ethikspezialisten beschreiben.

---

<sup>27</sup> Interview in: Rheinischer Merkur 02, 13.1.2005, 11. Die Fragen stellte Markus Schöneberger.