



KATHOLISCH-THEOLOGISCHE PRIVAT UNIVERSITÄT

LiWiRei 6

Linzer WiEGe Reihe  
Beiträge zu Wirtschaft – Ethik – Gesellschaft

Guido Meyer / Christiane Helene Heinrich



## Das ICEF-Projekt der Unternehmensführer:

Ein aktuelles Beispiel ethischer Reflektion  
der Leitung

kleiner und mittlerer Unternehmen

Linz, November 2013

[www.wiege-linz.at/band6](http://www.wiege-linz.at/band6)

## **Zum Autor**

Dr. phil. Christiane Helene Heinrich ist wissenschaftliche Lecturer an der RWTH (Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule) in Aachen, Institut für Katholische Theologie. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: Grundfragen und Grundlagen der allgemeinen und angewandten Ethik und Moralphilosophie, Unternehmensführung mit christlich-ethischer Ausrichtung im kleinen und mittleren Maßstab, philosophisch-religiöse Analyse der Merkmale und Normativität moderner Sozialer Arbeit, neurowissenschaftliche Ansätze in ihrer Relevanz für den philosophisch-ethischen Bereich der Entscheidungsfindung und Lebensbewältigung.

Homepage: <http://www.kt.rwth-aachen.de/personen/systematische-theologie/dr-christiane-helene-heinrich/>

Mail: [heinrich@kt.rwth-aachen.de](mailto:heinrich@kt.rwth-aachen.de)

Dr. phil. Guido Meyer ist Professor für Religionspädagogik an der RWTH in Aachen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Grundfragen der Religionspädagogik und Religionsdidaktik, kontextuelle Religionspädagogik, das Verhältnis von Psychoanalyse und Religionspädagogik sowie Unternehmensführung mit einer christlich-ethischer Ausrichtung.

Homepage: <http://www.kt.rwth-aachen.de/personen/religionspaedagogik/prof-dr-guido-meyer/>

Mail: [guido.meyer@kt.rwth-aachen.de](mailto:guido.meyer@kt.rwth-aachen.de)

## **Impressum:**

Linzer WiEGe Reihe. Beiträge zu Wirtschaft – Ethik – Gesellschaft (LiWiRei, Band 6)

Online-Publikation

ISSN 2071-0844

Herausgegeben im Auftrag der Arbeitsgruppe WiEGe der Katholisch-Theologischen Privatuniversität Linz von Michael Rosenberger und Edeltraud Koller, Bethlehemstraße 20,

A – 4020 Linz

[www.wiege-linz.at](http://www.wiege-linz.at)

## **Zitationsvorschlag:**

Meyer, Guido / Heinrich, Christiane Helene: Das ICEF-Projekt der Unternehmensführer: Ein aktuelles Beispiel ethischer Reflektion der Leitung kleiner und mittlerer Unternehmen, Linz 2013 (LiWiRei, 6).

Download unter: <http://www.wiege-linz.at/band6> (Zugriff am [Datum]).

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Unternehmensethik und öffentliche Wahrnehmung .....	2
2. Die kleinen und mittleren Unternehmen.....	4
3. Konturen einer Ethik für kleine und mittlere Unternehmen .....	6
3.1. Die Beziehungsdimension.....	6
3.2. Die Verantwortungsdimension.....	8
3.3. Die Verletzlichkeitsdimension .....	12
3.4. Die Zeitlichkeitsdimension .....	15
4. Der fliegende Drache .....	19
5. Abschließende Analyse und Beurteilung.....	22
Literaturverzeichnis.....	29
Profil der Linzer WiEGe Reihe. Beiträge zu Wirtschaft – Ethik – Gesellschaft .....	31

## 1. Unternehmensethik und öffentliche Wahrnehmung

„Deckel drauf!“. So titelt „Der Spiegel“ in einer aktuellen Ausgabe.<sup>1</sup> Die Diskussion kreist um die Angemessenheit der Bezüge von Unternehmensführern. Was sollten die Chefs verdienen? Was ist angemessen im Sinne einer Gerechtigkeit, die beispielsweise als Lohngerechtigkeit oder Leistungsgerechtigkeit auftritt? Und bei welcher Grenze sollte Schluss sein, weil es dann „unethisch“ wird? Ist dies überhaupt eine Aufgabe, die der Politik übertragen werden sollte, oder funktioniert Wirtschaft am besten, wenn sie freigesetzt ist, auch von möglicherweise überzogenen Erwartungen?

Zwei gesellschaftliche „Baustellen“ treffen hier unmittelbar aufeinander, die nur schwer miteinander zu vereinbaren sind: Dies ist möglicherweise eine Erklärung dafür, warum die Diskussion weite Teile der Gesellschaft erfasst hat. Es geht eben nicht nur um die Angemessenheit von Managergehältern: Es geht um deren „verdientes“ Gehalt im Vergleich zu Normalbürgern wie Arbeitern oder Angestellten. Was passiert, wenn man hier Vergleiche zieht zwischen „Oben“, „der Mitte“ und „Unten“ in einer Sozialeinheit, und dies in dieser für die Bürger wichtigen Frage? Oder ist das „Oben“ schon entglitten, unseren Blicken, unserer Aufmerksamkeit, unserer Kontrolle, unserem Selbstverständnis als Teile einer „sozialen Marktwirtschaft“? Die Sozialbindung des Eigentums hat bei uns Verfassungsrang (Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland, Art. 14 (2)): Dieser Grundsatz findet breite Zustimmung nicht nur in der Bevölkerung, sondern auch in der Ethik und der christlichen Religion. Dies ist der Hintergrund der Konfrontation der beiden Baustellen, deren Anlass zeitlich eng beieinander lag und die inhaltlich doch so weit voneinander entfernt sind.

Auf der einen Seite haben wir den Armuts- und Reichtumsbericht der deutschen Bundesregierung, der seit dem Jahr 2001 regelmäßig erarbeitet wird und die Einkommens- und Vermögenslage der Bürger der Bundesrepublik in ihrer Entwicklung anhand von offiziellen Zahlen thematisiert. Zu den prägnantesten Aussagen, die im Anschluss an die Veröffentlichung des Vierten Berichts<sup>2</sup> im ersten Quartal des Jahres 2013 getätigt wurden, gehörte die Feststellung,

---

<sup>1</sup> HAWRANEK, D./KNAUP, H./SCHIESSL, M./SCHMERGAL, C./TIETZ, J., Deckel drauf!, in: Der Spiegel, Nr. 11 (2013), 70-73.

<sup>2</sup> BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (HG), Lebenslagen in Deutschland. Der Vierte Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, Berlin 2013, online unter: <http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/>

dass Arbeit in unserem Land vor Armut nicht (mehr) schützt, auch nicht in Vollzeitwerbsverhältnissen. „Viele können von dem, was sie in einem Vollzeitjob verdienen, nicht leben. Fast jeder vierte Beschäftigte erhält weniger als 9,15 Euro in der Stunde, hochgerechnet rund 19000 Euro im Jahr. Das ist weniger als ein Siebenhundertstel vom Gehalt des VW-Chefs.“<sup>3</sup> Und da haben wir auch schon die zweite Baustelle, die die Ungleichheit in unserem Land in besonderer Weise transparent werden lässt. Es geht hier um Millionensummen, die zu lesen sind und die die Vorstellungskraft von einfachen ArbeiterInnen übersteigen werden: 80 Millionen Euro Bonus (Deutsche Bank, Geldmarkthändler C. Bittar), 40 Millionen Euro Pensionszusagen (Daimler, D. Zetsche) usw. Und so manchen beschleicht das Gefühl, dass hier das Ende noch nicht erreicht ist und damit die Kluft zwischen „oben“ und „unten“ in Deutschland sich weiter öffnet. Damit geht immer weiter auseinander, was immer weniger miteinander zu tun hat und zu tun haben will: Gesellschaftlich entscheidende Parameter, die Einfluss nehmen auf die ökonomische Produktivität, geraten damit zunehmend in eine Schieflage: Der soziale Friede gehört dazu wie auch der Grundsatz, dass sich Arbeit lohnen muss. Nicht die Umverteilung an sich ist ein Problem für viele in der Bevölkerung: Sie möchten sichergestellt sehen, dass es die Richtigen in der richtigen Weise trifft, sowohl hinsichtlich der Einzahlung in als auch hinsichtlich der Entnahme aus dem „großen gemeinsamen Topf“.

Menschen beobachten einander, sie vergleichen sich und suchen nach Gründen für Gemeinsamkeiten, vor allem aber für Unterschiede: Und wenn sie dann wahrnehmen, dass das Verhältnis von 20:1, welches im Jahre 1985 zwischen den Vorstandsbezügen großer deutscher Aktiengesellschaften und der durchschnittlichen Arbeitnehmervergütung bestand, im Jahr 2011 in ein Verhältnis von 200:1 transformiert wurde<sup>4</sup>, dann wird im Anschluss im öffentlichen Raum über die Frage gestritten, ob sich denn auch die Quantität und Qualität der Arbeit im gleichen Zeitrahmen verzehnfacht hat. Wer verdient hier, was sie/er verdient?! Es gibt in der Bundesrepublik Deutschland so etwas wie einen kollektiven Konsens, wenn es um den Umgang mit und das Gespür für soziale Gerechtigkeit geht: Die wenigsten könnten sie wahrscheinlich qualifiziert definieren, den meisten aber ist sehr wohl bewusst, in welcher Weise

---

<DE/PDF-Publikationen-DinA4/a334-4-armuts-reichtumsbericht-2013.pdf? blob=publicationFile> (Abruf: 4.9.13).

<sup>3</sup> HAWRANEK U.A., Deckel drauf!, 71.

<sup>4</sup> WEHLER, H.-U., Wachsende Ungleichheit, in: Die Zeit, Nr. 7 (07.02.2013), 47.

der Umgang damit im Alltag praktiziert werden sollte und wo hier die Grenzen liegen. Ein willentliches Überschreiten dieser Grenzen, eine Unverhältnismäßigkeit, die als Maßlosigkeit und Gier interpretiert wird: Dieser Vorwurf hat es zu einer gewissen Prominenz gebracht und diese Anklage zielt vor allem auf die Wirtschaft inklusive ihrer Protagonisten in den höheren Etagen einer Parallelgesellschaft, die sich doch, möglicherweise entgegen ihrer Absicht, einer Kontrolle von außen nicht ganz entziehen kann.

Im Gegensatz zu dem beschriebenen medialen Erscheinungsbild gibt es eine große Anzahl UnternehmensführerInnen, auf die die klischeehaften Zuschreibungen nicht zutreffen. Verantwortung ist gerade für UnternehmensführerInnen kleiner und mittlerer Betriebe – so lautet die Grundthese – ein immer wiederkehrender zentraler Begriff. Zahlreiche Chefs kleiner und mittlerer Betriebe betonen immer wieder, wie wichtig ihnen ihre direkte Umgebung und ihre Einbindung in die Sozial- und Wirtschaftsstrukturen in ihrer Nachbarschaft sind. Soziales Engagement über die reinen ökonomischen Interessen hinaus ist hier als Normalität in den Alltag integriert. Diese Verantwortung bedeutet allerdings zunächst ein Einstehen für das Unternehmen und die MitarbeiterInnen. Im Gegensatz zu Großunternehmen, deren Unternehmensspitze weniger direkt und persönlich haftend in den Unternehmenserfolg eingebunden ist, hat dieses Einstehen hier durchaus einen wörtlich zu verstehenden Charakter. Es heißt Eintreten – oder wie einige UnternehmerInnen es formulieren – „den Kopf hinhalten“ für das Wohl und Wehe des eigenen Unternehmens. Die Unternehmen, auf die wir uns hier beziehen, bewegen sich in der Größenordnung bis zu einer Anzahl von ca. 150 MitarbeiterInnen und sind z.B. tätig im metallverarbeitenden Gewerbe, in der Computer- und Softwarebranche, in der Restauration und der Fabrikation von Musikinstrumenten oder in der Bau- und Innenausbaubranche.

## **2. Die kleinen und mittleren Unternehmen**

Kommen wir nun nach den einleitenden Rahmenparametern zur konkreten unternehmerischen Praxis und den daraus erwachsenden ethischen Fragestellungen. Ein präziserer Blick auf die unternehmerischen Realitäten bietet uns ein differenzierteres Bild, das in seiner Komplexität zunimmt. Zunächst ist festzuhalten: Unternehmen ist nicht gleich Unternehmen. Die Grundstruktur, häufig das Rückgrat der Wirtschaft in den westlichen Ländern, bilden die sogenannten kleinen und mittleren Unternehmen. Gerade sie generieren erwiesenermaßen Wohlstand und gesellschaftlichen Fortschritt. Nach dem wirtschaftlichen Zusammenbruch infolge des

Zweiten Weltkriegs waren es vor allem die kleinen und mittleren Betriebe, die für ein Aufblühen der Volkswirtschaften in Mitteleuropa sorgten. Bis auf den heutigen Tag stellen sie, wie sich nicht zuletzt im Umfeld der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise gezeigt hat, den entscheidenden ökonomischen Stabilitätsfaktor in den jeweiligen Ländern dar.

Das verbreitete Zerrbild international agierender Großunternehmen, von Aufsichtsräten geleitet und meist börsennotiert, bestimmt gleichwohl die verbreitete und klischeehaft überzeichnete Vorstellung von Unternehmen und deren Führern und Eignern. Es begegnet uns die Darstellung von Unternehmern, die von den oberen Etagen ihrer Unternehmenszentralen herab auf Basis kalter Berechnungen die Gewinnmaximierung zur Freude ihrer Aktionäre immerfort in aberwitzige Höhen treiben und für deren Misserfolg, auch und gerade im bedrohlichen Bereich, im Zweifelsfall der Steuerzahler und damit die Allgemeinheit haftet. Inwieweit dieses Klischee mit der Realität in Großunternehmen übereinstimmt, ist an dieser Stelle nicht entscheidend; für die kleinen und mittleren Unternehmen erweist es sich jedoch in seiner Generalisierung als folgenschwer, da es sie genauso trifft wie alle anderen, auch und gerade da, wo die Kompetenz oder der Wille zum genaueren Hinsehen fehlt. Ihre unternehmerische Spezifität und ihr Beitrag zu sozialer Prosperität drohen in die Gefährdungslage einer schiefen Ebene (slippery slope) zu geraten, die auch ihr Ansehen und ihre Positionierung und Wirksamkeit im gesellschaftlichen Ganzen zu einer rutschigen Angelegenheit werden lassen.

Eine der vordringlichsten Aufgaben einer Unternehmensethik für kleine und mittlere Betriebe besteht deshalb darin, den genannten medial kolportierten Klischees entgegenzutreten und den Blick zu schärfen für eben diese unternehmerische Spezifität in kleinerem und mittlerem Maßstab. In welcher Weise lässt sich an dieser Stelle ein Profil herausarbeiten, das das aktuelle, ökonomische, soziale und ethische Format dieses Wertschöpfungsprozesses anzudeuten in der Lage ist?

Der vorliegende Aufsatz verdankt sich einem Forschungsprojekt von VertreterInnen des Instituts für Katholische Theologie der RWTH Aachen, das in Zusammenarbeit mit mittlerweile sieben kleinen und mittleren Unternehmen der Deutschsprachigen Gemeinschaft in Belgien durchgeführt wurde und wird. Unter dem Kürzel „ICEF“, das für „Interessenkreis christliche Ethik für Führungskräfte“ steht, entstand ein Forum, das es beiden PartnerInnen, der Universität einerseits und den UnternehmerInnen andererseits erlaubte, gemeinsame Erfahrungen und

Ansichten auszutauschen. Es entstand ein Gremium des Kontaktes, des Treffens und Be-treffen-Lassens, welches über die ökonomische Sichtweise hinaus auch rational-wissenschaftliche und christlich-religiöse sowie ethische Blicke und Perspektiven auf die Welt und den Menschen und das, was sie trägt, ermöglicht. Gemeinsam nehmen sich die TeilnehmerInnen die Zeit, ihr unternehmerisches Tun aus einer Metaperspektive zu betrach-ten, indem sie einen Schritt zurücktreten und dadurch eine gewisse Distanz gewinnen zum Alltag, zu Routinen und Eigendynamiken, so dass ein Raum geschaffen wird für Betrachtung und Reflexion jenseits drängend-funktionaler Notwendigkeiten. Diese Metaebene bietet Ge-legenheit, in der Vertrautheit Gleichgesinnter einen weiten Bogen zu spannen – ausgehend von konkreten unternehmerischen Einzelfallentscheidungen bis hin zu universalen Fragen nach Normen, Werten und Bedeutsamkeiten. Dieser geschützte Denk-Raum soll im besten Fall dazu anregen, den „Sonntag mit in den Montag zu nehmen“ als Übung und Überlegung hinsichtlich dessen, was jenseits des (Be-)Drängend-Funktionalen die menschliche Existenz in ihrem schöpferischen Geist, ihrer Produktivität, ihrem Eigenwert und ihrer sozialen Ein-bindung ausmacht.

Jedes Arbeitstreffen beginnt mit einer Betriebsbesichtigung. JedeR UnternehmensführerIn führt die TeilnehmerInnen durch seinen/ ihren Betrieb und stellt die Prozesse und Produkte, Neuentwicklungen und jeweiligen Problemlagen, die den Alltag bestimmen, vor Ort dar. Immer wieder und an vielen Stellen zeigt sich hier, dass die tagtäglichen Probleme und Herausforderungen in den kleinen und mittleren Unternehmen von ganz anderer Natur sind als land-läufig angenommen. Auch kleine und mittlere Unternehmen produzieren Waren und Dienst-leistungen, aber die hier herrschende größere Nähe zwischen den jeweiligen wirtschaftlichen AkteurInnen, das entschieden nähere Verhältnis der Unternehmensleitung zu ihren Mitarbei-terInnen sowie zu den KundInnen und LieferantInnen verleiht hier dem „Faktor Mensch“ und seinen Beziehungen einen völlig anderen Charakter.

### **3. Konturen einer Ethik für kleine und mittlere Unternehmen**

#### **3.1. Die Beziehungsdimension**

MitarbeiterInnen kleiner und mittlerer Unternehmen fühlen sich als Teil von etwas Größerem, als Teil eines umfassenderen Schöpfungsprozesses, den sie im Team mitgestalten, aber nicht einseitig steuern können und wollen. Sie fühlen sich anderen Menschen und dem, was man „im Team“ erreichen kann, vielleicht „nur“ im Team erreichen kann und vielleicht nur „in

diesem“ Team erreichen kann, verbunden und wissen doch zugleich um ihren unverzichtbaren Beitrag und ihre Einzig(artig)keit in diesem Prozess. Eine signifikante Rolle spielt hier eine unternehmerische Vision, die mehr ist als eine gute Idee und deren Ruf an jedeN EinzelneN ergeht als Mosaikstein unternehmerischer Performance. Ein solcher visionärer Überbau kann normative Anteile enthalten und ein betriebliches Leitbild transportieren, das die Gemeinschaft kennzeichnet und eint. Es entsteht eine Transparenz nach innen und außen, die KundInnen, LieferantInnen, aber auch den eigenen MitarbeiterInnen ein Zeichen gibt, wer die Menschen im Unternehmen sind, wofür sie gemeinsam im Team stehen und was von ihnen erwartet werden kann. Die Wahrhaftigkeit und Überzeugungskraft dieses Selbstverständnisses und dieses normativen Anteiles kann auf kleiner und mittlerer Ebene deutlicher dargestellt und zur Überprüfung freigegeben werden; diese Art von Ansatz ist damit weniger theoretisch-abstrakt als konkret fass- und erlebbar. Es handelt sich um eine Form von Normativität, die von vielen aus dem Grund als „sympathischer“ erlebt wird, als sie als „geerdeter“ empfunden wird: Geerdeter deshalb, weil tagtäglich die Chance gegeben ist, diesen visionär-normativen Überbau in seiner Korrelation mit der Praxis, dem Alltag und den Menschen zu verfolgen. Diese Korrelation ist in dem Sinne spannend als sie multidimensional ist, da sie von mehreren Seiten wahrgenommen werden kann: Vom Team selber, von der Führung, von der Konkurrenz aus anderen Unternehmen oder auch von KundInnen. Sie alle werden in die Lage versetzt, die (So-)Seins-Ebene mit der Sollens-Ebene (oder umgekehrt) zu vergleichen und Kritik zu üben, Verbesserungsvorschläge zu machen oder Anerkennung auszusprechen. Eine funktionierende Beziehungsdimension ist insofern ökonomisch bemerkenswert als sie auf das basale menschliche Bedürfnis nach Sicherheit<sup>5</sup> eine Antwort gibt. Diese Sicherheit beinhaltet auch eine Sicherheit im sozialen Umgang miteinander: Das Team weiß voneinander, was jeweils erwartet wird bzw. (im Regelfall) zu erwarten ist, aber auch dem sozialen Umfeld (wie z.B. den KundInnen) wird ein Bild von dem vermittelt, was von gerade diesem Kollektiv zu erwarten ist. Eine gezielte Arbeit im Hinblick auf diese „Vorschusslorbeeren“ kann sich als vertrauensbildende Maßnahme unternehmerisch rechnen, kann aber auch „individual-energetisch“ interessant sein, da bei vielen schöpferisches Tun und Kreativität gebunden ist

---

<sup>5</sup> Innerhalb der bekannten Bedürfnispyramide von Abraham Maslow ist dieses Bedürfnis nach Sicherheit und Schutz bereits an zweiter Stelle (von unten gezählt) zu finden: Das bedeutet, dass es direkt nach den physiologischen Bedürfnissen platziert ist, welche mit der Körperlichkeit/der körperlichen Abhängigkeit des Menschen zu tun haben. MASLOW, A. H., Motivation und Persönlichkeit, Olten/Freiburg i. Br. 1977, 124-125.

an die subjektive Überzeugung, sich auf einem (in mehrerer Hinsicht) sicherem Gelände zu wissen. Man traut sich dann etwas und traut sich etwas zu.

Der Teamgedanke und der Ruf, der an jedeN EinzelneN ergeht, wird von den Unternehmern des ICEF durchaus aber auch kritisch gesehen und erlebt: Innerhalb eines Teams kann sich eine Eigendynamik entwickeln, die die Sozietät prägt, deren Eigenart und Fortgang den Einzelnen aber durch die Hände gleitet. Soll von außen oder auch von innen gestaltend oder korrigierend eingegriffen werden, so kann der Eindruck entstehen, dass es sich um eine abgeschlossene Einheit mit Eigenleben handelt, deren Gleichgewicht sich im Rahmen eingespielter Routinen eingependelt hat und die sich wehrt gegen ihre eigene Veränderung. An dieser Stelle sollte im Unternehmen darauf geachtet werden, dass strukturell bereits Regelungen fest in den Alltag und die Terminkoordinierung verankert werden, welche solchen Möglichkeiten der Überprüfung, des Zu- und Eingriffs einen festen Raum geben. Das Eigenleben von Sozialgebilden darf also nicht unterschätzt werden: Dies gilt auch aus der Perspektive jedes Einzelnen, der hier mit involviert ist. Auch bei einzelnen MitarbeiterInnen des Unternehmens, zuweilen sogar beim Chef selber, kann der Eindruck entstehen, in eigener Person als Singularität gegen ein Kollektiv zu stehen und damit bereits in die Defensive zu geraten. In der Konfrontation mit der größeren (unternehmerischen) Einheit kann sich so ein Nachrang Einzelner oder weniger einbürgern, der sich zuweilen als sozialer Druck oder Anpassungserwartung äußert. So wenig wie dieser Vorgang vollständig vermieden werden kann, so aufmerksam sollte trotzdem oder gerade deshalb darauf geachtet werden, dass dem „Eigenwert“ der Einzelexistenz gegenüber der Vielheit unverminderte Aufmerksamkeit geschenkt wird.

### **3.2. Die Verantwortungsdimension**

MitarbeiterInnen kleiner und mittlerer Unternehmen fühlen sich als Teil von etwas Größerem: Dieses Größere kann neben einem unternehmerischen Sozialgebilde auch die Bezugnahme auf den Faktor ethischer Größe an sich sein. Hier geht es darum, eine aktive Haltung einzunehmen im Hinblick auf die Positionierung zu einer Form von Normativität, die zunehmend außeralltäglich und unmodern geworden ist und uns als Einzelne und als Gemeinschaft wie keine andere herausfordert. Innerhalb einer Lebenswelt, die immer mehr einen relativistischen Umgang mit Normen und Werten pflegt und damit alles „irgendwie“ nebeneinander stehen und gelten lässt, begegnet uns ethische Relevanz vorzugsweise auf einer einzigen, alles „irgendwie“ gleichmachenden Ebene, die nur wenig Spielraum vorsieht im Hinblick auf das

„Unten“ im Sinne einer ethischen Tiefe („das geht gar nicht“) oder das „Oben“ im Sinne einer ethischen Größe. Und doch beinhaltet eine ethische Verantwortungsdimension kleiner und mittlerer Unternehmen eine Positionierung an genau dieser Stelle.

*„Das ist die wahre Freude am Leben:  
für einen Zweck benutzt zu werden, den man selber als einen großen erkannt hat...  
eine Naturkraft zu sein statt eines selbstsüchtigen kleinen Häufchens von Leiden  
und Beschwerden,  
das sich darüber beklagt, daß sich nicht die ganze Welt damit beschäftigt, einen  
glücklich zu machen.“<sup>6</sup>*

Die Bindung an eine solche Größe setzt Energien für das Lernen und für Kreativität ebenso wie für Resistenzen frei. Sie öffnet den Blick für das, was möglich wäre. Der/ Die Einzelne im persönlich-personalen, aber auch im öffentlich-ökonomischen Zusammenhang sieht sich auf dem Weg zu dieser ethischen Größe, der wir uns immer nur annähern können. Trotzdem lohnt es sich, unterwegs zu sein, da dieser Vorgang zum wahrhaft Menschlichen gehört: Gerade Menschsein zeichnet sich durch diese Fähigkeit aus, innerhalb derer der Einzelne gleichzeitig auf dem Weg ist zu sich selber, zu seiner eigenen Mitte, seiner eigenen Bestimmung. Es geht also um die Fähigkeit zum Umgang mit Werten, die größer sind als wir selber und alles, was uns sinnlich umgibt; diese Werte tragen zu einer Menschwerdung des Menschseins bei, die über uns hinaus weist hin zu einer Normativität, die einer Relativierung ebenso wie einer Willkür entzogen ist. Werte wie Menschenwürde, soziale Gerechtigkeit, Achtsamkeit, Wertschätzung oder Wahrhaftigkeit lassen uns Dimensionen wie „Ewigkeit“ oder „Heiligkeit“ des Menschseins zumindest erahnen und stoßen damit die Tür auf zu dem Faktor „Größe“, der uns fordernd und herausfordernd gegenüber tritt. Ein überzeitlich Geltendes, eine Bedeutsamkeit gerät in das Blickfeld, jenseits derer, so ist unsere Überzeugung, Leben nicht gelingen kann. Und doch ist uns bewusst, dass es diese Bedeutsamkeit in einem Zeitalter der dynamisch-flexiblen Multioptionalität immer schwer haben wird; im Hinblick auf die drängend-funktionalen Notwendigkeiten, die wir schon erwähnt haben, siegt im Alltag allzu häufig das drängend Dringende über das Wichtige. Zu der ethischen Verantwortungsdimension kleiner und mittlerer Betriebe gehört die (zumindest ansatzweise) Vermittlung eines rationalen Verständnisses von oder auch eines Gefühls oder Gespürs für diese Art von Größe.

---

<sup>6</sup> George Bernard Shaw, zit. n. SENGE, P. M., Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 2008, 182.

Die unternehmerische Sozialeinheit steht im Dienst der Generierung dieser Art von Mehrwerten, wenn und insofern sie ihren Beitrag dazu wahrnimmt, dass „Größe“ im menschlichen Leben ein wenig mehr Präsenz zeigen kann. Dazu gehört auch, die Herausforderung anzunehmen und einen ganz eigenen Weg zu finden, um diese Entität nicht nur im kleinen privat-personalen Bereich zu verlebendigen, sondern auch im öffentlich-sozialen Zusammenhang und darüber hinaus in einem ökonomischen Kontext, der nach erstem Anschein wesensfremd gegenüber dieser Art von „Heiligkeit“ oder „Bedeutsamkeit“ zu sein scheint. Und doch vertreten die ICEF-Mitglieder den Standpunkt, dass auch unternehmerisches Handeln hinweisenden Charakter haben kann bezüglich eines Faktors „Größe“, der danach fragt, was über oder hinter der Maxime des Gewinns und des Wachstums steht, die beständig und exklusiv mit unternehmerischem Handeln verbunden wird. Was wollen wir wirklich, wenn wir in diesem Sinne wertschöpfend tätig sind?! Was ist unser eigentliches Ziel?! In welchen Dienst treten wir in unserem Leben?! Und was verbindet uns mit und als Menschen?!

„Als ich an all die begabten Führungskräfte zurückdachte, die ich kennengelernt hatte, erkannte ich, daß sie sich alle durch diese ‚größere Geschichte‘ auszeichneten und daß umgekehrt viele ansonsten kompetente Manager genau deshalb keine wirklich bedeutenden Führungskräfte waren, weil sie keine größere Geschichte sahen.“<sup>7</sup> Eine größere Geschichte sehen: Diese Größe kann, muss aber nicht beheimatet sein in religiösem Gedankengut. Mit anderen Worten: Ein Gott kann als diese Größe identifiziert werden oder dieser Größe Nachdruck verleihen, aber die Normativität, um die es hier geht, kann auch für sich selber stehen. Ein christlicher Gott bzw. eine christlich-moralische Ausrichtung würden diese „größere Geschichte“ im Sinne eines gemeinsamen Schöpfungsprozesses prägen: Der Mensch und/ oder die Menschheit führen den von Gott durchgeführten Schöpfungsakt weiter und in die Zukunft hinein. Ihre Berufung oder Bestimmung ist es, diesen Schöpfungsakt im göttlichen Sinne zu formen und ihm eine Gestalt zu geben, die die Welt erahnen lässt, dass ein guter, ein gerechter, barmherziger Gott dahintersteht. Ein dem Menschen zugewandtes Antlitz Gottes spürbar werden zu lassen, dies ist die Richtung, in der christliche Humanität ihre Berechtigung findet.

---

<sup>7</sup> Ebd., 418.

„Durch den Aufbau von Unternehmen als produktive Organisationen haben Unternehmer in hervorragender Weise teil am Schöpfungshandeln Gottes.“<sup>8</sup>

In einem zweiten Schritt bedeutet dies auch, dass alle Ressourcen der Schöpfung, auf die die Menschheit zurückgreifen kann und soll, mit einer „Hypothek“ belastet sind, welche sich vor der göttlichen Intention der ursprünglichen Bestimmung aller Güter zugunsten aller Menschen und eines ganzheitlichen Gemeinwohles zu rechtfertigen hat.<sup>9</sup>

Die Verantwortungsdimension setzt, um sich in ihrer Wirkung entfalten zu können, ähnlich wie bereits die Beziehungsdimension die richtige Austarierung von Nähe und Distanz voraus: Ist es innerhalb der Beziehungsdimension die Austarierung zwischenmenschlich-interaktiver Nähe und Distanz, so handelt es sich innerhalb der Verantwortungsdimension um die Regulation normativer Nähe und Distanz: Die Bezugnahme auf den Faktor ethischer Größe darf diesen Superlativ auf der einen Seite nicht zu sehr entschwinden lassen, so dass er im Alltag und in der konkreten Umsetzung nicht an Präsenz verliert aufgrund der Suggestion eines Strebens nach idealistischer Vollkommenheit, die Willen, Macht und Möglichkeiten überfordert. Und auf der anderen Seite sorgt ein Zuviel an normativer Nähe dafür, dass der Anwendungsbezug inklusive der Einbeziehung von Lebensnähe, Lebensklugheit und Lebenserfahrung abgewertet werden kann. Die Tauglichkeit, Wirksamkeit und Weiterführung dieses Ringens um die Regulation normativer Nähe und Distanz ist, und diese Erkenntnis ist bereits klassisch, auch in strategisch-berechnender und ökonomischer Hinsicht sinnvoll und von Bedeutung: In diesem Sinne ist das wirtschaftliche System abhängig von Ressourcen, die außerhalb des eigenen Macht- und Einflussbereiches gebildet werden und sich aus Quellen speisen, die dem wirtschaftlichen Ein- und Zugriff verwehrt sind. Die Ökonomie ist angewiesen darauf, dass stabil und langfristig die Verpflichtung des Menschen und der Menschen auf bestimmte Normativitätsmodelle stattfindet, welche in ihrem Anspruch auf Größe und Bedeutung den kalkulierenden Habitus übersteigen und transzendieren. Der Ökonomie selber sind an dieser Stelle Grenzen gesetzt. Besonders kleine und mittlere Unternehmen begreifen und spüren an der Basis und im Alltag, dass Werte wie Solidarität, Respekt und Toleranz zu den „big points“ des Gelingens und der Entwicklung gehören, nicht nur im personalen oder sozialen Zusammenhang,

---

<sup>8</sup> PÄPSTLICHER RAT FÜR GERECHTIGKEIT UND FRIEDEN, Zum Unternehmer berufen! Eine Ermutigung für Führungskräfte in der Wirtschaft, Rom/Köln 2012, 5.

<sup>9</sup> GLOMBIK, M., Überlegungen zur Unternehmensethik, in: Pastoralblatt 7 (2013) 218.

sondern auch im Bereich von Produktion, Handel und Dienstleistungen. „Märkte funktionieren nicht voraussetzungslos. Sie sind vielmehr **auf stabile Moralstandards der Gesellschaft angewiesen** ... Nur wenn die große Mehrheit einer Gesellschaft diese moralischen Regeln akzeptiert und lebt, können Märkte befriedigend funktionieren.“<sup>10</sup>

### 3.3. Die Verletzlichkeitsdimension

In den Gesprächen und Diskussionen im Rahmen des ICEF-Projektes zeigen sich UnternehmensführerInnen kleiner und mittlerer Unternehmen als soziale VerantwortungsträgerInnen, die ihren Standpunkt, wenn dies gewünscht ist, gefordert wird oder als notwendig erscheint, in den öffentlichen Raum tragen und einen Beitrag leisten zu einer lebendigen Demokratie sowie zu einer lebendigen Zivilgesellschaft.

Durch die kontextuelle Einbindung in die direkte Umgebung und in die Sozial- und Wirtschaftsstrukturen in der Nachbarschaft und vor allem durch die hohe Identifikation mit dem Unternehmen selbst entsteht hier ein Verantwortungsbewusstsein, das rational und ökonomisch notwendige Entscheidungen wie beispielsweise Entlassungen von MitarbeiterInnen in einem anderen Licht erscheinen lässt: Diese werden in aller Regel weniger als funktional notwendig betrachtet, denn als persönliche Niederlage der VerantwortungsträgerInnen verstanden. Es handelt sich um eine Verletzbarkeit aus ökonomischem Anlass, die aber auch im zwischenmenschlich-sozialen und im individuell-personalen Sinne empfunden wird, und dies von beiden Seiten des Wirtschaftsverhältnisses: ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen sind beide an dieser Stelle zu berücksichtigen. Das Gespür für MitarbeiterInnen, das Empfinden für Situationen dieser oder ähnlicher Art sind anders gestaltet als bei Großunternehmen. Beide Seiten wissen das. Weitere Beispiele können angefügt werden: Die ICEF-Mitglieder berichten von emotionalen Kränkungen aufgrund erlebter Anerkennungs- und Dankbarkeitsdefizite auf beiden Seiten; sie berichten von Stress im täglichen Miteinander wegen unzu-

---

<sup>10</sup> NOLL, B., Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Aktualisierte und überarbeitete Aufl., Stuttgart 2013, 251.

Noll führt den LeserInnen die Folgen eines moralischen Defizites im Einzelnen vor Augen: „Wäre es anders, wären Vertragsbruch, Korruption und Trittbrettfahrertum an der Tagesordnung, dann müsste der Staat auf Schritt und Tritt kontrollieren. Die Transaktionskosten zur Durchsetzung und Überwachung vereinbarter Verträge wären enorm hoch und die Freiheitsspielräume der Menschen extrem gering. Das sind kaum förderliche Entwicklungsbedingungen für eine Gesellschaft.“ (Ebd.)

reichender Regelung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, manchmal aufgrund von Klärungsproblemen zwischen der Führungsebene und den MitarbeiterInnen, manchmal auch innerhalb derselben hierarchischen Ebene. Aus der Sicht der Chefetage wird immer wieder die Konsequenz aus der Vergabe selektiven Vertrauens erwähnt, die dazu führen kann, dass Fachkräfte sich in der „Komfortzone“ einrichten und aus diesem Schutzbereich heraus dann über die Zeiten hinweg eine unzureichende Arbeitshaltung mit entsprechendem (qualitativ fragwürdigem) Engagement und Output entwickeln. An dieser Stelle werden vor allem die Schwierigkeiten im Hinblick auf die Formulierung konstruktiver, nicht-verletzender Kritik geäußert: Gerade innerhalb des Rahmens kleiner und mittlerer Betriebe ist man sich bewusst, dass ökonomische Ausbildungsstrukturen in der Regel diese Art von Qualifikation nicht berücksichtigen, die sich allerdings als signifikant bedeutsam erwiesen hat. Um Beanstandungen wirksam zur Sprache zu bringen, sich gleichzeitig aber der Bedeutung dieser Verletzlichkeitsdimension bewusst zu bleiben und die Grundlage zu legen für eine gehobene weitere Zusammenarbeit, muss die Technik teamorientierter Kommunikation erlernt werden, und dies bisher in der Regel weitgehend autodidaktisch. Der Diskussion rund um Regeln und Kriterien humaner Verbalstrategien wird innerhalb der ICEF-Treffen ein breiter Raum zugewiesen: Wie werden Botschaften in der richtigen Weise vorgetragen, so dass die Vertrauensbasis erhalten bleibt und ziel-, nicht problemorientiert vorgegangen wird?

Die Fragilität und Anfälligkeit des Menschlichen wird an dieser Stelle deutlich. Beide Seiten erleben diese Fragilität sowohl von AdressatInnen- als auch von AdressantInnenseite aus. Mit anderen Worten: Beide erleben sich hier zuweilen als TäterInnen und als Opfer. Ethisch aber ist es ihre gemeinsame Aufgabe, mit dieser Kontingenz aktiv gestaltend umzugehen z.B. im Sinne des Aufbaues und der Weitergabe eines firmeninternen Erfahrungsschatzes im Umgang mit derlei Situationen, eines Umganges mit achtsamer Kommunikationskultur, konstruktiver Kritikauswertung und schöpferisch-humaner Konsensfindung, die einen kreativen Umgang mit Vielfalt und Differenzen „einpflegen“ und Innovation sowie Wandel unterstützen. Es gilt, eine Technik zu entwickeln, um diese Dynamik als Bereicherung für die eigene Sache nutzen zu können. Als weiteres Beispiel ist hier das zyklisch-wiederkehrende Mitarbeitergespräch zu nennen, welches das Unternehmen in der Gewissheit vorsieht, dass sich Wünsche, Vorstellungen und Erwartungen ändern können, aber in regelmäßigen Abständen aktualisiert und in eine gemeinsame Richtung gelenkt werden müssen; solche Vereinbarungen zwischen InhaberInnen und Fachkräften oder auch allein im Kreise der Fachkräfte über die zukünftige Zu-

sammenarbeit bilden das Fundament einer Kooperation, welche sich durch ständige Bewegung und Energie auszeichnet und auszeichnen muss, jedoch im Rahmen gemeinsamen Mühs um resistente Finalität immer wieder einzufangen ist.

Verantwortung heißt in diesem Sinne auch, den Blick und die Aufmerksamkeit zu schärfen für die strukturellen Rahmenbedingungen ökonomischer Wertschöpfung, die ermöglichend und assistierend den personalen Absichten und Potentialen zur Seite stehen bzw. stehen sollen, um diesen Wurzeln und Flügel zu verleihen. UnternehmensführerInnen kleiner und mittlerer Betriebe spüren in besonderer Weise die Lücken, die das ökonomische System durch strukturelle Ausfälle und Defizite z.B. in der Art seiner Aus- und Weiterbildung reißt. Sie spüren, dass das Augenmerk dieses Systems immer noch auf Zählbarem, Vermehr- und Vergleichbarem liegt, während „der menschliche Faktor“ im alltäglichen Mit- und Gegeneinander als schwer(er) einzufangen gilt. So werden viele Schwierigkeiten, die konstitutiv unternehmerisches Dasein ausmachen und mitentscheidend für den Erfolg sind, als Privatangelegenheit und personale Challenge deklariert, die vertrauensvoll der Reife und Persönlichkeit des/ der einzelnen MitarbeiterIn oder Führenden überlassen werden. Tatsächlich aber handelt es sich z.B. bei der angesprochenen Kommunikationskultur um einen Anspruch und eine Aufgabe, die notwendigerweise strukturell vorbereitet und in einen Lernprozess überführt werden muss. Michael Schramm spricht hier von einer „subsidiären Assistenz“ dienstleistender Rahmenregeln: „Im Sinne ‚subsidiärer Assistenz‘ müssen die einzelnen Handelnden durch geeignete Rahmenbedingungen (‚Spielregeln‘) ‚unterstützt‘ werden, damit individuelle Moral (...) angesichts der unerbittlichen Dilemmastrukturen des Marktes realiter überhaupt ermöglicht wird.“<sup>11</sup> UnternehmensführerInnen im kleinen und mittleren Bereich könnten hier im Sinne einer „Denk- und Schaffensfabrik“ konkrete Vorschläge erarbeiten und für eine praktische Umsetzung und Überprüfung im überschaubaren Rahmen freigeben, um einer reformierenden Anwendung im größeren Rahmen Alternativen anzubieten.

Darüber hinaus inkludiert diese Dimension eine Austarierung von Nähe und Distanz, die an die Beziehungsdimension erinnert, hier aber in größerem sozialen Maßstab stattfindet: Eine

---

<sup>11</sup> SCHRAMM, M., Subsidiarität der Moral, in: MÜCKL, W. J. (HG), Subsidiarität: Gestaltungsprinzip für eine freiheitliche Ordnung in Saat, Wirtschaft und Gesellschaft, Paderborn u.a. 1999, 28.

kontextuelle Einbindung in die soziale Nachbarschaft bis hin zur Gesellschaft verdeutlicht die Rolle, die gerade den UnternehmensführerInnen kleiner und mittlerer Betriebe überantwortet wird: Sie sollen über den ökonomischen Zusammenhang hinaus einen Mehrwert für die jeweils größere soziale Einheit übernehmen. Sie sollen beispielsweise an Entscheidungen teilhaben, die die Infrastruktur, die Verwaltung oder das öffentliche Erscheinungsbild ihrer Stadt oder Gemeinde betreffen. Sie sollen somit öffentliche Aufgaben übernehmen und als BotschafterInnen einer Region Publicrelations optimieren. Diese „Zusatzfunktion(en)“, häufig verbunden mit mehr oder weniger starkem sozialen Druck, verbildlichen die Mitglieder des ICEF gerne als „Mädchen für (fast) alles“, das innerhalb der mitmenschlichen Erwartungshaltung nur mit Mühe allen Anforderungen standhält. „Irgendwie“ für „alles“ oder „vieles“ für zuständig gehalten zu werden, ist nicht nur gefährlich hinsichtlich einer verdeckten zentralistischen Tendenz, es beinhaltet auch Dimensionen personaler Überforderung ebenso wie mögliche Konflikte im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Unternehmensführung auf der einen Seite und sozialer Erwartungshaltung auf der anderen Seite.

### **3.4. Die Zeitlichkeitsdimension**

Das Tempo des Lebens hat angezogen, so der bekannte deutsche Soziologe Hartmut Rosa in seinem Werk „Beschleunigung“<sup>12</sup>, und dieses Paradigma ist auch in der Wirtschaft und in den Unternehmen wahrzunehmen. „Stress, Hektik und Zeitnot“<sup>13</sup>: Sie treiben uns vor sich her. Der Chronos, die ablaufende Zeit und Lebenszeit von Unternehmen, Menschen und Produkten, setzt uns in ihrem Fortschreiten unter Druck und beansprucht uns. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass es sich hier nur um eine Art der Wahrnehmung und Einteilung von Zeit handelt. Die griechische Mythologie kennt einen weiteren Zeitbegriff: den des „Kairos“. Der Kairos, „der Gott des günstigen Augenblickes“<sup>14</sup>, wird in der Regel dargestellt als junger Mann, laufend und hastend, mit Flügeln an den Knöcheln ausgestattet, dem man die Eile glaubhaft abnimmt. Ein Gott mit kahlem Hinterkopf, aber mit langen Locken in Stirn und Schläfe.<sup>15</sup> Von Poseidippos stammt der Dialog des Betrachters mit diesem Kairos:

*„Warum fällt dir eine Haarlocke in die Stirn?“  
„Damit mich ergreifen kann, wer mir begegnet.“*

---

<sup>12</sup> ROSA, H., Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt am Main 2005, 11.

<sup>13</sup> Vgl. ebd.

<sup>14</sup> SAUER, B., Art. „Kairos“, in: ALGM 2,1 (1894) 897.

<sup>15</sup> Vgl. ebd., 900.

*„Warum bist du am Hinterkopf kahl?“  
„Wenn ich mit fliegendem Fuß erst einmal vorbeigeglitten bin,  
wird mich keiner von hinten erwischen, so sehr er sich auch müht.“  
„Und wozu schuf dich der Künstler?“  
„Euch Wanderern zur Belehrung.“<sup>16</sup>*

Kurz nach Weihnachten des letzten Jahres widmete sich „Die Zeit“ ausführlich der Darstellung dieser Thematik und lässt uns erahnen, dass uns der Kairos, der eine Moment, die eine Gelegenheit, die alles verändert<sup>17</sup>, auch und gerade heute herausfordernd gegenübertritt: „als Liebe auf den ersten Blick, als berufliche Chance, die alles verändert, als einschneidendes Erlebnis, das dem Leben eine andere Bahn verleiht.“<sup>18</sup> Die Haarlocke in der Stirn wurde zum Symbol dafür, dass günstige Gelegenheiten beim Schopfe zu packen sind, eher sie vorüber gezogen sind.<sup>19</sup> Denn wenn sie erst vorüber gezogen sind, bekommen wir sie am blanken Hinterkopf nicht mehr zu fassen.

Die genannten Korrelationen von Wirtschaft und Ethik sind hier nicht vordergründig zu erkennen. Im Gegenteil: Wir sind alle Menschen der Aufklärung, eine Welt des rationalen Denkens sowie nüchtern-analytischer Planung bestimmt unseren Alltag. Wir vergleichen auch im ökonomischen Sinne Kosten mit Nutzen, bevor wir handeln. Wir messen, wägen und rechnen, bevor unsere sachlich-realtätsbezogene Entscheidung fällt. Wir verfügen offensichtlich weder über ein „Feeling“ noch über die entsprechenden Erfahrungen, die diesen Kairos einzuladen und zu identifizieren in der Lage sind. In einem modernen Modus des Machen-Könnens, des Verfügen-Könnens und des Beherrschen-Könnens finden wir unseren Zugang zu unserem Dasein und formen unsere Kultur und Lebenshaltung in entsprechender Weise. Im ökonomischen Sinne ist Zeit Geld und die Arbeit pro Zeiteinheit kann als Leistung miteinander verglichen werden. In diesem Sinne ist Zeit objektiv und kalkulierbar.

Eine Zeitwahrnehmung als Kairos setzt in einer anderen Weise an. Sie führt uns zurück (oder vielleicht auch voran) zu den eigentlichen menschlichen Erfahrungen und Potenzialen. Sie setzt an bei dem Proprium menschlicher Existenzführung, bei dem, was Menschsein unter-

---

<sup>16</sup> GRÜNDEL, J., Art. „Kairos“, in: LThK<sup>3</sup> 5 (2009) 1130.

<sup>17</sup> KUCKLICK, Ch., „Jetzt oder nie!“, in: Die Zeit, Nr. 1 (27.12.2012), 15.

<sup>18</sup> Ebd.

<sup>19</sup> KINNEAVY, J. L./ESKIN, C. R., Art. „Kairos“, in: HWR 4 (1998) 841.

scheidend ausmacht und was Menschen vermögen jenseits von Kalkül und Strategie. Dieser (vielfach unvermuteten) Weite und Tiefe des Humanum wird im Kairos ein Stück Raum gegeben. Und dann wissen wir, was hier gemeint ist: Jeder von uns hat diese Gunst des Augenblicks schon einmal erleben und als solche wahrnehmen dürfen. Jeder von uns weiß, dass es im Grunde klug ist, diesen Augenblicken zu gehorchen. „Eine glückliche Begegnung, ein glänzendes Geschäft, eine entschiedene Tat, ein erlösendes Wort – wohl jeder kennt Augenblicke, in denen das eigene Menschsein ganz, eigentlich, optimal, in Resonanz mit allem, was gerade möglich ist, erfahren wird.“<sup>20</sup> An dieser Stelle geht es also um eine Zeit, die von Bedeutung ist „für alle Zeit“<sup>21</sup>, um eine „Recht-Zeitigkeit“<sup>22</sup>, die in alle Lebensdimensionen hineinwirkt. Die Sehnsucht nach und der Umgang mit diesen Momenten ist ein zutiefst menschlicher, d.h. dem Menschen als Spezies eigener Faktor: „In ihm verdichtet sich das Leben und erhält seine bleibende Form im Positiven wie Negativen.“<sup>23</sup>

Diese Art der Zeitwahrnehmung lässt sich sowohl als grundsätzliche Fähigkeit menschlicher Wesensart (Gabe), die sich möglicherweise einer intuitiven Anlage verdankt, als auch als Aufgabe beschreiben, deren Korrelation mit menschlichem Leben und Erleben mit Sensibilität und Erfahrungsaufbau perfektioniert werden kann und sollte. Wohin führen uns diese Aufgabe und der Hinweis auf die Intuition? Ziel des Kairos ist die Handlungsfähigkeit und das schöpferische Tätigsein des Menschen. Die Gunst des Augenblicks setzt Energien frei, die der menschlichen Handlungs- und Gestaltungsmacht den Wind in die Segel bläst.<sup>24</sup> Eine solche teleologische Ausrichtung ist von ethischer Qualität, denn bereits der Begründer der katholischen Soziallehre, Oswald von Nell-Breuning, wusste, dass durch nichts anderes dem Menschen so sehr geholfen wird wie durch die Freisetzung und Ermöglichung seines Tätigseins. Ein zweiter Punkt kommt hinzu: Dieses kairologisch motivierte Tätigsein kann durchaus in einer Weise geprägt sein und/ oder gestaltet werden, die sozial und auch ökonomisch von Bedeutung ist. Eine bemerkenswerte Darstellung der sozialen Dimension des Kairos liefert Bill Russell, ein Basketballspieler bei den Boston Celtics: Er beschreibt eine spezielle Art von

---

<sup>20</sup> HOFMANN, K., Kairos: Navigator der menschlichen Zeit, Augsburg 2010, 137.

<sup>21</sup> LÜKE, U., Kairos – Christus. Zum Verhältnis von Individual- und Heilsgeschichte, in: rhs 46 (2003) 319.

<sup>22</sup> Ebd., 320.

<sup>23</sup> Ebd., 321.

<sup>24</sup> Vgl. ebd., 139.

Teambeziehung, die seine Mannschaft zu etwas Besonderem macht und die ihm mehr bedeutet als alles andere:

*„Unser Spiel erreichte häufig eine solche Intensität, daß es mehr wurde als nur ein körperliches oder sogar geistiges Spiel ... und etwas Magisches bekam ... Wenn es geschah, konnte ich spüren, wie mein Spiel eine höhere Ebene erreichte. Dieser Bann erfaßte nicht nur mich und meine Mitspieler, sondern auch die Spieler der anderen Mannschaft und sogar die Schiedsrichter ... Auf dieser besonderen Ebene konnten alle möglichen Dinge passieren ... Das Spiel wurde so schnell, daß jedes Täuschungsmanöver, jeder Wurf, jeder Paß überraschend kam, und doch konnte mich nichts überraschen. Es war fast so, als ob das Spiel in Zeitlupe ablaufen würde. Während dieser Verzauberung konnte ich beinah spüren, wie sich das Spiel weiterentwickelte und wo der Ball im nächsten Moment sein würde ...“<sup>25</sup>*

Eine Weiterentwicklung des Spieles im Mit- und Gegeneinander, inklusive des magischen oder verzaubernden kairologischen Anteiles eines günstigen Augenblickes, den man nicht planen, aber auf dessen Erscheinen man Achtgeben kann, um ihn für sich zu nutzen: Das ist es, was die Besonderheit dieser Sozialeinheit (oder Mannschaft) ausmacht und ihr die Bedeutung für jeden Einzelnen verleiht. Menschen suchen diese Konstellation, diese Stimmigkeit im Moment, diese höhere Ebene. Sie ist es, die in unserem Gedächtnis und unserer Persönlichkeit „hängen bleibt“; ihre Größe und Eigenart prägt auch unsere Sozialbeziehungen und trägt möglicherweise bei zu der Vertiefung personaler und sozialer Renitenz. „Große Momente sind die wichtigste Droge unseres Hirns.“<sup>26</sup>

Die Eigendynamik, die hier beschrieben wird, lässt sich durchaus als signifikant im ökonomischen Sinne festhalten. Sie lässt sich zwar nicht eigenmächtig herbeiführen, aber sie lässt sich vorbereiten, indem ihre Entstehungsbedingungen erkannt und stabilisiert werden. Zu diesen Bedingungen gehören beispielsweise die Freiheit der MitarbeiterInnen, ihre fachliche und auch menschliche Qualifizierung auf vergleichbar hohem Niveau, ihr Vertrauen zueinander und auch ihre Möglichkeiten, Innovationen oder Reformen auszuprobieren im Sinne eines „Trial-and-Error“. Zu diesen Bedingungen gehört aber auch die Fähigkeit und der Wille des Unternehmers/ der Unternehmerin, loszulassen und geschehen zu lassen, ohne einen Kon-

---

<sup>25</sup> Bill Russell, zitiert nach: SENGE, Die fünfte Disziplin, 284-285.

<sup>26</sup> Ebd., 15.

trollverlust befürchten zu müssen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sehen sich herausgefordert, diesem Kairos einen Raum zu geben, da er hier aufgrund der größeren sozialen Nähe und Vertrautheit eine besondere Art von Nährboden vorfindet. Der Weg zum „Manager des Kairos“<sup>27</sup> und die Pfade, die auf diesem Weg beschritten werden müssen, mag noch lang sein und wir stehen hier sicherlich erst am Anfang. Aber es handelt sich hier um eine mögliche prospektive Herausforderung im ökonomischen Sinne, die besondere Anforderungen an die Bildung und Ausbildung von Führungskräften stellt, da hier kairologisch bewusste und unbewusst-intuitive Anteile des menschlichen Tätigseins im Sinne einer Win-Win-Situation unterschiedlicher Parteien zusammen gebracht und wertschöpfend positioniert werden sollen und können.

#### **4. Der fliegende Drache**

„Was wir in unseren Köpfen haben, sind Bilder, Annahmen und Geschichten.“<sup>28</sup> Bilder, Annahmen und Geschichten erzählen uns von Dingen, die für uns von Bedeutung sind. Sie bringen anschaulich und lebensnah zum Ausdruck, was uns unmittelbar begleiten kann auf unserem Lebensweg und was wir kognitiv in besonderer Weise verwerten können. Die moderne Neurowissenschaft ist diesen Bildern und ihrer anthropologischen Tragweite auf der Spur: Sie lehrt uns, dass unsere spezifisch menschliche Suche nach einem sinnerfüllten, gelingenden Leben beeinflusst und gelenkt werden kann von inneren Bildern.<sup>29</sup> Dieses Bild(er)konvolut ermöglicht es dem Menschen, seine Handlungen „bewusst und vorausschauend“ zu planen.<sup>30</sup> Neben diesem personalen Faktor handelt es sich hier um einen sozialen Faktor: Handlungsleitende innere Bilder werden sprachlich weitergegeben, kommuniziert, wenn nötig korrigiert und ergänzt. Im kollektiven Gedächtnis entsteht ein Konvolut, dessen Wirkung sich in besonderer Weise entfaltet, wenn es gelingt, es zu korrelieren mit dem aktuellen Zeitgeschehen, dessen Interpretation und den dementsprechenden Erfahrungen der Beteiligten. Der Neurobiologe Gerald Hüther bezeichnet die hier entstehenden Welt- und Menschenbilder als „mächtige Werkzeuge“ zur Gestaltung der äußeren Lebens- und inneren Entwicklungsbedingungen des

---

<sup>27</sup> KUCKLICK, „Jetzt oder nie!“, 16.

<sup>28</sup> SENGE, Die fünfte Disziplin, 213.

<sup>29</sup> HÜTHER, G., Die biologischen Grundlagen der Spiritualität, in: DERS./ ROTH, W./BRÜCK, Michael von, Damit das Denken Sinn bekommt: Spiritualität, Vernunft und Selbsterkenntnis, Freiburg/Basel/Wien 32010, 26.

<sup>30</sup> HÜTHER, G., Die Macht der inneren Bilder: Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern, Göttingen 52009, 30.

Humanum.<sup>31</sup> Dabei transportieren sie nicht nur analytische Darstellungen des „Ist-Zustandes“, sondern auch Normativität im Sinne eines „Soll-Zustandes“ oder einer Finalität, anhand derer es dem Menschen (oder einer Gemeinschaft) ermöglicht wird, seine (oder ihre) Position auf dem Weg fortschreitender Genese zu überprüfen. Sie leisten ihren Beitrag zu dem „Kitt“, der Personal- und Sozialeinheiten zusammenhält<sup>32</sup> und bindet, ihnen gleichzeitig aber genug Luft zum Atmen lässt, um den „Motor“ der „Evolution des Lebendigen“ nicht abzuwürgen.<sup>33</sup>

Welches Bild haben UnternehmerInnen im Kopf, wenn sie an ihren Betrieb denken? Und welches ihre MitarbeiterInnen und KundInnen? Innerhalb unserer Ethik kleiner und mittlerer Unternehmen möchten wir hinweisen auf den Stellenwert dieser inneren Bilder, die ein jeder von uns vom Wesen der Dinge in seinem Hirn und seiner Seele speichert und die mitentscheidend sind für die Haltung, für die innere Einstellung, in der wir uns dementsprechend der Welt und den Menschen gegenüber positionieren.

„Unsere vorherrschenden Führungsmythen sind immer noch von dem Bild des Kavalleriehauptmanns beherrscht, der zur Attacke bläst, um die Siedler vor den angreifenden Indianern zu retten.“<sup>34</sup> Die ICEF-UnternehmerInnen verstehen sich sicher nicht (immer) als Kavalleriehauptleute, gleichwohl wissen sie um die Bedeutung dieser inneren Bilder: Wir haben sie nicht nur, es liegt auch in unserer Verantwortung, sie zu entwickeln, weiterzugestalten und nach außen zu vermitteln. Sie liefern nach intern und extern eine Form der Beantwortung der Frage, wer wir sind und/ oder als was oder wer wir gesehen werden möchten. FührerInnen kleiner und mittlerer Unternehmen stehen mit ihrer Person für etwas ein, ihre Person und ihr Handeln werden als Symbol wahrgenommen von MitarbeiterInnen und KundInnen. Das Bild des fliegenden Drachen kann eine bildliche Hilfestellung leisten bei der Reflexion darüber, welche Art symbolischer Darstellung für den eigenen Betrieb in Dienst genommen werden könnte.

---

<sup>31</sup> Ebd., 37.

<sup>32</sup> Ebd., 42.

<sup>33</sup> Ebd., 44.

<sup>34</sup> SENGE, Die fünfte Disziplin, 411.



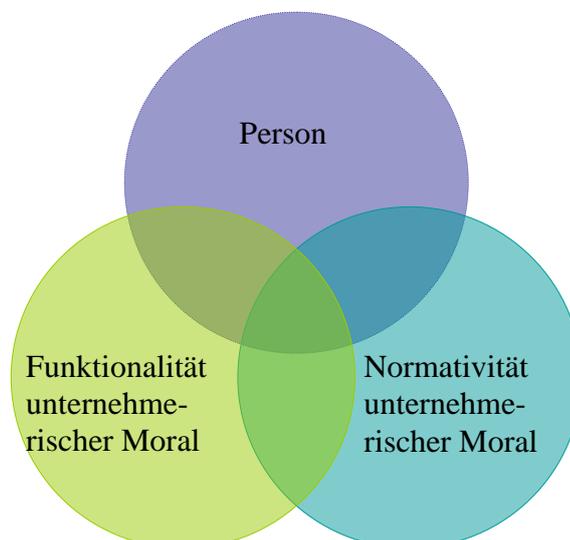
Mehrere Optionen stehen hier zur Verfügung:

- Die Person im Vordergrund: Sie hat etwas (oder jemanden? Mehrere?) im Griff. Sie gibt einem Projekt oder einer Gemeinschaft die Richtung vor und leitet deren Geschicke. Sie hält die Schnur stramm, weiß die Dynamik des Windes für sich zu nutzen und ihr Blick richtet sich nach oben, in die Weite hinein, denn dort, oberhalb dessen, was ihren Füßen Halt gibt, fokussiert sich Ihre Aufmerksamkeit: Der Drache als Sozialeinheit oder auch als Projekt symbolisiert etwas, das gleichzeitig in Bewegung und in einer bestimmten Richtung gehalten werden soll. Zugleich ist diese Person weit davon entfernt, selbst abzuheben: Sie ist geerdet, ihre Füße halten den Kontakt zum Boden und ihr Schwerpunkt gibt der ganzen Aktion Sicherheit.
- Der fliegende Drache: Er symbolisiert Gestaltungs- und Handlungsfreude, Kreativität, Dynamik und Neugier auf Menschen, Ideen, Konzepte und die Potentiale all dessen, was eventuell noch möglich wäre. Dies setzt Energien frei und führt uns zum eigentlich Menschlichen. Gleichzeitig ist diese Freiheit als gebundene Freiheit nicht grenzenlos: Die gebundene Freiheit als „Freiheit zu“, nicht „Freiheit von“ hängt an einer Schnur, die sie mit dem Boden und dem Bodenständigen verbindet. Nur so kann der Flug in die Weite funktionieren und nur so besteht die Chance, dem Himmel ein wenig näher zu rücken. Dynamik soll Wachstum, menschlich und ökonomisch, ermöglichen, aber dieses Wachstum funktioniert im eigentlich humanen Sinne nur in Kombination mit etwas Bodenständigem, das für uns „fassbar“ ist: Einer wahrhaft menschlichen Zugehörigkeit zu Visionen, Werten oder auch Sozialverbänden bzw. Gemeinschaften.

- Der Wind: Er sorgt für Schnelligkeit, Bewegung, Veränderung. Es passiert etwas, sobald er in der Nähe ist. Er sorgt dafür, dass die Menschen am Boden ihren Drachen in Form ihrer Wünsche, Ziele und Projekte am Himmel behalten, gibt ihm eine frische Brise unter die Flügel, wenn auch dieses „Oben“, zugegeben, mit Anstrengung und Arbeit verbunden ist und Innovationen auch in die falsche Richtung gehen können. Handeln wird hier als Lebendigkeit erlebt, als etwas, das Wirkung ausübt und Wirksamkeit spüren lässt.
- Die Schnur: Sie sorgt dafür, dass die Bindung zwischen Oben und Unten, zwischen Mensch und Vision, Mensch und Projekt oder Mensch und Unternehmensgemeinschaft erhalten bleibt. Und sie sorgt für die Qualität des Abstandes: Er darf nicht zu weit sein, sonst verliert der Mensch sein Ziel, sein Ich, seine Planung, seine Zugehörigkeit aus den Augen. Er darf aber auch nicht zu eng sein, denn Enge schränkt ein, körperlich, geistig, seelisch. Enge lässt uns unter unseren Möglichkeiten bleiben und verhindert Wandel, Wagnis und Weiterentwicklung. Die Schnur reguliert das richtige Maß an Nähe und Distanz; aus Sicht der Nähe mahnt sie uns, dem unsrigen und den unseren verpflichtet zu bleiben, aus Sicht der Ferne ermuntert sie uns, Neues zu wagen und Perspektiven zu eröffnen.

## 5. Abschließende Analyse und Beurteilung

Kleine und mittlere Unternehmen stellen als wirtschaftliche Organisationsformen einen grundlegend anderen Kontext für ethisches Fragen und Handeln dar als bekannte Großunternehmen. Die ethische Spezifik, auf die anhand des konkreten Projektes des ICEF aufmerksam gemacht werden soll, lässt sich zusammenfassend und veranschaulichend darstellen in einer Grafik:



Die Funktionalität unternehmerischer Moral verweist auf einen funktionalen Einsatz der Moralität im Unternehmensbereich, der nicht nur bei den global players, sondern eben auch auf kleiner und mittlerer Ebene Anwendung findet und finden muss. Neben der Motivation zu moralischen Handlungen aus Einsicht wird hier auch die Interessenlage der beteiligten AkteurInnen mit berücksichtigt: „Vorteile müssen daher für den Einzelnen bei Beachtung von Moralregeln zwar nicht in jedem Einzelfalle, wohl aber im Durchschnitt vorhanden sein. Es geht also um den **langfristigen Vorteil** der Beteiligten.“<sup>35</sup> Diese Interessenlage im Sinne eines langfristigen, nicht nur einseitigen, sondern (aus Gründen der Stabilität) wechselseitigen Vorteilsstrebens findet also durchaus auch in der Moralität Beachtung. Bezeichnend ist an dieser Stelle nicht die Kongruenz, aber durchaus eine gewisse Form von Ähnlichkeit zum klassischen marktwirtschaftlichen Prinzip: „Der einzelne Tauschakt ist für die Beteiligten grundsätzlich ein **Positivsummenspiel**. Wird niemand zum Handeln gezwungen, profitieren alle Vertragspartner ... Der Markt ist also kein Nullsummenspiel, ..., denn dann gäbe es für Verlierer keinen Grund zu Kooperation und Tausch.“<sup>36</sup> Möglicherweise ist es zulässig, an dieser Stelle von einer „geerdeten Form“ von Moralität zu sprechen, die den Realitäten des Menschlichen und Allzu-Menschlichen einen Raum gibt. Der funktionale Anteil der Moralität legt den Focus im ökonomischen Zusammenhang auf die Suche nach reziproken Win-win-Situationen, welche eine Entwicklung, ein (vielfältiges) Wachstum beider Seiten eines Geschäftsgebarens im Blick behält bei gleichzeitiger Wahrnehmung sozialer Zugehörigkeit zu einem gemeinsamen Kultur- und Wertekontext. Moralität findet hier statt unter Berücksichtigung auch von Konkurrenz- und Knappheitsbedingungen, von Abwägungsvorgängen hinsichtlich der Beziehung von realen Kosten zu realem Nutzen. Auch Unternehmen im kleinen und mittleren Bereich können sich von dieser Art der Strategie nicht vollständig emanzipieren, da die Konsolidierung und der Fortbestand des Betriebes eben auch abhängt von der Qualität dieses Habitus’ eines Rechnens und Berechnens, einer Kalkulation und Versachlichung. Alles andere wäre realitätsfern und verharmlosend. Das bedeutet aber nicht, dass dieser Habitus grenzenlos ist: Es gibt hier verbindlich-bindende Grenzen, die gerade diese Art von Mora-

---

<sup>35</sup> NOLL, Wirtschafts- und Unternehmensethik, 135.

<sup>36</sup> Ebd., 248.

lität kennzeichnen. Wo und wenn der Mensch und seine Arbeit zu einer handelbaren Ware werden und die menschliche Existenz auf ein ausführendes Prinzip reduziert wird, ist diese Grenze erreicht.

Auf einer zweiten Ebene wird die Normativität unternehmerischer Moral stark gemacht. Jenseits der Präsenz und Wirkungsmacht ökonomischer Optimierungsvorgänge wird hier ein Raum gegeben für das, was Menschen nahe kommt und was sie in ihrer Tiefe und ihrem Wesen berührt. Über Dringlichkeit beanspruchende wirtschaftliche Selbstverständlichkeiten hinaus wird nach Antworten gesucht mit Blick darauf, was Menschen „vermenschlicht“ statt sie zu entmenschlichen. Was macht die grundlegenden big points des Mensch-Seins aus, denen wir uns auch als unternehmerisch Tätige verpflichtet fühlen und hinter die wir nicht mehr zurück können und wollen?! Was bedeutet es, wenn der Anspruch auf dem Menschen gerechte Lebensbedingungen im Sinne einer modernen Humanität auch auf die beruflich-produktive Seite eines Individuums Anwendung findet?! Was folgt daraus, wenn der Arbeit und der betrieblichen Gemeinschaft heute ein wesentlicher Stellenwert zugeschrieben wird für das Gelingen eines Lebens und die Herstellung einer Lebensleistung?! Es geht darum, ein Mehr-Mensch-Sein zu ermöglichen, um den Einzelnen zu sich selber und zugleich zu anderen zu führen. Sowohl philosophisch als auch lebensweltlich oder christlich-religiös kann an dieser Stelle angesetzt werden.

Es geht um „ein Hereinragen des Ewigen in die Zeit“.<sup>37</sup> Was bedeutet das, und in welcher Weise lohnt sich das Training im Umgang damit? Paul Tillich, der protestantische Theologe, beschäftigte sich bereits damit. Sein Urteil, das inzwischen fast neunzig Jahre alt ist, hat bis heute nichts von seiner Aktualität verloren: Der Fortschritt kennt die Verbindung von „Ewigem“ im „Jetzt“, im Hier und Heute aktuellen Lebens und Entscheidens nicht mehr.<sup>38</sup> Insofern ist uns dieser Blick auf das Dasein und die Normativität fremd geworden. Unser Habitus im Umgang mit dem Ewigen, dem Unbedingten, ist prospektiv-unbestimmt auf die Zukunft hin ausgerichtet oder gänzlich relativierend oder sogar negierend. Wir kennen diesen Anspruch, der von dem Ewigen, dem Unbedingten ausgeht, nicht mehr; uns fehlt die Übung im

---

<sup>37</sup> TILlich, P., Kairos. Ideen zur Geisteslage der Gegenwart, in: DERS. (HG): Kairos. Zur Geisteslage und Geisteswendung, Darmstadt 1926, 8.

<sup>38</sup> Ebd., 9.

Umgang damit und wir halten ihn angesichts modernen Globalisierungs- und Multioptionsgebarens auch für verzichtbar. Paul Tillich analysiert die Gefahrenlage, die damit verbunden ist: „Das Ewige wird zum unendlichen Ziel, das hinter aller Zeit liegt und nie in sie hereinbricht. Dadurch wird die Zeit leer, entscheidungslos, ohne Verantwortung. Wohl gibt es eine Spannung nach vorn. Aber das Bewusstsein der Unerreichbarkeit des Zieles macht sie schlaff ...“<sup>39</sup> Das Selbstverständnis ebenso wie das Auftreten der ICEF-Gemeinschaft ist also insofern unmodern und jenseits des Zeitgeistes, als hier diesem Ewigen, diesem Unbedingten ein Raum, eine Zeit und eine Gelegenheit zur Betrachtung gegeben werden soll.

Es geht bei diesem Ewigen um Normativität im Sinne von Werten, die „einen Wert an sich“ darstellen und denen man sich in seiner Täglichkeit und Tätigkeit des Alltags immer nur annähern kann und sollte. Sie entscheiden über die fundamentale Dignität humanen Daseins, auch in seiner gestalterisch-produktiven und/ oder ökonomisch-geschäftlichen Dimension. Die erwähnte Annäherung oder Verlebendigung ist ein wesentlicher Bestandteil der Dispute im Rahmen der ICEF-Treffen. Hier geht es darum, diesem Bekenntnis gegenüber eine aktive, auslegende Haltung einzunehmen, ihm Atem einzuhauchen und es in diesem Sinne spürbar zu machen. Es geht um die Organisation sinnstiftender Arbeit bei gleichzeitigem Mühen um die Aufklärung über die Vielgestaltigkeit und die Korrelation moderner Lebensbedingungen mit dem existenziell-wesensspezifischen und dem normativ-ethischen humanen Faktor, der an dieser Stelle an fundamentale Unbedingtheiten des Menschlichen erinnert. Eine aktuelle Veröffentlichung des Päpstlichen Rates für Gerechtigkeit und Frieden gibt an dieser Stelle konkrete Hinweise: „Dies schließt gerechte Löhne für Mitarbeiter, faire Preise für Kunden und Zulieferer, gerechte Steuerzahlungen für die Gemeinschaft und angemessene Renditen für die Eigentümer ein.“<sup>40</sup> Eine solche Unternehmenskultur umfasst neben diesem Focus auf Gerechtigkeit und Fairness darüber hinaus die Förderung von freiheitlich-subsidiärer Eigenverantwortung, von Innovations- und Schaffenskraft, sozialverträglichen Einstellungs- und Entlassungsvorgänge sowie allgemein ein Ethos hinsichtlich des Gedeihens von sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen des Daseins.<sup>41</sup> Rücksichtnahme auf die Einzig(artig)keit eines Menschen, solidarische Zuwendung, Weiterführung generationenübergreifender Traditionen

---

<sup>39</sup> Ebd.

<sup>40</sup> PÄPSTLICHER RAT FÜR GERECHTIGKEIT UND FRIEDEN, Zum Unternehmer berufen, 3.

<sup>41</sup> Ebd., 25.

auch im professionell-beruflichen Bereich sowie Verantwortungsübernahme für humane Bedingungen der Genese des Daseins der MitarbeiterInnen und der Region lassen sich hier ebenfalls als Beispiele anführen.

Das Proprium unternehmerischer Ethik im Fall von Betrieben im kleinen und mittleren Bereich ist, wie in der bildlichen Darstellung ersichtlich, das Ineinanderschmelzen, die Entstehung von Schnittmengen, die sich zwischen den beiden angesprochenen Dimensionen der Funktionalität und Normativität und der dritten Ebene der Person des Unternehmensführers bilden. Diese drei Ebenen beziehen sich aufeinander, treten in Wechselwirkung und nehmen aktiv aufeinander Bezug. Jede hat ihren je eigenen Einfluss auf die beiden anderen. Und am Ende sollte eine Conclusio, eine Entscheidung stehen, die die Person in ihrer Position als Leader tragen und mit den MitarbeiterInnen mittragen kann. In diesem Anwendungsbereich lässt sich erfolgreich dem Vorurteil entgegentreten, dass eine funktionale Ausrichtung der Moral, so sie denn von den KritikerInnen überhaupt als „Moral“ anerkannt wird, grundsätzlich in einer anderen Richtung unterwegs ist als eine „reine“ normative Moralität, die mit funktionalen Erwägungen nichts zu tun hat und haben will bzw. haben sollte. Beide Dimensionen haben hier ihren Sinn und ihre Berechtigung. In ihrer Korrelation gehen sie aufeinander ein und setzen sich gegenseitig Impulse oder auch Grenzen. Der funktionale Anteil hält den Kontakt der moralischen Ausrichtung zu den Realitätsbedingungen und holt ein Unternehmen dort ab, wo es im Sosein, in der praktischen Existenz, verortet ist, während der normative Anteil den ethischen Blick schärft für die Überprüfung der Originalität von Werten und danach fragt, in welcher Weise sie vom Ursprung her gedacht waren, um möglichst authentisch dem Innersten des normativen Anspruchs gerecht zu werden. Möglicherweise lässt sich sogar die Schlussfolgerung ziehen, dass Moralität in der modernen Welt nur so funktioniert, in dieser Konstellation der Auseinandersetzung dieser beiden Größen. Als weitere Überlegung ist hier die Bedeutung der „Person“ festzuhalten, die als vermittelndes Prinzip auftritt und aktiven Einfluss ausübt, indem die letzte Machtbefugnis in Form einer Entscheidungsfällung in ihren Händen liegt. Bei kleinen und mittleren Unternehmen sind es nicht die AktienbesitzerInnen, nicht die Spekulationen über Shareholder-Value, Börsennotierung und Dividende, die einen Einfluss ausüben und deren Stellenwert hinsichtlich der Prosperität und Zukunftsgestaltung im unternehmerischen Kontext immer signifikanter wurde. Dies macht der Person an der Spitze die Sache zugleich leichter und schwerer. Vor allem ihr Profil, ihre Qualifikation, ihre Intuition und ihr Format prägen dieses ökonomische System und spiegeln

sich in seiner Struktur wider. Umso mehr ist es im ethischen Sinne notwendig und hilfreich, dem Einzelwesen Brücken zu bauen auch auf seinem moralischen Weg und in seiner moralischen Bildung, um ihm eine Handreichung zu bieten, die der Person hilft, ihre Erfahrungen zu verwerten und ihre Urteilsfindung auch in ihrer ethischen Konsequenz zu schulen. Und nicht zuletzt geht es darum, diese Menschen nicht allein zu lassen, sondern ihnen Foren des Begegnung, des Austausches, der Diskussion, des Treffens und Betreffenlassens zu bieten, um über ein konkretes „Du“ und ein konkretes „Wir“ alternative, vielleicht sogar inspirierende Sichtweisen anzuregen, die den „ordnungsgemäßen“ Abläufen des Alltags fremd geworden sind.

Genau hier setzt der ICEF an. Er holt die UnternehmerInnen genau dort ab, wo sie stehen, und versucht, gerade ihre Eigenheiten und Ressourcen einzuholen, zu nutzen und stark zu machen und ihnen zugleich Möglichkeiten des Nachdenkens und Nachspürens zu bieten über die (auch moralische) Essenz von Wirtschaft, Gemeinschaft, Wahrheit, Sinn und Bedeutung, Menschsein und Erfolg. Der Ansatz des ICEF-Projektes ist also phänomenologisch geprägt: Die UnternehmerInnen abzuholen bedeutet, sie in und mit ihrer Subjektorientierung, Biografieorientierung, Lebensweltorientierung, Ressourcenorientierung und ihrer Zielorientierung wahrzunehmen. Kleine und mittlere Unternehmen sind nah am Menschen, am konkreten Subjekt in seinem konkreten biographischen und lebensweltlichen Kontext. Dies gilt sowohl für die MitarbeiterInnen wie auch für die Chefs selbst. Der Lebensweg des Menschen, gerade dieses Menschen, findet hier Berücksichtigung auch unter Einbezug des Weges, den man gemeinsam gegangen ist und vielleicht noch gehen wird. Gerade dieser eine Mensch wird betrachtet in Bezug auf seine Wirkungsmacht und -kraft, aber auch in Bezug auf Grenzen der Handlungsfähigkeit, die ihm auferlegt sind. In diesem lebensweltlichen Zusammenhang wissen gerade die FührerInnen, aber auch die MitarbeiterInnen kleiner und mittlerer Unternehmen um das Verhältnis von Anspruch bzw. Ziel auf der einen Seite, das verfolgt wird z.B. im Rahmen einer Unternehmenskultur, und zur Verfügung stehenden Ressourcen auf der anderen Seite. Es eröffnet sich ihnen hier ein Blick auf das „Standing“ ihrer Firma hinsichtlich der Korrelation von eigenem Selbstverständnis (auch in ethischem Sinne) zu den Mitteln, Beständen und Rücklagen im Hier und Jetzt. Eine Möglichkeit der Bilanzierung wird eröffnet, die ihre ganz eigene Dynamik auslöst, wenn sie von Menschen auf das eigene Selbst übertragen wird und dann als Hinweis gilt für die Würdigung einer Leistung und/ oder eines Humanpotentials in seiner konkreten Anwendung auf die Praxis. Eine Lebensleistung gerät in den Focus, ein Urteil über das Gelingen eines Daseins. Der ICEF ist bemüht, dieses Urteil in sei-

ner Tiefe und Komplexität zu betrachten, um nicht zu früh einem Richterspruch zu erliegen, welcher vernichten, zunichte machen, einen Menschen zu einem Nichts machen könnte. Als „Switcher“ zwischen den Ländern und Kulturen Belgiens, Deutschlands, der Niederlande und Luxemburg ist es den ICEF-Mitgliedern möglich, verschiedene Perspektiven einzunehmen, Vorstellungen zu vergleichen und in der Übersicht nach klaren Konturen zu suchen, nicht nur, aber eben auch im ökonomischen und ethischen Bereich. Es bietet sich hier eine ganz eigene Art des „global playings“ mit einem eigenen Profil und eigenen Möglichkeiten, die im Focus der öffentlichen Aufmerksamkeit nur wenig präsent ist. Vertraut zu sein mit Lebensformen, die nicht ganz anders und doch bewusst unterschiedlich sind, integriert zu sein in einen je eigenen Habitus einer Nation, der der anderen doch nicht fremd und fern ist, bietet eine spannungsreiche, aber auch anregende Ausgangssituation für die regelmäßigen Treffen.

## Literaturverzeichnis

BRUCKNER, P., Wirtschaft ist keine Religion, in: Brand 1, 8 (2003) 76-79.

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES, Lebenslagen in Deutschland: Der 4. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung. Kurzfassung: Chancen schaffen, soziale Mobilität ermöglichen, Bonn 2013; online unter: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/a334-4-armuts-reichtumsbericht-2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/a334-4-armuts-reichtumsbericht-2013.pdf?__blob=publicationFile) (4.9.2013).

GLOMBIK, M., Überlegungen zur Unternehmensethik, in: Pastoralblatt, 7 (2013) 214-221.

GRÜNDEL, J., Art. „Kairos“, in: LThK<sup>3</sup> 5 (2009) 1129-1131.

HAWRANEK, D./KNAUP, H./SCHIESSL, M./SCHMERGAL, C./TIETZ, J., Deckel drauf!, in: Der Spiegel, Nr. 11 (2013), 70-73.

HEITMEYER, W., Disparate Entwicklungen in Krisenzeiten. Entsolidarisierung und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, in: DERS. (HG), Deutsche Zustände. Band 9, Berlin 2010, 13-33.

HOFMANN, K., Kairos: Navigator der menschlichen Zeit, Augsburg 2010.

HÜTHER, G., Die biologischen Grundlagen der Spiritualität, in: DERS./ROTH, W./BRÜCK, M. v. (HG), Damit das Denken Sinn bekommt: Spiritualität, Vernunft und Selbsterkenntnis, Freiburg/Basel/Wien <sup>3</sup>2010, 25-37.

HÜTHER, G., Die Macht der inneren Bilder: Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern, Göttingen <sup>5</sup>2009.

KINNEAVY, J. L./ESKIN, C. R., Art. „Kairos“, HWR 4 (1998) 836-844.

KUCKLICK, Ch., „Jetzt oder nie!“, in: Die Zeit, Nr. 1 (27.12.2012), 15-17.

LÜKE, U., Kairos – Christus. Zum Verhältnis von Individual- und Heilsgeschichte, in: rhs 46 (2003) 319-325.

MASLOW, A. H., Motivation und Persönlichkeit, Olten/Freiburg i. Br. 1977.

NOLL, B., Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Aktualisierte und überarbeitete Aufl., Stuttgart <sup>2</sup>2013.

ÖCHSNER, Th., FDP setzt sich mit Beschönigungen durch (6. März 2013.); online unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/armutsbericht-der-regierung-fdp-setzt-sich-mit-beschoenigungen-durch-1.1616717> (28.03.2013).

PÄPSTLICHER RAT FÜR GERECHTIGKEIT UND FRIEDEN, Zum Unternehmer berufen! Eine Ermunterung für Führungskräfte in der Wirtschaft, Rom/Köln 2012.

ROSA, H., Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt am Main 2005.

SAUER, B., Art. „Kairos“, in: ALGM 2,1 (1894) 897-901.

SENGE, P. M., Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 2008.

SCHRAMM, M., Subsidiarität der Moral, in: MÜCKL, W. J. (HG), Subsidiarität: Gestaltungsprinzip für eine freiheitliche Ordnung in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, Paderborn u.a. 1999, 9-29.

TILLICH, P., Kairos. Ideen zur Geisteslage der Gegenwart, in: DERS. (HG), Kairos. Zur Geisteslage und Geisteswendung, Darmstadt 1926, 1-21.

WEHLER, H.-U., Wachsende Ungleichheit, in: Die Zeit, Nr. 7 (07.02.2013), 47.

## **Profil der Linzer WiEGe Reihe. Beiträge zu Wirtschaft – Ethik – Gesellschaft**

Wirtschaftliche Liberalisierung und Globalisierung sowie gesellschaftliche Pluralisierung und Segmentierung sind die zunehmend prägenden Faktoren des individuellen und gesellschaftlichen Lebens. Als „Zeichen der Zeit“ sind sie eine große Herausforderung für die politischen Kräfte und stellen einen wesentlichen Kontext theologischer und ethischer Reflexion dar.

Der Schwerpunkt Wirtschaft – Ethik – Gesellschaft (WiEGe) an der Katholisch-Theologischen Privatuniversität Linz bezeichnet daher ein dreifaches Interesse, an dem sich die „Linzer WiEGe Reihe“ orientiert:

- a) Die spezifische Fragestellung: Ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen sollen im Blick auf Leitvorstellungen gelingenden Lebens gedeutet und interpretiert werden.
- b) Der besondere theologische Blickwinkel: Das kritische und motivierende Potenzial des Glaubens an einen Gott, der vor allem auf die Schwachen und Benachteiligten schaut, soll reflektiert und erschlossen werden.
- c) Die interdisziplinäre Ausrichtung: Die Zusammenarbeit mit den sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen will die Fragestellungen und Erkenntnisse einzelner Fächer durch deren Vernetzung fruchtbar machen und weiterentwickeln.

Die „Linzer WiEGe Reihe“ versteht sich als eine Plattform, die Ergebnisse des Studien- und Forschungsschwerpunkts WiEGe zu dokumentieren und einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.

**Band 1:** Ansgar Kreuzer (2008), Mehr als ein Gefühl vagen Mitleids. Christliche Beiträge zu Begriff und Praxis heutiger Solidarität.

**Band 2:** Michael Rosenberger (2011), „Es sollte genügen“ (RB 39,1; 40,3; 55,4). Elemente eines nachhaltigen Lebensstils in der Regel Benedikts.

**Band 3:** Hanjo Sauer (2012), Das liebe Geld. Ein theologischer Essay.

**Band 4:** Peter Heintel (2013), Macht und Beratung. Eine theoretische Reflexion praktischer Erfahrung.

**Band 5:** Koller, Edeltraud / Rosenberger, Michael / Schwantner, Anita (Hg.) (2013), Werke der Barmherzigkeit. Mittel zur Gewissensberuhigung oder Motor zur Strukturveränderung?