

Freiheit – ein vergessener Wert?

Wirtschaftsliberalismus und christliche Ethik im Dialog

SONDERTHEMA 1 / SEPTEMBER 2011



- 1 **Ein vergessener Wert?** *Stephan Wirz*
- 2 **Kapitalismus mit menschlichem Antlitz** *Nils Goldschmidt*
- 3 **Neue Ordnung** *Markus Ries*
- 4 **Zur Freiheit berufen** *Stephan Feldhaus*
- 5 **Anstand und Nutzen** *Konrad Hummler*

« Der Freiheitsbegriff
schliesst die individuelle
Verpflichtung ein,
mit seinen Fähigkeiten
auch zum Gelingen
des Ganzen beizutragen.»

Stephan Wirz

Der Liberalismus hat der Aufklärung viel zu verdanken – diese Einsicht ist heute Commonsense. Weniger oft bedacht, wenn auch nicht weniger bedenkenswert ist, wie stark das liberale Menschen- und Gesellschaftsbild im christlichen Denken wurzelt. Das gilt für den helvetischen Liberalismus mit seiner erfolgreichen Gründung des modernen Bundesstaates 1848 ebenso wie für den deutschen Ordoliberalismus, der nach dem Zweiten Weltkrieg der «sozialen Marktwirtschaft» zum Durchbruch verhalf.

Dessen ungeachtet ist das Verhältnis zwischen Vertretern einer liberalen Politik und Kirchenvertretern belastet. Entlang welcher Fragen haben sich Konflikte entzündet? Wo verlaufen die Konfliktlinien heute? Wo überwiegen die Gemeinsamkeiten? **Wie verbindlich sind die liberalen und christlichen Werte** für die Gestaltung des politischen und unternehmerischen Alltags? Das Spannungsfeld zwischen liberalem und christlichem Verständnis von Mensch und Freiheit auszuloten, war das Ziel der Tagung «Freiheit – ein vergessener Wert?», die am 23. Mai 2011 von der Paulus-Akademie Zürich und dem «Schweizer Monat» im Zunfthaus zur Waag durchgeführt wurde. Die Referate werden in der vorliegenden Form als erstes Sonderthema in neuem Layout publiziert.

Wir wünschen, wie immer, anregende Lektüre!

René Scheu

Herausgeber & Chefredaktor

1 Ein vergessener Wert?

Grundlagen und Konsequenzen der Freiheit – Einleitung ins Thema

von *Stephan Wirz*

Haben wir die Freiheit als grundlegenden Wert unserer Gesellschaftsordnung vergessen? Diesen Vorwurf äussert der Berliner Medienwissenschaftler Norbert Bolz in seinem lesenswerten Buch «Die ungeliebte Freiheit». Er argumentiert, dass wir vor lauter Überlegungen und Versuche, Bedingungen zu schaffen, die die Freiheit ermöglichen, die Freiheit selbst vergessen haben. Unsere gesellschaftliche Ordnung, so Norbert Bolz, will die Bürger zunehmend von der Last der Freiheit befreien.

Diese Formulierung lässt aufhorchen. Freiheit übt auf die Menschen somit nicht zu jeder Zeit und in jeder Situation eine so hohe Attraktivität aus, dass sie um ihrer

Der Kern der Freiheit besteht darin, sein Leben eigenständig entwerfen, gestalten und führen zu können.

selbst willen gewollt wird. Wir erinnern uns an die Passage im Alten Testament, wo das Volk Israel nach dem Auszug aus der Knechtschaft in Ägypten die existentiellen Beschwerden erfährt, die mit einem Leben in Freiheit verbunden sind. Für Israel erscheinen die «Fleischtöpfe Ägyptens» für einen Augenblick attraktiver. Man scheint geneigt zu sein, diese anstelle der Freiheit eintauschen zu wollen. Die «Versuchungen der Unfreiheit» hat Ralf Dahrendorf diese Attraktivitätsverschiebung genannt.

Der Kern der Freiheit besteht doch darin, sein Leben eigenständig entwerfen, gestalten und führen zu können. Doch das Gelingen des eigenen Lebens ist damit nicht automatisch gegeben. Freiheit ist mit Wagnis und Risiko verbunden. Gerade in der modernen Gesellschaft gibt es viele Optionen. Wir müssen auswählen und uns entscheiden. Die Freiheit zum eigenen Lebensentwurf enthält immer auch die Möglichkeit des Scheiterns, mit existentiellen Folgen.

Der eigenständige Lebensentwurf setzt auch voraus, dass wir Individualität schätzen und ertragen, und zwar sowohl als einzelner als auch als Gesellschaft. Der moderne soziale Rechtsstaat schützt die Freiheit des einzelnen und eröffnet jedem die Möglichkeit, seine Talente und Eigenschaften zu entwickeln. Das bedeutet, und darauf hat Norbert Bolz zu Recht hingewiesen, dass die Freiheit die höchst individuelle Entfaltung der Persönlichkeit gerade in dem fördert, worin die Menschen ungleich sind und sich durch die Entfaltung noch ungleicher machen.

Die Entfaltung trägt in der Regel zum Glück des Menschen bei; sie bedeutet aber auch eine Bürde: für den einzelnen, der seine nun entfaltete Individualität auch als Vereinzelung, als Heraustreten aus dem «Schutz» der Gruppe verspürt. Ist der einzelne dazu bereit? Aber auch für die Gesellschaft bedeutet die Entfaltung der Individualität nicht nur Bereicherung, sondern auch Bürde: sie muss eine Zunahme der Ungleichheit ertragen. Die Verschiedenheit der Lebensentwürfe und Lebensformen wirkt sich nicht nur, aber auch materiell aus: Mit

Stephan Wirz

Stephan Wirz, Theologe und Politikwissenschaftler, ist Studienleiter der Paulus-Akademie Zürich, Privatdozent für Theologische Ethik sowie Lehr- und Forschungsbeauftragter am Zentrum Religion, Wirtschaft, Politik der Universität Luzern.

bestimmten Lebensentwürfen lassen sich Einkommen überdurchschnittlich erhöhen oder absenken. Ist die Gesellschaft bereit, diese Konsequenzen der Freiheit zu tragen, und wenn ja, in welchem Ausmass? Wann geht die Kohäsion einer Gesellschaft verloren? Auf der anderen Seite muss sich aber auch die seit Rawls feststellbare Ausrichtung, ja Fixierung des ethischen Diskurses auf die Verteilungsgerechtigkeit kritisch hinterfragen lassen, ob sie in der Einseitigkeit ihrer Perspektive und Anthropologie der Individualität und den schöpferischen Kräften des Menschen noch genügend Beachtung schenkt.

Die «Versuchung zur Unfreiheit» ist auf jeden Fall gross. Erich Fromm hat zwei Fluchtwege des Menschen aus der Freiheit heraus vorgestellt: die Flucht in das Begehren, in den Genuss, in den Konsum (Stichwort: Konsumismus) und die Flucht in die Konformität, also so zu sein, wie die anderen wollen, dass man ist. Norbert Bolz nennt noch eine andere Fluchtmöglichkeit, nämlich die der Gesellschaft in das Verwaltes-werden-Wollen, in den vorsorgenden Sozialstaat.

Wenn wir solche Fluchtwege verhindern wollen, müssen wir uns überlegen, wie Mensch und Gesellschaft wieder für den

Wert der Freiheit begeistert werden können, so dass die Menschen mit Stolz das eigene Leben selbständig leben, mit dem Gut der Freiheit verantwortlich umgehen und für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung eintreten.

Zwei Menschen- und Gesellschaftsbilder scheinen mir hierzu besonders geeignet zu sein: das liberale und das christliche Menschen- und Gesellschaftsbild. Beide verstehen den Menschen als Vernunft- und Freiheitswesen. Dennoch – das wissen wir alle – war und ist das Verhältnis zwischen politischem Liberalismus und Kirchen bzw. wirtschaftlichem Liberalismus und christlicher Wirtschaftsethik nicht ungetrübt. Darüber hinaus ist auch die Frage zu stellen, wie wirkmächtig beide Überzeugungen heute in unserer Gesellschaft und in einem globalen Kontext noch sind.

Welchen Stellenwert hat heute die Freiheit für die christlichen Kirchen? Wie oft wird in Predigten zum Wagnis der eigenständigen Lebensführung, zu Leistung

und Exzellenz ermuntert? Warum hört man in Gottesdiensten so viel von Ängsten und Scheitern und so wenig von geglücktem Leben? Es geht auch anders, wie die im Juni 2011 herausgegebene Schrift «Chancengerechte Gesellschaft. Leitbild für eine freiheitliche Ordnung» der Deutschen Bischofskonferenz zeigt: «Mit der Zunahme von Freiheitsräumen vervielfachen sich die Möglichkeiten in den verschiedenen Lebensbereichen. Die Dynamik der Freiheit ist der Antrieb zur Vielfalt und die Möglichkeit zu menschlicher Entfaltung. Damit einher geht ein Gewinn an Wohlstand und Lebensqualität.» Selbstverständlich schliesst der Freiheitsbegriff für eine christliche Gesellschaftsethik die individuelle Verpflichtung ein, mit seinen Fähigkeiten auch zum Gelingen des Ganzen beizutragen. Die Gesellschaft wiederum hat die Aufgabe, dass jedes ihrer Mitglieder zumindest die Chance hat, die Freiheitsmöglichkeiten auch persönlich zu nutzen.

Die Sonderpublikation möchte ein Impuls dafür sein,
– erneut über die Freiheit nachzudenken und sich ihrer zu vergewissern,
– dem Verhältnis zwischen Liberalismus und Kirchen bzw. theologischer Ethik (ideen)geschichtlich nachzuspüren und
– zu überprüfen, inwieweit diese Ideen und Überzeugungen einen sinnvollen Beitrag für die heutigen wirtschaftlichen und unternehmerischen Herausforderungen zu leisten vermögen. ◀



Welchen Stellenwert hat heute die Freiheit für die christlichen Kirchen?»

Stephan Wirz

2 Kapitalismus mit menschlichem Antlitz

Wirtschaftsliberalismus und katholische Sozialethik: aktuelle und historische Spuren

von Nils Goldschmidt

Im Jahr 1944, als in Europa und der Welt sich das Ende der menschen- und freiheitsverachtenden Diktatur des Nationalsozialismus abzeichnete, veröffentlichte aus dem Schweizer Exil heraus Wilhelm Röpke sein Buch «Civitas humana». In dieser Schrift, in der es Röpke um die menschliche Gesellschaft generell, vor allem aber um eine humane Gesellschaft geht, sieht der Ordoliberaler der ersten Stunde in der ka-

Dem modernen Kapitalismus ein menschliches Antlitz zu geben, ist das gemeinsame Grundanliegen eines Wirtschaftsliberalismus ordoliberalen Prägung und der katholischen Soziallehre. Freilich nähern sich beide auf unterschiedlichen Pfaden diesem Ziel. Steht im Ordoliberalismus die Abwehr von Macht und Privilegiensuche im Wirtschaftsleben im Vordergrund, um Markt und Wettbewerb dem Menschen und der Gesellschaft dienstbar zu machen, zielt die katholische Soziallehre in ihrer Suche nach einer Antwort auf die soziale Frage auf die Überwindung eines individualistisch verkürzten Liberalismus. Gemeinsamer Kristallisationspunkt ist der Mensch, er ist für beide Richtungen – um eine bekannte Formulierung aus der Enzyklika «Mater et magistra» von 1961 aufzugreifen – «Träger, Schöpfer und das Ziel aller gesellschaftlichen Einrichtungen» («Mater et magistra», Nr. 219).

Doch trotz der augenscheinlichen Parallelen, insbesondere in der Kritik am Laissez-faire-Liberalismus und in der Betonung der staatlichen Ordnungsverantwortung für die Wirtschaft, war und ist das Verhältnis zwischen Ordoliberalismus und katholischer Soziallehre kompliziert. Offensichtlich wird dies auch daran, dass die ordoliberalen Vordenker der sozialen Marktwirtschaft bei aller Wertschätzung für die katholische Sozialethik selbst fast durchwegs Protestanten waren und hieraus wichtige Impulse für ihre Arbeiten zogen. Die mittlerweile gut dokumentierten Arbeiten des Freiburger Bonhoeffer-Kreises, für den Walter Eucken und weitere Freiburger Ökonomen im

Nils Goldschmidt

Nils Goldschmidt ist Professor für angewandte Sozialwissenschaften an der Hochschule München und Forschungsreferent am Walter-Eucken-Institut in Freiburg im Breisgau.

Auftrag der Vorläufigen Leitung der Bekennenden Kirche und in Opposition zum NS-Regime wesentliche Grundsätze der späteren deutschen Wirtschafts- und Sozialordnung niederschrieben, sind hierfür ein sprechender Beleg.

Die Gemeinsamkeiten wurden von Wirtschaftsliberalen und Sozialethikern jedenfalls nur zögerlich wahrgenommen, und nicht selten war die Atmosphäre von Misstrauen geprägt. War es von katholischer Seite vor allem die Sorge, dass letztlich dem radikalen Individualismus des frühen Liberalismus (so zumindest in der Interpretation der christlichen Ethiker) nur ein moralisches Deckmäntelchen umgehängt wurde, war für die Ordoliberalen das Verharren der katholischen Soziallehre auf dem Gedanken der berufsständischen Ordnung ein dauerhaftes Hindernis in der Rezeption sozialethischer Positionen. Auch in Fragen der angemessenen Beteiligung der Arbeitnehmer am Wirtschaftsprozess und der Ausgestaltung der Sozialpolitik blieben Unstimmigkeiten. Nun wäre es müßig, die einzelnen Gründe für die unterschiedlichen Sichtweisen und Missverständnisse nachzuzeichnen. Fakt ist, dass ab Ende der 1960er Jahre, sicherlich auch befördert durch den Geist des Zweiten Vatikanischen Konzils einerseits wie auch durch die sich

Dem Kapitalismus ein menschliches Antlitz zu geben, ist das Grundanliegen eines Wirtschaftsliberalismus ordoliberalen Prägung.

tholischen Soziallehre ein gedankliches Pendant zu seinem eigenen Lehrgebäude: «Der Grundgedanke ... meines Buches lässt sich vielleicht als ein liberaler Konservatismus bezeichnen. ... So erklärt es sich unter anderem, dass ein aufmerksamer Leser der berühmten, aber vielverkannten päpstlichen Enzyklika «Quadragesimo Anno» (1931) dort eine Gesellschafts- und Wirtschaftsphilosophie finden wird, die im Grunde zum selben Ergebnis kommt. Im engeren Bereiche der Wirtschaft bedeutet ein solches Programm Bejahung der Marktwirtschaft, unter gleichzeitiger Ablehnung eines entarteten Liberalismus und des bereits in seiner Grundkonzeption unannehmbaren Kollektivismus.» (Röpke: «Civitas humana», 1944/1979, S. 18)

andeutenden wirtschaftlichen Umbrüche andererseits, der Dialog intensiviert wurde. Oswald von Nell-Breuning, Nestor der katholischen Soziallehre über viele Jahrzehnte, suchte, nach einer langen Zeit der kritischen Distanz, mit dem Erscheinen der Enzyklika «Populorum progressio» im Jahr 1967 gar den Schulterschluss mit den Ordoliberalen. Er schreibt: «Was Paul VI. über den Wettbewerb sagt – von grossem Nutzen in voll entwickelten Volkswirtschaften, das heisst wo ausreichende Chancengleichheit gesichert ist oder sichergestellt wird, dagegen verderblich und zu Ungerechtigkeiten führend, wo starke und schwache, seien es einzelne, seien es Volkswirtschaften, miteinander konkurrieren –, wird jeder neoliberale Nationalökonom vorbehaltlos unterschreiben. Wer dagegen aufbegehrt, identifiziert sich mit einem Typ des Liberalismus – der Papst nennt ihn «ungehemmten Liberalismus», wir nennen ihn mit Alexander Rüstow «Paläoliberalismus» –, den wir ausgestorben glaubten, der aber, wie Reaktionen auf die Enzyklika beweisen, noch kräftig am Leben ist.» (Warum so viel Aufregung?, in: «Ist die katholische Soziallehre antikapitalistisch?»: 1968, S. 22 f.)

Wirtschaft dient dem Menschen

Der Mensch als Ziel, die Wirtschaft als Dienerin des Menschen, der Staat und die Gesellschaft als Garanten einer humanen Ordnung – diese gemeinsamen Grundgedanken von katholischer Soziallehre und Ordoliberalismus finden sich wohl bei keinem Autor jener Jahre so kunstvoll miteinander verknüpft wie bei Joseph Höffner. Höffner, der bereits in den 1930er Jahren bei Walter Eucken in Freiburg studierte und bei ihm 1940 mit einer Arbeit über «Wirtschaftsethik und Monopole im fünfzehnten und sechzehnten Jahrhundert» seine wirtschaftswissenschaftliche Dissertation abschloss, blieb auch als Erzbischof von Köln und Vorsitzender der Deutschen Bischofskonferenz seinen ordoliberalen Wurzeln treu: «Das Sachziel der Wirtschaft besteht vielmehr in der dauernden und gesicherten Schaffung jener materiellen Voraussetzungen, die dem einzelnen und den Sozialgebilden die menschenwür-

dige Entfaltung ermöglichen. ... Die Wirtschaft ist kein Automat, sondern ein vom geordneten und ordnenden Willen des Menschen zu gestaltender Kulturprozess. Zum Verfügungsrecht über das Privateigentum, zum Marktmechanismus und zum Streben nach wirtschaftlichem Erfolg muss die soziale Ausrichtung der Wirtschaft treten. Auch die Marktwirtschaft ist steuerungsfähig und steuerungsbedürftig.» («Wirtschaftsordnung und Wirtschaftsethik»: 1985, S. 24 f.) Überdies ist es das Verdienst von Joseph Höffner, schon früh einen Gedanken aufgegriffen zu haben, der heute unter den Begriffen «Teilhabe», «Befähigung» und «Inklusion» auch in der ökonomischen Debatte, so zum Beispiel bei Armatya Sen, eine wichtige Rolle spielt. Es ist dies der Gedanke der Vitalpolitik, der von Alexander Rüstow in die Diskussion eingeführt worden war und darauf abzielt, Verhältnisse zu schaffen, in denen der Mensch sich geborgen und glücklich fühlen kann, und der den einzelnen in den Stand versetzt, seiner Verantwortung im Rahmen eines Gemeinwesens nachzukommen. Höffner betont: «Was man gemeinhin Glück zu nennen pflegt, besteht nicht an erster Stelle im Empfang von Renten und sonstigen Geldzuwendungen, sondern darin, seine Fähigkeiten in Leistungen umsetzen zu können und sich selbst dadurch eigenverantwortlich zu verwirklichen. Wir müssen den Menschen in seiner Ganzheit, in seiner Lebenssituation sehen, also «vitalpolitisch» denken.» («Soziale Sicherheit und Eigenverantwortung – zehn Leitsätze»: 1953/1966, S. 307)

Nebenbei: die aktuelle Glücksforschung in den Wirtschaftswissenschaften würde durchaus an Niveau gewinnen, wenn weniger nach messbaren Grössen gesucht würde, die das Lebensglück des Menschen beeinflussen, sondern – ganz im Rüstow-Höffner'schen Sinne – die Bedingungen eines gelingenden Lebens in ihrer Gesamtheit in den Mittelpunkt gerückt würden. Der jüngst von der Kommission VI der Deutschen Bischofskonferenz vorgelegte Text «Chancengerechte Gesellschaft. Leitbild für eine freiheitliche Ordnung» bietet hierzu wichtige Impulse.

Risse: Rawls, Habermas

Wenngleich sich das Verhältnis zwischen Ordoliberalismus und katholischer Soziallehre besserte, zeigten sich in den 1980er Jahren auch neue Risse. Neben der bleibenden Distanz zum Liberalismus von stärker arbeitnehmerorientierten Sozialethikern wie Friedhelm Hengsbach spaltete sich die deutschsprachige katholische Soziallehre aufgrund methodischer und damit einhergehender ideologischer Differenzen. Vor dem Hintergrund neuer sozialwissenschaftlicher Strömungen, wie sie die Rawls'sche Gerechtigkeitstheorie und die Diskurstheorie von Jürgen Habermas repräsentieren, und binnentheologischer Strömungen wie der Befreiungstheologie geriet eine am Naturrecht orientierte Sozialethik, die sich mit der sozialen Marktwirtschaft ausgesöhnt hatte, unter Druck. Das nationale Ordnungsdenken der Ordoliberalen erschien nicht wenigen jüngeren Sozialethikern als gleichermaßen altbacken wie für eine sich globalisierende Welt mit ihren

«Was Paul VI. über den Wettbewerb sagt, wird jeder neoliberale Nationalökonom vorbehaltlos unterschreiben».

wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Herausforderungen wenig tauglich. Zugleich verlor auf Seiten der Wirtschaftswissenschaften der Ordoliberalismus gegenüber einer formalen und mathematisierten Ausrichtung an Ansehen, normative und ethische Fragen galten mehr und mehr als disziplinfremd.

Lange Zeit sah es so aus, als würde mit der Enzyklika «Centesimus annus» von Papst Johannes Paul II. aus dem Jahr 1991 der ins Wanken geratenen Annäherung von katholischer Soziallehre und Wirtschaftsliberalismus noch einmal ein letztes Denkmal gesetzt. In klaren Worten und im Blick auf den Zusammenbruch des Sozialismus in Ostmittel- und Osteuropa sucht der Papst den Brückenschlag zum Markt, es geht ihm

um eine systematische Verknüpfung ökonomischer Sachnotwendigkeiten mit sozialem Grundsätzen. Die klare Anerkennung der Effizienz und gesellschaftlichen Vorteilhaftigkeit marktlicher Mechanismen steht für ihn dabei ausser Frage: «Sowohl auf nationaler Ebene der einzelnen Nationen wie auch auf jener der internationalen Beziehungen scheint der freie Markt das wirksamste Instrument für den Einsatz der Ressourcen und für die beste Befriedigung der Bedürfnisse zu sein.» («Centesimus annus», Nr. 34) In geradezu ordoliberalen Diktion bedeutet dies für den Papst aber keine Hommage an den freien Markt, sondern ein Plädoyer für eine Marktwirtschaft, der politisch klare Bedingungen gesetzt werden: «Die Wirtschaft, insbesondere die Marktwirtschaft, kann sich nicht in einem institutionellen, rechtlichen und politischen Leerraum abspielen. Im Gegenteil, sie setzt die Sicherheit der individuellen Freiheit und des Eigentums sowie eine stabile Währung und leistungsfähige öffentliche Dienste voraus. Haupt-

Die Anerkennung der Effizienz marktlicher Mechanismen steht für Johannes Paul II. ausser Frage.

aufgabe des Staates ist es darum, diese Sicherheit zu garantieren, so dass der, der arbeitet und produziert, die Früchte seiner Arbeit geniessen kann und sich angespornt fühlt, seine Arbeit effizient und redlich zu vollbringen.» («Centesimus annus», Nr. 48) Auch heute noch ist dieser Text aktuell und lohnend, aus Sicht der ordoliberalen Tradition gäbe es nur wenig hinzuzufügen.

Ist die inhaltliche Diskussion zwischen Wirtschaftsliberalismus und katholischer Soziallehre so an ein Ende gekommen? Dass es bis in das Jahr 2009 dauern sollte, bis von päpstlicher Seite aus ein neuer Vorstoss auf dem Feld der Sozialethik unternommen wurde, könnte man so deuten. Umso überraschender ist die Lektüre der Enzyklika

«Caritas in veritate» von Papst Benedikt XVI. – auch wenn viele Kommentatoren in ihren eilig verfassten Einschätzungen nur wenig Positives über diese Schrift zu berichten wussten. Wie sein Vorgänger erteilt auch der jetzige Papst jeder sozialromantischen Marktkritik eine klare Absage: «Die Kirche vertritt seit jeher, dass die Wirtschaftstätigkeit nicht als antisozial angesehen werden darf. ... Die Gesellschaft muss sich nicht vor dem Markt schützen, als ob seine Entwicklung ipso facto zur Zerstörung wahrhaft menschlicher Beziehungen führen würde. ... Der Bereich der Wirtschaft ... gehört zum Tun des Menschen und muss, gerade weil er menschlich ist, nach moralischen Gesichtspunkten strukturiert und institutionalisiert werden.» («Caritas in veritate», Nr. 36)

Moderne Ordnungsethik

In seiner Sozialenzyklika zeigt sich Papst Benedikt XVI. aber nicht nur als Hüter einer ordoliberal inspirierten Sozialethik, sondern er ist zugleich Impulsgeber für eine moderne Ordnungsethik. Angesichts der veränderten politischen, ökonomischen und vor allem gesellschaftlichen Bedingungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts betont er die Chancen einer zivilgesellschaftlichen Erneuerung der Wirtschaftsethik: «Es ist im Interesse des Marktes, Emanzipierung zu fördern, aber um dies zu erreichen, darf er sich nicht nur auf sich selbst verlassen, denn er ist nicht in der Lage, von sich aus das zu erreichen, was seine Möglichkeiten übersteigt. Er muss vielmehr auf die moralischen Kräfte anderer Subjekte zurückgreifen, die diese hervorbringen können.» («Caritas in veritate», Nr. 35) Freilich bleibt es zu diskutieren, was die «moralischen Kräfte anderer Subjekte» sind, wie sich dies mit Überlegungen von Corporate Social Responsibility und Corporate Governance, aber auch mit freiwilligem zivilgesellschaftlichem Engagement und Überlegungen zu einem moralischen Konsum verknüpfen lässt, doch öffnet der Papst so das Tor für einen notwendigen Diskurs – und zwar notwendig sowohl für eine moderne katholische Sozialethik wie auch für eine moderne Ord-

nungsethik: Wie lassen sich politische und gesellschaftliche Prozesse miteinander verbinden? Oder anders gefragt: Wie ist das gesellschaftliche und normative Fundament der politischen Rahmensetzung zu bestimmen und welche neuen Wege einer «geordneten» Marktwirtschaft können im Zeitalter einer globalisierten Weltwirtschaft gegangen werden? Nicht zuletzt wird dabei auch die Rolle des Unternehmers neu zu erörtern sein. Die Denkschrift «Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive» der Evangelischen Kirche in Deutschland aus dem Jahr 2008 ist hierfür eine hilfreiche Lektüre – zumal sie sich keinesfalls einer moralisierenden Unternehmerkritik hingibt, sondern auf die wirtschaftliche und damit einhergehende gesellschaftliche Bedeutung unternehmerischen Handelns setzt.

Der Dialog zwischen Wirtschaftsliberalismus und Sozialethik kann auch in Zukunft wertvoll sein. In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat die katholische Soziallehre insbesondere mit den Enzykliken «Centesimus annus» und «Caritas in veritate» wichtige Anknüpfungspunkte geliefert. Sich von wirtschaftsliberaler Seite auf diesen Dialog einzulassen, ist aber mehr als nur ein unverbindliches Entgegenkommen. Der politische Verfall des Wirtschaftsliberalismus in die Bedeutungslosigkeit, wie es gerade die Freien Demokraten in Deutschland erleben, wird nur zu stoppen sein, wenn er sich seiner gesellschaftlichen Wurzeln und Ziele «jenseits von Angebot und Nachfrage» (Wilhelm Röpke) wieder bewusst wird. Den Blick hierauf zu richten, dabei kann das Gespräch mit der Sozialethik helfen: es geht zuvorderst um freie Menschen, nicht um freie Märkte. ◀

3 Neue Ordnung

Über liberale Katholiken und sozialistische Protestanten – die Kirchen und der helvetische Liberalismus

von Markus Ries

«Wir wissen es ja, dass Freyheit und Gleichheit nur in dem wahren, nur im edelsten Sinne genommen werden, weil wir die Anarchie oder das eigenmächtige Verfahren und alle Unordnungen, die daraus entstehen, abschwören.»* Mit der eingängigen Parole von Freiheit und Gleichheit warb im Sommer 1798 der Luzerner Stadtpfarrer Thaddäus Müller bei seinen Mitbürgern in einem öffentlichen Aufruf für die Leistung des umstrittenen helvetischen Bürgereides. Auch wenn es ein Geistlicher war, der sich hier zugunsten einer neuen Ordnung exponierte, ist daraus noch lange nicht auf eine Affinität von Kirchen und liberaler Ordnung zu schliessen. Vielmehr legt die Geschichte der nachfolgenden Jahrzehnte abgrundtiefe Spannungsverhältnisse offen, welche die Verhältnisse insbesondere für die katholische Kirche bis ins 20. Jahrhundert hinein prägen sollten und welche sich bereits in der Frühzeit des bürgerlichen Zeitalters ausgebildet hatten.

1. Polarisierung

Der Übergang ins 19. Jahrhundert war für die Kirchen in Europa weit mehr als eine äussere Zäsur in der Entwicklung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. Die Katholiken sahen sich über Nacht ihrer angestammten Positionen beraubt – institutionell durch die zerbrochene Allianz von Thron und Altar, kulturell durch die aufgeklärte Infragestellung religiöser Praxis und ökonomisch durch epochale Enteignungs-

prozesse, welche die Revolution in Gang gesetzt hatte. In Frankreich waren Hunderte von Klöstern liquidiert worden, im Reich gingen nahezu alle geistlichen Landesherrschaften verloren. Schwere materielle Verluste gab es auch in der Schweiz; aufgehobene Klöster und ungünstig abgelöste Zehnten erschütterten die materielle Basis der geistlichen Institutionen.

Die neuen, in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts entstandenen öffentlichen Ordnungen waren der Aufklärung verpflichtet. Nicht mehr am Hergebrachten durften sie sich orientieren, sondern an den Grundsätzen von Vernunft und individueller Freiheit. Eigene Leistung sollte bestimmen über Position und Einfluss einander prinzipiell gleichgestellter Bürger. Um das Ideal zu verwirklichen, war es in vielen Bereichen notwendig, angestammte kirchliche Dominanz zu überwinden. Dies machte Geistliche und Ordensleute zu Verlierern der neuen Ordnung, weshalb sie sich dagegen mobilisieren liessen. Geschickt nutzte die Opposition diese Konstellation und suchte bei den Kirchen nach Verbündeten im Kampf gegen den neuen Staat. Über Jahrzehnte hin – von der Helvetik und der Sonderbundszeit bis hinein in die Epoche der Kulturkämpfe – beschuldigten sie den Liberalismus, er gefährde das individuelle Heil, weil er die Religion der Väter geringachte und schädige – die Protagonisten der neuen Zeit seien die Feinde der alten Kirchen. Als Beispiele dienten die Aargauer Klosterstürme oder die staatlichen Zensurvorschriften, welche die Verbreitung bischöflicher oder päpstlicher Verlautbarungen

Markus Ries

Markus Ries ist Professor für Kirchengeschichte und Prorektor Lehre und internationale Beziehungen an der Universität Luzern.

reglementierten. In den katholischen Landkantonen verband die antiliberaler Propaganda seit den 1830er Jahren politische Agitation mit irrationaler Religiosität. Bald steigerte sie sich ins Masslose: von einer «auf religiösen Motiven beruhenden Begeisterung bis in die entlegensten Hütten durch alle Stände und Alter» berichtete später Philipp Anton von Segesser. Die Eidgenossenschaft stürzte in den Sonderbundskrieg – für die unterlegenen Kantone und ihre Bewohner ein grosses Verhängnis, für die Schweiz insgesamt die Geburtsstunde der modernen, heute noch bestehenden Republik mit einer Erneuerungsdynamik, wie sie das Land seither kaum mehr erlebt hat.

Aufgrund der historischen Entwicklung erscheint es keineswegs als selbstverständlich, dass die katholische Kirche auf der antiliberalen Seite stand. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts kannte sie vielmehr auch bedeutende, der Aufklärung und dem Liberalismus zugetane Gruppen, zu denen auch Teile des Klerus gehörten. Die Tradition reichte zurück ins 18. Jahrhundert, als sich die Vordenker des neuen, aufgeklärten Gemeinwesens seit 1761 in der Helvetischen Gesellschaft zusammenfanden. Von Anfang an gehörten reformierte wie katholische Geistliche dazu. In den ersten Jahrzehnten nach der Revolution rekrutierte sich im deutschsprachigen Gebiet ein bedeutender

* Thaddäus Müller: «Ein religiöses und patriotisches Wort zur Vorbereitung auf den Eidestag». Luzern: 1798.

Teil der Geistlichkeit aus kleinstädtischen und städtischen Bürgerschichten – mithin aus jenem gesellschaftlichen Segment, das in den neuen Staaten und in der entstehenden Industrie die führende Rolle übernahm. Diese Geistlichen teilten Ideale wie Trennung von Kirche und Staat, Glaubensfreiheit oder Pressefreiheit, und sie sahen in der Bildung eine entscheidende Staatsaufgabe.

Unter dem Eindruck der Zurückdrängung des Religiösen gewann in der katholischen Kirche die antiaufgeklärte Seite an Gewicht, und es trat eine Binnenpolarisierung ein: den Konservativen und dann Reaktionären, welche die vorrevolutionären Verhältnisse idealisierten, standen die Liberalen gegenüber, welche die neue Ordnung und den alten Glauben für vereinbar hielten. Bald gewann die konservative Seite

Erst nach dem Zweiten Weltkrieg vermochte die katholische Kirche sich aus ihrer streng ultramontanen Ausrichtung zu lösen.

das Übergewicht – einerseits im deutschsprachigen Raum, andererseits in der Kirche insgesamt. 1832 erteilte Papst Gregor XVI. mit der Enzyklika «Mirari vos» dem liberalen Katholizismus eine deutliche Absage: keine Trennung von Kirche und Staat, keine Glaubensfreiheit, keine Meinungsfreiheit. Ein weiteres päpstliches Schreiben verstärkte diese Position 1864: es sei ein Irrtum, hiess es darin, zu glauben, die Kirche müsse sich «mit dem Fortschritt, mit dem Liberalismus und mit der modernen Zivilisation» ausöhnen. Es kam zu Ausgrenzungsprozessen gegen liberale Theologen und zur Aufrichtung neuer Schranken nach aussen. Die Aversion war gegen das aufgeklärte Erbe, gegen die Kirchen der reformatorischen Tradition und gegen das Judentum gewandt – kirchengeschichtlich begann das «zweite konfessionelle Zeitalter», das bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts andauern sollte. Die gleichzeitig einsetzende Revitalisierung

des Religiösen verschaffte der aufklärungsfeindlichen Seite so viel zusätzliches Gewicht, dass sie alsbald den Katholizismus dominierte. Der Bischof von Rom wurde zum Orientierungs- und Identifikationspunkt, konservative Katholiken waren nach Süden – *ultra montes* – gerichtet. Das Etikett «ultramontan» kennzeichnete seither all jene, die sich aus religiöser Motivation gegen die Moderne stemmten, Republik und Freiheit als glaubenswidrig diffamierten und stattdessen die alte Gesellschaftsordnung und die Monarchie als wahrhaft christlich idealisierten. Die gleiche Norm sollte auch für die Kirche selbst gelten, was die päpstliche Machtentfaltung bis hin zur Dogmatisierung von Jurisdiktionsprimat und Lehrunfehlbarkeit förderte. Dies fand im katholischen Volk breiten Rückhalt, so dass die päpstliche Macht nicht als usurpiert, sondern als breit abgestützt erschien.

Die beiden weltanschaulichen Pole blieben über den Kulturkampf hinaus bis ins 20. Jahrhundert sichtbar. Auf der einen Seite standen die Ultramontanen, die mehr und mehr das kirchliche Alltagsleben und die gesellschaftliche Wahrnehmung des Katholizismus bestimmten, auf der anderen Seite fanden sich die mehr und mehr in die Defensive geratenen Erben des kirchlichen Liberalismus, deren Haltung als «Reformkatholizismus» bald zum Randphänomen wurde.

2. Die Kinder des liberalen und des ultramontanen Katholizismus

Trotz ultramontaner Dominanz spielten in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts die liberalen Katholiken mit ihrer politischen Heimat in den liberalen und radikalen Parteien weiterhin ihre Rolle. Sie standen ein für die bürgerliche Gleichstellung der Juden und stemmten sich gegen die Definition des päpstlichen Primates auf dem ersten Vatikanum. In diese Gruppe gehörten Geistliche, Politiker, Intellektuelle und auch Fabrikanten – so der Luzerner Stiftspropst Anton Tanner (1807–1893), der Berner Rechtsprofessor Walther Munzinger (1830–1873) oder der Schönenwerder Schuhfabrikant Franz Carl Bally (1821–1899). Sichtbar wurden die Exponenten

nach dem Konzil, als die Kirchenspaltung eintrat. Die entschlossen liberalen Katholiken verweigerten die Gefolgschaft und gründeten mit der altkatholischen Kirche eine eigene Gemeinschaft. Wie sich bald zeigen sollte, handelte es sich um ein sozial elitäres, geographisch in den Regionen Bern, Aargau, Solothurn und Luzern konzentriertes Phänomen. Die neue Konfessionsgemeinschaft zählte anfänglich rund 50 000 Angehörige, konnte aber diese Stärke langfristig nicht halten. Dennoch war die christkatholische Kirche das bedeutendste und am besten sichtbare Kind des liberalen Katholizismus. Für die römisch-katholische Kirche zeitigte die Spaltung vor allem dadurch einschneidende Folgen, dass nun die liberalkatholische Speerspitze fehlte und der Ultramontanismus noch deutlicher dominierte.

Erst nach dem Zweiten Weltkrieg vermochte die katholische Kirche sich aus ihrer streng ultramontanen Ausrichtung zu lösen. Den Anstoss gab die Erfahrung mit den linken und mit den rechten Totalitarismen. Erst jetzt fand man zu uneingeschränkter Bejahung der aufgeklärten Gesellschaft: Freiheit und Demokratie wurden Teil auch des katholischen Ideals und der offiziellen kirchlichen Verkündigung, darin eingeschlossen das prinzipielle Bekenntnis zur marktwirtschaftlichen Ordnung. Diese epochale Neuorientierung erfasste auch den kirchlichen Binnenraum, wie die Geschichte des Zweiten Vatikanischen Konzils eindrucksvoll zeigt. Sie könnte damit als später Sieg des katholischen Liberalismus über den Ultramontanismus gedeutet werden; denn erst jetzt war die traditionelle Absage an die moderne Zivilisation endgültig überwunden. Die historischen Prozesse allerdings folgten nicht dieser Linie. Was am Ende des 20. Jahrhunderts als Errungenschaft der Moderne gelten kann – etwa die katholische Soziallehre oder auch die Liturgiereform –, verdankt sich oft gerade nicht einer späten Hinwendung zum Liberalismus, sondern wurzelt selbst im Ultramontanismus. Hier nahmen Reformdynamiken ihren Anfang, weil die prinzipielle Ablehnung der Moderne für Defiziterscheinungen in Kirche und Gesellschaft sensibi-

lisierte. Auch die Abhilfe schien naheliegend: was man als Dekadenz wahrnahm, sollte behoben werden durch den Rückgriff auf das idealisierte Mittelalter – sei es in der kirchlichen Liturgie, sei es in der sozialen Ordnung. Auswirkungen dieser Haltung finden sich bis hinein in das Grunddokument der katholischen Soziallehre, die Enzyklika «Rerum novarum» vom 15. Mai 1891. Sie verdankte ihre Entstehung den Vorarbeiten, die im Schosse eines seit 1884 unter dem Namen «Union de Fribourg» bestehenden Studienkreises geleistet worden waren.** Seine 60 Mitglieder repräsentierten katholische Sozialinitiativen aus zahlreichen europäischen Ländern; dazu gehörten Bischöfe, konservative Politiker und Adelige, jedoch keine Vertreter aus der Industrie oder aus dem liberalen Katholizismus. Die Leitung lag in der Hand des späteren Freiburger Bischofs und Kardinals Gaspard Mermillod, der selbst zum Opfer des Kulturkampfes geworden war. Die Haltung der Union de Fribourg war direkt gegen den Liberalismus gerichtet; sie findet beredten Ausdruck in einem Diktum des für Österreich tätigen deutschen Diplomaten Graf Gustav von Blome (1829–1906): «Nous avons compris que le libéralisme a fourni sa carrière hérétique, nous avons vu que l’avenir serait au socialisme si Dieu laissait périr la société; mais nous croyons fermement que l’avenir est à la restauration chrétienne parce que l’heure de l’Antéchrist n’a pas encore sonné.» Dieser Ausrichtung war im Grunde auch die Enzyklika «Rerum novarum» verpflichtet, doch machte sie sich die reaktionäre Rhetorik und auch die Forderung nach Rückkehr zum Ständestaat nicht zu eigen. Vielmehr stellte sie eine Reihe sozialpolitischer Forderungen auf, etwa die Respektierung der Feiertagsruhe, den Schutz von Frauen und Kindern oder den gerechten Lohn.

3. Reformiert und katholisch

Den Kirchen der reformatorischen Tradition blieb es erspart, bis zur Annahme von Liberalismus und Demokratie einen dornenreichen, langen Weg zu gehen. Dafür sind mehrere Ursachen verantwortlich: Die reformierten Gemeinschaften litten weit weniger unter dem Ende des Ancien Régime als die katholischen, weil Kirchenstruktur und Kirchenvermögen bereits seit Jahrhunderten in weltlicher Hand waren und die Säkularisation erspart blieb. Von Anfang an hatte die neue Republik die Mittel in Händen, um dieses Kirchenwesen zu kontrollieren und in den Staat zu integrieren. Als Vorteil wirkte es sich aus, dass hier die Kirchenorganisation auf die weltlichen Territorien ausgerichtet war und es anders als bei den Katholiken keine Bindung an Instanzen im Ausland gab. Obwohl antiaufgeklärte Reflexe auch auf reformierter Seite durchaus bestanden, kam es hier nicht zu einer vergleichbaren Polarisierung zwischen liberal und konservativ, so dass hier eine dem Sonderbund vergleichbare Krise erspart blieb. Die historischen Konstellationen verschafften dem Bundesstaat von 1848 ein liberales und reformiertes Gepräge, ja die äusseren Bedingungen liessen den Liberalismus zeitweise gar als reformiertes Projekt erscheinen. Legt man Max Webers Sicht auf die Verbindung von protestantischer Ethik und Aufstieg des Kapitalismus zugrunde, so findet die gesellschaftliche Entwicklung im 19. Jahrhundert weitere Erklärungen. Die Errungenschaften der Zeit fügten sich widerspruchlos zu den konfessionell-religiösen Grundhaltungen – Zürich und Genf als alte Zentren der Reformation wurden zu den Kerngebieten der Industrialisierung.

Während der liberale Katholizismus schon Mitte des 19. Jahrhunderts vom Ultramontanismus bedrängt und bald dominiert wurde, zeigte sich auf reformierter Seite keine vergleichbare Polarisierung. Zwar traten gesellschaftliche Probleme auch hier ins Bewusstsein, doch begegnete man ihnen nicht mit Kritik oder fundamentaler Ablehnung der modernen Gesellschaft, sondern mit traditionellen Fürsorgeinitiativen. Innerhalb der evangelischen

Kirche entstand ein Spannungsfeld weniger zwischen einem liberalen und einem konservativ-reaktionären Pol als vielmehr gegenüber einer kirchlich-sozialen Richtung. Sie manifestierte sich in der Bewegung des religiösen Sozialismus, die am Beginn des 20. Jahrhunderts in Zürich auf Initiative des Neumünsterpfarrers Hermann Kutter (1863–1931) entstand. Er kritisierte die Vorstellung, die Schaffung gerechter Verhältnisse sei durch Gott ans Ende der Zeit verlegt worden, und er entschied sich für einen radikalen Weg: «Gottes Verheissungen erfüllen sich in den Sozialdemokraten» (1903). Sein Mitstreiter Leonhard Ragaz (1868–1945), seit 1908 Professor für systematische und praktische Theologie in Zürich, griff das Ideal auf und gründete die «religiös-soziale Vereinigung» mit der Zeitschrift «Neue Wege». Seiner Auffassung zufolge waren nur So-

In der Schweiz bildeten beide Konfessionen gesellschaftlich und wirtschaftspolitisch liberale Zweige aus.

zialismus und Sozialdemokratie den Herausforderungen der Zeit gewachsen. Er profilierte sich als Vordenker einer linken Religiosität, die sich energisch für soziale Gerechtigkeit stark machte und sich zum Pazifismus bekannte. Die Bewegung bildete einen Gegenpol zum liberal orientierten Protestantismus, blieb allerdings in der Minderheit.

In der Schweiz bildeten sowohl die katholische als auch die reformierte Konfession gesellschaftlich und wirtschaftspolitisch liberale Zweige aus. Die liberalen Katholiken blieben während hundert Jahren eine zunehmend marginalisierte Minderheit. Ab 1875 bildeten sie gar eine eigene Konfession. Erst Mitte des 20. Jahrhunderts erfolgte ein deutliches katholisches Bekenntnis zur liberalen Gesellschaft – die geistigen Errungenschaften allerdings, die es ermöglichten, hatten ultramontane Wurzeln. ◀

** Aram Mattioli: «Die Union de Fribourg oder die gegenrevolutionären Wurzeln der katholischen Soziallehre», in: Aram Mattioli, Gerhard Wanner (Hrsg.): «Katholizismus und «soziale Frage»» (= Clio Lucernensis – ad hoc 2). Zürich: 1995, S. 15–32.

4 Zur Freiheit berufen

Verantwortung gehört dazu: liberale und christliche Ideen im unternehmerischen Alltag

von Stephan Feldhaus

«**F**reiheit» ist ein Leitwort unseres Lebens und unserer Zeit. Es hat unter uns einen guten Klang. Eigentlich nimmt es jeder für sich in Anspruch. «Freiheit» geht uns allen schnell über die Lippen. Zu schnell vielleicht? Man kann mit dem Wort durchaus Etikettenschwindel betreiben. Dann sagt man «Freiheit» und meint «Willkür» oder «Eigennutz». Freiheit und Freiheit ist offensichtlich nicht immer dasselbe.

Umso wichtiger, dass Christen wissen, was sie meinen, wenn sie «Freiheit» sagen. Die Bibel spricht nicht von einer Allerweltsfreiheit, sondern von einer ganz bestimmten Freiheit, von der herrlichen Freiheit der Töchter und Söhne Gottes. Christen sind zur Freiheit berufen, und zwar nicht trotz ihres Glaubens, sondern aufgrund ihres Glaubens. Gott selber bürgt für unsere Freiheit. Er steht für sie ein.

Das Neue Testament kennt im Grunde vier Kapitel einer menschheitlichen Freiheitsgeschichte: Freiheit vom Tod, Freiheit von Sünde und Schuld, Freiheit vom Gesetz und Freiheit zur Verantwortung.

Das Anfangs- und Schlusskapitel der Geschichte unserer christlichen Freiheit spricht der Auferstandene selbst am Ostermorgen: Freiheit vom Tod. Ich werde darauf im folgenden nicht eingehen. Das ist dann vielleicht doch zu theologisch. Eines ist jedoch gewiss: es ist auch für das Handeln im unternehmerischen Alltag nicht unwichtig, ob man daran glaubt, dass der Tod nicht das letzte Wort hat, oder eben nicht. Dass man nicht nur Gott im Rücken, sondern auch vor sich hat. Dann arbeitet man nämlich nicht im Nichts.

Freiheit von Sünde und Schuld (2. Kor 5, 17–21; Mk 1, 14–15)

Bei einem chinesischen Weisen habe ich eine Geschichte gelesen: Es war einmal ein Mensch, den ängstigte der Anblick seines eigenen Schattens so sehr, dass er beschloss, ihn hinter sich zu lassen. Er sagte zu sich: ich laufe ihm einfach davon. So stand er auf und lief davon. Aber sein Schatten folgte ihm mühelos, wohin er auch lief. Da sagte der Mensch zu sich: ich muss schneller laufen, Haken schlagen. Also lief er schneller und schneller, lief so lange, bis er tot zu Boden sank. Ist dies nicht eine typische Geschichte für unser Leben? Unsere Schatten – Resignation, Mut- und Hoffnungslosigkeit, Fehler, Versagen, Schuld und Tod – machen Angst. Sie machen uns unfrei. Wir sind wie Gefangene im eigenen Netz verstrickt.

Es war einmal ein Mensch ... – sagen wir: ein Volk, eine Gesellschaft, ein Unternehmen. Sind wir nicht lange schon dabei, uns aus dem Staub zu machen? Aus dem Staub zu machen von dem, was wir ange richtet haben? Draussen wie drinnen? Was sind das für Strukturen, die Schuld und Sünde einfach wegdiskutieren, deren Mitglieder im Unschuldswahn nur die Erfolge für sich buchen, das Versagen aber immer nur bei den anderen suchen, bei den politischen Gegnern, den Wettbewerbern, bei den Ausländern, in der Vergangenheit, in den Strukturen und Institutionen?

Die Erzählung des chinesischen Weisen kennt natürlich eine interessante Wendung – die Pointe sozusagen: wäre der Mensch auf der Flucht vor seinem Schatten in den Schutz

Stephan Feldhaus

Stephan Feldhaus, promovierter Theologe, ist Leiter Group Communications und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung der F. Hoffmann-La Roche AG, Basel.

eines grossen Baumes getreten, so wäre er seinen eigenen Schatten losgeworden.

Was ist das für ein Baum, der unsere Schatten aufnehmen kann? Hier lässt uns die Erzählung des chinesischen Weisen allein. Aber genau hier beginnt die Geschichte, die Gott ins Werk gesetzt hat. Gott selber hat sich unserer Sache angenommen. Wir Christen glauben an einen Gott, der uns von unseren Schatten befreien will. Wir glauben an einen Gott, der einen mächtigen Baum gepflanzt hat, um alle unsere Schatten aufzunehmen. Einen Baum der Versöhnung und der Vergebung.

Wir haben es als Christen nicht nötig, vor unseren Schatten davonzurennen, bis wir tot umfallen. Wir können die Schuld bereuen und ablegen, neue Kraft schöpfen und mutig neu beginnen. Durch die Versöhnung mit Gott und untereinander werden wir immer wieder freie Menschen. Vergebung lässt neu beginnen – Versöhnung schenkt neue Freiheit. Freiheit von Sünde und Schuld.

Freiheit vom Gesetz (Dtn 5, 1, 12–15; Mk 2, 23–3, 6)

Die Pharisäer, die Gesetzestreuen und Frommen, wollen Jesus umbringen. Er wird gefährlich für sie, weil er ihre uneinsichtigen Verbote kritisiert. Er wird gefährlich,

« Das Neue Testament kennt vier Kapitel einer menschheitlichen Freiheitsgeschichte: Freiheit vom Tod, Freiheit von Sünde und Schuld, Freiheit vom Gesetz und Freiheit zur Verantwortung.»

Stephan Feldhaus

weil er ihre starren Gesetze übertritt. Weil er die Freiheit eines Menschen über den Gesetzesbuchstaben stellt: «Der Sabbat ist für den Menschen da, nicht der Mensch für den Sabbat.» – «Gesetze sollen für den Menschen da sein, und nicht der Mensch zur blossen Erfüllung von Gesetzen.»

Das Sabbat-Gebot war der Gesetzeslehrer liebstes Kind. Wie man zum Sabbat stand, damit zeigte man zugleich, wie man es mit allen anderen Geboten und Gesetzen hielt. Deswegen ist die Kritik Jesu am starren Sabbat-Gesetz der schärfste Ausdruck seiner Kritik an allen Vergesetzlichungen. Jesus wendet sich gegen ein Einhalten des Gesetzes um des Gesetzes willen.

Im Matthäusevangelium antwortet Jesus auf die Frage eines Gesetzeslehrers, welches denn das grösste Gebot im Gesetz sei, mit dem Doppelgebot der Liebe: «Du

Eine Gesellschaft braucht zum Überleben konsensfähige, allgemein einsichtige und nachvollziehbare Grundwerte.

sollst den Herrn, deinen Gott, lieben mit deinem ganzen Herzen und mit deiner ganzen Seele und mit deiner ganzen Vernunft. Dies ist das erste und grösste Gebot. Das zweite ist ihm gleichwertig: Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst.» Und Jesus fügt hinzu: «An diesen beiden Geboten hängt das ganze Gesetz samt den Propheten» (Mt 22, 34–40).

Gesetze sollen dem Menschen helfen, seinen eigenen, richtigen Weg zu finden und zu gehen. Gesetze sollen dem Menschen helfen, in Verantwortung richtig entscheiden zu können. Kleinlicher Buchstabengehorsam steht der Erfüllung des Liebesgebots im Weg. Buchstabengehorsam tötet die Liebe. Bei der Gesetzeskritik Jesu geht es nicht darum, den Sinn von Normen und Regeln grundsätzlich in Frage zu stellen. Aber es geht um die Relativität der Regeln, um ihre Gerichtetheit auf ein je höheres Gutes. In seiner Beziehung zum Gesetz

ist der Mensch immer ein Freier. Freiheit vom Gesetz.

Freiheit zur Verantwortung (1. Thess 5, 1–6, 14–22; Mt 25, 14–30)

Als Christ muss man sich die Frage stellen: Wozu bin ich befreit? Was wird von mir erwartet angesichts meiner Freiheit? Freiheit «von» heisst immer auch Freiheit «zu».

Ich denke, all das, was hier angesprochen ist, kann man zusammenfassen in dem Wort der Verantwortung: wir Christen sind befreit zur Verantwortung. Wir sind von allen letzten Zwängen befreit, um in unserem Leben Verantwortung übernehmen zu können.

Die Bibel malt in diesem Zusammenhang meist Bilder des Gerichts. Für die Verfasser der Evangelien oder der paulinischen Briefe ist eines klar: wir Menschen haben einmal vor unserem Schöpfer Rechenschaft abzulegen über das, was wir getan oder auch nicht getan haben: Wie hast du dein Leben geführt? Wir müssen unser Leben vor Gott verantworten. Unsere Zukunft entscheidet sich sozusagen in der Gegenwart. Das Morgen entscheidet sich jetzt. Wir können alles gewinnen und alles verlieren.

Der Evangelist Matthäus gibt uns eine Auskunft darüber, wie das aussehen kann: Verantwortung wahrnehmen. Ich beziehe mich auf das Gleichnis von den drei Dienern, denen eine unterschiedliche Anzahl an Talenten anvertraut wird. Der Herr im Gleichnis übergibt seinen Dienern alles, was er hat, sein ganzes Vermögen. Ausgestattet mit diesen Talenten können sie frei schalten und walten. Genau so, wie sie meinen, dass es richtig und gut sei. Freiheit zur Verantwortung. Zwei von ihnen gehen auf das Vertrauen ihres Herrn ein. Sie setzen sich und ihre Talente ein und gewinnen alles.

Doch da ist nun auch der dritte Mann, die zentrale Figur des Gleichnisses – eine tragische Figur. Er hat nichts Widerrechtliches getan. Er hat das Talent, das er bekommen hat, nicht einmal verbubelt. Vielleicht wäre das nicht einmal das Schlimmste gewesen – denken wir nur an das Gleichnis vom verlorenen Sohn.

Nein, der dritte Mann will ganz sicher gehen. Vor lauter Angst, einen Fehler zu

machen, macht er nichts aus seinen Fähigkeiten und Möglichkeiten. Er lässt sich nicht darauf ein, sondern will sich – äusserlich korrekt – heraushalten. Angst statt Vertrauen steht über seinem Leben und damit ist jede Initiative lahmgelegt.

Offenbar genügt es also nicht, nichts Widerrechtliches zu tun. Es genügt nicht, die Gaben zu pflegen und sie gewissenhaft zu bewahren. Die Freiheit und das Vertrauen, die Gott uns mit unseren Talenten schenkt, rufen nach eigener schöpferischer Initiative und Verantwortung. Wer das Empfangene krampfhaft zurückhalten will, der wird auch das noch verlieren, was er hat. Wer keine Verantwortung übernimmt, der vergeht sich an seiner christlichen Freiheit. Wer das ihm übertragene Talent vergräbt, der gräbt sich sein eigenes Grab. «Den nichtsnutzigen Diener werft hinaus in die äusserste Finsternis.»

Werte stärken, Verantwortung übernehmen

Freiheit von... heisst also immer auch Freiheit zu... Freiheit zur Verantwortung. Aber wie vollzieht sich Verantwortung? Wenn menschliches Leben gelingen soll, brauchen wir im individuellen wie im gesellschaftlichen Leben grundlegende Orientierungen, nach denen wir unser Handeln ausrichten können. Solche grundlegenden Orientierungen nennen wir Werte.

Wenn eine Gesellschaft die Orientierung verliert, fällt die Orientierung für viele ihrer Mitglieder weg. Eine Gesellschaft braucht zum Überleben, zu ihrer Stabilität konsensfähige, allgemein einsichtige und nachvollziehbare Grundwerte. Auch ein Unternehmen zerfällt – zunächst innerlich und dann im Unternehmensvollzug –, wenn es für seine Stakeholder keine eindeutige Wertorientierung bereithält. Verantwortliche Gestaltung von Freiheit braucht Rahmensicherheit.

Welche Werte brauchen wir? Ich möchte nur zwei entscheidende Themen herausstellen:

Erstens: das oberste ethische Prinzip ist seinem Wesen nach ebenso unveränderlich wie auf der erkenntnistheoretischen Seite der «Nicht-Widerspruchssatz» und gilt daher universell. Ich meine die alte, am Gedanken

der Gleichheit aller Menschen orientierte ethische Maxime, die sogenannte goldene Regel, die sich in unterschiedlichen Fassungen in nahezu allen Hochkulturen findet: «Was du nicht willst, dass man dir tut, das füg auch keinem andern zu.» Oder in der positiven Fassung vom Evangelisten Matthäus als Jesuswort überliefert: «Alles, was ihr wollt, dass euch die Menschen tun, das sollt auch ihr ihnen tun» (Mt 7, 12). Diese Regel weist auf den höchsten Wert hin, an dem sich alles ausrichtet, nämlich die Personenwürde bzw. Menschenwürde: «Die Würde des Menschen ist unantastbar.» Das gilt für jeden Menschen ohne Ansehen seiner Person, d.h. Geschlecht, Abstammung, Herkunft etc.

Zweitens: verantwortliches Handeln verlangt eine grundsätzlich abwägende Vorgehensweise des mittel- bzw. langfristigen Nutzenoptimierens. Jede Form des kurzfristigen Nutzenmaximierens ist ihr fremd. Genau das – kurzfristiges Nutzenmaximieren – geht oft Hand in Hand mit einem unverantwortlichen Handeln. Hinter dem Fehlverhalten vieler Akteure steht letzten Endes eine «Überdehnung der Freiheit» (Paul Kirchhoff) – und damit eine zutiefst unternehmens-, aber auch gesellschaftspolitische Frage. Es geht eben um Freiheit in Verantwortung.

Zur Verantwortung des Unternehmers

Zurzeit können wir eine interessante wirtschaftsethische Diskussion um den genuinen Ort der Moral in der Wirtschaft beobachten. Kurz: liegt er in den Rahmenordnungen oder in den Handlungen der Akteure? Die Diskussion ist aus dem, was ich gerade als christliche Leitideen deutlich zu machen versucht habe, ebenso überflüssig wie leicht zu beantworten.

Wann immer der unternehmerische Akteur Entscheidungen zu treffen hat, sind diese Entscheidungen von ihm zugleich moralisch, d.h. nach bestem Wissen und Gewissen zu treffen. Genau dies bedeutet dann aber auch, dass die Forderungen des Gewissens im Zweifelsfall keineswegs mit der blossen Erfüllung von Rahmenordnungen abgegolten sind.

Es lassen sich drei wesentliche unter-

nehmerische Verantwortungsaspekte voneinander unterscheiden:

1. Die Unternehmen haben in bezug auf die jeweils geltende Rahmenordnung eine «ethisch komplementäre Rolle» wahrzunehmen, d.h. sie müssen den durch die Rahmenordnung gesetzten Regelungen in ihren einzelnen Handlungen entsprechen. Illegale Handelsbeziehungen, Bestechung, Korruption, Steuerhinterziehung, unlauterer Wettbewerb, Preisabsprachen, Lohndumping und Umweltvergehen verstossen nicht nur gegen bestehende Rahmenordnungen, sondern stellen zugleich ethische Verfehlungen dar.

2. Die Unternehmen haben eine die geltende Rahmenordnung ergänzende «ethisch implementäre Rolle» wahrzunehmen, d.h. sie müssen von sich aus das aktiv und selbständig an moralischen Erfordernissen einbringen, was auf der Linie der Rahmenordnung liegt, aber von ihr selbst nicht ausreichend wahrgenommen werden kann oder nicht wahrgenommen wird. Dies kann durch kodifizierte Branchenvereinbarungen als ethisch qualifizierte kollektive Selbstbindung von Unternehmen ebenso geleistet werden wie durch individuelle ethische Selbstbindung von Unternehmen in den Formen der Fixierung von unternehmensethischen Grundsätzen, Verhaltenskodizes oder Firmenleitlinien.

3. Die Unternehmen haben eine «ethisch innovative Rolle» in Sachen Verantwortlichkeit wahrzunehmen, sei es in der Produktpolitik, sei es in der Personalpolitik oder sei es selbst in konkreten und keineswegs immer erfolglosen Anmahnungen ordnungspolitischer Korrekturen. In die unternehmerische Kompetenz fällt gleichsam eine gehörige Portion an Gestaltungsverantwortung für das Ganze.

Unternehmen, die mittel- und langfristige erfolgreich sein wollen, müssen ein Interesse daran haben, dass sich die Menschen, die bei ihnen beschäftigt sind (und zwar auf allen Ebenen), verantwortlich verhalten.

Unternehmerischer Alltag

1. Die Anerkennung der Würde des einzelnen, das Verständnis von der Freiheit

des einzelnen zur Verantwortung etc. führen letztlich zu einem unternehmerischen Konvergenzprinzip und damit zur gespürten Entschleunigung von Entscheidungsprozessen. Das Prinzip «Freiheit in Verantwortung» führt immer auch zu einer starken Betonung des Dialogs und des Diskurses (innerhalb des Unternehmens und mit den unterschiedlichen Stakeholdergruppen).

2. Die Vorbildfunktion des obersten Managements: Beginn jeglicher Veränderungs- und Zielimplementierungsbemühungen ist die persönliche Überzeugung der Führungspersonen. Sie beeinflussen stark den Grundcharakter eines Unternehmens und prägen das Verhalten. Kraft ihrer Autorität, sei sie nur aus der hierarchischen Stellung oder auch aus ihrer Persönlichkeit geboren, prägen die Führungskräfte mit ih-

Langfristig erfolgreiche Unternehmen haben ein Interesse daran, dass sich ihre Beschäftigten verantwortlich verhalten.

ren Einstellungen und Werten die gesamte Einrichtung: eine «wertfreie» Führung ist gar nicht denkbar.

3. Die Gesamtunternehmenskultur: Es gibt zahlreiche, teils sehr ausführliche Definitionen von Unternehmenskultur, aber praktisch in allen tauchen Worte wie «normative Orientierungsmuster», «Wert- und Normvorstellungen», «Wert- und Glaubensvorstellungen», «Wertvorstellungen und Verhaltensnormen», «Geisteshaltung» und ähnliches auf.

Wenn es uns gelingen soll, unsere Gesellschaften überlebensfähig zu halten, sind in zunehmendem Masse die Unternehmer gefordert, ihre Freiheit in Verantwortung wahrzunehmen. Sie sind es gewohnt, Verantwortung zu übernehmen – sie werden es mehr und mehr für das Bestehen des Ganzen tun müssen –, letztlich um selber als Unternehmen zu überleben und erfolgreich zu sein. ◀

5 Anstand und Nutzen

Überlegungen zum guten Wirtschaften*

von Konrad Hummler

Die Geburt des Kapitalismus aus dem Geist protestantischer Sitten und innerweltlicher Askese – Max Weber hat gezeigt, dass das kapitalistische Gewinnstreben auf Verhaltensweisen beruht, die der Kapitalist selbst nicht durchschaut. Heute beschäftigt jedoch eine verwandte, wenn auch anders gelagerte Frage die Gemüter: Inwieweit kann moralisches Verhalten in und um Unternehmungen Mehrwert erzeugen? Vordergründig steht es um die Konvergenzvermutung von Markt und Moral

trifft zu: was als Hochburg des Kapitalismus verkleidet ist, entspricht in Tat und Wahrheit einer machtvollen Nomenklatur, die zulasten der Allgemeinheit ein immer wieder ausser Kontrolle geratendes Spiel vollzieht und die sich nach selbst statuierten Regeln jenseits jeder Moralität schamlos und selbstverständlich bereichert. Wer den Markt als Ordnungsprinzip vertritt, tut gut daran, sich intellektuell wie physisch von Abhängigkeiten gegenüber dieser den Kapitalismus letztlich zerstörenden Nomenklatur fernzuhalten.

Das Anreizsystem

In den 1970er Jahren entstand in den USA eine folgenreiche Firmentheorie, die wesentlich von der in Europa geläufigen Betriebswirtschaftslehre abwich: der Shareholder-Value-Ansatz, der postuliert, dass das betriebswirtschaftliche Handeln und die Ausgestaltung der innerbetrieblichen Anreize auf die Maximierung des Unternehmenswertes ausgerichtet sein sollten. Ich stütze mich in der folgenden Darstellung auf einen Aufsatz von Prof. Ron Schmidt, der an der Universität Rochester (N.Y.) lehrt. Der Artikel erschien unter dem Titel «Are Incentives the Bricks or the Building?».

Das Anreizsystem basiert auf einem expliziten Verhaltensmodell des Menschen; man ist stets darauf bedacht, konsistente Erkenntnisse abzuleiten. Das heisst, wenn von Führungsdoktrinen, Organisationsstrukturen, Accounting- und Controllingprozessen die Rede ist, dann stützen sich diese immer auf das zugrunde liegende

Konrad Hummler

Konrad Hummler, promovierter Jurist, ist unbeschränkt haftender Teilhaber von Wegelin & Co. Privatbankiers.

Modell und auf wenige, an der Mikroökonomie von Adam Smith orientierte Prinzipien ab. Das Verhaltensmodell entspricht in seiner einfachsten Version dem Nutzenmaximierer Homo oeconomicus. Da Geld den Austausch zwischen verschiedenen Nutzenoptimierern am besten begünstigt, wird Geld, das heisst das finanzielle Interesse, in diesem Modell zur Einheitswährung, die es zu maximieren gilt. Im Klartext: jeder Mitarbeiter auf jeglicher Stufe strebt nach so viel Cash, wie er nur kann.

Das Modell ist einfach, im Durchschnitt wohl zutreffend, im Einzelfall aber auch oft unbefriedigend. Weil sich nämlich doch sehr viele Präferenzen des Menschen nicht durch einen kleinsten finanziellen Nenner abbilden lassen. Liebe, Mitgefühl, Ehre, Hass und dergleichen spielen im menschlichen Verhalten offenkundig eine grosse Rolle. Deshalb erweiterte man das einfache Verhaltensmodell vorsichtig in Richtung psychosoziale Faktoren. Aus diesen Anstrengungen resultierte der berühmte «Resourceful, Evaluative, Maximizing Man» (REMM), das erste Mal von den Ökonomen Brunner und Meckling ins Spiel gebracht. Einfallsreichtum und vielfältige Vorlieben hin oder her, die Firmentheorie endete doch immer wieder bei Organisationsformen, welche Individuen zusammenfügen, denen zu befehlen ist, die zu überwachen

Inwieweit kann moralisches Verhalten in und um Unternehmungen Mehrwert erzeugen?

schlecht. Der Zeitgeist denkt anders, denn die im Zuge der Finanzkrise offenkundig gewordenen Exzesse in der Bankenwelt wurden, wie hätte es anders erwartet werden dürfen, dem «moralischen Versagen des Markts» zugewiesen. Ungerechtfertigter kann eine Beschuldigung aber nicht sein. Als ob es sich beim durch die implizite Staatsgarantie des «Too-Big-to-Fail» subventionierten Bankensystem um einen «Markt» handelte! Das schiere Gegenteil

* Dies ist die gekürzte und redigierte Fassung eines längeren Textes, der im Sammelband «Der Liberalismus – eine zeitlose Idee» im OLZOG-Verlag erschienen ist.

und, weil sie grundsätzlich eher ihre eigenen und nicht a priori die kollektiven Interessen verfolgen, durch Parallelisierung der Interessenlage auf dem Pfad der Tugend zu halten sind. Dazu sind die *incentives*, die Anreize, da. Über die richtige Ausgestaltung dieser Anreize gibt es jede Menge Literatur, namentlich was das Top-Management betrifft, denn seinem Verhalten wird mutmasslich am meisten Kausalität zum Unternehmenserfolg zugemessen. Theoretisch. Die Praxis präsentiert sich, wenig überraschend, weit problematischer. Denn das Führen mit Anreizen unterstellt, dass man sich in Kenntnis der wahren Treiber des Unternehmenserfolgs befindet (wobei dies, notabene, auch eine konsistente Definition dieses Erfolgs voraussetzen würde, was alles andere als einfach ist).

Lässt sich Leistung messen?

Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter, der Misserfolg ist ein Waisenkind. Wenn Erfolg: was ist eher einem Team zuzuschreiben, wo handelt es sich um die Leistung einzelner? Wie soll man die Fristigkeit des Unternehmenserfolgs in Übereinstimmung bringen mit kurzfristig orientierten finanziellen Individualbedürfnissen? Wie kann man verhindern, dass wirklich ausserordentliche Beiträge unberücksichtigt bleiben, während die reine Pflichterfüllung dagegen mit Bonuszahlungen vergoldet wird? Wie soll die Adaptationsfähigkeit von Anreizsystemen gewährleistet werden, wenn sich die Rahmenbedingungen gravierend ändern? Dürfen Anreize so rigid definiert sein, dass sie quasi zur unverrückbaren rechtlichen Verpflichtung werden? Wenn mit Aktien (oder Optionen auf Aktien) bezahlt wird: welchen Sinn machen die inhärenten Marktrisiken, welche mit dem Unternehmenserfolg in keiner Weise etwas zu tun haben? Läuft man nicht Gefahr, ein brillantes Talent in einer schlechten Marktphase miserabel zu belohnen, währenddem die Versager in guten Marktphasen bei weitem zu gut wegkommen?

Schmidts Liste kritischer Fragen zu den üblichsten Anreizsystemen ist lang. Dabei wird das Konzept aber nicht in normativer Absicht verworfen, sondern lediglich fest-

gestellt, dass die Unterhaltskosten für Anreizsysteme als Teil der sogenannten *«agency costs»* enorm hoch sein können und systematisch unterschätzt werden. Im Extremfall wird die Firma zu einer Art *mercenary organization*, einer Söldnertruppe also, in der niemand gewillt ist, etwas zu tun, es sei denn, er erhalte dafür eine spezifische Belohnung. Jede auch nur geringste Tätigkeit bedarf auf diese Weise der Überwachung, und selbst das Controlling, so möchten wir unsrerseits beifügen, wird nur noch anreizorientiert arbeiten, womit aber das Prinzip Firma als synergieorientierte Organisation gleichzeitig ad absurdum geführt ist. Schmidt geht nicht ganz so weit, sondern bemerkt lediglich, dass es zwar unklug wäre, das Führen mit Anreizen grundsätzlich zu verwerfen, aber möglicherweise noch dümmer, wenn man meinen würde, mit *incentives* ein hinreichendes Prinzip zur Unternehmensführung gefunden zu haben.

Ebenfalls beobachtend, keinesfalls normativ, stellt Schmidt in der Folge der *mercenary organization* die *character-rich organization* gegenüber. Es gibt nämlich Unternehmungen, nicht wenige und nicht die erfolglosesten, die weitgehend ohne komplexe Anreizsysteme auskommen. Wie funktionieren sie, weshalb wird dort mit oft noch grösserer Hingabe als bei der Söldnertruppe gearbeitet, weshalb fallen die Kosten zur Überwachung namentlich dezentraler Strukturen so gering aus? Schmidt nennt zwei Voraussetzungen: erstens muss eine so geartete Unternehmung über die richtigen Mitarbeiter verfügen. Diese müssen *character-rich* sein, oder, wenn man es negativ formulieren würde, die Firma muss über Leute verfügen, die nicht in erster Linie auf finanzielle Anreize reagieren, denen Wohlbefinden am Arbeitsplatz, angenehmer und respektvoller Umgang untereinander, herausfordernde Aufgaben, Konstanz in Führung und strategischer Ausrichtung der Firma wichtiger sind als zusätzliche Dollars in der Lohntüte. Zweitens muss eine solche Unternehmung von dem Phänomen geprägt sein, das man am ehesten mit «Vertrauen» bezeichnen könnte. Weniger Aufsicht, mehr Selbstkontrolle; wenige, dafür generell gehaltene Weisungen; Zuordnung

von Verantwortlichkeiten anstelle von Pflichten; keine expliziten finanziellen Versprechungen für eine bestimmte Zielerreichung, dagegen grosse intellektuelle und empathische Akzeptanz bezüglich der Ziele über alle hierarchischen Stufen hinweg; Zurechenbarkeit beziehungsweise Voraussehbarkeit (*accountability* hat zu Deutsch mehrere Bedeutungen) der Handlungen und Haltungen.

Die Vorteile der charakterorientierten Unternehmung liegen auf der Hand: viele *agency costs* entfallen ganz oder fallen bedeutend tiefer aus als bei der Söldnertruppe. Die charakterorientierte Unternehmung kann ohne weiteres sehr dezentral strukturiert werden, ohne dass ein Heer von Aufsehern und Inspektoren eingesetzt, ein Zwangsregime aufgesetzt werden müsste. Aufwendige Massnahmen zur Messung von Erfolgsbeiträgen (darunter das berühmte Profitcenter-Denken, das heisst die Erfolgszuweisung an spezifische Unternehmensbereiche) sind nicht notwendig, alle arbeiten am Erfolg aller mit. Der Informationsfluss von unten nach oben und um-

Dürfen Anreize so rigid definiert sein, dass sie quasi zur unverrückbaren rechtlichen Verpflichtung werden?

gekehrt ist bedeutend lockerer und ehrlicher, weil schlechte Nachrichten nicht automatisch negative Auswirkungen auf den Lohn haben; umgekehrt muss die interne Kommunikation auch nicht laufend mittels gewiefter PR-Massnahmen euphemistisch überhöht werden (was ja auf die Länge ohnehin niemand mehr glaubt...). Vertrauen, richtig gelebt, hat einen immensen Vorteil: es ist sozusagen gratis.

Dagegen stehen allerdings bedeutend höhere Kosten bei der Rekrutierung des Personals. Denn laut Schmidt ist es viel schwieriger, wirklich charakterfeste Menschen zu finden, als die reinen Geldmaschinen, die für eine Söldnertruppe absolut

hinreichend sind. Rekrutierungskosten fallen zudem nicht nur einmal an, sondern laufend, denn es gilt ja die Personalfuktuation zu bewältigen. In Weiterführung von Schmidts Überlegungen könnte man mit Fug und Recht auch behaupten, dass es eine stark wachsende Unternehmung aufgrund der hohen Rekrutierungskosten schwer hat, charakterorientiert zu bleiben. Die bei charakterorientierten Unternehmungen wohl deutlich tiefere Fluktuationsrate hat ihre günstigen finanziellen Auswirkungen erst in der mittleren bis längeren Frist.

Fazit

Das charakterreiche Personal in Schmidts Firma verfügt über eine gemeinsame Eigenschaft: Anstand. Man freut sich darüber (ökonomisch gesprochen: hat Nutzen), Dinge richtig zu tun, und verspürt Scham oder Schuld bei Fehlleistungen. In Schmidts charakterorientierter Unternehmung agieren die Menschen nicht lediglich als geladene Teilchen, welche sich umso rascher und umso eindeutiger in die richtige Richtung bewegen, je mehr (finanzieller) Strom im Spiel ist, sondern verhalten sich wie Leute, mit denen man vielleicht auch einmal Ferien verbringen könnte. Es ist voraussehbar, dass der Verstoß gegen die reine mikroökonomische Lehre zur Achillesferse der neuen Idee in Kreisen von Dogmatikern wird; den Pragmatikern vermag der Paradigmenwechsel aber durchaus zu behagen.

Sowohl die *mercenary organization*, die Söldnertruppe also, als auch die *character-rich organization* sind bei Schmidt selbstverständlich idealtypisch gemeint. In der Praxis trifft man sie in der extremen Ausformung wohl kaum an. Denn die *agency costs* würden auf beiden Seiten zu hoch ausfallen; bei der Söldnertruppe würde man sich nur noch mit Überwachung und vermutlich bald einmal mit der Überwachung der Überwacher beschäftigen, die charakterorientierte Firma in Reinkultur käme über das Assessment besonders geeigneter Mitarbeiter nicht hinaus und also nie zum Arbeiten. Wie immer lohnt es sich aber, in den Extremformen zu denken, um die richtigen Rückschlüsse auf die reale Welt abzuleiten.

Ich komme zur Konklusion. Drei Elemente erscheinen mir wichtig. Erstens hat durch den beschriebenen Artikel die Organisationsform von Unternehmungen, die mit möglichst wenigen und möglichst unkomplexen Anreizsystemen auszukommen versuchen, so etwas wie ein akademisches Gütesiegel erhalten, und dies ausgerechnet aus sozusagen «Teufelsküche», nämlich aus jener Ecke, die bis anhin nicht genug über die Perfektionierung von Anreizsystemen schreiben und reden konnte. Die charakterorientierte Unternehmung wird fortan Gegenstand wissenschaftlichen Interesses sein und nicht mehr, wie bis anhin, als belächelter unzeitgemässer Sonderfall behandelt werden. Anstand, Vertrauen, Empathie: ihnen wurde nun ein ökonomischer Wert zuerkannt. «Werte» sind auf «Wert» gestossen. Das verspricht spannende Auseinandersetzungen, nicht zuletzt mit den Moralisten und den Unternehmensethikern.

Zweitens: es ist offensichtlich, dass über die letzten dreissig Jahre die gesamte Unternehmenswelt mit allen Mitteln in Richtung Anreizorientierung getrimmt worden ist. Die Anreize wurden allerdings häufig so gesetzt, dass das Optimum nicht für die Unternehmung als solche, sondern für eine spezifische Anspruchsgruppe herauschaute. Die für die Kompensations-schemen verantwortlichen Verwaltungsräte, a priori keineswegs frei von Eigeninteressen, kapitulierten ob der Komplexität der Schemen oft rasch; das Management konnte seinen asymmetrischen Informationsvorsprung («Wo in der Unternehmung werden die für mich günstigsten Kennzahlen generiert? Wie kann ich sie am besten beeinflussen?») just im Bereich der Anreizsysteme am schamlosesten ausspielen. Gepaart mit systematisch zu kurz gesetzten Fristen ergab sich daraus ein Cocktail, der die Unternehmungen weit entfernt vom ökonomischen Optimum operieren lässt. Die *agency costs* sind in sehr vielen Fällen, namentlich bei den von Investmentbanken und Finanzanalysten am meisten beeinflussten börsenkotierten Unternehmungen, infolge zu komplexer und zu grosszügiger Anreizsysteme bei weitem zu hoch. Wenn nun den «Werten» wie Anstand und Vertrauen tatsäch-

lich ökonomischer Wert zukommt, dann ergibt sich daraus ein nicht zu unterschätzendes Verbesserungspotenzial bei vermutlich fast allen Unternehmungen, die uns als Anleger interessieren.

Drittens: mit der Hinwendung zu mehr Anreizorientierung war, logischerweise, ein starker Trend zu mehr zentraler Führung verbunden. Das CEO-Modell, einst eines unter vielen möglichen Führungsmodellen in der Wirtschaft, feierte seinen Siegeszug. Denn die mit komplexen Anreizsystemen verbundene Notwendigkeit zu enger und aufwendiger Überwachung führt fast zwingend zur Konzentration der Verantwortlichkeit in einer einzigen Person. Das Söldnerheer braucht einen starken Söldnerführer. Das CEO-Modell weist aber entscheidende Nachteile auf: das oben bereits erwähnte Informationsdefizit und die sich daraus ergebende Unmöglichkeit zu dezentralem Wachstum. Mit der (Wieder-)Einführung der «anständigen» Firma als ökonomisch sinnvoller Organisationsform eröffnen sich nun auch wieder Möglichkeiten, vom CEO-Modell abzurücken. Das wird zwar eine Weile dauern, namentlich in Bereichen, die (wie die Banken) Aufsichtsbehörden und mithin zuweilen bössartigen Erbsenzählern ausgesetzt sind. Dennoch: Optimismus ist angesagt. Die Stunde der strukturellen Vielfalt hat geschlagen.

Erhöhte Anzahl struktureller Optionen, tiefere *agency costs*, Auflösung des vermeintlichen Widerspruchs zwischen «Werten» und ökonomischem Wert: wenn das keine – langfristig gesehen – guten Nachrichten sind! Nun gilt es lediglich noch, aus der guten Nachricht eine gute Praxis zu machen. Dass solches schwierig ist, hat die Geschichte nicht nur in wirtschaftlichen Belangen schon zur Genüge bewiesen. Aber versuchen sollte man es trotzdem. ◀

Impressum

«Schweizer Monat», Sonderthema
Nr. 989, 91. Jahr, Ausgabe September 2011
ISSN 0036 7400

VERLAG

SMH Verlag AG

HERAUSGEBER & CHEFREDAKTOR

René Scheu
rene.scheu@schweizermonat.ch

RESSORT POLITIK & WIRTSCHAFT

Florian Rittmeyer
florian.rittmeyer@schweizermonat.ch

RESSORT KULTUR

Michael Wiederstein
michael.wiederstein@schweizermonat.ch

KORREKTORAT

Roger Gaston Sutter
Der «Schweizer Monat» folgt den Vorschlägen zur
Rechtschreibung der Schweizer Orthographischen
Konferenz (SOK), www.sok.ch.

GESTALTUNG & PRODUKTION

Pascal Zraggen, [aformat](http://aformat.ch), www.aformat.ch

MARKETING & VERKAUF

Urs Arnold
urs.arnold@schweizermonat.ch

ADMINISTRATION/LESERSERVICE

Anneliese Klingler (Leitung)
anneliese.klingler@schweizermonat.ch
Rita Winiger
rita.winiger@schweizermonat.ch

ADRESSE

«Schweizer Monat»
SMH Verlag AG
Vogelsangstrasse 52
8006 Zürich
+41 (0)44 361 26 06
www.schweizermonat.ch

ANZEIGEN

anzeigen@schweizermonat.ch

PREISE

Jahresabo Fr. 139.– / Euro 99.–
2-Jahres-Abo Fr. 248.– / Euro 177.–
Abo auf Lebenszeit / auf Anfrage
Einzelheft Fr. 18.50 / Euro 13.–
Studenten und Auszubildende erhalten
50% Ermässigung auf das Jahresabonnement.

DRUCK

ea Druck + Verlag AG, Einsiedeln, www.eadruck.ch

BESTELLUNGEN

www.schweizermonat.ch



« Die Beiträge im «Schweizer Monat»
kennen keine Denkverbote. Eine geistige
Frischzellenkur und Pflichtlektüre! »

Karin Keller-Sutter, St. Galler Regierungsrätin