Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik

# Die Einsamkeit an der Spitze

## Ethik in Entscheidung und Verantwortung

## 20. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

**18. bis 20. November 2011**
**Kloster Beuron im Oberen Donautal**

An der Spitze eines Unternehmens, so heißt es, sei man einsam. Dort aber werden tagtäglich Entscheidungen von Tragweite getroffen, für das Unternehmen selbst und für die Menschen, die mit ihm verbunden sind.

Die 20. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik gingen in diesem Jahr der Frage nach, ob denn nun einsame Entscheider einsame Entscheidungen treffen oder ob die Wirklichkeit ganz anders aussieht. Wonach wird entschieden? Mit wem stimmt man sich ab? Und vor allem: Wie verbinden sich die ökonomischen und die ethischen Aspekte?

An vielen Stellen zeigt uns die Bibel, dass auch Gott Entscheidungen trifft. Sie sind stets eindeutig und dennoch Teil des göttlichen Mysteriums. Wir haben daher auch einen Blick auf Gottes Entscheidungswege geworfen und darauf, was sich für unsere eigenen Entscheidungen daraus ableiten lässt.

Die **Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik** wurden im Jahre 1990 von *Br. Jakobus Kaffanke OSB* ins Leben gerufen und finden seitdem im jährlichen Rhythmus statt. Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. In einer losen Folge werden Themen der Wirtschaftspolitik im Allgemeinen sowie innerbetriebliche Fragen und Problemstellungen im Besonderen behandelt.

Dabei tragen kompetente Referenten aus Praxis, Forschung und Lehre Analysen und Thesen vor, die dann in Gruppengesprächen und im Plenum diskutiert werden.

Geistliche Impulse in Meditationen und Besuche der Liturgie in der Abteikirche sowie Spaziergänge in der Natur der Oberen Donau vervollständigen das Programm, das jeweils ein Wochenende von Freitagabend bis Sonntagmittag umfasst.

Die Tagung wird gestaltet und moderiert von *Dr. Petra Sonne-Neubacher* (Preetz) und *Br. Jakobus Kaffanke OSB* (Beuron/Ramsberg).

---

**Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik**

In 2011 haben wir unsere Aktivitäten zum Thema Wirtschaftsethik erweitert. Die Gründung der Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik ist eine Initiative der Erzabtei St. Martin in Beuron, der Klause St. Benedikt auf dem Ramsberg und der PSN Wirtschaftsberatung, Preetz. Die Grundidee besteht in der Förderung unternehmerischer Grundwerte und ethischen Verhaltens auf der Basis philosophischer und christlicher Ethik. Das Spektrum reicht dabei von grundlegenden Fragen über konkrete Wissensvermittlung zu Themen wie Psychologie, Compliance oder rechtlichen Fragestellungen bis hin zur der Umsetzung im Unternehmen und Erfahrungsaustausch.

Das Akademieprogramm umfasst Tagungen und Seminare sowie eine eigene Schriftenreihe. Ebenfalls geplant ist der Aufbau eines Mentoring-Programms für ethische Unternehmensführung.

Weitere Informationen unter www.akademie-beuron.de .

## Inhaltsverzeichnis

**Vorbemerkungen** **4**
*Dr. Petra Sonne-Neubacher, Br. Jakobus Kaffanke OSB*

**Entscheidungsfindung in einem marktwirtschaftlichen Umfeld** **6**
*Ortwin Guhl, Tuttlingen*

**„Et kütt, wie et kütt“** **14**
***Entscheidungsspielräume im Topmanagement***
*Dr. Sabine Dembkowski, Köln*

**Geschultes Bauchgefühl?** **27**
***Reflexionen zur Lehrbarkeit moralökonomischer Entscheidungen***
*Prof. Dr. Joachim Fetzer, Würzburg*

**Gott in der Höhe und doch bei den Menschen** **41**
*P. Dr. Stephan Petzolt OSB, Beuron*

**Anregungen** **48**

**Informationen & Impressum** **51**

## Vorbemerkungen

In zweifelhaften Fällen entscheide man sich für das Richtige.
*Karl Kraus*

*Liebe Leserinnen, liebe Leser,*

einem Unternehmenslenker wurde schon immer einiges abverlangt. Seine Hauptaufgabe besteht seit jeher im Treffen wichtiger Entscheidungen. Davon, wie gut er das kann, hängt das Wohl und Wehe des Unternehmens ab. Gleichzeitig gibt es aber im Wirtschaftsleben kaum eine unabhängigere Position, in der man freier seine Gestaltungsspielräume nutzen kann. Zumindest stellt man sich das so vor. Aber stimmt das auch in der Praxis?

Unternehmerische Entscheidungen fallen unter die Regel „Keine Chance ohne Risiko". Damit ist die Entscheidungsfreiheit also schon wieder eklatant eingeschränkt. Dabei geht es nicht nur darum, finanzielle Verluste zu vermeiden, sondern auch darum, wer die jeweiligen Auswirkungen trägt, wenn das Risiko Realität wird. Das ist nicht nur eine finanzielle, sondern auch und vor allem eine ethische Frage.

Außerdem hat sich auch für die Menschen an der Spitze eines Unternehmens die Welt verändert. Globalisierung und Informationsflut führen dazu, dass man immer mehr Faktoren bedenken muss und gleichzeitig immer sorgfältiger auswählen, welche Informationen relevant sind, welche nicht und welche gar schlicht falsch. Wer aber erst entscheidet, wenn er alles zum Thema weiß, wird geradezu sicher zu spät kommen.

Entscheider brauchen also entsprechendes Rüstzeug für das Durchdenken komplexer Zusammenhänge und Übung darin. Sie brauchen Willenskraft und Mut. Sie brauchen eine gehörige Portion Selbsterkenntnis, um ihre eigenen Entscheidungswege und deren intuitive Basis erkennen zu können. Sie brauchen Verantwortungsbewusstsein, gerade wenn Entscheidungen zu treffen sind, die negative Auswirkungen auf andere haben, ebenso wie Mitgefühl für diese anderen, damit sie solche Entscheidungen nicht leichtfertig treffen. Und sie brauchen ein gerüttelt Maß an Menschenkenntnis, Empathie und Kooperationsfähigkeit – denn so richtig eigentlich wird keine Entscheidung „einsam und allein" getroffen.

In den in diesem eBook abgedruckten Vortragstexten werden Sie vielleicht auch für Sie interessante Gedanken und Anregungen zum Thema und zahlreiche Beispiele aus der Unternehmenspraxis finden, die Entscheidungen und Entscheider in vielen Facetten beleuchten.

Mit herzlichen Grüßen

*Petra Sonne & Jakobus Kaffanke*

**Jubiläumsveranstaltung**

In diesem Jahr fanden die Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik zum 20. Mal statt. Da ging der Blick voller Dankbarkeit und Freude zurück auf Vorträge, Gespräche und Begegnungen, auf spannende und bewegende Momente und auf überraschende Einsichten.

Zu diesem Anlass hatten das Kloster und die Beuroner Akademie am Freitagabend alle Interessierten zu einer öffentlichen Abendveranstaltung im Festsaal der Erzabtei eingeladen, in der das Erreichte noch einmal betrachtet wurde.

*Eindrücke aus dem Festsaal der Erzabtei während der Festveranstaltung*

Erzabt Tutilo Burger freute sich über den kontinuierlichen Erfolg der Tagung und die auch darin spürbare „Kultur des Hörens“, die eines der Hauptanliegen der Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik sei. Zu lernen, auf die eigene innere Stimme zu hören.

Besonders gewürdigt wurde das Engagement von Br. Jakobus Kaffanke, der die Tagungsreihe 1990 ins Leben gerufen hatte und seither die Teilnehmer mit vielen interessanten Themen durch alle Facetten der Wirtschafsethik von weltpolitischen bis zu ganz persönlichen Fragen geführt hat.

Der abschließende Festvortrag von Herrn Ortwin Guhl war gleichzeitig Teil der diesjährigen Tagung.

***Ortwin Guhl**, Jahrgang 1942, begann nach seiner Schulzeit an verschiedenen kirchlichen Internaten zunächst ein Theologiestudium mit dem Ziel, Pfarrer zu werden, wechselte jedoch nach zwei Semestern zum Fach Nationalökonomie. Seine berufliche Laufbahn begann er bei der Vorgängerorganisation der GTZ in der Entwicklungshilfe. Nach verschiedenen Stationen in Sparkassen und der Landesbank war Ortwin Guhl über einen Zeitraum von 22 Jahren Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Tuttlingen. Sein kirchlich geprägtes Verständnis von Führung und Verantwortung hat ihn auch in der Finanzierung von Unternehmungen und dem Kontakt zu Entscheidern begleitet.*

---

## *Entscheidungsfindung in einem marktwirtschaftlichen Umfeld*

Als ich mich mit dem Thema befasste, kamen mir immer mehr Zweifel auf. Muss ich nicht umgehend Bruder Jakobus anrufen, er solle schleunigst nach einem Ersatzreferenten suchen? Schließlich kann ich als Vertreter der Kreditwirtschaft niemals der richtige Referent sein. Ist es nicht meine Zunft, die derzeit der gesamten Weltwirtschaft eine gewaltige Schlagseite verpasst hat? Wobei man noch nicht weiß, ob es bei der Schlagseite mit möglicher Reparatur bleibt oder ob es trotz vieler Gipfel doch noch zum Crash kommt. Dabei ist es sicher kein Zufall, dass ein Ausflug in die Spieltheorie hilft, den derzeit doch weit verbreiteten Banker zu charakterisieren, Spieler und Banker sind zu beachtlichen Teilen deckungsgleich. So beschäftigt sich die Spieltheorie mit dem sogenannten sozialen Dilemma, mit Verlockungen, die da sind, wenn ein Einzelner durch Regelbrechen für sich einen größeren Vorteil erreicht als durch Befolgen der Regeln, allerdings nur solange, wie er allein die Regeln bricht. Brechen alle die Regeln, ist der Vorteil dahin, und das System bricht zusammen. Dieser Mensch ist hinreichend bekannt, es ist der *homo oeconomicus*, der rationale Nutzen-Gewinn-Maximierer, der nur sich kennt – die Situation der anderen oder gar das Gemeinwohl ist nicht relevant. Dieser *homo oeconomicus*, besser *homo finanzoeconomicus* ist weit verbreitet, und er arbeitet in einer Branche, die zu den Dienstleistern zählt, ergo zu dienen und zu leisten hat, dieses Dienen jedoch zum Herrschen gedreht hat, was die Zahlen eindeutig belegen: Handeln von Aktien und Anleihen rund 90 Billionen, 600 Billionen Devisenverkäufe, 1 Trillion Derivategeschäfte.

Sicher ist jedes System nicht etwas Abstraktes, sondern besteht aus vielen Einzelteilen, aus vielen Einzelnen, aus vielen Handelnden, ist also die Summe der Einzelnen, die in ihm wirken. Angesichts des erzeugten Unheils ist sicher eine Debatte über das System, über die erforderliche Kontrolle, die stets ein Ausbüxen, ja, ein Regelbrechen nachziehen, ganz einfach eine Debatte über die Banker geboten.

Angesichts dessen bin ich also befugt, heute Abend über Entscheidungsfindung und Entscheidungsgrundlage zu referieren. Oder wäre nicht besser mein Ort im Beichtstuhl, als reumütiger Sünder, wie Erzbischof Zollitsch vor kurzem ansprach. Ich kann es mir einfach machen: ich bin Pensionär, folglich nicht mehr angesprochen. Das aber wäre zu einfach. Schließlich habe ich eine Generation junger Leute ausgebildet, nachgezogen, die heute auf der Schiffsbrücke stehen, kann mich somit nicht aus der Verantwortung steh-

len, zumal ich einem öffentlich-rechtlichen Kreditinstitut vorstand, das ausschließlich dem Gemeinwohl verpflichtet ist. Andererseits kann ich mich mit dieser Art von Bankern in keiner Weise identifizieren, nein, ich halte diesen Typus nicht für würdig für das so wichtige Finanzgeschäft, dessen wertvollste Grundlage Vertrauen ist. Dieser Typus ist der Vertrauensgewinnung abträglich und sollte schleunigst abtreten. Allerdings muss ich auch eingestehen, dass es in unserer Gruppe genügend schwarze Schafe gibt, wenn ich an die Landesbanken denke, für die ich auch durch Ausübung von Mandaten in der Verantwortung stand.

*Herr Guhl während seines Vortrags im Festsaal der Erzabtei*

Ich möchte Sie im folgenden auch nicht langweilen mit einer akademischen Diskussion der Entscheidungstheorie basierend auf symmetrischer und asymmetrischer Information bzw. über die Marktwirtschaft, angefangen vom Laissez-faire Adam Smiths mit der „unsichtbaren Hand des Marktes“, wobei häufig Smiths moralische Studien unterschlagen werden – schließlich war bei Smith das Streben nach dem eigenen Nutzen immer durch die individuelle Moral limitiert – bis hin zur sozialen Marktwirtschaft, deren Basis die Gedanken Euckens mit dem wirtschaftsverfassungsrechtlichen Grundprinzip, dem Austausch von Gütern und Diensten durch ein funktionsfähiges Preissystem bei vollständiger Konkurrenz, das Rechtsinstitut Privateigentum, das entsprechende Haftung beinhaltet, die Vertragsfreiheit und die Vollendung von Müller-Armack quasi als drittem Weg zwischen Kapitalismus und Sozialismus, in dem er sozialen Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus und christliche Soziallehre mit den Grundprinzipien der Solidarität und der Subsidiarität zu einem für die soziale Steuerung jederzeit offenen Leitbild für Gesellschaft, Wirtschaft und Sozialpolitik verbindet. Das Prinzip der Freiheit auf den Märkten ist mit dem sozialen Ausgleich zu verbinden. Wir täten heute gut daran, dieses offene Leitbild in unserer Zeit neu zu justieren, statt nur hohle Phrasen von der sozialen Marktwirtschaft zu dreschen – hier vermisse ich auch Ansätze aus den christlichen Institutionen.

Vielmehr fragte ich mich bei der Abarbeitung der Aufgabenstellung, ist heute für jegliche Entscheidung das fundamentale Grundraster was und welches unternehmerisches Leitbild der Zukunft in einer globalisierten marktwirtschaftlichen Welt gerecht wird oder besser welches Leitbild basierend auf dauerhaften Grundprinzipien die Voraussetzung für eine nachhaltige gedeihliche ökonomische und gesellschaftliche Entwicklung ist.

Zunächst zu den Fundamenten jeglicher Entscheidung. Diese müssen wir nicht neu erfinden, so der Dominikaner und Sozialethiker Ockenfels in seinem jüngsten Buch „Was kommt nach dem Kapitalismus“: es sind die zehn Gebote. Es gilt sie nur neu zu entdecken und zu aktualisieren; schließlich gelten sie für Juden, Christen, eingeschränkt auch für Muslime, und nicht nur für sie. Auffallend ist, dass die zehn Gebote hauptsächlich negativ formuliert sind, du sollst nicht… Dies ist verständlich, da wir das Negative stets leichter erfassen als das Positive. Die Reziprozität, so Ockenfels, in diesem Zusammenhang heißt, dass man das, was man sich von anderen verbittet, sich selber nicht herausnehmen darf, ganz einfach, was du nicht willst, das man dir tut, das füg auch keinem anderen zu, so die Goldene Regel, so die Heilige Schrift und so Kants kategorischer Imperativ: „Handele so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne“. Es ist heute schon bemerkenswert, dass gerade bei Entscheidern Seminare zum Thema Werte und Wertorientierung hoch im Kurs stehen, obwohl die zehn Gebote die moralischen Wertmaßstäbe aufs wesentliche konzentrieren – und immer noch gelten für alle gesellschaftlichen Schichten, ob in der Arbeitswelt oder in der Familie.

Nehmen Sie das erste Gebot: „Du sollst keinen fremden Götter haben neben mir“. Wie viele Chefs halten sich für allwissend, omnipotent, sind beratungsresistent, sind die Schönsten, müssen stets in der ersten Reihe stehen, führen sich „Gott ähnlich“ auf. Für andere da zu sein, biblisch gesehen als Größter der Diener aller zu sein, also demütig zu sein, ist den Führenden allzu oft fremd. Sie überschätzen sich. Können bei dieser Haltung gute Entscheidungen herauskommen?

Oder das vierte Gebot: „Du sollst Vater und Mutter ehren“. Hoffentlich hat dieses Gebot angesichts unserer Demographie noch lange Bedeutung. Hier nur einige Fragen: Wie behandele ich Väter und Mütter im Unternehmen? Erleichtere ich die Gründung einer Familie? Erleichtere ich die Verbindung von Beruf und Familie?

Oder das fünfte Gebot: „Du sollst nicht töten“. Was bedeutet dies für meine Produktion, für meine Dienstleistung? Was für Güter produziere ich? Dem Leben dienliche? Wie steht es mit der Waffenproduktion? Oder: Wie behandele ich meine Mitarbeiter? Mit Würde? Beispiel *Smith & Nephew*. Oder mit Mobbing? Herrscht ein Klima der Angst? Oder: Wie behandele ich meine Kunden, die abhängig von mir sind? Respektiere ich meine Konkurrenten oder versuche ich sie mit unfairen Mitteln zu vernichten?

Oder das sechste Gebot:“Du sollst nicht ehebrechen“, also das Treuegebot. Verlange ich von Mitarbeitern, dass sie alles dem Unternehmen unterordnen, dass ihre Privatsphäre leidet, dass sie zum Sklaven des Unternehmens degenerieren und dies stets mit dem Damoklesschwert der Entlassung?

Oder das siebte Gebot, Du sollst nicht stehlen, also die Garantie des Privateigentums – wie halte ich es mit dem Eigentum des Unternehmens? Ist es gerechtfertigt, als Manager das 200-fache an Bezügen eines Mitarbeiters zu kassieren? Ist es gerechtfertigt, sogenannte Nebenleistungen zu beziehen? Wie halte ich es mit meinen Steuerzahlungen? Leite ich die Mitarbeiter an, stets Grenzgänger zu sein? Wie halte ich es mit dem Eigen-

tum an immateriellen Gütern? Bin ich hier Grenzgänger? Bin ich Vorbild für die Mitarbeiter?

Abschließend das achte Gebot: „Du sollst nicht lügen“. Wie halte ich es damit? Beginne ich den Tag damit, dass ich die Sekretärin anlüge, weil ich zu spät komme? Oder: Wie halte ich es mit der Werbung? Täusche ich? Eine ganz einfach die Frage: Bin ich stets wahrhaftig gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Konkurrenten, z.B. bei Bankauskünfte, wohlwissend, wie oft ich gerade hier im Grenzbereich bin und ein Geschäft machen kann oder nicht.

Will ich nun eine Entscheidung treffen, habe ich ein Ziel. Es stellen sich die W-Fragen: warum, wofür, wann, d.h. was will ich mit der Entscheidung erreichen. Dabei geht es um die Interessen des Unternehmens, der Eigentümer, der Mitarbeiter, aber auch des Umfeldes wie des sozialen oder des Umweltbereichs. Zielkonflikte sind dabei nicht auszuschließen. Im unternehmerischen Bereich steht das Gewinnziel im Vordergrund; die Situation muss nachher besser sein als vorher. Schließlich ist ohne Gewinn alles nichts, ein Unternehmen ohne Gewinn hat bekanntlich keine Überlebenschance. Die Frage ist jedoch, was für einen Gewinn – ist es die Eigenkapitalrendite von 25 oder 40 Prozent wie beispielsweise von Ackermann, Deutsche Bank, aufgegeben? In der Theorie wird bekanntlich das Gewinnmaximierungsziel angestrebt, aber ist dies wirklich das anzustrebende Ziel? Gibt es etwa Nebenbedingungen wie Nachhaltigkeit, Ausbeutung, Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter? Ich meine ja, d.h. für mich gilt ausschließlich der *nachhaltige* Gewinn, der das Unternehmen stabilisiert und für die jeweils weitere Zukunft rüstet. Dabei messe ich der Mitarbeiterbeteiligung ein hohes Gewicht bei, denn eingebundene, zum Unternehmen stehende Mitarbeiter sind immer noch das beste Kapital, das leider in keiner vermögenswerten Bilanz auftaucht. Nachhaltige Gewinne sichern die Eigenkapitalquote des Unternehmens, aber auch die Verzinsung der Kapitalanteile der Eigentümer. Diese sollen sehr wohl eine Verzinsung erhalten, die höher sein soll als der Marktzins, aber das Delta muss in Relation stehen zu den Mitarbeiterbezügen. Ich kann nicht Wasser predigen und Champagner trinken. Dabei hat für mich immer das Unternehmen an sich den Vorrang, dessen Krisenfestigkeit. Es ist bei freiwilligen Leistungen genau zu überlegen, wie lange sie gewährt werden können. Immer noch gilt, dass es leichter ist, jemandem etwas zu versagen als jemandem etwas wegzunehmen – wegnehmen ist in der Regel mit Demotivation verbunden und löst häufig eine Spirale nach unten aus und in der Folge einen Leistungsabfall und einen Ertragsausfall, den häufig die Kostenersparnis nicht kompensiert.

Entscheidungen sind nicht nur auf der obersten Ebene zu treffen, sondern auf jeder Hierarchieebene. Ein Unternehmen ist schlecht bestellt, wenn nur oben entschieden wird, wenn der Chef alles zu wissen hat. Es gibt sehr wohl in den Unternehmen die mündigen Bürger, die mündigen Mitarbeiter. Ein guter Führender zeichnet sich dadurch aus, dass er den Mut zur Delegation hat, dass aber bei den nachgeordneten Hierarchien dieselben Spielregeln gelten. Entscheidungen bewegen sich jedoch nicht im luftleeren Raum, sondern sind stets mit Verantwortung verbunden, ein wesentlicher Bestandteil einer marktwirtschaftlichen Ordnung, d.h. der Entscheider hat für seine Entscheidungen Rechenschaft abzulegen, gerade zu stehen. Hätten wir diese systemnotwendige Bedingung an den Finanzmärkten verwirklicht gehabt, sähe mit Sicherheit die Welt heute anders aus. Sicher ist auch, dass nicht jede Entscheidung zum gewünschten Erfolg führt. Entscheidungen sind somit immer mit Chancen und Risiken, mit Unsicherheit verbunden, und in der Regel sollten natürlich die Chancen, die möglichen Erfolge größer als die Risiken sein. Da

Entscheidungen in die Zukunft reichen und die Zukunft stets mit Unsicherheit verbunden ist, bedingen Entscheidungen auch Negativerlebnisse mit Haftungsfolgen. Die Frage ist, welche Dimension die Negativerlebnisse haben. Sind, um diese einzugrenzen, dann die D&O-Versicherungen geboten? Ich halte diese Art von Versicherungen für eine Fehlentwicklung, da sie leichtfertiges Handeln begünstigen. Allerdings decken die Versicherungen nicht alles ab, ich bin in meinem Berufsleben ohne jegliches Netz gut gefahren, in dem ich ausschließlich nach den Grundprinzipien der Entscheidungsfindung vorgegangen bin; ich habe sehr wohl Fehler gemacht, aber wie sagte Seneca: „Wer nichts wagt, wagt viel". Wichtig war stets, dass diese Fehler finanziell beherrschbar waren, dass diese Fehler Ausfluss des Satzungsauftrags waren.

Ich meine, dieser kursorische Überblick über die Entscheidungsgrundlagen und Entscheidungszusammenhänge zeigen eindeutig, wie wichtig diese für jegliches unternehmerisches Leitbild sind. Heute liegt das Ansehen der Unternehmer in der Bewertungsskala im unteren Drittel, sicher geprägt durch gewaltiges Fehlverhalten der Manager einiger Großunternehmen – nehmen Sie das unternehmerische Versagen bei Arcandor oder Ergo und durch bestimmte Formen der Verantwortungslosigkeit: ich mache einen Fehler und schmeiße zur Korrektur X-Leute raus, zumal dann der Aktienkurs steigt, oder durch die Gier der Handelnden. Sicher gibt es Fehlentwicklungen auch bei Mittelständlern, aber es auch mit Fug und Recht festzustellen, dass es bei uns immer noch den ehrbaren Kaufmann gibt. In Thomas Manns Roman „Die Buddenbrooks" finden wir die Regel „Mein Sohn, sei mit Lust bei den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, dass wir bei Nacht ruhig schlafen können". Eine einfache, aber doch so bedeutende, ja, überaus weise Regel. Was bedeutet diese Regel für meine aktuellen Entscheidungen? Was für Geschäfte kann ich überhaupt machen? Bei welchen kommt über Nacht der Turnaround? Woher weiß ich, was falsch und richtig ist? Wie sieht dies bei Kreditinstituten für Investitionen aus, die bekanntlich langfristig sind? Oder schlafen wir gar ständig unruhig angesichts der Entscheidungen, die zukunftsgerichtet sind und sich nicht über Nacht auflösen? Haben wir gar Angst, gegen Regeln verstoßen zu haben, straffällig geworden zu sein? Brauchen wir Beruhigungspillen in Form von Regeln und Gesetzen, Vorschriften, die aber unseren Bewegungsspielraum einengen bzw. die Gefahr des Übertretens bieten?

Vielfältige Fragen, die einer Antwort harren. Wir haben vorher als allgemeingültigen Kompass für Entscheidungen die Grundlagen behandelt, wir haben den Kategorischen Imperativ von Kant mit seinem moralischen Gesetz in uns angesprochen sowie den Dekalog. Kant fügt dabei an, wie von Berthold Leibinger in verschiedenen Vorträgen immer wieder angeführt, dass sich die Vernunft mit dem moralischen Gesetz verbinden müsse, um zum sittlichen Handeln zu kommen. Wie sieht das *in concreto* aus? Reichen die zehn Gebote aus, ergänzt durch das Liebesgebot des Neuen Testaments? Sind sie nicht neu auszulegen angesichts unserer komplizierten Wirtschaftswelt, werden dadurch aber unschärfer und nach allen Seiten hin interpretierbar? Ist deshalb nicht der breite Gesetzesrahmen unserer bürgerlichen Gesellschaft, siehe BGB, HGB, Aktienrecht, GmbH-Recht usw. erforderlich geworden? Wie halte ich es damit?

Im Grunde bräuchten wir die vielfältigen komplexen Vorschriften für die zu treffenden Entscheidungen nicht, zumal sie Grundprinzipien einer marktwirtschaftlichen Ordnung wie die Vertragsfreiheit tangieren. Dennoch stellen wir einen Ruf nach weiteren Regelungen fest, wenn ich an die Finanzwirtschaft denke: Regelungen für Finanzplätze, für bestimmte Geschäfte, für Bezahlungssysteme werden gefordert und das mit einer großen

Berechtigung. Ist das nicht die Konsequenz, weil die Beziehung vieler Handelnden zum Dekalog, zu den Grundprinzipien verloren gegangen ist? Noch viel schlimmer ist, dass die Entscheidungen immer mehr auf Computer und Ratingsysteme verschoben werden. Berücksichtigt man deren Noten, ist man unangreifbar, hat Recht, wenn auch die Ergebnisse fatal sind. Wie weit ist die Entscheidungsbasis gesunken? Habe ich es überhaupt noch mit Führenden zu tun?

Sicher müssen wir akzeptieren, dass unsere gesellschaftlichen Verhältnisse, nicht zuletzt durch die globalisierte Welt, erheblich komplexer geworden sind, dass die Zeiten der gesetzten Normen häufig in die richtige Richtung gehen, häufig jedoch nur Teillösungen bringen und somit bereits die nächste Korrektur beinhalten, dass sie aber immer weniger von den Betroffenen verinnerlicht werden, dass mit der Setzung einer Regel häufig bereits die Umgehung erdacht wird. Was ist das für eine Geisteshaltung? Wir reden als Führende immer mehr von Werten, gleichzeitig tragen wir mit unserem Verhalten, mit unseren Entscheidungen zu einem Verfall des Wertesystems bei. Wo bleibt als Entscheidungsbasis die Orientierung an unserem Gewissen?

Das Unbehagen über die mangelnde Moral in unserer Wirtschaft ist weit verbreitet, siehe Schrempp, Wiedeking, Middelhoff, Zumwinkel, Gribowski, Schmidt etc. Der Zorn entzündet sich bekanntlich an den Handelnden, die man zu Recht für die Missstände verantwortlich macht; die Konsequenzen ihrer Entscheidungen tragen in der Regel die kleinen Leute, die in keiner Weise abgesichert sind. Diese Entwicklung muss uns als Gesellschaft wie als Entscheidungsträger beschäftigen. Das Thema Verantwortung muss einen Stellenwert haben.

Wir alle sind Teil der Gesellschaft. Die Grundströmungen tangieren alle. Wir müssen sehen, dass sich unsere Gesellschaft in den letzten vierzig, fünfzig Jahren grundlegend geändert hat. Man denke nur an den Aufbruch der 68er-Generation, deren Ergebnisse wir heute konstatieren. Die alte, durch Autorität geprägte Ordnung ist zerfallen ebenso wie Einfluss der Großorganisationen. Entscheidungen werden nicht mehr akzeptiert, siehe Stuttgart 21. Wir haben eine andere Gesellschaft mit anderen Idealen: Ich habe vom Staat etwas zu erwarten und nicht mehr etwas zu bringen. Ordnung, Unterordnung unter die Interessen der Gemeinschaft sind durch die Ideale der Selbstverwirklichung, durch Lustgewinn – durchaus auch bei der Arbeit –, durch Streben nach Wohlstand und Sicherheit für jeden ersetzt worden, so der Unternehmer Leibinger. Das ist per se nicht schlecht, aber diese Ziele müssen gebunden werden durch Maß und Verantwortung für das Ganze, gerade die Verbindung der Entscheidung mit der Konsequenz für das Ganze muss wesentlicher Teil einer Entscheidung sein, siehe Entlassungsproblematik. In diesem Zusammenhang noch eine Klarstellung: Der Wunsch des Menschen, Anerkennung zu erhalten oder für seine Leistung belohnt zu werden, ist als Triebfeder wirtschaftlichen Handelns unerlässlich, ist geradezu das Lebenselixier der Marktwirtschaft. Aber wenn dieses Handeln sich ins Extrem steigert, bewirkt es das Gegenteil: Anerkennung ja, Selbsterhöhung nein, angemessene Bezahlung ja, Gier, maßloses Gehalts- und Bonussystem nein. Sie kennen die Dammbrüche in den letzten Jahren, gerade in der Finanzwirtschaft. Wenn das Streben nach Provision die Basis finanzwirtschaftlicher Entscheidungen ist, sind Exzesse nicht mehr weit. Es stellt sich durchaus bei diesen Exzessen die Frage, ob Kants moralisches Gesetz durch die Handelnden verkörpert wird.

Was ist die Lösung, wie kommt es zu anderen Entscheidungen der Wirtschaftslenker? Wünschenswert wäre, der Einfluss der Kirche sei größer, aber in unserer zusehends säku-

larisierten Welt schafft die Kirche die erforderliche Wertevermittlung, die Neujustierung allein nicht; Sauerteig, mahnendes Gewissen sollte sie zumindest sein. Im Kern gilt es bereits weit unten zu beginnen. Bereits die Schulen sollten ein entsprechendes Koordinatensystem für zu treffende Entscheidungen vermitteln. Das beginnt bereits bei der Vermittlung des Anstandes im Umgang mit meinen Mitschülern und nicht in einem ausufernden Konkurrenzsystem, bei dem das Mittel den Zweck heiligt.

Bei dieser Überlegung helfen meines Erachtens nicht noch so fundierte Führungs- und Entscheidungstechniken, sondern ich setze auf das gelebte Vorbild. Sind die Führenden wieder allgemein akzeptiertes Vorbild, werden die Ringe wie beim geworfenen Stein ins Wasser immer größer, und wir bekommen eine andere Gesellschaft. Das ist aber nur möglich, wenn Tun mit den Worten, mit den Maximen deckungsgleich ist: Wahrhaftigkeit, Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Standfestigkeit, Fleiß, Mut müssen die Basis sein. Dabei geht es nicht primär um Entscheidungen, die alle wollen, sondern es geht um Entscheidungen, die stets zielgerichtet sind, die dem Gesamtinteresse dienen. D h. gegebenenfalls auch etwas nicht zu tun, obwohl es zum eigenen Vorteil ist. So lassen sich auch unpopuläre Maßnahmen durchsetzen, wenn sie begründet und nachvollziehbar.

Es ist ein Allgemeinplatz: Unser Wohlstand hängt von einer funktionierenden Wirtschaft ab und dies in einer globalisierten Welt, d.h. wir müssen stets mit unseren Produkten, Prozessen besser sein als die anderen, dann sind wir wettbewerbsfähig und geachtet. Das ist auch die Voraussetzung für einen langfristigen Erfolg. Ein Handeln von Quartal zu Quartal mit der Zielsetzung der Gewinnmaximierung führt in die Irre. Wir brauchen den weitsichtigen, vorbildhaften Entscheider, den ehrbaren Kaufmann, sicher eine leicht ausgesprochene Forderung, aber nicht leicht zu verwirklichen, wenn man an das weltweite Wettbewerbsumfeld mit manchen kostengünstigeren Standorten denkt. Die Vergangenheit zeigte jedoch, dass es möglich ist, dass wir so viel besser sein konnten, wie wir teurer waren – weshalb sollte dies in der Zukunft nicht möglich sein, umso mehr, wenn wir uns wieder auf unsere Werte als Entscheidungsgrundlage besinnen. Dabei spielt sicher eine entscheidende Rolle, wie wir mit dem Thema Beschäftigung umgehen. Ist es zielführend, nur wegen eines monetären Kostenvorteils Beschäftigung nach Außen zu verlagern und intern abzubauen, um später zu erkennen, dass das Unternehmen insgesamt geschwächt ist? Klare, nachvollziehbare Entscheidungen bewirken immer noch, dass die Mitarbeiter mitziehen und womöglich zu nicht vorher vorstellbaren Erkenntnissen kommen, die dem Unternehmen eine ganz neue Zukunft sichern. Sicher ist dies in einem kleineren Unternehmen leichter als bei einem großen Moloch, wo vielfach Trägheit angesichts nicht mehr verstehbarer Prozesse vorherrscht.

Das heißt aber nicht, dass jegliche Verlagerung von Beschäftigung ins Ausland unsinnig ist. Vielmehr bewirkt die internationale Arbeitsteilung einen solchen Prozess, d.h. wir sind nicht nur Anbieter von Produkten, sondern auch von Beschäftigung, nicht zuletzt auch, um unsere Leistungsbilanzüberschüsse nicht ins Uferlose wachsen zu lassen. Dabei gilt es auch, diese Beschäftigung aufgrund unserer Werte zu verlagern, wobei wir sie anderen Kulturen nicht aufoktroyieren wollen. Aber Kinderarbeit, Ausbeutung von Arbeit, Missachtung von Gesundheit, mangelhafte Bezahlung sollten tabu sein. Schließlich haben ethische Standards allgemein Gültigkeit – siehe der Dekalog.

Notwendig ist aber auch für die Funktionsfähigkeit unserer Wirtschaft ein funktionsfähiges Finanzsystem, siehe Grundlagenarbeit von Eucken, aber auch die Aussage von Lenin. Wir brauchen Entscheidungsträger, deren Fokus die Finanzintermediation und nicht

das Spekulieren ist, die erhaltene Einlagen denen geben, die diese zu nachhaltigem Investieren benötigen; d.h. die Finanzwirtschaft muss wieder zu ihrer ureigenen Aufgabe zurückkehren. Dabei gilt es auch wieder, die Grundrechenarten und die alten Grundregeln zu beachten: Höherer Zins = höheres Risiko = möglicher Kapitalverlust. Dies gilt für Kreditnehmer wie für Kapitalgeber, Gier ist nicht nur bei den Bankern, sondern auch bei den Einlegern vorhanden. Wir brauchen keine Banker, sondern Bankiers, für die das Wort Abs gilt: Die Gewinnerzielung allein ist keine ausreichende Legitimation der wirtschaftlichen Betätigung gegenüber der Gesellschaft. Ohne Gewinn ist alles nichts, aber müssen es als Entscheidungsbasis mehr als 25 Prozent Eigenkapitalrendite sein?

Wir brauchen also den ehrbaren Kaufmann, der auf ethischen Grundlagen seine Entscheidungen trifft, weil menschliches Zusammenleben, auch über Grenzen hinweg, nur auf der Basis gegenseitiges Vertrauen basiert. Ohne ein Mindestmaß an Vertrauen funktioniert menschliches Zusammenleben nicht. Dabei ist zu beachten, dass wir hierarchisch strukturiert sind, denn daraus folgt, dass Grundentscheidungen stets von oben kommen, im Guten wie im Bösen. Wir haben in jüngster Zeit leidvolle Entscheidungen erlebt. Es gibt auch erfreuliche Tatbestände; allerdings ist der Erfolg langwieriger als der Niedergang. Wie sagte schon bereits Wilhelm Busch in Analogie „Der liebe Gott muss immer ziehen, dem Teufel fällt‘s von selber zu“.

Ich komme zum Schluss:

Ich habe aus meiner Sicht Entscheidungsgrundlagen, die zur Entscheidungsfindung führen dargelegt, habe diese im ehrbaren Kaufmann als Leitbild eines Führenden eines Entscheidenden zusammengefasst, ein Leitbild, das m.E. Allgemeinverbindlichkeit hat, in Analogie zu Küngs Weltethos, das ein Weltethos für das Wirtschaftsleben ist. Dabei ist zu sehen, dass das Grundprinzip jeder marktwirtschaftlichen Ordnung nach Eucken die Verantwortung ist, und zwar für mich selbst, mein Handeln und meinen Weg. Bleiben wir dagegen in der Haltung verfestigt, nach der der Staat für alles verantwortlich ist und ich für nichts, kommen wir nicht weiter, werden wir keine nachhaltig prosperierende Wirtschaft erreichen. Meine Verantwortung umfasst nicht nur meine vier Wände, sondern auch den Bereich des Gemeinwesens, in dem ich wirke, den ich beeinflussen kann. Auch dann wird es auch wohl weiterhin Fehlentscheidungen geben, aber diese treten in den Hintergrund. Gerade die in Verantwortung Stehenden sollten sich stets dessen bewusst sein, dass sie vom Herrgott Talente geschenkt bekamen, mit denen sie zum Wohl der Gemeinschaft wirken und entscheiden sollten.

****

***Dr. Sabine Dembkowski** gründete im Jahr 2000 The Coaching Centre in London. Sie kombiniert in ihrer Arbeit als Executive-Coach ihre Erfahrungen als Strategieberaterin mit einem internationalen Best-Practice-Ansatz für Executive-Coaching und ganz spezifischem Know-how. Als Betriebswirtin war sie zunächst für A.T. Kearney und Monitor Company in London tätig, bevor sie ins Coaching-Fach wechselte. Heute berät sie hochrangige Fach- und Führungskräfte im In- und Ausland.*

## *„Et kütt, wie et kütt“*

### *Entscheidungsspielräume im Topmanagement*

**Inhalt**

1. Die Eingangsthesen
2. Eine kleine Typologie aus der Executive-Coaching-Praxis
3. Sabine Dembkowski im Interview

***Das Kölsche Grundgesetz***

*Das Kölsche Grundgesetz beschreibt typische kölsche Eigenarten und scheint bereits seit der Stadtgründerung unter den Römern das Leben in Köln zu regeln, macht es schwerelos und wäre überhaupt eine Anregung für alle Völker der Erde.*

***Artikel 1***
*Sieh den Tatsachen ins Auge. - Et es wie et es.*
***Artikel 2***
*Habe keine Angst vor der Zukunft. - Et kütt wie et kütt.*
***Artikel 3***
*Lerne aus der Vergangenheit. - Et hätt noch immer jot jejange.*
***Artikel 4***
*Jammere den Dingen nicht nach. - Wat fott es es fott.*
***Artikel 5***
*Sei offen für Neuerungen. - Nix bliev wie et wor.*
***Artikel 6***
*Seid kritisch, wenn Neuerungen überhand nehmen. - Kenne mer nit, bruche mer nit, fott domet.*
***Artikel 7***
*Füge dich in dein Schicksal. - Wat wellste maache?*
***Artikel 8***
*Achte auf deine Gesundheit. - Mach et jot ävver nit ze off.*
***Artikel 9***
*Stelle immer erst die Universalfrage. - Wat soll dä Quatsch?*
***Artikel 10***
*Komme dem Gebot der Gastfreundschaft nach. - Drinkste ene met?*
***Artikel 11***
*Bewahre dir eine gesunde Einstellung zum Humor. - Do laachste dech kapott.*

## 1. Die Eingangsthesen

Das hier vorangestellte *Kölsche Grundgesetz* fasst Lebensregeln zusammen, die man auch jedem Entscheider im Management ans Herz legen könnte. Das funktioniert in der Praxis aber so nicht immer, sei es, weil Entscheider ihre Spielräume gar nicht erst erkennen oder weil sie sie aufgrund ihrer Verhaltenspräferenzen nicht nutzen.

Coaching zielt auf die Weiterentwicklung der Persönlichkeit, und beim Executive Coaching liegt dabei einer der Schwerpunkte auf der Fähigkeit, Entscheidungen zu fällen. Das ist insbesondere wichtig, da das Top Management Entscheidungen trifft, die nicht nur für sie persönlich, sondern für den Fortbestand des Unternehmens und für die Zukunft der dort beschäftigten Mitarbeiter bedeutsam sind.

Natürlich gibt es Ausnahmeerscheinungen unter den Top-Entscheidern, deren Namen aus gutem Grund bekannt und sogar berühmt sind. In der täglichen Coaching-Praxis aber werden auch die Schwierigkeiten deutlich, die eine solche Position mit sich bringt:

These 1
Entscheidungsspielräume werden im Top-Management nicht ausreichend genutzt.

These 2
Unterschiedliche „Typen“ stolpern dabei über unterschiedliche „Steine“.

These 3
Durch ein Bewusstsein dafür, welcher Typ in welcher Situation wie agiert, und eine entsprechende Zuordnung können Entscheidungsspielräume im Top-Management besser genutzt werden.

## 2. Eine kleine Typologie aus der Executive-Coaching-Praxis

- Der einsame Wolf
- Der Wrestler
- Der It-Man
- Der Berater-Junkie
- Der Buchhalter
- Der Soldat
- Der Rebell

## 2.1. Der einsame Wolf

***Kurze Beschreibung***

Er macht die wichtigen Dinge mit sich aus und zieht sich zurück, wenn es darum geht, wichtige Entscheidungen zu treffen.
Er tut sich schwer damit sich in ein Team zu integrieren und wenn, dann nur als „Leitwolf.“ Wenn er jedoch nicht „stark“ genug ist, wird er früh aufgefressen. Um dies zu vermeiden, versucht er, sein „Ding“ zu machen und, soweit es ihm möglich ist, durchzusetzen.
Er bezieht andere nicht oder erst spät in seine Entscheidungsprozesse ein.

***Stärken***

Er ist „relativ unabhängig“, hat eine klare Meinung und lässt sich nicht leicht beeinflussen.

***Schwächen***

Die Integration und das Networking mit Kollegen auf der Top-Ebene fallen ihm schwer und werden von ihm gerne als „Zeitverschwendung“ klassifiziert.

***Auswirkungen auf die Nutzung von Entscheidungsspielräumen***

Er macht Übungen zur Nutzung seiner Entscheidungsspielräume in seiner ihm eigenen Gedankenwelt, nutzt sie in der realen Welt und in den Augen seiner Top-Management-Kollegen aber nur selten.

**Geschichten, die das Managementleben schreibt**

Ich lerne Herrn Wolf im Rahmen eines 360-Grad-Prozesses für seinen Chef kennen. Er ist einer der angesehensten Manager des DAX-Konzerns. Hat es jedoch nie auf die Vorstandsetage geschafft. Als der Coachingprozess mit meinem Klienten sich dem Ende zuneigt, erzählt er mir, dass Herr Wolf gerne mit mir sprechen und mich einmal wiedersehen möchte. Nachdem ich geklärt habe, dass dies für meinen Klienten OK ist, willige ich ein.

Herr Wolf begrüßt mich herzlich. Wir tauschen Nettigkeiten aus und er beschreibt mir, dass er wirklich angetan war von unserem damaligen Gespräch und bei seinem Chef erlebt hat, was Coaching bewirkt hat. Er selbst würde jetzt darüber nachdenken ein Coaching für sich selbst wahrzunehmen. Wir verabreden uns zu einem ausführlichen Gespräch.

In diesem Gespräch erklärt er mir, dass er eigentlich gar nicht weiß, wo er anfangen soll. Er ist jetzt 53, fühlt sich in der Organisation „nicht zugehörig“ und hat erlebt, dass Jüngere an ihm vorbei gezogen sind. Er schildert mir, dass er einen acht jährigen Rosenkrieg mit seiner Ex-Frau hinter sich hat und wie er in all diesen Jahren immer „alles mit sich allein ausgemacht hat“. Er habe ein Bild aufrecht erhalten und in der Phase gar nicht gemerkt, wie sehr in dies wirklich anstrengt. Privat sei er „eigentlich auch ganz anders“ als in der Firma. Er beschreibt sich selbst als weich und nachgiebig. Diese Eigenschaften haben ihn den größten Teil seines Vermögens gekostet und seine beiden Kinder würden verstehen, dies zu nutzen.

## 2.2. Der Wrestler

***Kurze Beschreibung***

Er nutzt jede Gelegenheit um zu kämpfen – Meetings, Veranstaltungen, Einzelgespräche. Er verhält sich dabei nicht immer diplomatisch und hinterlässt häufig „Verletzte." Damit macht er sich nicht nur Freunde.

***Stärken***

Er ist „stark" und solange er gewinnt, hat er eine umfangreiche Fangemeinde.

***Schwächen***

Er neigt dazu wenig zu differenzieren, für wen und was es sich zu kämpfen lohnt.
Er neigt dazu sich zu verausgaben und kann ab einem gewissen Punkt Gefahr laufen einen Gegner zu unterschätzen bzw. den Punkt für den gelungenen Ausstieg als Sieger zu verpassen.

***Auswirkungen auf die Nutzung von Entscheidungsspielräumen***

Er nutzt Entscheidungsspielräume und erarbeitet sich einen weiten Raum, in dem er agieren kann – solange er stark ist und gewinnt.

**Geschichten, die das Managementleben schreibt**

Eine Assistentin ruft bei uns im Büro an und möchte einen Termin für ihren Chef vereinbaren. Meine Frage, worum es gehe, wird nicht beantwortet. Die Assistentin erklärt mir bestimmt, dass sie nur den Termin für ihren Chef machen müsse, und der würde ihr nie auftragen einen Termin zu machen, wenn es nicht wirklich wichtig sei. Ich willige ein.

Ich betrete ein großes Büro und vor mir steht ein Mann, der schon viel erlebt zu haben scheint. Wir tauschen uns aus zum aktuellen Tagesgeschehen und er berichtet mir was er von Merkel & Co. derzeit hält.

Er schlägt geschickt den Bogen zu seinem Anliegen – den Ergebnissen der aktuellen 360-Grad-Feedbackbefragung. Sie gefallen ihm nicht und er wolle sich dazu einmal mit einer erfahrenen externen Beraterin austauschen. Die vorgeschlagenen Coaches von Seiten der Personalabteilung hat er abgelehnt, da man ja nie weiß „wie neutral die wirklich sind und was die nicht alles wieder an die Personalabteilung berichten, um weitere Aufträge zu erhalten".

Herr Miss schildert, dass er sich seit Jahren für „diesen Laden den A…" aufreißt und die Ergebnisse der 360-Grad-Feedbackbefragung klar belegen würden, dass hier wohl etwas schief läuft. Er schildert, wie er in jeder Situation „kämpft", um die besten Ergebnisse zu erzielen. Dabei ist für ihn wichtig zu siegen, für seine Mannschaft, seine Firma und sich selbst.

Er schildert, wie er schon immer in seiner Karriere bis an seine Grenzen gegangen ist. Wenn er ihm jemand das Ziel x vorgegeben hat, hat er selbst sich das Ziel x plus 1 gesetzt. Wichtig war im immer der Sieg. Er wollte besser sein und seine Überlegung war und ist stets: Was musst du tun um hier als Gewinner rauszugehen? Seine Entscheidungen waren davon geprägt sein Ziel zu erreichen.

Er ist sich sicher, dass er so seine Karriere beschleunigt hat und sonst nie mit Ende 30 im Vorstand angekommen wäre. Dass er dafür jetzt nicht die Anerkennung bekommt, die er sich erhofft hat, obwohl sich sein Geschäftsbereich hervorragend entwickelt hat, die

Zahlen stimmen, er Leute einstellen kann und jeder einen guten Bonus erhält, macht ihm schwer zu schaffen und belastet ihn.

Wir springen gemeinsam ins kalte Wasser und fangen direkt an zu arbeiten. Seine nachfolgenden Termine an dem Tag werden direkt abgesagt und nach drei intensiven Stunden haben wir erste Hypothesen, was andere bewogen haben könnte, ihn in der Befragung so einzustufen, wie sie es getan haben.

Ihm ist sehr wohl bewusst, dass er „ein Kämpfer ist". Er musste immer für alles kämpfen – zugeflogen ist ihm im Leben nichts. Weniger bewusst war ihm allerdings, welchen Eindruck dies auf andere Menschen machen kann. Das wird ihm nun durch die 360-Grad-Befragung klar; sie wird ein richtiger Weckruf für ihn. Wenn er kämpft, ist er mit so einer Leidenschaft in seinem Element, dass er sich eigentlich noch nie richtig die Zeit genommen hat, die anderen zu beobachten.

Herr Miss bekommt die Aufgabe genau zu beobachten und Belege für bzw. gegen unsere Hypothesen zu finden. In der nächsten Session bin ich erstaunt, dass er sich die „Hausaufgaben" so zu Herzen genommen hat. Er schildert mir, dass das für einen Profi selbstverständlich ist und „dass es im Leben nun mal so ist, dass man, je mehr man bereit ist zu geben, logischerweise auch mehr heraus bekommt."

Es konnte im Detail beschreiben, was er getan hatte und welche Reaktion das bei den Kollegen und Mitarbeitern ausgelöst hatte. Ihm ist klar geworden, dass „seine Siegeswillen mit ihm durchgehen kann, dass er seine Energie anders managen muss und dass er seine Kämpfe mit Bedacht wählen muss." Er schildert, wie er jetzt in einige Situationen bewusst Kollegen punkten lässt. Denn eigentlich ist er ja als Vorstand in einer komfortablen Situation. Er erkennt, dass er über alte Verhaltens- und Entscheidungsmuster, die er benutzt hat, um hier hin zu kommen, bisher nie bewusst nachgedacht hat.

### 2.3. Der It-Man

***Kurze Beschreibung***

Er legt viel Wert auf Statussymbole und sein Äußeres.
Er engagiert sich gern außerhalb seiner Managementaufgaben und nutzt die Plattformen, die sich ihm bieten.

***Stärken***

Er verfügt häufig über ein umfassendes und weitreichendes Netzwerk und engagiert sich auch im politischen und sozialen Bereich.

***Schwächen***

Lässt sich von dem leiten und beeinflussen, was gerade „in" und „angesagt" ist. Seinen Kollegen im Top-Management fällt es häufig schwer ihn zu greifen und wirklich zu wissen, woran man bei ihm ist.

***Auswirkungen auf die Nutzung von Entscheidungsspielräumen***

Seine engen Vorstellungen über das, was er im Rahmen seiner selbst gewählten Positionierung tun kann, erlauben ihm nur relativ enge Handlungs- und Entscheidungsspielräume.

**Geschichten, die das Managementleben schreibt**

Der Senior-Partner einer Beratungsgesellschaft ruft persönlich bei uns an und möchte, dass seine potenziellen Nachfolger von uns auf ihre zukünftige Aufgabe vorbereitet werden. Dabei läge ihm einer seiner Partner besonders am Herzen. Er beschreibt Herrn Star. Herr Star ist der mit weitem Abstand beste Verkäufer und *der* Umsatzbringer im Unternehmen. Seine fachlichen Qualifikationen werden jedoch von Kollegen in Frage gestellt, er werde als „arrogant" „gelackt", „unnahbar" und „entscheidungsschwach" wahrgenommen. Er freue sich auf das Coaching uns. Ich möge bitte direkt mit ihm Kontakt aufnehmen.

Wir treffen uns und vor mir steht der „perfekte Mann". Wenn er mir jetzt erzählt hätte, dass er gleich zum Fotoshooting muss, hätte ich es ihm sofort geglaubt. Perfekter Körper, absolut perfekt frisiertes Haar und die Kleidung vom allerfeinsten. Er beschreibt mir wie er aufgewachsen ist und dass sich seine Frau um seine Kleidung kümmert. Sie habe Spaß daran. Im Verlauf des Gespräches streicht er heraus, wie er sich in der Stadt, in der er jetzt lebt, engagiert. Er ist im Rotary Club, Vorstandsmitglied des Kunstfördervereins, Vorstandsmitglied einer neuen Hilfsorganisation für Afrika, Mitglied und Advisor bei einem Fußball-Bundesligisten… Seine Eltern seien in der Stadt sehr bekannt und der Name verpflichte.

Bei seinen Entscheidungen überlegt er stets, ob dies in dem Kontext wirklich angemessen ist. Er beschreibt verschiedenen Situationen, aus denen klar wird, dass er sich in Entscheidungssituationen stets an äußeren Kriterien orientiert, z.B. an seiner Rolle als Partner oder daran, ob etwas zu seiner gesellschaftlichen Stellung in dieser Stadt passt.

Die Frage, was *er* eigentlich denkt und ob die Fakten noch eine andere Entscheidung ermöglichen würden, stellt er sich dabei nicht.

Im Verlauf des Coachingprozesses wird ihm bewusst, dass er sich nie – nur in einer kurzen Phase als Jugendlicher –Gedanken darüber gemacht hat, was er selbst denkt und will. Er hat sich immer den jeweiligen Kontexten und Aufgaben angepasst und untergeordnet und das getan, was ihm Anerkennung verschafft hat.

Mit Hilfe mehrerer Videoanalysen wird ihm bewusst, welche Wirkung er auf andere hat. Ihm wird auch bewusst, wie ihn sein Auftritt und das Image, das er hat, ihn leiten und in seinen Entscheidungen einengen. Er erkennt, „dass er völlig automatisch in einer Entscheidungssituation das tut, was dem Bild entspricht".

Er fällt in der Mitte des Programmes in ein Loch und möchte hinschmeißen. Seine Frau ermuntert ihn weiterzumachen, da sie Veränderungen erkennt, die ihr gefallen. Als kleinen Nebeneffekt erkennt das Paar, dass in den letzten Jahren jeder das getan hat, wovon er glaubt, dass es der andere will. Ihnen fällt ein Stein vom Herzen und sie machen sich gemeinsam auf Entdeckungstour, was es denn noch so im Leben gibt…

Er selbst erarbeitet sich im Verlauf des Coachings ein breiteres Verhaltensrepertoire, er wird wachsamer und erkennt, welche Wirkung er bei welchen Menschen auslöst, und differenziert bewusst ,wo er sein Bild einsetzen kann und wo er gefordert, ist eine Entscheidung zu treffen, die vielleicht gar nicht dem Bild entspricht.

Am Ende unseres Coachingprogramms spürt er, wie er so mehr Anerkennung in der Organisation bekommt, dass er authentischer ist und als jemand wahrgenommen wird, der klare Entscheidungen trifft.

### 2.4. Der Berater-Junkie

***Kurze Beschreibung***

Er umgibt sich gerne mit Beratern und Experten – Unternehmensberater, Personalberater, Executive Coaches, Juristen, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater – und konsultiert diese vor seinen Entscheidungen. Er erarbeitet Lösungen bevorzugt mit seinen Beratern anstatt mit seinen Kollegen und Mitarbeitern.

***Stärken***

Er ist gut informiert und hat eine Fülle von Informationen, um Entscheidungen treffen zu können. Dabei braucht er jedoch häufig lange und verlangt viele Informationen, bevor er eine Entscheidung trifft.

***Schwächen***

Er läuft Gefahr, dass seine Kollegen und Mitarbeiter seine „Abhängigkeit" entlarven und ihn selbst als Entscheidungsschwach wahrnehmen.
Er kreiert eine „Me-Too-Organisation", bei der die „wahre Seele" der Organisation auf der Strecke bleibt.

***Auswirkungen auf die Nutzung von Entscheidungsspielräumen***

Er sieht häufig nur die Entscheidungsspielräume, die ihm seine Berater aufzeigen und nutzt sie nach deren Vorgaben. Dabei läuft er Gefahr von seinen Beratern ausgenutzt zu werden und seine Eigenständigkeit als Top-Manager aufzugeben bzw. den „Wald vor lauter Berater-Bäumen" nicht zu sehen.

**Geschichten, die das Managementleben schreibt**

Im Rahmen einer Initiative, bei der allen neuen Bereichsvorständen ein Coaching angeboten wird, lerne ich Herrn Schmitz kennen. Herr Schmitz ist karriereorientiert, wurde im Studium von der Studienstiftung des deutschen Volkes gefördert, legte ein Prädikatsexamen hin und heuerte bei einer großen Unternehmensberatung an. Er macht gute Arbeit bei einem Kunden und hat vor drei Jahren das Angebot bekommen die Seiten zu wechseln und als Bereichsleiter einzusteigen. Die Aufgabe reizt ihn besonders, da damit auch ein Entwicklungsplan und Zusagen verbunden waren, ihn auf seine jetzige Bereichsvorstandsposition zu entwickeln. Für ihn ist klar: er will in den Konzernvorstand und möchte das Coaching nutzen, um sich möglichst schnell dorthin zu entwickeln.

Herr Schmitz ist durch seinen früheren Arbeitgeber gut eingebunden in ein funktionierendes Netzwerk. Er kennt die Leute, die man kennen muss, und wird in seiner jetzigen Herausforderung auf seinen ehemaligen Arbeitgeber zurückgreifen.

Im Laufe unserer zweiten Session stellt sich heraus, dass er gefordert ist Entscheidungen zu treffen und die Richtung für seinen Bereich vorzugeben. Hierfür hat er direkt die Beratung für die Erarbeitung einer Strategie für seinen Bereich angeheuert, seine Direct Reports durchlaufen ein Assessment bei einer großen Beratungsagentur, die Zahlen werden noch mal überprüft durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, in rechtlichen Angelegenheiten lässt er sich von einer der großen Kanzleien vertreten…

Nach einigen Coaching-Sessions berichtet er mir, dass er sich „gelebt fühlt", nur „von Termin zu Termin hetzt", „keine Zeit hat wirklich zu arbeiten… und dass das von ihm scheinbar auch gar nicht mehr erwartet wird". Er beschreibt, dass er sich wieder konse-

quent Zeit für seine Hobbys nimmt und dass es in der Tat so ist, dass die Arbeit auf dieser Ebene leichter ist als das, was er als „Bereichsleiter mitmachen musste.“ Er wisse, dass er sich auf seine Berater verlassen könne und es „schön ist zu erfahren, wie es ist, auf der anderen Seite zu sein.“ Er ist glücklich, dass er sich für die Industrie entschieden hat.

Im Verlauf des Coachings reflektieren wir, wie er Entscheidungen trifft und Berater einsetzt. Er fühlt sich als erfahrener Einkäufer, da er ja auch die andere Seite kennt. Für ihn fühlt sich die Arbeitsaufteilung gut an, er fühlt sich sicher und ist der festen Meinung, dass man auf dieser Ebene und in so einem Umfeld keine wichtige Entscheidung ohne vorherige Konsultation mit einem Berater treffen solle.

Wir diskutieren über andere Optionen und Orientierungspunkte für die Entscheidungsfindung wie z.B. Erfahrung, Intuition oder Glaube. Diese Optionen werden jedoch alle verworfen. Er empfindet es als sicherer und solider, wenn er auch in Zukunft vor jeder richtungsweisenden Entscheidung seine Berater konsultiert und, wo nötig, Projekte initiiert.

Er könne – wenn er denn wolle – auch noch weitere Budgets für Berater einstellen. Er denke aber, dass es so erst einmal ok ist, da er ja alle Bereiche abgedeckt hat. Dass sei ein klares Zeichen, dass die Organisation meine Bedenken, dass er zu viele Berater einsetzt und sich zu sehr auf sie verlässt, nicht teile.

### 2.5. Der Buchhalter

***Kurze Beschreibung***

Er ist genau, arbeitet sich gewissenhaft in Details ein und kennt die Zahlen der Organisation. Diese Detailarbeit, seine Analysen und Zahlen leiten seine Entscheidungen.

***Stärken***

Er kennt das „innere Zahlenwerk“ der Organisation.
Er ist gewissenhaft und fleißig.

***Schwächen***

Er verstrickt sich in Details und schafft es nicht oder nur selten, aus der erarbeiteten Basis eine schlüssige Strategie zu erarbeiten um die Potenziale der Organisation nutzen zu können.
Er tut sich schwer, andere Perspektive zu verstehen und Kollegen, die anders gestrickt sind und z.B. eher das Big Picture sehen.

***Auswirkungen auf die Nutzung von Entscheidungsspielräumen***

Er kann Entscheidungsspielräume nur bedingt nutzen, da ihm der Blick für das „große Ganze“ fehlt, da er sich in dem engen Zahlenwerk sicher fühlt und Risiken scheut.

**Geschichten, die das Managementleben schreibt**

Ich bin schon dabei mich zu verabschieden, als ein Personalvorstand sagt: „Mir fällt da gerade noch etwas ein. Ich habe einen Kollegen im Vorstand, der dringend an sich arbeiten muss. Jetzt, wo ich darüber nachdenke, ist das zwar eine Feuertaufe, aber doch ein schöner Pilot. Ich rede mal mit ihm und rufe sie dann an…“.

Einige Tage später klingelt das Telefon und besagter Vorstand erklärt mir, dass sein Kollege mich gerne einmal treffen würde. Er schildert mir das Problem: „Der Typ ist total kleinkariert, sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht und ist absolut unfähig, das Big Picture auch nur im entferntesten zu erfassen. Er hält sich an den kleinsten Details fest und beharrt darauf. Wir fangen schon an, an unserer Entscheidung, ihn in das Gremium berufen zu haben, zu zweifeln."

Ich treffe auf einen netten Mann in einem schönen aufgeräumten Büro mit – für einen Vorstand – sehr vollem Schreibtisch. Er beschreibt mir im Detail seinen Werdegang und, wie er seine Rolle im Vorstand sieht. Dabei verweist er auch darauf, dass er wohl in das Gremium berufen worden sei, da von den anderen keiner „Lust hat sich wirklich um die Finanzen zu kümmern. Die haben einfach blind unseren Wirtschaftsprüfern getraut und sind nie ins Detail gegangen. Jetzt tun sich da Abgründe auf und Kollegen aus zwei Ressorts kommen unter Beschuss…" Jetzt wo er die Details kenne, mache er sich Sorgen, dass er unter dem Vorwand seiner nicht vorhandenen strategischen Kompetenzen „wieder abserviert werden solle."

Er steht vor einer großen Herausforderung und muss eine Entscheidung treffen, wie er mit den Informationen, die er hat und die seine Kollegen aus zwei Ressorts „zu Fall bringen können", umgehen soll.

Sein Gewissen und seine Werte sagen ihm, dass er die Informationen auf den Tisch legen muss. Die Frage ist nur, wie?

Im Verlauf eines unserer ersten Coachinggespräche wird ihm klar, dass er sich bisher viel zu wenig Gedanken darüber gemacht hat, wie er die Zahlen, Daten und Fakten darstellen muss, um Kollegen auf dieser Ebene zu überzeugen und für sich zu gewinnen. Gerade jetzt in dieser Situation ist ihm klar, dass die alles entscheidende Frage ist, wie er mit den Daten umgeht.

Ihm ist auch bewusst geworden, dass er eine gut durchdachte Strategie und einen Kommunikationsplan erarbeiten muss und nicht einfach die Daten und Fakten auf den Tisch legen kann, die gleich zwei seiner Kollegen zu Fall bringen können.

Wir erarbeiten gemeinsam einen Plan, wie er zunächst weitere Fakten sammeln kann, wie er mit den besagten Kollegen vielleicht doch noch eine Lösung herbeiführen kann und wie er parallel eine strategische Allianz bildet mit Personen, die ihn in den Gesprächen, Meetings und in der Vorstandssitzung, in der das diskutiert werden wird, unterstützen können.

### 2.6. Der Soldat

***Kurze Beschreibung***

Er hat auf dem „Weg nach oben" gelernt Befehle auszuführen. Das hat er internalisiert. Er ist gewissenhaft und strebt weiter nach oben.

***Stärken***

Er ist loyal und zuverlässig.

***Schwächen***

Er hat es gar nicht wirklich bemerkt, welche Verhaltensweisen er auf dem Weg nach oben internalisiert hat.

Er sucht auch, wenn er bereits oben angekommen, ist nach einer Instanz, die ihm eine Richtung vorgibt.

***Auswirkungen auf die Nutzung von Entscheidungsspielräumen***
Er nutzt die Entscheidungsspielräume, die er zugesprochen bekommt. Dabei achtet er jedoch darauf, dass er in dem vorgegebene Rahmen bleibt.

**Geschichten, die das Managementleben schreibt**
Im Büro geht ein Anruf ein von einer sehr netten jungen Dame. Meine Assistentin stellt durch und ich höre, dass sie von einer Freundin, die Assistentin in einem anderen Vorstandsressort ist, von mir gehört hat. Sie habe jetzt einen neuen Chef und ihm geraten sich doch einfach einmal mit mir zu treffen, da er dringend „was machen muss". Ich muss schmunzeln und frage, ob er es denn auch wünscht. Sie erklärt mir, dass sie ihm erzählt habe, dass „das alle so machen", und darauf hätte er zugestimmt. Wir machen einen Termin.

Ich komme in den überdimensionierten Raum, und ein gutaussehender Mann Anfang vierzig kommt mir entgegen und begrüßt mich förmlich. Ich erhalte ein Getränk, die Assistentin verlässt den Raum und wir setzen uns. Er wird ganz ruhig und schaut mich kaum an. Ich bewundere in der Zwischenzeit die Bilder, frage ihn, ob es ihm gut geht und was ihn motiviert hat unserem Termin zuzustimmen. Stille. Ich habe gelernt sie auszuhalten.

Nach einer gefühlten Ewigkeit blickt er auf und ich entdecke Tränen in seinen Augen. Ich schaue ihn an und er fängt an langsam zu erzählen.

Es war schon im Studium sein Ziel Vorstand zu werden. Er hat sich gut durchgekämpft und jetzt ist er hier. Sein Blick schweift durch den Raum. Ich gratuliere ihm. Er steht auf und fängt an zu fluchen und berichtet: „Es ist alles so anders, als ich es mir vorgestellt habe." Er führt weiter aus: „Jetzt ist man dann da, wo man hin wollte… die alten Weggefährten fangen direkt an, anders mit einem umzugehen… Man kann förmlich spüren, wie man jetzt von dem Informationsfluss im Konzern abgeschnitten ist, keine Witze mehr… die Unterlagen sind alle aufpoliert. Keiner sagt einem, was man tun soll, und jeder starrt einen nur an und erwartet Antworten, Zusagen, Entscheidungen. Man selbst hat keinen mehr… Der Aufsichtsrat tut auch nichts. Der könnte einem doch wenigstens sagen, was man jetzt tun soll."

Er schildert, dass er sich im Chaos fühlt. Er weiß, dass er Entscheidungen treffen muss, hat aber die Orientierung verloren.

Ich höre in der ersten Session einfach nur zu und lasse ihn reden. Er fühlt sich nach der ersten Session „besser – viel besser". Ihm ist bewusst geworden, dass er auf dem Weg nach oben das getan hat, was seine Vorgesetzten von ihm verlangt haben. Das hat er auch immer gut gemacht und das nötige Quäntchen Glück dabei gehabt.

Jetzt, wo es keine Vorgesetzten in dem Sinn mehr gibt, ist er gefordert Entscheidungen zu treffen. Ihm ist auch klar, dass er die ersten Wochen hier „wie in einer Schockstarre war". Wir erarbeiten einen Aktionsplan, wie er eine Strategie entwickeln kann, was dabei die wichtigen Parameter sein sollen, wo seine Orientierungspunkte sind und was seine Werte sind, die in allen Entscheidungen durchscheinen sollen.

Nach mehreren Sessions fängt er an zu spüren, dass er mit der Situation besser klar kommt. Ihm wird bewusst, was sein neuer Spielraum ist und wie er ihn nutzen kann.

## 2.7. Der Rebell

***Kurze Beschreibung***
Er hat klare eigene Vorstellungen und Bilder im Kopf, wie etwas laufen muss.

***Stärken***
Er ist eigenständig, innovativ und im Rahmen seiner Vorstellungen konsequent.

***Schwächen***
Er findet es schwer, ja unmöglich, sich in ein „System“ zu integrieren.

***Auswirkungen auf die Nutzung von Entscheidungsspielräumen***
Er schafft sich seine eigenen Entscheidungsspielräume. Die Entscheidungsspielräume in einem „System“ sind ihm zu eng und zu klein. In einem „System“ überschreitet er Grenzen und versucht auszubrechen.

**Geschichten, die das Managementleben schreibt**
Aufgeregt ruft mich der HR-Direktor einer namhaften Bank und fragt direkt, ob ich Lust und Zeit auf einen „schwierigen Fall“ habe. Das erweckt sofort mein Interesse und ist sage: „Ja, gern – um wen geht es?“

Ich erhalte die Beschreibung eines Mannes, der mir als einer der weltweiten Top 3 Trader der Bank dargestellt wird. Mir wird die Dimension seiner Bedeutung beschrieben, und dass gleich mehrere Büros in Europa „quasi von ihm finanziert werden“ und die „Bank es sich nicht erlauben kann diesen Mann zu verlieren. Soweit so gut. Wo ist das Problem?

Mir wird beschrieben, dass „er eigentlich so gar nicht in eine Bank passt“, jetzt aber Forderungen stellt und in das Management aufsteigen möchte. Hier stößt das „System“ an seine Grenzen, denn er hat so gar nichts, was ihn für eine Managementaufgabe qualifizieren würde, und seine Vergütung sprengt jeglichen Rahmen.

Ich stehe in der Lobby und warte auf meinen Klienten. Dabei fällt mir nach einiger Zeit ein Mann auf, den ich der IT-Abteilung zugeordnet habe. Ich gehe auf ihn zu und spreche ihn an. Er antwortet „Sie waren schnell. Test bestanden. Darf ich sie zum Kaffee draußen einladen?“

Der Mann entpuppt sich schnell als überdurchschnittlich begabter Mathematiker, der schon in seiner Studentenzeit ein Handelssystem ausgearbeitet hat, das seit Jahren funktioniert und das in dieser Bank nur er versteht.

Seine Entscheidungen orientiert er konsequent an der Frage, ob „man damit Geld verdienen kann.“

Dem Wunsch der Bank, sein Handelssystem den Junioren beizubringen, möchte er nur bedingt nachkommen. Er will Anerkennung für seine Leistungen, bekommt sie in seinen Augen aber nicht und würde mit mir gern erarbeiten, wie er seine Karriere weiterentwickeln kann.

Nach mehreren Session ist klar, dass er eigentlich gar keine Lust auf eine Managementaufgabe in der Bank. Die ganzen politischen Diskussionen und Regulierungen, die jetzt auf Banken zukommen nerven ihn, da sie ihn in seinen Business-Entscheidungen und als Mensch einschränken.

Er hat mehrere Angebote von Hedgefonds vorliegen, und es reizt ihn jetzt dort einzusteigen. Dort werden ihm Freiheiten geboten, er ist nicht so reguliert, und den Gründer interessiert nicht, wie er herumläuft. Er kündigt in der Bank zum 31.12.

*Frau Dr. Dembkowski berichtet aus ihrer Coaching-Praxis*

****

*Der folgende Beitrag gibt die Inhalte eines Gesprächs im Nachgang zu dem Tagungsvortrag wieder. Das Interview von Seiten der Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik (BAfWE) führte Dr. Petra Sonne-Neubacher.*

*BAfWE*: Frau Dembkowski, Sie arbeiten jetzt ja schon seit einigen Jahren als Executive Coach. Beim Thema unserer Tagung geht es ja um Entscheidungen. Worauf kommt es Ihrer Ansicht nach besonders an, wenn man die Top-Entscheider coacht?

*Dembkowski*: Erstens ist wichtig, dass man den Stallgeruch hat. Man sollte selbst auf diesen Ebenen und mit diesen Personen in der Industrie oder in der Beratung gearbeitet haben. Eine der üblichen Coaching-Ausbildungen allein nützt so gut wie nichts, insbesondere wenn das nicht dazu kommt. Zweitens braucht man mehrere Coaching-Ausbildungen, möglichst renommierte Ausbildungen, und ein breites Repertoire an Methoden und Techniken. Und drittens sollte man sich in der Tiefe mit diesen Coaching-Situationen beschäftigt haben. Man sollte auch die Literatur kennen, die wissenschaftlichen Hintergründe kennen. Die ganz lockere Haltung „Ich führe einfach ein Gespräch und verlasse mich auf meine Erfahrung“ funktioniert nicht. Dazu sind die Fragestellungen zu komplex.

*BAfWE*: Die von Ihnen aufgezeigte Klassifizierung überspitzt natürlich. Trotzdem kommt beim Zuhörer vielleicht die Frage auf, ob das nicht eher Einzelfälle sind. Wie sieht denn die Wirklichkeit aus? Und gibt es Typen, die in der Praxis besonders häufig vorkommen?

*Dembkowski*: Diese Typologie ist wirklich ein Erfahrungsbericht und basiert auf meinen persönlichen Eindrücken aus der Praxis. Das ist natürlich nicht wissenschaftlich validiert, und es gibt keine statistische Daten oder Auswertungen. Zu der relativen Häufigkeit kann ich daher auch keine Aussagen machen.

*BAfWE*: Was tun Sie, wenn Sie mit Ihrer Analyse des Ihnen problematisch erscheinenden Verhaltens nicht zum Klienten durchdringen? Sie schildern ja auch Beispiele, in denen der Betroffene lieber an seinem Verhaltensmuster festhalten möchte oder sogar das Unternehmen verlässt. Wie verhalten Sie sich dem Klienten gegenüber, vor allem, wenn der Auftraggeber ja das Unternehmen ist?

*Dembkowski*: Das würde ich mit dem Klienten thematisieren und gemeinsam mit ihm beschließen, wie man das in die Organisation kommunizieren möchte. Selbstverständlich werden Fragen wie, dass die Inhalte des Coachings vertraulich sind und sich ein professioneller Coach nicht zum bloßen Werkzeug des Unternehmens machen kann, bei der Auftragsvergabe vorab besprochen. Aber das ist bei Personalverantwortlichen heute Standardwissen und Coaching mit allen entsprechenden Rahmenbedingungen für sie ein etabliertes Instrument. Sie haben sich längst damit auseinandergesetzt, wie ein guter Coachingprozess aussieht.

*BAfWE*: Welche Rolle spielen Ihrer Beobachtung nach ethische Erwägungen für die Top-Entscheider? Wie bewusst machen sich Ihre Klienten die Tragweite ihrer Entscheidungen?

*Dembkowski*: Wenig. Die meisten sind gefangen in wirtschaftlichen Prozessen und sind ja auch gefordert, hier tatsächliche Ergebnisse vorzuweisen. Sie versuchen abzuwägen, und wenn wirtschaftliche Interessen mit ethischen Erwägungen in Einklang zu bringen sind, tun sie das natürlich. Aber es gibt wenige, die sich bei der Komplexität, bei der Geschwindigkeit wirklich die Zeit nehmen, um eingehend über ethische Themen zu reflektieren. Es nimmt zwar zu, man hört das ja auch in einigen Interviews, aber noch haben diese Themen relativ wenig Bedeutung.

****

***Prof. Dr. Joachim Fetzer**, studierter Volkswirt und Theologe, ist geschäftsführender Gesellschafter der Fetzer Immobilien GbR in Augsburg und Honorarprofessor für Wirtschaftsethik der Hochschule für angewandte Wissenschaften an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt, Außerdem ist er Mitglied im Vorstand des Deutschen Netzwerks Wirtschaftethik. Eine ausführliche Vita von Prof. Dr. Fetzer und Hinweise auf weitere Publikationen finden sich unter www.wirtschaftsethik.com*

---

## *Geschultes Bauchgefühl?*

### *Reflexionen zur Lehrbarkeit moralökonomischer Entscheidungen*

Es ist ein eindrücklicher Titel: „Die Einsamkeit an der Spitze“. Oben an der Spitze eines Unternehmens werden die Entscheidungen gefällt. Und dort und bei diesem Entscheidungsprozess ist es einsam. Dort fallen einsame Entscheidungen. Das wird hier suggeriert. In gewisser Hinsicht vertrete ich die Gegenthese oder möchte zumindest einen anderen Blickwinkel einnehmen. Denn erstens: Auch an der Spitze ist es gar nicht so einsam. Die Spitze selbst ist nur ein Teil des Ganzen. Und zweitens: Einsam ist es nicht nur an der Spitze.

*Einsamkeit an der Spitze?*

Gibt es sie überhaupt – die Einsamkeit an der Spitze? Erfahrungen aus Gesprächen und aus der Arbeit mit Menschen in großen und mittelständischen Unternehmen vermitteln mir einen anderen Eindruck: Manchmal ist es da viel zu wenig einsam. Die meisten Entscheidungen sind heute Gremienentscheidungen. In zunehmendem Maße existiert „der einsame Entscheider“ gar nicht mehr oder hat zumindest keinen Raum mehr für einsame Entscheidungen. Konsequenter- und in mancher Hinsicht tragischerweise bilden wir junge Menschen auch gar nicht mehr so aus. Die Aufforderung „Steh für das, was Du sagst. Du bist hier wichtig.“ kommt immer weniger vor.

Paradigmatisch ist an die Stelle der einsamen Entscheidung das Stakeholder-Management getreten. Jede Entscheidung tangiert viele Anspruchsgruppen und deren Interessen müssen ständig austariert werden. Gefragt wird: Wer hat alles seine Stäbchen (Stakes) im Spiel? Wessen Ansprüche müssen befriedigt werden? Welche Anspruchsgruppen sind in welchem Maße durchsetzungsfähig? Im besten Fall wird noch gefragt: Sind die Ansprüche legitim, sind sie nicht legitim?

Im Hausgang einer Verwandten hing ein Sinnspruch, der eine dem Stakeholder-Management entgegengesetzte Haltung ausdrückte: „Allen Menschen Recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann.“ Gewissermaßen steckt hinter der Idee, Stakeholder-Management in Reinform zu betreiben, der Gedanke, genau diese Kunst zu beherrschen.

Mit der Vielzahl der Gremienentscheidungen auf der einen Seite und der Idee des Stakeholder-Management auf der anderen Seite stellt sich die Frage: Wie oft kommen wir – auch an der Spitze – tatsächlich in Situationen, in der die einsame Entscheidung gefordert ist? Im Alltag beschäftigen meist ganz andere Fragen: Wie setze ich dieses Projekt durch? Mit welchen Argumenten gehe ich in eine Sitzung, um ein bestimmtes Thema durchzuset-

zen? Solche Fragen beschäftigen Menschen vielleicht mehr als die vermeintliche Einsamkeit an der Spitze.

*Die Spitze ist immer nur ein Teil des Ganzen*

Wer auf einem Berggipfel steht und die Aussicht genießt, sieht nicht, wie viele Tonnen Stein sich unter seinen Füßen befinden. Übertragen auf die Situation in Top-Führungspositionen oder auf die Situation des klassischen Eigentümerunternehmers ergibt sich daraus eine spezifische Versuchung, nämlich eine Sichtweise, die man in Anlehnung an Ludwig XIV. so formulieren kann: „Das Unternehmen bin ich." Doch der daraus resultierende Führungsstil nach dem Motto „In diesem Unternehmen bin ich der Chef und nur ich" funktioniert heute immer weniger. Führungskräfte müssen und mussten eigentlich schon immer lernen, dass sie in Wahrheit nur ein Teil des Ganzen sind. Auch dort, wo das Unternehmen dem Unternehmer tatsächlich noch gehört, gilt: Führung ist nur ein Teil und ein spezifischer Dienst am Unternehmen.

Auch empirisch sind Entscheidungen – egal in welcher Position sie getroffen werden – das Ergebnis eines Kommunikationsprozesses in der gesamten Firma.

Dies anzuerkennen, hat Konsequenzen sowohl für Menschen in Top-Positionen als auch für alle anderen im Unternehmen Beteiligten. Für die oberen Ränge ergibt sich daraus eine Aufforderung zur Bescheidenheit. In einer Reformulierung der *Zehn Gebote für Unternehmer*[1] lautet das erste Gebot: „Spiele dich nicht als Herrgott auf und halte dich nicht für allwissend oder allmächtig. Höre auf dein Gewissen und auf deine Mitarbeiter.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergibt sich eine gegenläufige Konsequenz: Nicht selten begegnet man der Haltung: „Bei uns läuft vieles schief, doch das kommt alles von oben." Diese Haltung ist problematisch, wenn Entscheidungen das Ergebnis eines Kommunikationsprozesses im ganzen Unternehmen sind.

Dazu finde ich den folgenden *Dilbert* amüsant, aber auch durchaus bezeichnend. Und zumindest viele aus den größeren Unternehmen bestätigen: „Ja! Genauso ist es!"

[1] Wolfgang Ockenfels: 10 Gebote für die Wirtschaft, hgg. vom Bund Katholischer Unternehmer, Köln 2006

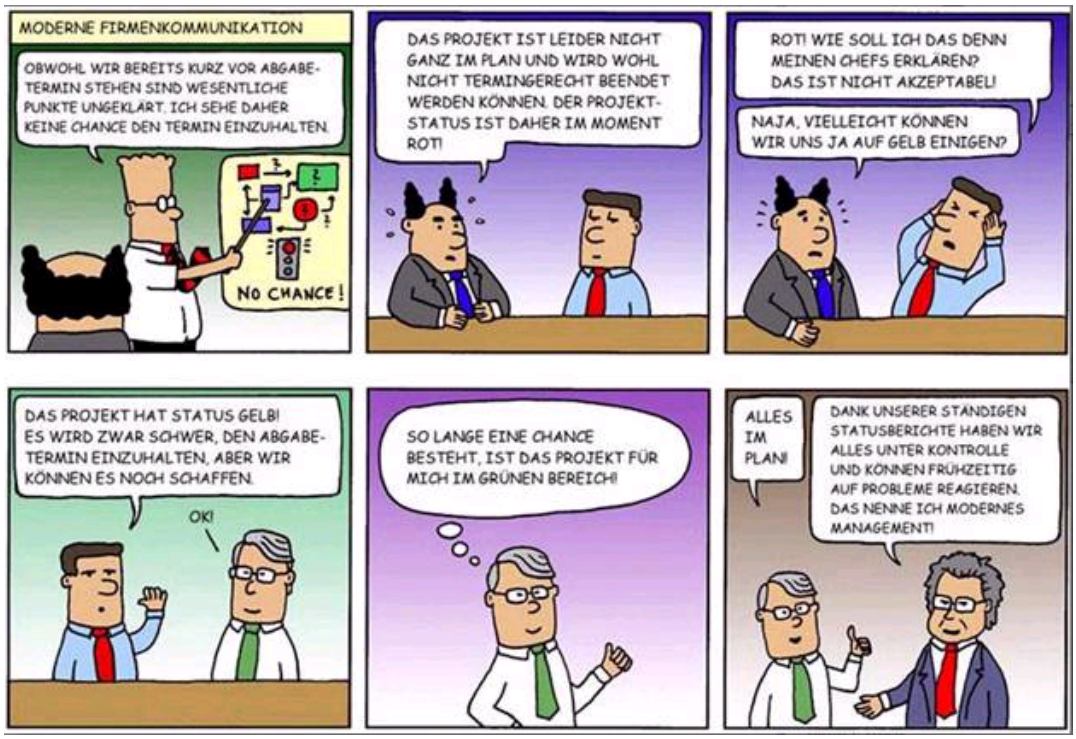



*Abbildung 1: „Dilbert-Cartoon". Hinweis: Es handelt sich nicht um einen echten Dilbert-Cartoon, sondern um eine Nachahmung, die nach Informationen von manager-magazin.de in nahezu sämtlichen Büros des Hamburger Airbus-Werks kursierte. Mehr Informationen unter http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/fotostrecke-16868.html*

Was passiert hier in der Kommunikation eines Unternehmens? Es gibt ein Problem mit einem Projektplan. Diese Information wird in einem Gespräch dem Vorgesetzten übermittelt. Zu Beginn heißt es: Projektstatus rot. Höchstes Warnsignal. Das wird natürlich hinterfragt. Könnte es nicht sein, dass man den Zeitplan doch noch einhalten kann? Status gelb, damit könnte man leben. Der Mitarbeiter gibt nach dieser Frage seine ursprüngliche Einschätzung auf. Wer ist schon gern Überbringer schlechter Nachrichten? So wird in jedem Schritt die Lage ein wenig besser dargestellt, und oben landet eine völlig andere Information. Leicht kann man sich vorstellen, welche Entscheidungen auf Basis dieser Informationslage vermeintlich einsam und besten Wissens und Gewissens an der Spitze gefällt werden. Und daher die These: Wenn etwas schief läuft, ist nicht die Top-Führungskraft allein verantwortlich, sondern das Unternehmen als Ganzes, als korporativer Akteur. Für viele ist dies eine ungewohnte Sichtweise, der Gedanke, dass ein Unternehmen als Ganzes handelt. Das widerspricht allen philosophischen Traditionen. Natürlich es geht immer *auch* um Menschen. Aber der einzelnen Mitarbeiter kann sich, ganz gleichgültig auf welcher Ebene, nicht zurücklehnen und sich darauf verlassen, dass an der Unternehmensspitze schon die richtigen Entscheidungen gefällt werden, denn er trägt mit seinem eigenen Verhalten und mit seinen Entscheidungen und Bewertungen von Informationen dazu bei.

*Nicht nur an der Spitze ist es einsam.*

Die Einsamkeit der Entscheidungssituation gibt es gelegentlich doch – aber eben nicht nur an der Spitze. *Jeder* Mitarbeiter auf *jeder* Ebene kann in einen sogenannten moralökono-

mischen Konflikt geraten. Das erste Indiz für eine solche Situation ist, dass mir mein Bauchgefühl mir sagt: Da ist etwas nicht in Ordnung; ich sollte anders handeln. Doch diese Entscheidung würde mich in einen Konflikt bringt und zu Fragen führen wie: Rechnet sich das für das Unternehmen? Mache ich trotz meiner Entscheidung weiterhin Karriere? Behalte ich meinen Job? Spätestens in dieser Situation wird es einsam, und zwar ganz egal, welche Position man inne hat. Das kann einsam werden für den Pförtner, das kann einsam werden für den einzelnen Controller, das kann einsam, sehr einsam werden für jeden. Die Suggestion „Einsamkeit an der Spitze" trifft also nicht die Realität.

Gehen wir noch einmal zu dem Cartoon zurück und betrachten jetzt nicht den Kommunikationsfluss, sondern die jeweilige Gesprächssituation. Hier im zweiten Bild beispielsweise stehen dem Teamleiter schon die Schweißperlen auf der Stirn und sicher schon, bevor er in das Gespräch geht. Er weiß schon, was kommt. Projektstatus rot? Da tobt der Vorgesetzte natürlich. Aber der tobt auch nur deswegen, weil er weiß, dass er in etwas anderer Tonlage auf nächsthöherer Ebene das gleiche Problem bekommt. Genau an dieser Stelle im Gespräch, an der sich die beiden einigen und das Rot zu Dunkelgelb machen, passiert das Wesentliche. An dieser Stelle hat der Teamleiter entschieden. Und diese Entscheidung hat er relativ einsam getroffen. Sicher kann man nun auch eine Debatte dazu führen, welche Unternehmensstrukturen und welches Führungsverhalten solche Situationen begünstigen. Eine wichtige Frage ist ja immer, wie es dem Mitarbeiter aus Bild 1 ergeht, wenn er zu seiner Einschätzung steht. Projektstatus rot. Was passiert dann? Wird er beispielsweise gemobbt oder Ähnliches?

Jedenfalls können Sie sich vorstellen, was in einem Unternehmen geschieht und welche Entwicklung es nehmen kann, wenn ein solches Entscheidungsverhalten häufiger oder über längere Zeiträume vorkommt.

Ein zufällig gewähltes Beispiel, das die Alltäglichkeit solcher Situationen zeigt. In einer großen Bank wird in einem Konzernbereich eine Software für einen anderen Bereich erstellt, der nach einer Fusion gesellschaftsrechtlich nicht mehr unabhängig ist. Die Erstellung wurde zunächst als Dienstleistung mit dem internen Kunden verrechnet. Nun kam in einem Gremium die Frage auf, ob man die Software nicht in der Bilanz aktivieren könne – und zwar im erstellenden Konzernbereich. Dem internen Kunden schade das ja nicht und es verbessere die eigene Performance. Es geht nicht um gigantische Summen und doch ist es wohl der Sache nach eine klare Bilanzmanipulation. Es ist ein Gremium im mittleren Management, das den Impuls zur Aktivierung gibt. Letztlich muss ein Kundenmanager seine Unterschrift darunter setzen oder mit seiner Meinung der Nicht-Aktivierbarkeit sich gegen ein übergeordnetes Gremium stellen oder den Konflikt eskalieren. Die meisten im Umfeld wollen einfach davon nichts wissen – sie haben (im Fusionsprozess) andere Probleme. Da entsteht mitten im Kommunikationsgewühl eines großen Unternehmens eine sehr einsame Entscheidungssituation.

Das Beispiel zeigt, dass der Unterschied zwischen den Spitzenpositionen und allen anderen Positionen graduell und nicht qualitativ ist. Natürlich haben Vorstandsvorsitzende mehr Einfluss als Pförtner. Das kann man nicht leugnen. Aber letztlich wird überall entschieden und nur die Reichweiten sind unterschiedlich. Und auch im Management, das hat jeder von Ihnen vielleicht schon einmal erlebt, kommt es vor, dass man eine Anweisung gibt und dann wird sie nicht umgesetzt. Auch der Entscheider an der Spitze ist eben nicht allmächtig. Und dass sich jemand eine Entscheidung anmaßt oder sie einfach trifft,

obwohl sie ihm nicht zusteht, das gibt es in beiden Richtungen. Jede Führung ist angewiesen auf Gefolgschaft.

Es müsste eine Kopplung geben zwischen einer Entscheidung und der Verpflichtung, für die Folgen dieser Entscheidung einzustehen. Aber genau das ist häufig gar nicht möglich, weil an jeder Entscheidung viele beteiligt sind. Von verschiedenen Stellen wird der Input geliefert und ein anderes Gremium entscheidet. Die Vorbereitenden sind in dieser Sitzung in der Regel gar nicht dabei. Die Unternehmensrealität ergibt sich dann aus der kumulativen Wirkungen vieler kleiner solcher Vorgänge.

Es gibt auch Situationen, in denen man das Gefühl haben kann, man müsse jetzt ein bisschen mauscheln, weil davon die Existenz der Firma abhängt. Es ist überhaupt kein Problem, abwärts eine entsprechende Stimmung aufzubauen, die dem einzelnen das Gefühl gibt, wenn er jetzt auf rot beharre, dann sei das der Punkt, der das gesamte Unternehmen in den Abgrund führt. Und *diese* Entscheidung will natürlich auch niemand allein treffen. Bis hin zur Challenger-Katastrophe ist das an Einzelfällen sehr sauber aufgearbeitet. Andererseits ist es genauso wichtig, nicht halsstarrig zu werden. Darauf muss man ebenso hinweisen, vor allem, wenn man junge Menschen ausbildet. Es ist es auch nicht der Weisheit letzter Schluss, immer mit der Integrität im Kopf durch die Wand zu gehen.

Es sind solche im Cartoon auf den Punkt gebrachten Prozesse, die etwas mit der Finanzkrise zu tun haben. Es gab natürlich auch Vorstände, die gesagt haben, aus bestimmten risikoreichen Aktivitäten solle ihre Bank aussteigen. Die sind aber heute vielfach nicht mehr in den Vorständen. Daher muss sich an einem solchen Punkt jeder für sich persönlich überlegen, ob er versucht, seine Linie durchzusetzen und den Vorstand im Zweifelsfall verlässt, oder ob er ein Stück weit mitgeht, weil er dann noch Einfluss hat. Er muss überlegen, welche Auswirkungen das langfristig haben kann. Es war ja bei der Finanzkrise nicht so, dass über Nacht plötzlich ein Gewitter kam, sondern dass bestimmte Strukturen und Kulturen und bestimmte Fragestellungen über einen längeren Zeitraum hinweg ausgeblendet wurden. Das ist zumindest ein Aspekt. Es gibt auch politische und viele weitere Aspekte.

Was heißt das nun für die Lehre? Immer deutlicher wird in Folge der Finanzkrise die Forderung nach „mehr Wirtschaftsethik in der Lehre“ gefordert. Die Lehrenden sollen dann wohl den zu Belehrenden integeres Verhalten beibringen. Ist das überhaupt möglich? Was lehrt man da eigentlich und was heißt das für den Umgang mit solchen Situationen?

Zunächst muss man sich die konkrete Lehr-Situation vor Augen halten. Sie befinden Sich aktuell in einer ganz anderen Lebensphase als der durchschnittliche Student. Sie haben zahlreiche Erfahrung gemacht, haben solche Gespräche geführt, sind gereift und wissen um die Bedeutung von Entscheidungen.

*Prof. Fetzer während seines Vortrags auf der Tagung 2012*

Die Studenten haben solche Erfahrungen nicht, an die man anknüpfen kann. Ein spezifisches Coaching kommt in dieser frühen Lebensphase noch nicht in Frage. Wie schult man das Bauchgefühl und den Umgang mit entsprechenden Konflikten – irgendwo zwischen Buchführung, Bilanzierung und VWL II mit zwei Stunden in der Woche. Und in einem Studiengang stellt sich sofort die nächste Frage: Was kann man prüfen? Das ist schwierig, wenn man gleichzeitig sagt, das eigentliche Anliegen sei, das Bauchgefühl der Studenten zu schulen.

Natürlich gibt es viel Stoff, den man einfach lehren und abfragen kann, zum Beispiel die DIN ISO 26000, die Internationale Leitlinie zur Unternehmerischen Verantwortung. Und die Kollegen aus den philosophischen Fakultäten sagen: Wir brauchen erst einmal ausreichende Grundlagen – Aristoteles und Kant. Nun: Aristoteles schadet nie! Thomas von Aquin auch nicht und Luther übrigens auch nicht. Aber die Aufgabe in der Lehre ist, dies zu übersetzen und zu sagen, was das mit realen Situationen zu tun hat. Mit einem philosophischen Grundlagenstudium muten wir den Wirtschaftsstudenten meiner Ansicht nach zu viel zu. Also soll das, was man lehrt, auch noch einfach verständlich sein, und damit stellt sich die Frage, was der Kern unseres Faches ist. Meinen Ansatz dazu, wie man wirtschaftsethisches Urteilen am ehesten vermitteln kann, möchte ich Ihnen im Folgenden vorstellen.

Wenn Sie wirtschaftsethische Literatur betrachten, dann gehört zu dem Fach Psychologie, Philosophie, Politologie, dazu BWL und VWL, und dadurch wird das Thema zwar vielfältig, aber auch ein Stück weit uferlos. Ich wage dagegen die Behauptung, dass man im Grunde genau zwei methodische Ansätze lernen muss, zwei Analyse-Tools, um die wesentlichen Fragen durchdenken zu können. Alles, was ich lehre und was mir in der Praxis als Fragestellungen begegnet, kann ich da einsortieren.

Das eine Instrument ist die Unterscheidung von Handlungs-Ebenen: Einer der Gründe dafür, warum so viele Fachrichtungen an der Lehre der Wirtschaftsethik beteiligt sind, ist der, dass in der Ethik und im moralökonomischen Konflikt alles mit allem zusammen hängt. Und genau diese Tatsache macht einen zunächst einmal handlungsunfähig. Erstens ist die Fragestellung in der Regel emotional belastend und dann sind die Zusammenhänge auch noch komplex. Und ganz gleich, wie Sie Sich entscheiden, Sie finden immer jemanden, der sagt, man habe folgenden Zusammenhang noch nicht gesehen. Wegen dieser Komplexität braucht man Hilfsmittel, um diese Komplexität möglichst schnell aufzulösen.

Betrachten Sie einmal die folgende Abbildung:

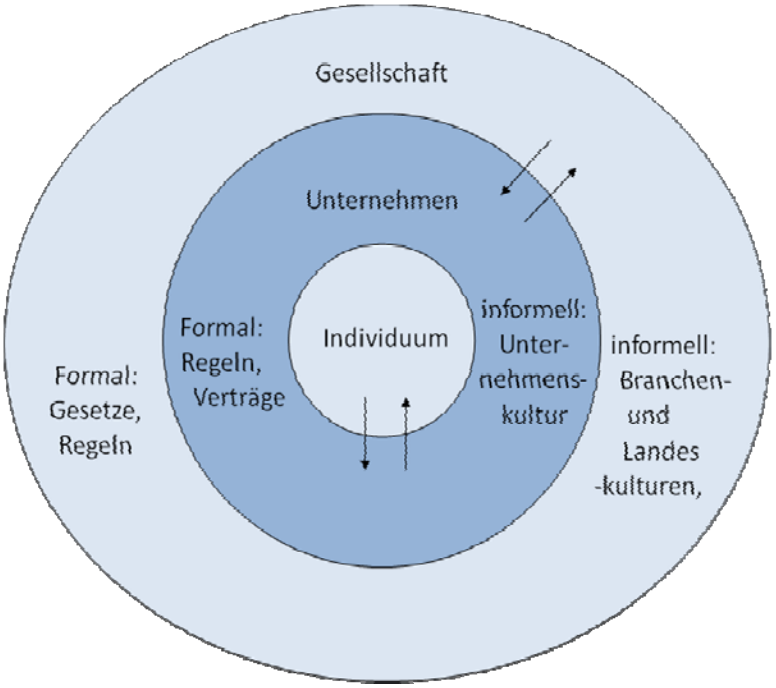



*Abbildung 2: Die Handlungsebenen der Wirtschaftsethik, eigene Darstellung in Anlehnung an Noll 2004, S. 35.*

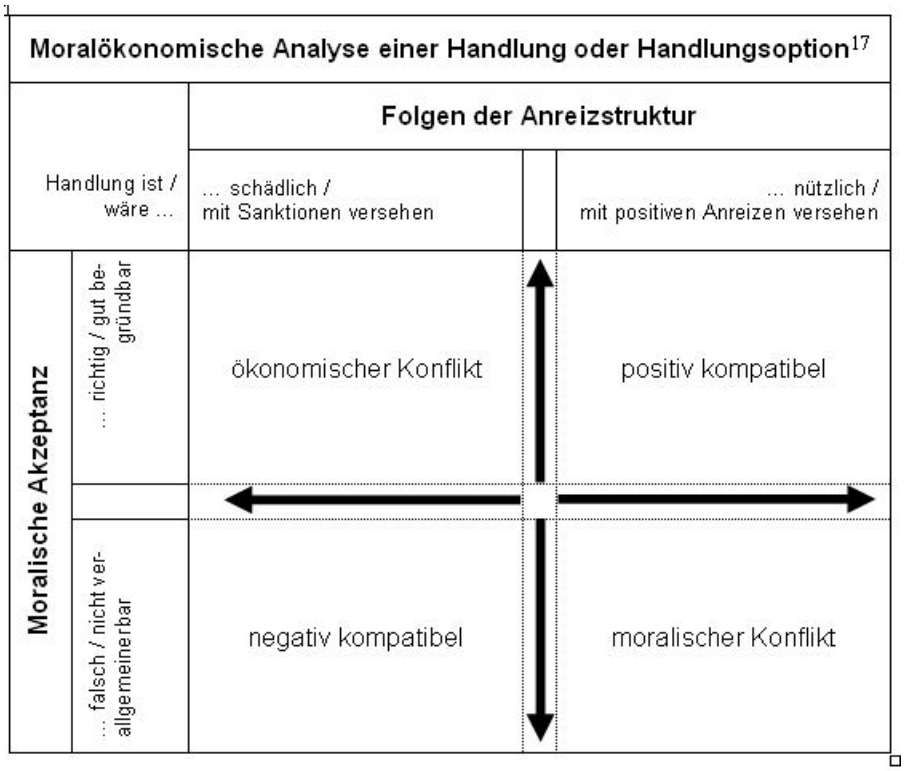
Die erste Frage muss sein: Auf welcher Ebene liegt der zu diskutierende Konflikt überhaupt. Geht es um das Individuum und dessen Entscheidungssituation, geht es um ein Unternehmen oder geht es um ein politisches Thema und um die Frage, wie wir etwas in der Gesellschaft einrichten wollen. Rede ich beispielsweise von einem Arzt (als Individuum in einer bestimmten Rolle) und seinem Patienten oder seinen Kollegen, rede ich von dem Krankenhaus (als Unternehmen und korporativer Akteur), das Patienten behandelt oder rede ich über die Organisation des Gesundheitssystems? Der Gedanke kommt Ihnen vielleicht ungewöhnlich vor, aber an dieser Stelle passt wieder die These von dem Unternehmen als Akteur. Wenn ich ins Krankenhaus eingeliefert werde, dann gehe ich nicht zu einem bestimmten Arzt, sondern dann habe ich vielleicht eine Kolik und wende mich an einen korporativen Akteur und sage: Könnt Ihr mich bitte gesund machen. Als Patient trifft man dann im Fünfstundentakt auf unterschiedliche Menschen, die mich in ihrem Zusammenspiel gesund machen oder eben auch nicht. Wie diese Behandlung geschieht, entscheidet sich in der Organisation des Krankenhauses. Darauf hat der einzelne Arzt zwar einen gewissen Einfluss, aber auch nicht mehr. Genauso hat darauf auch Einfluss,

wie unser Gesundheitssystem eingerichtet ist: in unserem Fall systematisch planwirtschaftlich, mit einer Vergütung nach Fallpauschalen und ganz marktfern. Bei der Frage, ob ich am Ende gesund werde, wirken sich diese drei vollkommen unterschiedlichen Ebenen aus. Wenn dabei etwas schief läuft und man das allein dem Arzt anlastet, dann wird man der Komplexität der Zusammenhänge nicht gerecht. Wenn aber der Arzt umgekehrt sagt, wegen des Systems übernehme er gar keine Mitverantwortung oder wenn er sich gar nicht bewusst macht, unter welchen Rahmenbedingungen er seine Aufgabe erfüllen muss, macht auch er einen Fehler. Leider läuft ein Großteil der wirtschaftsethischen Debatten so, dass man einen Einzelfall betrachtet, also beispielsweise die ungerechtfertigte Entlassung eines konkreten Mitarbeiters, und dieses Handeln nicht dem Unternehmen, sondern direkt dem Gesamtsystem anlastet. Wir haben Managerprobleme, und daraus entsteht direkt ein zunehmendes Misstrauen gegenüber der sozialen Marktwirtschaft, und das hat etwas damit zu tun, dass Fehler konkreter Personen dem Wirtschafts*system* zugerechnet werden. Das ist bedauerlich und, wie ich finde, politisch sehr gefährlich. Also gilt als erste Regel: Unterscheide die Ebenen.

Betrachten wir jetzt die Pfeile zwischen der Ebene des Individuums und der des Unternehmens. *Anthony Giddens* nennt das die Dualität von Strukturen. Das meint, dass ein Individuum in seinen Handlungen immer von den Anreizen und von der Rahmenordnung, in denen es lebt, beeinflusst wird und diese selbst beeinflusst. Auch ein Unternehmen wird von der Gesellschaft beeinflusst und prägt diese wiederum mit. Die gesellschaftliche Rahmenordnung besteht aus expliziten und unausgesprochenen Verträgen einschließlich ihrer Kultur und Geschichte. Und jedes Unternehmen wirkt mit an der Gesellschaft, nicht nur durch Lobbying, wenn versucht wird, Einfluss auf die Gesetzgebung zu nehmen, sondern durch *jede* Handlung, und umgekehrt wirkt natürlich die gesellschaftliche Rahmenordnung auf ein Unternehmen. Dazu gehört zum Beispiel auch der Markt, denn die Marktlage hat konkreten Einfluss auf ein Unternehmen.

Dieser Denkansatz hat eine Konsequenz, und zwar die, dass jeder Akteur zwei Verantwortungen hat, erstens eine Verantwortung für das eigene Handeln und zweitens die Verantwortung für die Struktur, die ihn umgibt, denn mit jeder Handlung bestätigt man die formellen und informellen Regeln oder man verändert sie oder man torpediert sie.

Das war der erste methodische Ansatz, das erste Werkzeug. Das zweite sieht so aus:




Es besteht aus einer klassischen Vierfeldermatrix mit zwei Achsen, dem Grad der moralischen Akzeptanz einerseits und den Folgen andererseits. Bei einem Konflikt auf der individuellen Ebene stellt sich die Frage: Wie beurteile ich eine bestimmte Handlung moralisch und welche Folgen ergeben sich aus dieser Handlung für mich persönlich. Bei einem Konflikt auf Unternehmensebene geht es darum, ob die Handlung des Unternehmens moralisch vertretbar ist und welche Folgen sich für das Unternehmen daraus ergeben.

Die Unterscheidung dieser Achsen muss geübt werden. Immer wieder frage ich in Falldiskussionen: Liegt Ihr Argument nun auf der *einen* Achse oder auf *der anderen* Achse.

Bei der senkrechten Achse geht es um die Frage, ob wir eine bestimmte Handlung für moralisch akzeptabel halten oder nicht. Also: Finde ich es falsch oder richtig, so zu handeln? Und zwar ganz unabhängig von der konkreten Situation. Es geht sozusagen um den Kern der Handlung. Ist die Handlung verallgemeinerbar, im Sinne der Goldenen Regel oder dem „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andern zu"? Und es geht nicht um die Frage „Was meinen denn die Leute?", sondern um die Frage: „Was meine *ich*?"

> <u>Typischer Dialog</u>
> *Fetzer fragt*: „Halten Sie das für legitim oder für nicht legitim?"
> *Student antwortet*: „Ja, also, die meisten Menschen werden wohl…"
> *Fetzer unterbricht*: „Mich interessiert nicht, was die meisten Menschen sagen. Dann frage ich einen Demoskopen. Mich interessiert: Was meinen *Sie*?

Wenn wir aber nur die moralische Ebene betrachten, tugendethische Argumente, pflichtethische Argumente und so weiter, dann bilden wir Moralisten heran, die in die Welt gehen und in jedem real existierenden Unternehmen nach drei Monaten Außenseiter sind und nichts umsetzen können, weil sie die zweite Achse missachten, nämlich die Frage:

Was folgt daraus? Was heißt das für mich als Individuum. Ist das nützlich – für mich? Nützt das meiner Karriere? Schadet es meiner Karriere? Es ist genauso wichtig, diesen Aspekt sauber zu analysieren. Es gibt nämlich auch sehr tragische Fälle, in denen Menschen für das Richtige stehen wollen, aber die Opportunitäten, die Rahmenbedingungen nicht sauber analysieren und daher die falschen Mittel anwenden. Sie opfern etwas und gewinnen nichts dafür, weil ihre Handlungen keine Veränderung bewirken. Es gibt beispielsweise einige Whistleblowing-Fälle, die man hier anführen könnte. Insofern hat man als Lehrender auch die Verantwortung, junge Menschen nicht zu scheiternden Idealisten auszubilden.

Wenn sich nun zeigt, dass aus der Analyse der senkrechten und waagrechten Achse unterschiedliche Handlungen zu empfehlen sind, dann kann das zwei Ursachen haben: Im einen Fall liegt es daran, dass ich mit meiner moralischen Position relativ isoliert dastehe. Die Menschen in meinem Umfeld teilen meine Position nicht. Wenn ich dann versuche, mich mit ganzem Einsatz dagegen zu stemmen, dann wird es für mich wahrscheinlich schwierig, weil ich nämlich in einen ökonomischen Konflikt gerate. Weil sich eben manchmal Mehrheiten durchsetzen. Dann muss ich überlegen, ob ich bereits bin, meinen Job oder meine Karriere zu opfern, und ob ich noch im richtigen Unternehmen arbeite.

Aber der Konflikt kann auch eine ganz andere Ursache haben, nämlich das berühmte Gefangenendilemma: Gemeint sind Situationen, in denen zwei (oder mehr) Personen getrennt entscheiden müssen, und beide oder alle) eine bestimmte Handlung für moralisch richtig halten. Es gibt also keinen Konflikt über die Frage, was moralisch richtig und falsch ist. Aber gleichzeitig sind die Anreize so strukturiert, dass für jeden für sich betrachtet die gegenteilige Handlung vorteilhaft ist. Das kann man jetzt mit der Spieltheorie und dem Gefangenendilemma beschreiben oder mit der berühmten Wohngemeinschaft, in der fünf Leute zusammen wohnen und in der regelmäßig die Küche geputzt werden muss. Jeder weiß natürlich, dass alle sich beteiligen müssen, denn nur dann bleibt es sauber. Aber jeder für sich kann auf den Gedanken kommen, dass es eigentlich nicht stört, wenn er selbst in dieser Woche die Küche nicht putzt und der nächste dann in der Woche darauf sauber macht. Also ist der eigene Anreiz: Ich weiß, die Küche muss geputzt werden, aber wenn ich es mir spare, schadet es der Sache in Summe auch nicht. Wenn alle fünf so denken, wird am Ende gar nicht geputzt. Das kommt vor. In dieser Situation wäre es vollkommen falsch, einen Wertkonflikt anzunehmen und die Wohngemeinschaft zu verlassen. Hier stellt sich die Frage, welche Maßnahmen gemeinsam verabredet werden können, um die für alle problematische Dilemmasituation aufzulösen.

Damit kennen Sie nun beide methodische Ansätze, beide Tools. Natürlich ist das jeweils eine vereinfachte Darstellung und den Umgang mit diesem Instrumentarium muss man üben. Aber – und das ist für die Lehre der Vorzug: Man kann es sehr strukturiert üben und sogar prüfen. Es geht dabei nicht um Weltsichten, sondern darum, Situationen zu unterscheiden und in einer Entscheidungssituation zu analysieren.

Dieses Instrumentarium lässt sich dann auf praktische Fragen anwenden. Ich war beispielsweise vor kurzem für eine Konferenz in Sarajewo in Bosnien-Herzegowina. Ich kann es dort keinem Menschen verdenken, wenn er sich gegen die moralische Achse und für seinen Posten entscheidet. Die Strukturen dort sind verfahren, weil der Staatsbetrieb sich quasi aus den Korruptionseinnahmen finanziert. Da entsteht im Laufe der Zeit eine andere Weltsicht. Viele Menschen dort können gar nicht mehr glauben, dass es integeres Wirtschaften gibt. Das ist eine Situation, die nicht leicht wieder aufzulösen ist. Aber wer in

der Bundesrepublik Deutschland behauptet, dass der Ehrliche immer der Dumme ist, der richtet womöglich gerade den Schaden an, vor dem er als selbsternannter Prediger für das Gute warnen möchte. Ich halte das didaktisch für sehr problematisch.

Unternehmensethik steht *nicht* für Nächstenliebe, Altruismus und die eigennutzfreie Zuwendung zum Nächsten. Das ist nicht unsere Aufgabe. Sondern unsere Aufgabe ist es, dafür zu werben, dass in der Matrix rechts oben, dort wo die moralische Akzeptanz und die Folgen aus der Anreizstruktur positiv kompatibel sind, der einzige richtige Ort ist. Und um auf das andere Werkzeug zurückzukommen, das gelingt eben dort, wo die entsprechenden Rahmenbedingungen und damit auch die Anreizstrukturen hergestellt und erhalten werden, auf den beiden äußeren Ebenen. Unter guten Anreizbedingungen kann man schlicht und einfach ordentlich wirtschaften. Und dabei anständig reich werden. Das muss das Ziel sein.

Interessanterweise trifft man immer wieder auf die Vorstellung, dass etwas erst dann moralisch akzeptabel sei, wenn es „ein bisschen weh tut". Aber es gibt auch die umgekehrte Sichtweise, die man im Augenblick in der Diskussion um die Corporate Social Responsibility häufiger hört. Gelegentlich hört man von Ethikberatern, dass sich Ethik rechnet. Good ethics is good business. Machen Sie CSR und Corporate Citizenship, das erhöht ihre Reputation und lohnt sich. Bei den Adressaten dieser Kommunikation führt dies paradoxerweise oft zu der Annahme: Das machen die doch nur, weil es ihnen nützt. Das ist aber ein schlechtes Argument, denn wenn ich alles, was jemand anständigerweise macht, verdächtige, dass er es *nur* aus Gründen des Eigennutzes macht, dann sehe ich natürlich in der Welt auch nichts wirklich Gutes mehr. Jedes Unternehmen, das seine gesellschaftliche Aufgabe erfüllt, Güter und Dienstleistungen für andere herzustellen, damit Bedarfe zu befriedigen, dies effizient zu tun, innovativ zu sein und im übrigen die dabei entstehenden Risiken selbst zu tragen – auch eine wichtige moralische Aufgabe von Unternehmen–, agiert in der Matrix rechts oben. Das ist sozusagen der Traum von *Adam Smith*, wenn man sagen kann: Dort, wo die Rahmenordnung so hervorragend ist, wo die Anreizstrukturen, in unserem Diagramm: die nächste Ebene, so hervorragend ist, da muss du nicht in jedem Einzelfall über „moralisch gut und schlecht" nachdenken. Sorge einfach dafür, dass du ein gutes Produkt entwickelst, das anderen nützt, dann werden wir dir dafür auch was zahlen. Unter perfekten Rahmenbedingungen reicht es, sich an der eigenen Vorteilhaftigkeit (auf der Querachse) zu orientieren, um auch zu moralisch legitimen Handlungen zu kommen. Leider führt diese Denkweise dazu, dass man die senkrechte Achse und die moralische Frage im Laufe der Zeit gewohnheitsmäßig ausblendet und nur noch die Vorteils-Achse betrachtet. Dann verlernen wir die Kompetenz, die Konflikte rechtzeitig zu erkennen, weil wir die Moralachse routinemäßig ausblenden. Daher gilt: Rechts oben ist das Ziel, aber man sollte auch unter guten Bedingungen nicht verlernen, die moralische Frage als eigenständige Frage zu stellen.

Viel spannender wird es natürlich, wenn man in Situationen kommt, in denen man sich zwischen den beiden Positionen entscheiden muss. Nehmen wir einmal das Beispiel des Anlageberaters, der seiner Kundin – Lebensalter 87 – ein Anlageprodukt oder eine Lebensversicherung empfiehlt mit einer Laufzeit von 20 Jahren. Natürlich könnte er darauf kommen, dass es da einen Konflikt geben wird. Und dieser Konflikt wird ausgeblendet, ohne die Kundin zu fragen, ob sie tatsächlich ihre Erben an dieses Produkt binden will. Es könnte ja sogar sein, dass sie sich das auch überlegt hat und dass es für sie in Ordnung ist. Aber da bin ich dann wieder bei dem Dilbert-Cartoon. Der Anlageberater müsste sich *da-*

*für* entscheiden, mit der Kundin ein so heikles Gespräch zu führen und damit womöglich *gegen* den Auftrag, gegen seinen Bonus oder in letzter Konsequenz gegen seinen Job. Die Macht der Anreizstrukturen führt dazu, dass er die Entscheidung anstelle seiner Kundin trifft, ohne sie zu fragen. Wie kann man so eine Situation auflösen? An so einer Stelle gibt es keine perfekte Lösung. Und wer sich dazu aufschwingt zu sagen, da gäbe es nur die eine richtige Handlungsweise, der macht wieder eine Weltsicht daraus und sagt: Hauptsache richtig gehandelt, egal, was es kostet. Bei einer nüchternen Analyse könnte man beispielsweise fragen, wie groß die Risiken denn wirklich sind. Ob ich wirklich gleich meinen Job verliere? Ist es nur vage Angst oder ist es begründete Furcht? Man kann sogar einmal versuchen zu quantifizieren. So stellt man sich nach und nach eine Reihe von Fragen. Um was geht es hier eigentlich auf der senkrechten Achse? Geht es um die Gefahr eines Menschenlebens? Es würde ja beispielsweise niemand von einem erwarten, dass man bei Gefahr für das eigene Leben eine falsche Taxirechnung moniert, um mal einen Extremfall zu nennen.

Und wir können von uns selbst und auch von anderen nicht erwarten, dass sie immer nach ihrer Moralachse handeln. Wenn ich sage, ob etwas gut ist oder schlecht ist, habe ich noch keine Entscheidung getroffen. Sondern nach sorgfältiger Abwägung darf man sich auch anders entscheiden. Vielleicht bin ich an der Stelle zu sehr Lutheraner, wenn ich sage: Das gehört zum Leben, das gehört zur *Conditio humana* und zumindest zu meinem Verständnis des Lebens, dass die Entscheidung erst getroffen werden kann, wenn ich beide Achsen betrachtet habe.

Aber ganz gleich, wie ich mich entscheide, der moralökonomische Konflikt bleibt bestehen. Lösen kann ich den Konflikt nur, wenn ich eine der Achsen drehe. Entweder die Moralachse oder die Anreizachse. Der schmerzfreie Weg wäre, die Moralachse zu drehen, dann erreiche ich Übereinstimmung, und da will ich hin. Leider ist das die schnelle Lösung: Ich drehe die Moralachse durch Rechtfertigungsargumente und sage beispielsweise „Das ist hier üblich“ und suggeriere mir: „Dann kann es ja nicht schlecht sein.“ Oder „Das machen doch alle“. Das sind alles Sätze, und davon können Sie vermutlich noch ein paar mehr auflisten, die dazu dienen, die senkrechte Achse zu drehen. Und da würde ich sagen: Lass Dir Deine senkrechte Achse nicht drehen. Meinetwegen sag: Mir sind die Kosten zu hoch, ich bleibe im moralischen Konflikt. Aber lass Dir in Deinem eigenen Kopf die senkrechte Achse nicht drehen. Die weitaus bessere Lösung besteht natürlich darin, die Querachse zu drehen. Das ist aber schwierig. Jetzt kommen wir wieder auf die Unterscheidung zwischen Handlungsverantwortung und Strukturverantwortung zu sprechen. Die Handlungsverantwortung fragt danach, wie ich mich in dem konkreten Konflikt verhalte. Die Strukturverantwortung fragt, ob mein Handeln dazu beiträgt, und wenn es nur ein kleiner Baustein ist, die Anreizachse zu drehen, die Kultur meiner Abteilung, die Kultur dieses Unternehmens zu verändern. An dieser Stelle muss man sich klar machen: Das braucht Zeit. Die Vorstellung, jetzt, in dieser einen Entscheidungssituation, die Anreizachse drehen zu wollen, ist vollkommen vermessen. Insofern kommt automatisch ein Stück Geduld hinein, wenn ich weiß, ich muss jetzt entscheiden, in diesem konkreten Konflikt, und dabei stehen mir diese und jene Handlungsmöglichkeiten offen. Aber meine Aufgabe ist es, durch mein Handeln einen Beitrag zu leisten, um die Anreizachse zu drehen und den Konflikte und künftige Situationen dadurch aufzulösen. Das kann ein Jahr dauern, das kann zwei Jahre dauern. Es kann natürlich auch scheitern – manchmal muss man sich von dem Problem lösen, wenn man das Problem nicht lösen kann. Ich glaube, wenn man das

verstanden hat, hat man im Kern alles verstanden, was man in der Wirtschaftsethik lernen kann.

Warum nenne ich das geschultes *Bauch*gefühl? Dass man überhaupt erkennt, dass ein moralökonomischer Konflikt vorliegen könnte, fängt mit einem Grummeln im Bauch an. Aber das Bauchgefühl allein kann natürlich auch irren. Und natürlich kann man auch zu dem Schluss kommen, dass man sein Bauchgefühl überdenken muss. Und die Idee hinter den beiden Tools ist es, ein Instrumentarium an die Hand zu geben, anhand dessen man die Situation prüfen kann. Werkzeuge, die man sich merken kann und deren Anwendung auch nichts kostet. Es kann mir keiner sagen, dass er es sich finanziell nicht leisten kann, sich zu überlegen, ob er etwas für richtig oder falsch hält.

Die eben genannten Beispiele handelten von Konfliktfällen auf der individuellen Ebene. Die gleiche Methodik ist auch anwendbar, wenn es um Unternehmenshandlungen und Unternehmensentscheidungen geht. Dann lautet allerdings die Frage nicht: Welches Handeln erwartest Du von Dir als Individuum. Die Frage lautet dann: Was willst Du, dass Dein Unternehmen tut? Nicht ich handle, sondern das Unternehmen handelt. Welche Handlungsweise des Unternehmens ist moralisch richtig und welche ist falsch? Und: Nützt es dem Unternehmen oder schadet es ihm? Da trifft man auf viele Fälle, in denen man zu dem Schluss kommt, dass man als Unternehmen manchmal anders handelt und handeln muss als ein Einzelner. Ich möchte gern – als Mensch –, dass dem Bettler an der Ecke geholfen wird. Ich nehme das einmal stellvertretend für viele Dinge auf dieser Welt, die getan werden müssten. Und viele wenden sich an die Unternehmen, weil dort angeblich unendlich viel Geld vorhanden ist. Aus christlicher Nächstenliebe kann ich natürlich nur sagen: Wenn dir ein Problem begegnet auf dieser Welt, dann schau, ob du helfen kannst. Aber ebenso wie man als Einzelner nicht überall helfen kann, darf man als Unternehmen nicht so tun, als wäre man der Herrgott und könne alle Probleme lösen. Man muss dann prüfen, bei allen Emotionen für das Problem, ob das ein sinnvoller Teil der Unternehmensaufgabe werden kann und man die Aufgabe auch dauerhaft übernehmen kann.

Ein anderes Beispiel sind Entlassungen. Entlassungen sind immer schwierig. Denn dabei geht es um die Auflösung gewachsener Bindungen. Und trotzdem ist ein Unternehmen eben nicht dazu da, möglichst viele Arbeitsplätze anzubieten. Sondern es muss effizient wirtschaften, und dazu gehört auch die effiziente Nutzung von Human Resources. Das heißt nicht, dass man Mitarbeiter einfach so entlassen sollte. Aber die Vorstellung, Unternehmen seien dazu da, möglichst viele Arbeitsplätze anzubieten, ist eine moralische Erwartung der Gesellschaft, von der man mit guten Gründen sagen kann, die wolle man nicht erfüllen. Denn die Gesellschaft moralisiert manchmal in einer Weise, die man nicht mittragen kann. Auch bei diesen Entscheidungen helfen die Tools, denn sie bringen die unterschiedlichen Aspekte in eine argumentative Struktur.

Das Erkennen der Konflikte beginnt im Bauch. Aber es sollte eben nicht im Bauch enden. Sondern dann sollten bestimmte Fragen folgen und man sollte seine Entscheidung begründen. Vor dem eigenen Spiegelbild. Dem Partner. Dem Herrgott. Der universalen Diskursgemeinschaft. Oder wen auch immer man im Kopf hat. Und es geht immer auch um die Aufgabe, die Rahmenbedingungen und das System sorgsam zu analysieren und zu betrachten, unter welchen Bedingungen ich handle und auch andere handeln, damit man sich nicht unnötig damit in Gefahr begibt und seinen Beitrag dazu leisten kann, die Anreizachse zu drehen.

Ich komme zurück zur Position an der Spitze: Wenn es um das Drehen der Anreizachse geht, haben die Chefs deutlich mehr Einfluss. Eine Kultur zu drehen, geht zwar auch von oben nach unten nicht so ohne Weiteres. Aber natürlich haben die Führungskräfte in den oberen Ebenen mehr Einfluss als irgendjemand sonst. Ich würde sogar fast so weit gehen zu sagen: Diese Strukturverantwortung ist vielleicht der größte Unterschied zwischen der Basis und der gar nicht so einsamen Spitze. Aber das ist ein neues Thema.

****

***P. Dr. Stephan Petzolt OSB,*** *Jahrgang 1960, trat 1982 als Mönch in die Benediktinerabtei Beuron ein, legte 1986 die feierlichen Gelübde ab, wurde 1987 zum Priester geweiht und studierte in den Jahren 1979-81 sowie 1984-90 Philosophie und Theologie, belegte auch Kirchenmusik in Würzburg und wirkt in Beuron als Kantor. Das Orgelspiel erlernte er bereits in der Gymnasialzeit. Er ist in der Einzelseelsorge tätig und bietet Exerzitien-Kurse in Beuron und andernorts an. Sein persönliches Interesse umfasst die Architekturgeschichte und die Musikwelt von Gustav Mahler bis zur klassischen Moderne.*

---

## *Gott in der Höhe und doch bei den Menschen*

Gott ist eins – aber nicht einsam. Es heißt zwar im Psalm 93 (Vers 2) „Dein Thron, Gott, steht fest von Anbeginn, Du bist seit Ewigkeit“ und kurz danach (Vers 4) „Gewaltiger als die Brandung des Meeres ist der Herr in der Höhe“, also einer, der ganz oben ist und der vielleicht sogar Furcht und Schrecken verbreiten kann. Aber Gott ist deswegen nicht einsam thronend in der Höhe, wie sich das manche vorstellen. Und das einfach schon deswegen nicht, weil er *in sich* Gemeinschaft ist. Wir glauben ja als Christen an den dreieinigen Gott. Ein tiefes Geheimnis, das keiner ganz durchleuchten, ausleuchten, verstehen kann, und das auch theologische Probleme aufwirft und niemals ganz erläutert werden kann. Aber es ist tröstlich, dass Gott selbst in sich Gemeinschaft ist. Wir haben keine Drillinge vor uns, wenn wir Vater, Sohn und Heiligen Geist anrufen, wir haben aber auch keinen Gott, der in sich allein so „geschlossen“ wäre, dass er kein innergöttliches „Du“ kennt. Ein einzelner, der „Du“ zu sich selbst sagt, wäre allerdings eine Person, die ein Selbstgespräch führt, etwas doch eher Lächerliches und auch ein Ausdruck von Einsamkeit. Nein, Gott Vater spricht zu seinem Sohn „Du“, und der wiederum antwortet seinem Vater mit einem „Du“. Und das Interessante, Überraschende: Wo bleibt die dritte Person, der Heilige Geist? Die Liebe, die sich Vater und Sohn unaussprechlicherweise schenken, diese Liebe ist wiederum kein Neutrum, sondern wieder eine Person. Persönlicher kann es überhaupt nicht werden. Gott ist somit einsam, „einsame Spitze“ auch, wenn man so will, aber er ist nicht vereinsamt. Das also soll vorweg erst einmal gelten.

Inwieweit nun können dieser große Gott und der kleine, armselige Mensch überhaupt zusammen kommen? Bruder Jakobus hat schon auf das zentrale Geheimnis unseres Glaubens hingewiesen, auf die Menschwerdung Gottes. Er ist tatsächlich einer von uns geworden, ohne dass er auf seine eigene Größe verzichtet hätte. So heißt es im Philipperbrief (2,7) – und das ist sehr ernst zu nehmen –, dass er wie ein Sklave wurde, Christus, der Sohn Gottes, damit Gott selbst, und dass er sich seiner Würde entäußert hat, als er sie freiwillig, wenn man so will, „auf Eis gelegt“ hat; aber er hat die innere Größe, die Gott nun zweifellos hat, damit nicht aufgegeben. Und jeder von uns wird wohl verstehen, dass ein Mensch, der sich beispielsweise vor einem Kind oder einem Schwachen klein macht, sich auf die Höhe eines anderen Menschen begibt, der an sich völlig unter seinem „Niveau“ ist, dass ein solcher Mensch ein großer Mensch sein muss, denn jeder von uns ist sonst doch bestrebt, dass seine Würde auch gesehen wird und erhalten bleibt und dass man eben auch als das gilt, was man ist. Wer wird schon freiwillig auf Titel und Errungen-

schaften, die man aufzuweisen hat, verzichten. Klar, gerade wir in den intellektuellen Kreisen – wir gehören ja nun mal zur geistigen Elite, das muss man sagen, das ist natürlich ein Geschenk Gottes–, wir lassen uns nicht über den Tisch ziehen und wenn uns einer, wie man so schön sagt, zu blöd kommt, dann werden wir ihm schon sagen, welche Ausbildung wir besitzen, was wir alles schon geleistet haben beziehungsweise wo wir doch das Sagen haben und dass man uns so nicht beikommen kann. Vielleicht ist es ab und an auch mal notwendig, seine Autorität in die Waagschale zu werfen, aber ist das, wenn es zu häufig geschieht, wirkliche Größe? Ich sage, nein. Und Gott, der Allergrößte, das höchste Gut, wie Augustinus sagt, *summum bonum*, und der Allmächtige vor allen Dingen, der zeigt seine Größe weniger durch Draufhauen, wenn ihm was nicht passt, als vielmehr dadurch, dass er sich immer wieder auf den Menschen einlässt. Und das soll nun im Folgenden an einigen Beispielen des Alten und Neuen Testamentes verdeutlicht werden.

Man fragt sich ja manchmal: „Hat denn Gott immer noch nicht genug vom Menschen, wenn er sieht, dass der Homo sapiens seit zigtausend Jahren im Endeffekt nichts dazugelernt hat, dass er ein notorischer Querulant und Sturschädel ist? Adam und Eva haben damit begonnen. Von Anbeginn, die beiden eingeschlossen, haben die Menschen kläglich versagt. Trotzdem finden wir in den alttestamentlichen Erzählungen immer wieder Gott als einen vor uns, der sich ganz auf die Menschen einlässt, sich ihnen geradezu anschmiegt, ohne sich zu verbiegen oder anzubiedern. Nun ist es so, dass Gott natürlich auch ab und zu, menschlich oder anthropomorph ausgedrückt, deutlich sagt, was er vom Menschen hält. Eine der erschütterndsten Aussagen steht im Buch Genesis, im Zusammenhang mit Noah und der Sintflut. Die Arche Noah ist jedem Kind sogar heute noch, wo es kaum noch christliche Erziehung gibt, ein Begriff. In 6,6f steht also Niederschmetterndes: „Da reute es den Herrn, auf der Erde den Menschen gemacht zu haben, und es tat seinem Herzen weh.“ Gott ist schwer enttäuscht. Und er sagt sich: Besser, ich hätte den Menschen gar nicht erst erschaffen. Aber nachdem die große Flut doch ein Ende genommen hat, kann Gott nicht anders, als dem Menschen wieder seine Sympathie entgegen zu bringen. Die große Sintflut musste kommen – wer nicht hören will, muss fühlen –, aber nachdem Noah ein Dankopfer dargebracht hat dafür, dass zumindest seine Sippe und er und die vielen Tiere gerettet wurden, sagt Gott zu ihm (8,21): „Ich will die Erde wegen des Menschen (gemeint ist: des schwachen, armseligen Menschen) nicht noch einmal verfluchen“. Und wenig später, in 9,13, setzt Gott als Beweis dafür für alle Zeiten – und ich denke oft daran, wenn ich ihn, den Regenbogen, sehe und bewundere – den Bogen in die Wolken. „Er soll das Bundeszeichen sein zwischen mir und der Erde. Und balle ich Wolken über der Erde zusammen (also wenn er mal wieder richtig zornig wird über den Menschen) und erscheint der Bogen in den Wolken, dann gedenke ich des Bundes, der besteht zwischen mir und euch und allen Lebewesen aus Fleisch, und das Wasser wird nie wieder zur Flut werden, die alle Wesen aus Fleisch vernichtet.“ Gott also kann gar nicht anders, als doch wieder zu verzeihen und zu vergeben. Wohlgemerkt, der große, erhabene Gott, der über allen steht, der alle Möglichkeiten besitzt und der sehr wohl auch mal ein Machtwort sprechen kann.

Wie oft sind wir, die wir mehr oder weniger Führungspositionen inne haben oder zumindest über Menschen bestimmen können, in der Gefahr, unsere „Allmacht“ auszunutzen beziehungsweise uns Autorität zu verschaffen, indem wir durchgreifen. Das ist, wie gesagt, ab und zu auch notwendig. Wir kennen auch Beispiele, gerade aus dem Alten Testament, wie einer durch allzu große Gutmütigkeit, die zwar eine gewisse Tugend sein

kann, aber auch eine Schwäche darstellt, schwere Fehler begeht. Denken wir an den Hohepriester Eli (1 Samuel 2), der seine Söhne gewähren lässt, obwohl sie sich unmöglich aufführen und man ihn darauf hinweist: Was deine Söhne, die beiden Typen, da veranstalten, das kannst du unmöglich zulassen; und Eli redet dann wie ein gutmütiger Onkel ein paar warme Worte zu seinen Herren Söhnen, und die sagen sich, lass den Alten schwätzen. Und dann kommt ein großes Unheil. Also, das ist auch falsch. Also muss man manchmal durchgreifen und auch bestimmen, wo's langgeht. Dennoch sollten wir immer wieder sehr aufmerksam hören, was Menschen zu uns sagen. Denn mag manches Berechnung sein, manches sogar Heuchelei und Lüge, steckt doch oft eine persönliche Not oder irgendetwas dahinter, das mich in meinen Entscheidungen korrigieren könnte. Nun ist Gott keiner, der sich korrigieren lassen muss. Aber das Beachtliche ist, dass er, wie ich das schon angedeutet habe, sich dem Menschen anpasst, ohne sich – das sei nochmals betont – anzubiedern. Es heißt an einer Stelle, Exodus 33,11, dass Gott und Mose miteinander wie Menschen sprachen. Das ist eine unglaubliche Aussage. Bezogen auf Sie und mich, die wir mehr oder weniger etwas zu sagen haben, heißt das, dass man mit uns nicht nur als Vorgesetztem redet, vielleicht auch mit Angst und dadurch irgendwie verstellt, sondern dass man mit uns auch normal reden kann. Ein normaler, menschlicher, sympathischer und empathischer Umgang. Ich halte das für ganz, ganz wichtig. Wir im Kloster, wir haben ja auch eigentlich eine ziemlich hierarchische Struktur. Wir sind freilich auch demokratisch. Ein Abt wird zum Beispiel demokratisch, mit Zweidrittelmehrheit immerhin, gewählt. Aber ansonsten haben wir Ämter, die klar verteilt sind, und da hat jeder in seinem Ressort das Sagen. Da kann einem ein anderer nicht ohne Weiteres hineinreden. Aber es ist doch sehr wünschenswert, und das macht ein Kloster überhaupt erst menschlich, wenn man sich auch mal was sagen lassen und miteinander normal umgehen kann. Das ist ganz entscheidend. In einer Dreiviertelstunde ist eine Sitzung bei uns, die nennt sich Konventgespräch, da kann sich jeder ganz normal äußern, kann sich über Probleme des Alltags ausbreiten, auch ungeschützt, ohne dass gleich gesagt wird, was der da wieder für einen Schmarrn erzählt. Sie kennen vielleicht Genesis 18, jene interessante Geschichte von Abraham und seinem Einstehen ausgerechnet für Sodom und Gomorrha, sprichwörtlich zwei ganz verkommene Städte, wo es drunter und drüber ging und wo Gott schließlich gesagt hat, also das geht mir wirklich zu weit. Ich werde beide Städte vernichten müssen, bevor sie noch mehr Unheil anrichten und vor allem noch die anderen Nachbarstädte und -dörfer anstecken. Und wie dann Abraham einerseits die – man könnte fast sagen: Größe, andererseits auch eine gewisse Dreistigkeit aufbringt, um geschickt mit Gott zu verhandeln. Denn er sagt zu Gott, und zu recht, na, ein paar Rechtschaffene wird's ja wohl da noch geben, ein paar Anständige. Und wir wissen ja, dass er dann vorschlägt, wenn Gott fünfzig finden sollte (und Abraham glaubt ziemlich sicher, dass sich da noch fünfzig finden lassen), dann muss er um der fünfzig willen die Stadt verschonen, denn er darf nicht Gerechte mit Ungerechten gemeinsam hinwegraffen. Und Gott geht tatsächlich auf diesen Deal ein. Aber Abraham kriegt Bedenken und sagt sich, naja, fünfzig? Vielleicht wird's ganz knapp. Gehen wir auf Nummer sicher, fünf weniger, fünfundvierzig. Auch damit ist Gott einverstanden. Doch handelt er runter bis zu zehn: „Wenn da zehn Gerechte leben, wirst du dann diese Stadt um der zehn Willen verschonen?" Und Gott sagt tatsächlich, ja, er wird es tun. Weiter geht Abraham allerdings nicht. Und das Erschreckende ist, nicht einmal zehn waren zu finden. Also hat Gott beide Städte vernichtet. Es mag brutal

klingen, aber wir sehen, dass Gott sehr weit mitgeht. Er macht nicht *alles* mit, aber er geht sehr weit auch krumme Wege des Menschen mit, ohne sie gleich gut zu heißen.

Ein mindestens genauso schönes Beispiel haben wir im Buch Jona. Wir kennen ja Jona und den Walfisch, es war zwar kein Walfisch, aber das ist ja auch egal, also ein sehr großer Fisch, irgendeiner, und wie dann Jona im zweiten Anlauf dann doch den Willen Gottes erfüllt und nach Ninive geht, einer Großstadt, die auch völlig verkommen ist, und dort ankündigt oder androht, dass Gott diese Stadt vernichten werde, wenn sie alle so weiter machen. Und hier ist etwas ganz Großes passiert, dass sich nämlich eine ganze Stadt vom König angefangen – wir würden sagen, vom OB angefangen – bis zum kleinsten Bürger, bis zum Esel, die Tiere auch, in Sack und Asche geht und Gott diese Stadt verschont. Nun kann man sagen, nun ja, die haben sich ja auch bekehrt. Wir sehen aber auf der anderen Seite, dass Gott zu recht immer wieder seine Barmherzigkeit den Menschen schenkt, denn es gibt durchaus immer wieder Leute, die zwar viel Schlechtes tun, die aber einen guten Kern haben. Und so müssen die Bewohner von Ninive gewesen sein, Leute, die vielleicht auch arglos falsche Dinge tun, die dann wieder bewusst sündigen, die aber in ihrem Innersten doch noch bereit sind umzukehren, wenn man ihnen gut zuredet. Und Gott ist einer, der an das Gute im Menschen glaubt. Wir haben in unserem Morgengebet auch die Psalmen, die man sonst eher auslässt, weil sie sehr lang und langatmig sind, wenn man sie oberflächlich liest. In Psalm 78 wird die Geschichte von Israel mit Gott oder umgekehrt Gottes mit Israel beschrieben, ein Auf und Ab, Hin und Her, erst geht es ganz gut, und dann sind die Menschen wieder trotzig, lehnen sich auf und sind Dickschädel, und dann geht es mal wieder eine Weile. Da heißt es in Vers 38: „Er, Gott, vergab ihnen voll Erbarmen die Schuld und tilgte sein Volk nicht aus. Ja, oftmals ließ er ab von seinem Zorn und unterdrückte seinen Groll.“ Begründung? „Denn er dachte daran, dass sie, die Menschen, nichts sind als Fleisch, nur ein Hauch, der vergeht und nicht wiederkehrt.“ Die Armseligkeit und die Schwäche der Menschenkinder hat Gott immer vor Augen. Gott, der Große, der Allmächtige, der nicht überboten werden kann, hat Mitleid mit dem kleinen Menschen. Er legt einen sehr gemäßigten Maßstab an. Er geht nicht von sich aus, von seinem eigenen Gutsein, sondern er sieht eben, dass wir alle belastet sind, vorbelastet und dass manches eben auch aus Leichtsinn geschieht. Doch wo immer im Alten Testament und im Neuen natürlich auch, ein Mensch sich irgendwie bekehrt: Gott ist sofort bereit zu verzeihen. Es kann sein, dass eine gewisse Buße auferlegt werden muss, damit man es nicht gleich wieder so treibt. Man muss sozusagen eine gewisse Zeit in den Karzer, aber nur für eine begrenzte Zeit.

Eine Stelle, die mich früher manchmal geärgert hat, aber die ich heute anders sehe, ist eine in der David-Geschichte. David, der große, heiligmäßige Mann, begeht Ehebruch auf übelste Weise; er lässt sogar einen über die Klinge springen, damit er seine Ruhe hat und nicht in seiner Autorität angegriffen werden kann, so wie ein Politiker, der sich durchlaviert und andere dafür opfert, sogar Bauernopfer bringt, um sich selbst halten zu können, so ungefähr. Und dann leistet David Buße, eine richtig schwere und ihm zu Herzen gehende. Vorher aber, darauf möchte ich abheben, bekundet David seine Reue: „Ich habe gegen den Herrn gesündigt“ (2 Samuel 12,13). Nun hat er diesen Ausspruch sehr ehrlich gemeint, ganz gewiss, aber dieses Bekenntnis besteht aus einem einzigen knappen Satz. Der allerdings genügt schon, denn Nathan, der Weise, der Prophet, antwortet ihm genauso prägnant und beeindruckend: „Der Herr hat dir deine Sünde vergeben; du wirst nicht sterben“ (Vers 13b). Nun könnte man einwenden: Das geht aber einfach! Ja, auf die

Quantität der Worte kommt es nicht an, der Tiefgang des Gesagten ist entscheidend vor Gott. Er reagiert auf abgrundtiefe Ehrlichkeit und Demut mit Großmut.

Wir können das gut nachvollziehen: Wenn bei uns ein Politiker einen großen Fehler begeht, diesen sogleich ohne Umschweife zugibt und nicht das Blaue vom Himmel herunter lügt, um sich haarsträubend zu rechtfertigen, dann sind wir mitunter auch bereit, die Angelegenheit zu vergessen. Wir erkennen nämlich Größe darin, Schuld einzugestehen und zu bereuen. Auch und gerade im Familien- und Bekanntenkreis bringen wir es nicht übers Herz, jemanden abblitzen zu lassen, wenn er sich verfehlt hat und dies bereut. Ich hoffe jedenfalls, dass es bei uns so ist. Und Gott? Der große, allmächtige Herr zeigt seine Größe im Verzeihen und im Verschonen.

*P. Dr. Stephan Petzolt spricht über Gott als Entscheider*

Wir kommen zum Neuen Testament, zu Lukas 15,11-32. Kaum eine Parabel ist uns so geläufig und ist so beliebt wie die vom verlorenen Sohn – oder dem barmherzigen Vater. Es wird erzählt, was der jüngere Sohn alles getrieben hat und wie er wirklich bis aufs unterste Niveau absinkt. Vor allen Dingen seinen Vater verachtet er, wie man es schlimmer kaum kann. Er hat ihn lebendig für tot erklärt, um sich seinen Pflichtteil vom Erbe bereits auszahlen lassen zu können. Wer so etwas tut, hat zweifellos keinen guten Geschmack mehr. Dieser Sohn, der abgleitet und in der Gosse landet, trinkt und sich mit Frauen amüsiert, geht, als es gar nicht mehr geht, in sich und bedenkt, was er daheim alles hatte, besonders einen Vater, wie er im Buche steht. Und als er heim wankt, bringt er nur einen einzigen Satz der Entschuldigung heraus, und da trifft er den Vater an seiner schwächsten, stärksten Stelle, trifft ihn in sein weites Herz. Wunderbar! Gott ist in seinem Langmut nicht zu überbieten. Letztlich verzeiht Gott, der barmherzige himmlische Vater, wenn man an seine Liebe appelliert. Er kann nicht anders, als seine Barmherzigkeit, seine Gnade zu verschenken, wenn ein Menschenkind darum bettelt.

Ein ziemlich brutales Gleichnis, das Jesus erzählt, finden wir in Markus 12,1-12, das Gleichnis von den bösen Winzern. Da kann man auch sagen: Das grenzt ja an Naivität. Der

große, allmächtige Gott lässt sich hier derart vorführen und scheint nicht zu kapieren, was die da unten wollen. Ja, so könnte man es sehen. Man kann alles negativ auslegen. Aber da müsste man schon fast boshaft sein. In dem Gleichnis geht es darum, dass ein Mann einen Weinberg anlegt, dann ins Ausland geht, diesen Weinberg vorher noch verpachtet, und dann erwartet, was ja nur recht und billig ist, dass ihm die Ernte teilweise gebracht wird. Als nun die Zeit für die Weinlese gekommen ist, schickt er einen Knecht zu den Winzern, um seinen Anteil an den Früchten des Weinbergs holen zu lassen. Einen Anteil, nicht alles, klar, sonst könnten wir zu Recht sagen, das ist eine Unverschämtheit. Die Pächter aber packen und prügeln den Knecht und jagen ihn mit leeren Händen fort. Nun gut, jetzt könnte man sagen, er hat es versucht und Pech gehabt, hat sich da also vertan und nicht damit gerechnet, dass die so reagieren. Darauf schickt er einen anderen Knecht zu ihnen, und auch den misshandeln und beschimpfen sie. Gemeint sind übrigens die Propheten des alten Bundes, das nebenbei, denen es nicht besser erging. Das war also auch nichts. Als er einen Dritten schickt, bringen sie den um. Ähnlich ging es mit vielen anderen. Ja, versteht er denn überhaupt nicht, was los ist, könnte man jetzt sagen. Da muss man ja den Kopf schütteln. Die einen wurden geprügelt, die anderen umgebracht. Schließlich – der absolute Hammer! – schließlich bleibt ihm nur noch einer: sein geliebter Sohn. Ihn sendet er als letzten zu ihnen, denn er denkt, vor meinem Sohn werden sie gewiss Achtung haben. Die Winzer sagen sich aber: „Das ist der Erbe. Auf, ihn wollen wir töten, dann gehört sein Erbgut uns.“ Und sie packen ihn, bringen ihn um und werfen ihn aus dem Weinberg hinaus. Man kann es auslegen als Naivität und als Unbelehrbarkeit; nun gut, was heißt unbelehrbar? In dem Gleichnis ist Jesus gemeint. Gott glaubt an das Gute bis zum Allerletzten. Er opfert alles, seinen geliebten Sohn. Gott schickt vorher über Jahrhunderte Propheten und Mahner, die dem Volk weiter helfen sollen. Sie haben versucht, die Menschen davon zu überzeugen, dass sie sich doch auf den Weg Gottes, den Weg der Liebe zu ihm und zu den Menschen einlassen. Immer wieder aber werden diese Propheten überhört, gering geschätzt; sicherlich waren auch viele Menschen einverstanden und haben sich dann tatsächlich bekehrt, aber die meisten eben nicht. Gott sieht am Schluss keine andere Möglichkeit mehr, als den Menschen das Allerhöchste anzubieten, in der Hoffnung, dass ihnen jetzt die Augen aufgehen; also, sie haben es bisher ja schon unglaublich getrieben, aber das können sie doch nicht bringen, dass sie ihn umbringen, das geht doch einfach nicht. Und doch, sie schaffen es. Eine Minderheit, zweifellos, aber sie schaffen es. Im Galaterbrief heißt es so schön unter 4,4 „Als die Zeit erfüllt war, sandte Gott seinen Sohn, geboren von einer Frau.“ Als die Zeit erfüllt war, hat er das Äußerste gegeben an Liebe, das er geben kann, seinen eigenen Sohn, den er ja, wie ich anfangs gesagt hatte, mit „Du“ anspricht und über alles liebt. Vater und Sohn lieben einander in unaussprechlicher Weise. Diesen gibt er her, in der Hoffnung, dass die Menschen wenigstens jetzt verstehen, um was es geht, und diese Liebe vor allen Dingen annehmen und schätzen. „Er kam in sein Eigentum, aber die Seinen nahmen ihn nicht auf. Die ihn aber aufnahmen – die gab es tatsächlich und gibt es immer wieder –, denen gab er Macht, Kinder Gottes zu werden“ (Johannes 11,12f).

Ich könnte noch viele Beispiele aus dem alten und neuen Bund nennen. Ich finde, dass der Lieblingsapostel, Johannes, der „Theologe“, wie ihn die Orthodoxie nennt, eine der schönsten und treffendsten Aussagen macht im 15. Kapitel seines Evangeliums. Da sagt Jesus zu seinen Jüngern und damit auch zu uns: „Liebt einander so, wie ich euch geliebt habe. Es gibt keine größere Liebe, als wenn einer sein Leben für seine Freunde hingibt. Ihr

seid meine Freunde, wenn ihr tut, was ich euch auftrage. Ich nenne euch nicht mehr Knechte (i.e. Untergebene), denn der Knecht weiß nicht, was sein Herr tut.“ Der mauschelt da für sich irgendwas rum, mutmaßt der Knecht seinem Herrn gegenüber, dem er alles Mögliche aus böser Erfahrung unterstellt. Ein Knecht! Anders hingegen ein Freund seinem Freund gegenüber. Da gibt es nur Transparenz, Vertrautheit, keine Geheimnistuerei: „Vielmehr habe ich euch Freunde genannt, denn ich habe euch alles mitgeteilt, was ich von meinem Vater gehört habe. Dies trage ich euch auf: Liebt einander.“

So ist, jedenfalls mit meinen gläubigen Augen gesehen, Gott, der groß, der allmächtig ist, der auch mal zornig sein kann, weil er so enttäuscht ist über uns und mich, der aber auch ganz viel Freude empfindet über uns, vor allen Dingen, wenn wir uns bemühen, wenn wir danach streben, mit den Menschen barmherzig umzugehen. Denn überall da, wo Liebe geschenkt wird, auch vom Vorgesetzten zum Untergebenen oder zu Kollegen, überall da, wo Liebe geschenkt wird, wird Gott geschenkt.

****

## Anregungen

Weitere Buch- und Linktipps zum Thema Entscheiden finden Sie auch auf der Homepage der Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik unter http://www.akademie-beuron.de/wissen_buch.htm.

## Buchtipps

*Reinhard Sprenger*
**Die Entscheidung liegt bei Dir!**
Campus Verlag
ISBN 3-593-35806-9

Sprengers Buch gehört zusammen mit dem an Führungskräfte gerichteten „Das Prinzip Selbstverantwortung“ schon zu den Klassikern der Persönlichkeitsbildung. Dabei fokussiert der Autor diesmal gar nicht so sehr auf Führungsentscheidungen, sondern auf Lebensentscheidungen im Allgemeinen. Die Mechanismen allerdings, die uns davon abhalten, das zu tun, was wir *eigentlich* wollen und für richtig halten, sind nahtlos übertragbar.

Vor allem deckt Sprenger auf, an wie vielen Stellen wir Entscheidungen treffen, ohne uns dessen bewusst zu sein, etwa, weil wir etwas für unmöglich halten, uns in Wirklichkeit aber nur der Preis zu hoch ist, oder weil wir unsere Annahmen nicht hinterfragen.

Das Lesen des Buches ist wahrlich nicht immer angenehm – schön, wenn man die Fehler anderer entdeckt, weniger schön, wenn man an der einen oder anderen Stelle sich selbst wieder erkennt. Aber natürlich ist es nicht das Ziel des Autors, dafür zu sorgen, dass man mit sich selbst hadert. Vielmehr geht es darum, endlich zu erkennen, wo man „in seinem Unglück verharrt“. Seine Hauptthese lautet: „Glück ist keine Glückssache“. Sondern Folge wohl getroffener Entscheidungen.

*Petra Sonne-Neubacher*

*László Mèrö*
**Die Logik der Unvernunft**
Rowohlt Taschenbuch Verlag
ISBN 3-499-60821-9

Die Spieltheorie kennt man – und oft auch nur dem Namen nach – aus der Strategieentwicklung für Unternehmen. Dass und wie ihre Mechanismen aber auch unser tägliches Handeln beeinflussen können, zeigt László Mèrö in diesem leicht verständlich geschriebenen Taschenbuch. Aber damit sind die Überlegungen nicht am Ende.

Denn während die Spieltheorie und andere Entscheidungstheorien stets von rationalen Erwägungen ausgehen und von einem der Entscheidung vorausgehenden, womöglich sogar längeren Denkprozess, treffen viele Menschen ihre Entscheidungen in Wahrheit aus dem Bauch.

Das an sich wäre noch kein Problem. Leider aber hat der Mensch kein angeborenes Verständnis, also auch keine Intuition, für Wahrscheinlichkeiten. Zahlreiche Beispiele zeigen, wie und wo uns unser Denken in die Falle führen kann.

Mérö schlägt dabei einen weiten Bogen von der Mathematik über die Psychologie und die Ökonomie bis hin zur Quantenmechanik und Evolutionstheorie.

Im letzten Kapitel erzählt er ein Märchen nach, in dem ein Herrscher kurz vor seinem Tod die Weisen seines Landes bittet, ihm das Wesen ihrer Wissenschaft in einem einzigen Satz zusammenzufassen. Er lautet: „Die Welt ist kompliziert“.

*Petra Sonne-Neubacher*

**Filmtipps**

Carl Theodor Dreyer
**Die Passion der Jungfrau von Orléans**
Frankreich, 1928

Verfilmungen der Lebensgeschichte der Heiligen Johanna gibt es mehr als ein Dutzend, und allen gemeinsam ist die grundlegende Einsamkeit der Titelheldin im Angesicht einer Entscheidung, wie sie härter und unmittelbarer nicht sein kann: der Entscheidung, für die eigenen Ideale, den eigenen Glauben zu sterben.

Die Basisgeschichte kann man vermutlich als bekannt voraussetzen. Johanna, französische Bauerntochter im 100jährigen Krieg, erhält vom Erzengel Michael in einer Vision den Auftrag, Frankreich von der englischen Besatzung zu befreien. Zumindest die Befreiung von Orléans gelingt, aber nach erfolglosem Vorstoß auf Paris gerät sie in Gefangenschaft und wird von Herzog von Burgund an die Engländer verkauft. Wegen zahlreicher heute zum Teil skurril anmutender geistlicher wie weltlicher Anklagepunkte wurde ihr 1431 der Prozess gemacht. Sie starb auf dem Scheiterhaufen. Später wurde sie in einem Revisionsprozess postum rehabilitiert und schließlich 1920, also kurz vor Erscheinen dieser Verfilmung, heilig gesprochen.

Als einsame Entscheiderin tritt Jeanne d'Arc gleich zweifach in Erscheinung. Einmal als militärische Führerin, die sich gleichwohl Vertrauen und Glauben derer, für die sie zu den Waffen greift, erst erkämpfen muss. Und zum anderen im Gerichtsprozess, in dem sie ihr Leben retten kann, wenn sie ihre „Irrlehren" wiederruft, also zugibt, sich den in doppeltem Sinne englischen Auftrag nur ausgedacht zu haben. Aus Todesangst, wie sie selbst gesteht, wiederruft sie tatsächlich zunächst, entscheidet sich dann jedoch um und wählt den Weg der Märtyrerin.

Dreyers Stummfilm gilt auch heute noch als Meilenstein der Filmgeschichte. Interessanterweise galt der Film bereits zweimal als verloren, da erst die Originalfassung und dann die aus Fragmenten rekonstruierte Zweitfassung jeweils – wie die Hauptfigur – verbrannten. Erst 60 Jahre später fand sich noch eine vollständig erhaltene Kopie.

*Petra Sonne-Neubacher*

## Informationen

Weitere Informationen zu der Tagungsreihe sowie das Tagungsprogramm der nächsten Veranstaltung sind zu finden unter http://www.erzabtei-beuron.de/quelle/wirtschaftsethik.php

Weitere Informationen rund um das Thema sowie zur Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik und ihrem Programm finden Sie unter www.akademie-beuron.de .

## Impressum

**An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:**
Dr. Petra Sonne-Neubacher
Br. Jakobus Kaffanke OSB
Und die Autoren

**Verantwortlich im Sinne des Presserechts:**
Br. Jakobus Kaffanke OSB
Erzabtei St. Martin
Abteistr. 2
D – 88631 Beuron

© 2012 – Das Copyright für die Einzelbeiträge liegt bei den jeweiligen Autoren. Das Copyright für diese Gesamtausgabe liegt bei Br. Jakobus Kaffanke OSB, Erzabtei St. Martin, Beuron.
Gern dürfen Sie aus Texten zitieren, wenn Sie dabei die vollständige Quelle angeben.
Danke

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.