

Ethische Regeln der Unternehmensführung – Impulse für die Werkstätten-Messe 2006 in Nürnberg

Die Werkstätten-Messe hat eine lange Tradition, seit zwanzig Jahren findet sie statt. Seit jeher gilt, dass, wer sie besucht, mindestens in gleicher Weise wie an den vorgestellten Produkten und Dienstleistungen an ihren Herstellern und Anbietern interessiert ist. Man weiß, daß es behinderte Menschen sind, die hier ihre Arbeitsmöglichkeiten und –ergebnisse präsentieren, das Interesse am Menschen führt einen her.

Neu an der Werkstätten-Messe ist die Einführung eines "Unternehmertags", der Raum gibt, über die Beweggründe und Zielrichtungen eben jenes Interesses ins Gespräch zu kommen. Insofern für alle hier Zusammenkommenden der Mensch im Mittelpunkt steht, klingt das Thema "Ethik", d.h. die Lehre von einem sittlichen oder moralischen Verhalten, bereits an. Es stellt sich die Frage, inwiefern die Wertvorstellungen von Unternehmen es erlauben oder schon dazu auffordern, das hier Angebotene in die eigenen wirtschaftlichen Abläufe zu integrieren. Es stellt sich aber auch die Frage, inwiefern die Erfahrungen einer gefundenen Kooperation auch auf die ethischen Regeln der Unternehmensführung zurückwirken können.

Wer als Endverbraucher oder wirtschaftlicher Partner eine Verbindung mit den Werkstätten eingeht, der mag dies im ersten Moment damit begründen, dass dies doch eine Sache der Solidarität sei. Die Haltung als solche ist hoch anzuerkennen und enthält doch die Vorstellung eines Gefälles zwischen den Handlungsbeteiligten. Umgekehrt streben mit Hilfe von Prozessen der Professionalisierung und Zertifizierung die Werkstätten nach immer höherer Qualität. Angesichts der Bedingungen des Marktes ist dies eine notwendige Bemühung und wird im Vergleich mit den Mitbewerbern doch auch immer mit großer Mühe verbunden sein.

Um hier zu einem Handeln auf gemeinsamer Augenhöhe zu kommen, kann man sich gedanklich von verschiedenen Impulsgebern anregen lassen. Die Geschichte der christlichen Soziallehre hat eine lange Reihe von Denkern hervorgebracht, die katholische Soziallehre mit ihren Leitaspekten der Personalität, Solidarität, Subsidiarität, des Gemeinwohls und der Gerechtigkeit eine lange Reihe theoretischer Ansätze entwickelt. Hier dagegen soll ein ganz pragmatischer und seit vielen Hunderten von Jahren bewährter Text zur Hilfe gezogen werden, die Benediktregel.

Verfaßt wurde die "Regula Benedicti" in der ersten Hälfte des 6. Jahrhunderts. von Benedikt von Nursia in dem von ihm gegründeten Kloster in Montecassino. Von den

Wüsten Ägyptens bis weit hinauf in die Gemäuer Irlands gab es zu seiner Zeit eine Vielfalt monastischer Lebensformen. Entsprechend gab es viele Ordensregeln, daneben die Lebensbeschreibungen vorbildlicher Mönche. Aus all dem schöpfte Benedikt und schuf ohne jeden Anspruch auf Alleingültigkeit in rein pragmatischem Interesse eine eigene Regel. Dreihundert Jahre später galt sie als alleingültige Ordensbasis. Was ihr langfristig zur Durchsetzung verhalf, war die Ausgewogenheit zwischen der klaren Anweisung einerseits und dem Zugeständnis an die menschliche Schwäche andererseits: Alles ist hier bis ins Detail vorgedacht und vorgeschrieben, und doch wird denen, die danach leiten und leben die Flexibilität der Handhabe gelassen.

Das Besondere an diesem nunmehr eineinhalb Jahrtausende alten Text für uns heute ist darin zu sehen, dass die in ihm dargelegten Grundrichtlinien menschlichen Zusammenlebens für jede Art von Gemeinschaft – Familie, Firma, Gesellschaft allgemein – richtungsweisend sein können, auch wenn sie nur für die ganz spezielle Form des klösterlichen Zusammenlebens gedacht waren. Nüchtern betrachtet stellt die Benediktregel ein hervorragend konzipiertes Organisationshandbuch dar.

So wird unter anderem in Rechnung gestellt, dass eine Gemeinschaft immer aus unterschiedlich starken Menschen besteht, wobei als die Schwächeren hier speziell Kranke, Alte und Kinder angesprochen werden. Interessanterweise sind sie Thema der Kapitel 36 und 37, die das Zentrum der Regel bilden, welche ihrerseits 72 Kapitel sowie einen Prolog und ein Schlusskapitel umfasst: Die Sorge für die Schwächeren bildet das Herzstück der Regel. Und so heißt es denn auch hier mit entsprechendem Gewicht: "Die Sorge für die Kranken muß vor und über allem stehen: man soll ihnen so dienen, als wären sie wirklich Christus." (RB 36, 1)

Das Dienen stellt zusammen mit zwei anderen Haltungen, dem Gehorsam und der Discretio, eine der drei Zentraltugenden der Benediktregel dar. Im mittelhochdeutschen Wort "die-muot" sind "Dienen" und "Sinn" zur "Gesinnung des Dieners/des Dienens" zusammengesetzt. Das lateinische Ursprungswort, "humilitas", enthält darüber hinaus den Bestandteil "humus", Erdboden: Wer dient, der neigt sich zwar dem Boden zu, doch er ist auch dem Boden verhaftet. Das Dienen, richtig verstanden also, ist nicht mit Unterwürfigkeit und Buckelei zu verwechseln. Auf festem Boden fußend, weiß der Dienende um seine Wurzeln und mithin um sich selbst. Ein geerdetes Selbstbewusstsein erlaubt ihm ein aufrechtes Stehen im Dienen.

Insofern das Dienen eine Zentraltugend im Umgang miteinander darstellt, also ein jeder dem anderen in einer dienenden Haltung begegnen sollte, erkennt auch ein jeder das Selbstwertgefühl des anderen an. Bei allen sozialen oder sonstigen Unterschieden wird so ein Handeln auf gleicher Ebene möglich. Die Gegenseitigkeit des Verhaltens geht auch daraus hervor, dass jeder ebenso Schwächen wie Stärken hat; so heißt es an späterer Stelle: "Sie (die Mönche) sollen einander in gegenseitiger Achtung zuvorkommen; ihre körperlichen und charakterlichen Schwächen sollen sie mit unerschöpflicher Geduld ertragen..." (RB 72 4-5)

Hinter dem Prinzip der Gegenseitigkeit scheint die Verantwortung auf, die jedes Mitglied der Gemeinschaft für einen guten Verlauf des gemeinsamen Lebens trägt. Einander zuvorkommen ist weniger in wettbewerblicher Absicht gedacht als vielmehr im Wunsch, jeder möge von sich aus immer den ersten Schritt tun. Die dann im weiteren angesprochenen Schwächen rufen sogleich die Erinnerung an den Dienst hervor, der jedem Schwachen zu leisten ist, und werden hier verbunden mit der Aufforderung zur Geduld - zu geradezu unendlicher Geduld, wird doch das lateinische Wort "patientissime" in höchster Steigerungsform verwendet.

Die nur anklingende Vorstellung von der Verantwortung sowie die direkt genannte Forderung der Geduld liefern die beiden wesentlichen Impulse für die hier interessierende Form der Zusammenarbeit zwischen Werkstätten und Unternehmen: Verantwortung übernimmt jeder Mitarbeiter einer Firma, der im Sinne der gemeinsamen Sache, nicht des Wettstreits und der Konkurrenz, dem anderen gegenüber "zuvorkommend" ist. Und Verantwortung übernimmt jedes Element einer Gesellschaft – Gruppen, Firmen, Institutionen -, welches im Sinne des gemeinsamen menschlichen Lebens den anderen in sein Denken und Arbeiten mit einbindet. Die Geduld, die solches Verhalten jedem Beteiligten abfordert, bildet eine der Grundtugenden christlichen Lebens: Größtes Vorbild im geduldigen Tragen ist Christus selbst.

In der Nachfolge Christi zu leben, ein Leben im christlichen Sinne zu führen, kann auch der Auffassung von Verantwortung eine besondere Färbung geben. Die Begriffsgeschichte weist zurück ins späte Mittelalter, als unter Verantwortung die Rechtfertigung zunächst vor einem weltlichen Gericht verstanden wurde. Wenn wir heute mehr die Instanz des Gewissens als die des Rechts als Maßstab für unsere Verantwortung setzen, dann mag die Übertragung auf die Rechtfertigung vor einem Gericht Gottes den Weg dorthin geebnet haben. Es entstand so eine Freiheit, Verantwortung zu übernehmen, die am weitesten vielleicht im 20. Jahrhundert der evangelische Theologe Dietrich Bonhoeffer (1906-1945) ausgedeutet hat: Für ihn hat

Christus bereits Verantwortung für uns Menschen übernommen, uns bleibt nur noch, ihm zu entsprechen, eine Antwort auf sein Leben zu geben, ihm nachzufolgen.

Unser Tun setzt eine solche ethische Haltung voraus. Doch sie kann ihrerseits auch etwas bewirken. Ethische Regeln der Unternehmensführung – sie können sich niederschlagen, im Vorhaben, Verantwortung füreinander zu übernehmen, sich in Geduld zu begegnen, einander zu dienen. Die Befriedigung, sich auf diese Weise im christlichen Sinne richtig oder ganz allgemein sittlich und moralisch zu verhalten, genügt den einen bereits. Den anderen sei überdies aber auch ein Gewinn in Aussicht gestellt: die Rückwirkung dieses Verhaltens. In Unternehmen zeitigen wertebezogene Verhaltensänderungen oft schon rasch Folgen: Vertrauen baut sich auf, Gruppen funktionieren als Teams, Kreativität und Effektivität wachsen.

Doch auch ungeahnte Erfahrungen können die Folge sein, der Horizont kann sich weiten. Nehmen wir das Beispiel einer der großen Gestalten der Pädagogik: Maria Montessori (1870-1952) arbeitete als Ärztin mit geistig und/oder körperlich beeinträchtigten oder behinderten Kindern, ließ sich mit großer Geduld auf sie ein, beobachtete sie in ihrem Erfassen und Umgehen mit der Welt, erkannte das ihnen innewohnende Entwicklungsprogramm – und sammelte auf diese Weise Einsichten, die umwälzenden Erkenntnisse auf dem Gebiet der allgemeinen Pädagogik den Weg bahnen sollten. Die Bildungssysteme nordeuropäischer Länder machten sich ihre Erkenntnisse von Beginn an zunutze, hierzulande werden sie immerhin in sogenannten alternativen Schulen angewandt. Ohne ihr tiefes Sich-Einlassen auf andere Lebensbedingungen, ohne auch ihre unendliche Geduld wären behinderte wie gesunde Kinder kaum so umfassend in den Genuss eines verbesserten Verständnisses ihrer selbst gekommen.

Was hier als genaues Sehen seine Wirkung entfaltet, das wird bei Benedikt als das genaue Hören gefordert. Dem Hören als einem Akt der Gegenseitigkeit kommt in der Regel ein zentraler Stellenwert zu. Das beginnt mit dem ersten Wort des Prologs: "Höre, mein Sohn, auf die Weisung des Meisters, neige das Ohr deines Herzens..." (RB 1,1) – hier haben wir einen programmatischen Auftakt. Natürlich ist in der weitgehend illiteraten Gesellschaft der Antike und des frühen Mittelalters für weltliche Gläubige wie für Laienmönche das Ohr das gefragte Sinnesorgan. Doch darüber hinaus oder vielleicht gerade deswegen wird dem Hörsinn die Verbindung zwischen Mensch und Welt, Ich und Du, Selbst und Gott gesehen. Die Offenheit, die für alles Äußere, den Anderen und den Höchsten gefordert ist, läßt sich nicht einmalig erwerben, sondern muß immer neu geübt werden. Eigenartig mag die Formulierung vom "Ohr des Herzens" anmuten, doch eben hierum geht es: dass das Herz offen ist.

Dass wir nicht hören, was wir hören wollen oder sowieso schon immer vermutet haben, sondern wirklich hin-hören, ohne Vor-urteil offen sind, darum geht es. Dazu gehört als dritte und letzte Grundtugend die Discretio, die Gabe der Unterscheidung. Sie ist für Benedikt die "Mutter aller Tugenden" (RB 64, 19) Es geht darum, das rechte Maß zu finden zwischen Vorschrift und Leben, zwischen Wachen und Schlafen, zwischen Beten und Arbeiten usw. Um für jeden Einzelnen das rechte Maß bestimmen zu können, muß ich die Menschen voneinander unterscheiden können. Das Ziel besteht darin, jedem einzeln gerecht zu werden. Gerechtigkeit bedeutet hier aber nicht, jedem das Gleiche zukommen zu lassen, sondern jedem das Seine zukommen zu lassen. Die Kunst der "discretio" besteht darin, die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Einzelnen zu erkennen und diese im Gesamtzusammenhang zu berücksichtigen oder zu integrieren.

Wo Dienen, Hören und Unterscheiden Werte darstellen, wo Verantwortung übernommen und Geduld aufgebracht wird, da ist der Boden dafür bereit, dass nicht nur innerhalb von Unternehmen die Menschen in ihrer Individualität geachtet werden und beste Möglichkeiten der Entfaltung und Wirkung erhalten. Da ist auch der Boden dafür bereit, dass wir in unserer Gesellschaft dem Phänomen der Heterogenität auf christliche Art begegnen, dass wir den Anderen – in Augenhöhe - in seiner Besonderheit annehmen und nicht nur unserem gemeinschaftlichen Leben, sondern vielleicht auch unserer eigenen Erfahrung eine Bereicherung ermöglichen.