

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

Concretio GbR • Linzer Strasse 11 • D-28359 Bremen

Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach SJ zum Jahreswechsel über Managementgehälter, Mindestlöhne, Gerüchte und Aktienwerte, Teilzeit-Päpste und den Industriezölibat

Friedhelm Hengsbach trat nach dem Abitur 1957 als Zwanzigjähriger in den Jesuitenorden ein und studierte 1959 bis 1962 Philosophie in München, später Theologie und Wirtschaftswissenschaften in Frankfurt/Main und Bochum. Er promovierte zur Assoziierung afrikanischer Staaten an die Europäischen Gemeinschaften und habilitierte 1982 über Arbeitsethik.

Friedhelm Hengsbach wurde 1967 zum Priester geweiht. Von 1977 bis 1982 war er Lehrbeauftragter, von 1985 bis zu seiner Emeritierung 2005 Professor für Christliche Sozialwissenschaft bzw. Wirtschafts- und Gesellschaftsethik an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Sankt Georgen in Frankfurt/Main. Hier leitete er von 1992 bis 2006 das Nell-Breuning-Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftsethik (alle Angaben vgl. Wikipedia).

www.sankt-georgen.de

Pater Hengsbach, in der Vorbereitung dieses Gesprächs kam ich auf die Formel, Sie sind eigentlich der erste deutsche Befreiungstheologe.

Das ist natürlich sehr hoch gegriffen, aber ich gebe zu, dass ich nach einer katholisch-kirchlichen Sozialisation stark durch das Zweite Vatikanische Konzil, das ich als Student miterlebt habe – und außerdem durch die lateinamerikanische Theologie der Befreiung inspiriert worden bin. Das heißt erstens, dass der theologische Wissenschaftler eine Option für die Armen ergreift, dass er einen Standort bezieht, von dem aus er gesellschaftliche Verhältnisse der Ausbeutung und Unterdrückung diagnostiziert und nach entsprechenden Auswegen sucht. Das heißt zweitens, dass er Glauben nicht einfach als „denken“ oder „für wahr halten“ im Sinne des Selbstverständnisses einer bürgerlichen Elite begreift, sondern als eine Praxis, die sich ausdrückt im Engagement für Gerechtigkeit. Das ist auch die Leitidee der Jesuiten – dass nämlich Glaube und Gerechtigkeit zwei Seiten einer Medaille sind.

Norbert Blüm, Heiner Geißler und Oskar Lafontaine waren Jesuitenschüler – und Sie sind Jesuitenpater. Was betrübt Sie mehr – dass die Drei Jesuitenschüler waren – oder das Image, mit dem sie kämpfen?

Als Jesuit betrachtet man die Situation, in der man lebt - und versucht, sie mit der Reflektion des Glaubens, der Erinnerung an die biblische Tradition zu verbinden. Man kann es auch anders ausdrücken – nämlich, dass man anknüpft an dem, was die Menschen bewegt, und daraus versucht, einen Spannungsbogen herzustellen zu der Bewegung, die um Jesus von Nazareth entstanden ist, der Ursprung einer jüdisch-christlichen Tradition.

Alle drei verkörpern etwas von einem jesuitischen Geist; sie verfügen über eine große Sensibilität für das, was Papst Johannes XXIII. den Christen als Aufgabe zuwies – die „Zeichen der Zeit“ im Lichte des Evangeliums zu deuten. Von Blüm, Geißler und Lafontaine könnte man sagen, dass sie in ihren Politik- und Lebensentwürfen auch jesuitische Vorstellungen eines gelingenden Lebens und einer gerechten Gesellschaft abbilden.

Fortsetzung>

Nun war 2007 aber ein Jahr des Aufschwungs. Sind da Diskussionen um Sozialstaat, Sozialpolitik, soziale Gerechtigkeit nicht anachronistisch?

Ich betrachte das abgelaufene Jahr aus zwei Blickwinkeln. Einerseits ist da die Freude über ein Ende der Stagnation, die Abnahme der Erwerbslosigkeit und der Wachstumsschwäche. Die Klagen über die Krise werden relativiert. Doch ich höre andererseits auch den Aufschrei über die Schieflage der Wohlstandsverteilung und der zunehmenden Schere zwischen denen, die „drin“ sind, und denen, die „draußen“ sind.

In Deutschland hat die soziale Entsicherung zugenommen. Wir erleben in diesem Jahr die Debatte um die gigantischen, scheinbar selbstverständlichen Managergehälter – aber auch die Diskussion um die Einkommen derer, die 10, 12, 14 Stunden am Tag arbeiten und dennoch arm sind oder arm bleiben. Die zunehmende Spannung und Spaltung innerhalb der Gesellschaft war das Doppelthema des Jahres, und ich freue mich über beides – nämlich, dass die Wirtschaft wieder in Bewegung gekommen ist – und, dass die Frage der Gerechtigkeit wieder in das Bewusstsein der Gesellschaft gerückt wurde.

Glauben Sie denn, dass Gesetze an diesen Spaltungsprozessen etwas ändern können? Oder setzen Sie eher auf eine gesellschaftliche Bewusstseinsbildung?

Ich halte wenig von einer „Bewusstseinsveränderung“, einem „Wertewandel“ oder einem Appell an die Tugend der Manager. Auch nichts von einem Aufschrei über „gierige Manager da oben“ und „faule Säcke da unten“ oder über das Lamento, dass die Unternehmen keine Leute mehr einstellen. In einem komplexen Wirtschaftssystem ist der bloße Appell an die Tugend eine Sackgasse; entscheidend sind die Regeln, die das Handeln der Menschen aufeinander abstimmen. Was hat man mit den Regeln gemacht? Die Arbeitsmärkte wurden entregelt; es gibt immer mehr Leiharbeiter, Teilzeitbeschäftigte wider Willen, Menschen in prekären Arbeitsverhältnissen, die immer löchriger und brüchiger werden.

Die Tarifautonomie wurde schlecht geredet, man sprach von „Kartellen“ zu Lasten Dritter, hebelte das Arbeitsrecht, insbesondere den Kündigungsschutz aus, bremste die Lohnentwicklung. Auf den Finanzmärkten geschah das Gleiche – auch hier hieß es, der Markt werde es richten. Man hat die Regeln einer sozialen Marktwirtschaft aufgeweicht, die Kapitalmärkte liberalisiert, die Besteuerung der Gewinne, die deutsche Banken aus dem Verkauf ihrer Anteile an Unternehmen schöpften, abgeschafft, die Hedge Funds zugelassen und die Aufsicht und Kontrolle der Offshore-Geldinstitute vernachlässigt. Man glaubte völlig an den Markt, hat auf die Finanzmärkte als Kontrollinstanzen des Wettbewerbs gesetzt und sich allein am „Shareholder Value“ orientiert.

Wer die politischen Ordnungsregeln außer Kraft setzt, muss sich nicht wundern, dass die Gesellschaft ausfranst. Wir brauchen also eine Änderung der Regeln, die den Managementgehältern zugrunde liegen. Unternehmen und Leistungen von Managern werden heute gleichermaßen am Aktienkurs gemessen - und Aktienoptionen sind ein Teil der Managementgehälter.

Wir müssen uns nicht über die Ereignisse an den Rändern empören, sondern die Mitte in den Blick nehmen, den Kontext und die Ursachen der Verteilung und der Produktion, die beide gleichrangig sind. Wenn es einen gesetzlichen Mindestlohn geben soll, muss dieser sich an den untersten tariflich ausgehandelten Löhnen orientieren. Ein Handwerksmeister etwa im Friseurgewerbe kann keine neun bis zehn Euro zahlen.

Fortsetzung>

Nun werden Manager aber außertariflich bezahlt...

Die Aktienoptionen als Teil ihrer Vergütungen werfen beispielsweise die Frage auf, ob sich der Wert eines Unternehmens allein an seinem Aktienkurs ablesen lässt. Auch das ist eine Begleiterscheinung des aus den USA stammenden Shareholder Value – die Aktionäre sind zur entscheidenden Macht geworden. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die Unternehmen als eigenständige Größe betrachtet, die Aktionäre wurden mit einer geringen Dividende „abgefunden“.

Heute stellen Aktionäre die größten Ansprüche an das Unternehmen – sie betrachten es als eine Vermögensmasse, die ihnen gehört. Die Unternehmen haben den Interessen der Aktionäre zu dienen – nicht denen der Kunden, und nicht denen der Belegschaften. Es ist wohl überfällig, Unternehmen an ihrem realen Marktwert zu messen; ihr bloßer Aktienwert bemisst sich in der Regel an subjektiven Zukunftserwartungen, auch an Gerüchten. Dieses Maß wirtschaftlichen Geschehens lässt keine langfristige, kaufmännische Unternehmensplanung mehr zu. Die Fixierung auf ausschließliche Aktionärsinteressen erzeugt kollektive Euphorien, die in die Asienkrise, den Absturz der „New Economy“ und die aktuelle Immobilienkrise geführt haben.

Wir leben in einer Welt gesättigter Märkte und ungewisser, sozialer Sicherung. Zu viel Geld weiß nicht, wohin...

Ja, das ist ein Teufelskreis! Seit dem Lambsdorff-Papier im Jahr 1982 sind die Deutschen auf die Deregulierung des Arbeitsmarktes fixiert. Die solidarischen Sicherungssysteme und das Umlageverfahren werden systematisch schlecht geredet – als wären private Sicherungssysteme auf jeden Fall risikoresistent! Hinter dieser Wende stehen die Interessen von Großbanken, Fonds und Versicherungen, die lukrative Geschäfte wittern und US-amerikanische Verhältnisse kopieren: Sicherung für die, die es sich leisten können – und eine Minimalversorgung für die, denen die Mittel dazu fehlen.

Aber vielleicht zeichnet sich wirtschaftsgeschichtlich ein Ende des „unilateralen Augenblicks“ ab: Ist es schon entschieden, dass sich ein angelsächsischer Finanzstil mit seinen großen Versprechungen, aber auch Risiken durchsetzt? Oder behauptet sich ein europäischer Finanzstil, der durch die Solidarität der großen Menge gekennzeichnet ist? Diese Solidarität der Bevölkerungsmehrheit, so haben die Kirchen vor zehn Jahren festgestellt, ist unverzichtbar! Dementsprechend war das ablaufende Jahr auch das Jahr des Abrückens vom Dogma der Agenda 2010.

Denn ob die Debatte um Mindestlöhne, die Verlängerung der ALG I-Auszahlung an ältere Erwerbslose oder die Debatte um Kinderarmut – in allen Punkten hat sich die Politik bewegt und auf die zunehmende Schere zwischen Reich und Arm reagiert. Sie hat erkannt, dass die Agenda 2010 nicht das „Gelbe vom Ei“ war – und zwar unabhängig davon, ob sie ihre Schritte nun „Reform“, „Nachbesserung“ oder „Anpassung“ nennt.

Fortsetzung>

Blicken wir nun einmal auf die globalen Herausforderungen, vor denen wir stehen. „Jobs“ sind doch ein Killerargument gegen jede Veränderung – das sehen wir momentan doch bspw. auch am Streit um die CO2-Werte deutscher Autos...

Ich habe mich in letzter Zeit ein wenig mit Werner Sombart beschäftigt, dem – nicht ganz unumstrittenen – Nationalökonom und Soziologen. Er beschrieb vor einhundert Jahren, wie sehr der Kapitalismus sich aus der „Sparbüchse der Natur“ bedient – und zwar zum Nulltarif! Während die Menschen bis zur Industrialisierung lediglich das Jahreseinkommen der Sonnenenergie verbrauchten, vernichtet der Kapitalismus nicht nur die Erträge, sondern auch das immense Vermögen, das in Abermillionen von Jahren in der Form fossiler Energie in der Erde gespeichert worden ist.

Der Kapitalismus ignoriert auch die Arbeitsleistungen, die nicht über Märkte gehandelt werden – für sein Funktionieren aber unerlässlich sind. Dazu zählt nicht nur das Vermögen der Natur; dazu gehören auch die unentgeltliche Arbeit von Frauen für Beziehung und Familie sowie die Leistungen der Zivilgesellschaft. Insgesamt sind drei Arbeitsformen gesellschaftlich notwendig - nämlich die Erwerbsarbeit, die private Beziehungsarbeit der Frauen und das zivilgesellschaftliche Engagement.

Wie aber stellen Sie sich eine nachhaltige Reform gesamtgesellschaftlicher Arbeitsorganisation vor?

Wir sollten den Faktor „Zeit“ als Maßstab nehmen, wie sehr die tatsächliche Zeitverwendung sich der gewünschten annähert – und den Grad der Übereinstimmung als Wohlstandsindex nehmen – nicht das Bruttoinlandsprodukt oder das Prokopfeinkommen. Ein solcher „Zeitfaktor“ schließt auch die Zukunft ein: Werden auch kommende Generationen in der Lage sein, souverän über ihre Zeit zu verfügen, um ein gelingendes Leben zu führen? Der Umgang mit dem für alle knappen Gut „Zeit“ sollte Maßstab des wirtschaftlichen Handelns werden. Dies schließt auch die Bedürfnisse außerhalb des Marktes ein - etwa die Beziehungs- und Familienarbeit, die vor allem Frauen leisten.

Mit dieser Haltung stehen Sie innerhalb der katholischen Kirche aber sicher sehr einsam da...

Was die Radikalität und die Entschlossenheit angeht, sicher, denn hier ist die Amtskirche ja extrem patriarchalisch und antifeministisch. Sie faselt hier von „natürlichen Unterschieden“, um die tatsächlich sozial bedingten Benachteiligungen – und die tatsächlichen, vielfältigen Begabungen - von Frauen weiter zu missachten. Dieses Verhalten mag sich auf die etablierte Kirchenverfassung, kann sich aber nicht auf die Botschaft Jesu berufen.

Wir brauchen eine radikale Männerpolitik. Diese sollte den Männern zugestehen, ihren wirklichen Bedürfnissen zu folgen, die sie haben. Und sich gegen die Verhältnisse zu stemmen, die ihnen vorschreiben, sich familiären Arbeiten zu verwehren – unter betrieblichen oder monetären Vorwänden. Wenn ein Mann in führenden Positionen eines Unternehmens steht, kann er sich vermeintlich nicht „die Blöße geben“, Familienarbeit zu leisten. Das gilt auch für Priester und Bischöfe. Dabei werden zunehmend mehr Tätigkeiten im Team erledigt. Die Unternehmensberater wissen, dass jede Arbeit teilbar ist, auch die des Papstes! Und das täte nicht nur den Chefs gut, sondern auch den von ihrem Tun Betroffenen!

Fortsetzung>

Ja, man könnte die Arbeit gendgerecht zwischen einer Päpstin und einem Papst teilen...

Genau! Wir sollten Frauen und Männer zu den ersten Schritten ermutigen. Unter jungen erwachsenen Männern beobachte ich häufig, dass sie sich die Pflichten mit ihren Freundinnen, bzw. Frauen partnerschaftlich aufteilen. Doch sobald der Mann einen gut bezahlten Posten ergattert hat, zieht sich die Frau in die Haus- und Familienarbeit zurück. Dabei sind die Wünsche und Bedürfnisse beider Geschlechter schon heute so, dass sie sich beide Arbeitsformen teilen wollen.

Aber die Familienpolitik der Parteien steht unter der Dominanz der Wirtschaftspolitik; die Politiker sprechen nur noch von demographischem Wandel und seinen ökonomischen Risiken. Den Frauen wird weiterhin die Doppelbelastung zugemutet; sie sollen erwerbstätig werden und dazu Kinder gebären. Es geht immer nur um die Frauen – dabei anerkennen immer mehr Männer ihre doppelte Last an Verantwortung für die Erwerbsarbeit und ihre Kinder. Und sie werden unglücklich, wenn sie persönlich und strukturell keinen Ausweg aus diesem Dilemma sehen. Die Gesellschaft sollte ihnen eine lebenswerte Chance bieten.

Da werden Sie bei männlichen Entscheidern aber ziemlich auf Granit beißen...

Ja, obwohl das Risiko für führende Politiker und Manager extrem hoch ist – sie scheitern selbst oft in ihren Partnerbeziehungen! Das sind oft Katastrophen, die beide Partner menschlich überfordern. Die ungeteilte Hingabe der Führungseliten an ihre Arbeit ist unmenschlich - ich nenne diese Krankheit von Managern gern „Industriezölibat“- sie tritt vergleichbar bei Konzernchefs, Spitzenpolitikern und Bischöfen auf. In der katholischen Kirche ist eine solche Pathologie als verordneter Zölibat geweihter Amtsträger vordergründig sozial honoriert und sanktioniert, aber auch nicht zum Nulltarif zu haben. Der Preis ist meiner Meinung nach viel zu hoch – der Zwang knabbert an der persönlichen Identität!

Ein weiteres Thema in diesem Jahr war die „Ethik in den Unternehmen“, doch diese Unternehmensethik ist wie Jazz – der Eine mag Dixieland, der Andere Free oder Modern Jazz – und beide nennen sich Jazzfans. Was verstehen Sie unter Unternehmensethik?

Der Vergleich mit dem Jazz ist nicht schlecht! „Ethik“ ist ein Zauberwort; man muss schon genau hingucken, was dahinter steckt. Deshalb haben wir uns im Nell-Breuning-Institut für eine „Politische Wirtschaftsethik“ entschieden.

Politische Wirtschaftsethik meint, ganz im Sinne des angesehenen Wirtschaftsethikers Karl Homann (Anm. CONCRETIO: Wirtschaftsethik-Professor in München), dass man nicht auf die Spielzüge guckt, sondern auf die Regeln und ihre Formulierung. Diese Regeln werden von der gesellschaftlichen Öffentlichkeit, den politischen Organen und der Rechtsordnung festgelegt – in deren Rahmen sich die Unternehmen bewegen. Unternehmensethik untersucht dann die Wertorientierung oder die Normen des unternehmerischen Handelns. Hat der Gewinn eine moralische Qualität? Ist der Gewinn ein Beleg für die Marktfähigkeit des Unternehmens; wird er eher kurz- oder langfristig definiert? Ist das Unternehmen eher dem Shareholder Value, oder doch den Kundenbedürfnissen, der Belegschaft und der Umwelt verpflichtet? Wie steht es um den Gesundheitsschutz? Welche Jobs haben Frauen - zu welchen Bedingungen? Wie steht es um meine Identität als Führungsperson – bin ich eher ein kurzfristig denkender Kapitalist, ein Patron, ein Missionar – der die Leute ständig quasi-religiös zu motivieren sucht - oder ein Netzwerker, der für den Ausgleich verschiedener Interessen sorgt? Ist mein unternehmerisches Tun insgesamt sinnvoll?

Bislang gibt es hier vor allem den Global Compact, den der damalige UN-Generalsekretär Kofi Annan im Jahr 2000 ins Leben rief – und der den Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, faire Arbeitsbedingungen und den Kampf gegen Korruption umfasst. Hierzulande verstehen wir unter der „gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen“ vor allem das Sponsoring von Fußballplätzen oder Konzerten oder Kitas, Es ist ja nicht verwerflich, soziale Verantwortung und betrieblichen Gewinn miteinander zu verbinden. Langfristig aber ist es sinnvoll, über Steuern, Löhne und Umweltauflagen hinaus zu denken und zu handeln. Je weiter die Manager in die Zukunft denken, desto größer wird die Notwendigkeit, Unternehmen ethisch zu führen. Das heißt konkret, etwa die Umweltbelastung aus einer rein einzel- und betriebswirtschaftlichen Logik zu lösen – auch wenn hier Beschäftigte und Unternehmensführung zuweilen gemeinsam mauern. Auch die Konzernchefs sollten lernen, in größeren Zusammenhängen zu denken und zu handeln, die nationalstaatlichen Denkschablonen zu überwinden, gemeinsame Kompromisse zu finden, wie sie etwa in der EU oder in den Formen der „Global Governance“ verfolgt werden. Dann wird aus den bisherigen Fußnoten in internationalen Abkommen, wie nun in Bali geschehen, ein verbindlicher Haupttext.

Damit zum Abschluss, Pater Hengsbach. Das Jahr neigt sich dem Ende, Weihnachten steht vor der Tür. Ich schlage die Zeitung auf und lese vor allem von Klimawandel, globalen Verteilungskämpfen, Armut, Gewalt u.v.m. Eine Frage an Sie als Theologen: Warum noch Weihnachten feiern – und wie?

Nehmen Sie die Weihnachtsgeschichte beim Wort! Das hilflose Kind, in den erbärmlichen Verhältnissen im Stall; die Armen – nämlich die Hirten – kommen zur Krippe und merken als Erste, was hier wirklich abgeht! Dieses Kind in seiner Hilflosigkeit, in seiner Existenz bedroht – seine Eltern auf der Flucht; der politische Machthaber lässt die Kinder ermorden – aber die Verkündigung einer großen Hoffnung! Sie ist an uns gerichtet - in unseren brüchigen Existenzen! Das ist die Botschaft der Weihnachtsgeschichte: Wir Menschen fallen nicht aus der Hand Gottes! Wir können die Hoffnung, unseren Optimismus wach halten. Die Menschheit wird aus dem Glauben an sich selbst fallen; sie wird nicht ihre Würde verlieren!

So hat mir das noch nie jemand nahe gebracht... - na dann: Frohe Weihnachten!
Ja, auch Ihnen frohe Weihnachten!

Die Weiterverarbeitung dieses Interviews ist nur mit Quellenangabe gestattet.