

# AUF DER SUCHE NACH EINER CHRISTLICHEN MENSCHENFÜHRUNG IM BETRIEB

Ein wirtschaftsethischer Diskussionsbeitrag  
aus lutherischer Sicht

Von Andreas Pawlas

In den seltenen Fällen, in denen Theologen und Ökonomen an einem Tisch sitzen, um miteinander über Menschenführung zu reden, ist es für die Kirchenvertreter immer wieder erstaunlich, wie wenig dabei christliche Normen und Werte eine Rolle spielen. Das gilt genauso für die Debatten über eine Unternehmensethik als ganze, deren Teil ja eine christliche Menschenführung zu sein hätte, oder über Wirtschaftsethik allgemein. In der Wirtschaft greift man zur Bewältigung der hier dringend anstehenden ethischen Fragen viel lieber zu diskurstheoretischen Erwägungen Habermas'scher Prägung. Wenn aber dann doch einmal christliche Perspektiven berücksichtigt werden, so geschieht das – abgesehen von Lachmann<sup>1</sup> – nahezu ohne Bezug auf evangelisch-lutherische Tradition und Luther.

Für lutherische Tradition und Theologie muß es eine Herausforderung bedeuten nachzuprüfen, ob hier Christentum und reformatorisches Erbe zu Recht ignoriert oder übersehen wurde, oder ob aus evangelisch-lutherischer Sicht etwas in die Diskussion über Menschenführung einzubringen ist. Insbesondere ist zu prüfen, ob sich auf dem wirtschaftsethischen Sektor der Menschenführung der christliche Beitrag etwa nur in restriktiven Forderungen zu erschöpfen hat, wie es z.B. Koslowski als Reaktion auf vielfaches Ökonomieversagen in der Neuzeit postuliert<sup>2</sup>.

Aus lutherischer Sicht ist dagegen zweierlei zu erwarten: erstens, daß in einer christlichen Menschenführung tatsächlich mit einem der reinen Ökonomie gegenüber ›zielkonträren‹ Wirken zu rechnen ist; zweitens aber, daß auch ein ›zielkonformer‹, also den betrieblichen Erfolg fördernder Einfluß erwartet werden darf – z.B. durch Einbeziehung der vielfältigen jenseits der reinen Ökonomie liegenden Kräfte.

<sup>1</sup> W. Lachmann, *Wirtschaft und Ethik. Maßstäbe wirtschaftlichen Handelns*, Neuhausen/Stuttgart 1987. Er verweist wenigstens auf die Lehre Luthers vom Beruf (176ff) und auf den von Luther so stark hervorgekehrten Anspruch Gottes auf das ganze Leben des Menschen (228).

<sup>2</sup> Vgl. P. Koslowski, *Prinzipien der Ethischen Ökonomie*, Tübingen 1988, 31ff; vgl. ebenso P. Koslowski, *Grundlinien der Wirtschaftsethik*, in: ZWS 109 (1989) 3, 353ff.

## 1. Christliche Ziele in der Wirtschaft?

Begibt man sich auf die Suche nach einer christlich geprägten Menschenführung im Betrieb, so darf es nicht verwundern, daß in der heutigen weitgehend säkularisierten Lebenswelt zunächst einmal danach gefragt wird, was denn eigentlich unter diesem apostrophierten ›Christlichen‹ zu verstehen sei.

Hier ist aus der Perspektive lutherischer Theologie zunächst eine Distanz zur »normalen« Lebenswelt zu entdecken. Denn das ›Christliche‹ kann doch für Luther nur heißen, »daß man den Christus kenne, gesandt vom Vater.«<sup>3</sup> Kern der frohen Botschaft des Evangelium sei dabei, daß dem Menschen – unabhängig von seiner Stellung in Betrieb und Gesellschaft – im Glauben Heil und Erlösung durch Jesus Christus, Gottes Sohn, zugesagt ist. Deshalb geht es auch Luther in seinen Schriften und Predigten vor allem um die Frage nach dem rechten Glauben an dieses Evangelium. Obwohl der Christenmensch auf diese Weise in seiner Seele durch den Glauben alles Entscheidende hat, so bleibt er doch noch in dieser Welt und soll in ihr nach Gottes Willen (berufs-)tätig sein. Als Maßstab gilt dabei: »... ein Christenmensch lebt nicht in sich selbst, sondern in Christus und seinem Nächsten, in Christus durch den Glauben, im Nächsten durch die Liebe«<sup>4</sup>.

Der methodische Zugang zu diesen weltlichen Aufgaben geschehe dann allerdings durch die Vernunft – und zwar durch eine »befreite« Vernunft<sup>5</sup>, die nicht mehr die Neigung hat sich zu verabsolutieren<sup>6</sup> und damit Maß aller Dinge zu sein. Das bedeutet, daß aus christlicher Sicht in den jetzt zu bedenkenden Fragen der Menschenführung der Glaube keineswegs suspendiert sein kann<sup>7</sup>. Sondern er bleibt die Grundlage und die Nächstenliebe bildet den notwendigen Maßstab.

Um nun analysieren zu können, welche Anregungen Luther und die sich auf ihn berufende christliche Tradition zu einer christlichen betrieblichen Menschenführung gegenwärtig bietet, muß zunächst ein Blick zurück auf

<sup>3</sup> WA 28, 96, 17–19. Zitate sind gegebenenfalls übersetzt oder in heutiges Deutsch übertragen nach K. Aland (Hrsg.), Luther Deutsch. Bd. 1–9, sowie Register- und Ergänzungsband, Stuttgart und Göttingen 1960ff.

<sup>4</sup> WA 7, 30 und 38.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu C. Frey, Theologische Kriterien für die Gestaltung und Entwicklung der Wirtschaft, in: Zwischen Wachstum und Lebensqualität. Wirtschaftsethische Fragen angesichts der Krisen wirtschaftlichen Wachstums, Hrsg. Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, München 1980, 154f, der in der Befreiung der Vernunft den entscheidenden Beitrag der Theologie im Gespräch mit der Wirtschaft sieht.

<sup>6</sup> Vgl. WA 1, 696, 10–15.

<sup>7</sup> Vgl. z.B. WA 42, 469, 36–39 oder WATR 2938b.

die wichtigsten bisherigen Modelle der Menschenführung geworfen werden. Geistesgeschichtlich sind diese Modelle zwar jünger als entsprechende Vorstellungen Luthers. Wirtschaftswissenschaftlich sind sie jedoch älter als die hier aufgeworfene Frage nach einer christlichen Menschenführung.

## 2. Menschenführung in der Ökonomie der Neuzeit in Distanz und Nähe zur christlichen Tradition

Es ist eine Binsenweisheit, daß sich der Umgang neuzeitlicher Ökonomie mit den Fragen der Menschenführung dadurch auszeichnet, daß sie meint, auch dieses Führungsmittel allein im Lichte des für sie charakteristischen Rationalprinzips bzw. seiner relativ leicht handhabbaren Verdichtung im Wirtschaftlichkeitsprinzip<sup>8</sup> sehen zu können. Ich möchte gerade aus lutherischer Sicht, in der die Vernunft ja eben ihre bestimmte Rolle zur Bewältigung der »weltlichen« Probleme zu spielen hat, diesen historisch sehr leistungsfähigen Zugang keinesfalls verächtlich machen.

Aber dieser rein rationale Zugang zu den Fragen der Menschenführung markiert gleichzeitig auch ein Defizit. Und das hängt nicht zuletzt damit zusammen, daß das jeweilige Konzept zur Führung von Menschen in gewisser Weise abhängig ist von dem jeweilig vorausgesetzten Menschenbild. Deshalb müssen nunmehr die angekündigten theologischen Bemerkungen über den geschichtlichen Entwicklungsprozeß folgen, der zu den wichtigsten Menschenführungsmodellen geführt hat.

### a) Taylorismus, *Scientific Management*, Bürokratisierung

Es ist sicherlich falsch, zu Beginn der Industrialisierung von einer eigenen Disziplin der Menschenführung zu sprechen. Sie wurde zunächst einfach noch nicht bewußt oder eigenständig thematisiert. Das bedeutet aber nicht, daß Antrieb und Motivation des Menschen auf dem wirtschaftlichen Sektor nicht Gegenstand öffentlicher Diskussion gewesen wären.

Was die Menschenführung insbesondere auf den großen landwirtschaftlichen Gütern – wie sie sicherlich Luther vor Augen hatte – anbelangte, so lag sie bis dahin großteils unbefragt in den Händen derjenigen, die dafür genealogisch ausgewiesen waren, also in den Händen des Adels. Nun entdeckte aber das im Aufbruch befindliche Bürgertum nach und nach, daß es sich im

<sup>8</sup> Vgl. G. Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1974<sup>11</sup>, If.

Gegensatz zu den nunmehr leicht hinterfragbaren Standesprivilegien von Adel und Klerus durch »nachprüfbare«, d.h. meß- und zählbare produktive Arbeit nicht nur Anerkennung und Erfolg verschaffen konnte, sondern gleichzeitig eine Legitimation seiner politischen Herrschafts- und Mitwirkungsansprüche.

In einem Zeitalter, das sich von Rationalem und Materiellem gern beeindrucken ließ, verstärkte sich das Gewicht der Arbeit und ihrer Produkte als Legitimationsmittel immer mehr. Die Verbindung von ausdifferenzierter Arbeitsteilung und technischer Virtuosität führte zu einer immer weiteren rationalen Durchdringung des Arbeitsprozesses.

Es ist sicherlich eine Fehleinschätzung, in diesem Zusammenhang ausschließlich den Calvinismus für die Entwicklung des modernen, rationalen Bildes vom »homo oeconomicus« verantwortlich zu machen. So interessant hier die entsprechenden Thesen Max Webers über die protestantische Ethik und den Geist des Kapitalismus<sup>9</sup> auch sind, die Faszination und der »Erfolg« des Rationalen in der Produktion und in der Menschenführung dürfte hier zweifellos alles andere überstrahlen.

Angesichts einer theologisch kaum noch durchdringbaren komplexen ökonomischen Vielfalt besaß doch das Rationale, das in einem jeden konkreten Arbeitsprozeß einsehbar war, Überzeugungskraft genug, um den »Faktor Arbeit« in Pflicht zu nehmen und zu disziplinieren. Dagegen mußten in jener Zeit industriellen Aufbruchs christliche Vorstellungen von Nächstenliebe auch im Beruf – wie sie Luther vielfach betont – einfach als »überholt« erscheinen.

Solche ökonomische Rationalität erreichte im Taylorismus<sup>10</sup> als Form des Scientific Management einen ersten Höhepunkt. Und das bedeutete, daß das helle Licht der Vernunft damit endgültig das alte und so sehr als knechtend empfundene ständische und klerikale Lebensgesetz durchbrochen hatte. Neue Mündigkeit und Autonomie, in der der moderne Mensch aus eigenem Antrieb und selbständig sein Leben meinte gestalten und organisieren zu können, schienen gewonnen.

Faktisch wurde jedoch für viele Menschen nur ein neuer Raum der Knechtung nicht mehr durch einen Feudalherren, sondern nunmehr durch eine ausbeuterische Rationalität betreten. Dort wurden sie – nur ein Produktionsfaktor neben Kapital und Boden – wie würdelose Werkzeuge behandelt und ausgetauscht. Ausgesprochen oder unausgesprochen zählte dabei die

<sup>9</sup> Vgl. *M. Weber, Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, in: *ders., Die protestantische Ethik Bd. I*, Hamburg 1975, 27ff.

<sup>10</sup> Vgl. *F. W. Taylor, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*, München/Berlin 1933.

Voraussetzung, daß der Mensch als Produktionsfaktor von Natur aus faul und passiv und nur durch präzise Vorschriften und monetäre Anreize motivierbar sei<sup>11</sup>. Menschenführung mußte also heißen, daß die Manager aktiv das gesamte Geschehen »bestimmen« und die Arbeiter sich passiv zu »unterwerfen« hätten.

Ein derart gegenüber dem christlichen Menschenbild verkürzt gedachter »homo oeconomicus«, wie ihn auch McGregor in seiner Theorie X beschreibt<sup>12</sup>, mußte vollkommen erfaßbar und steuerbar sein, und zwar durch die sogenannten klassischen Managementfunktionen der Planung, Organisation und Kontrolle in der Hand einer hierarchischen Führung. Solches Denken prägte damals nicht nur die Menschenführung in den neu aufkommenden Großbetrieben, sondern hielt auch in etwas abgewandelter Form unter der Bezeichnung »Bürokratie« Einzug in staatliche und sonstige Großorganisationen.

### *b) Human-Relations-Bewegung und Menschenführung*

Die moderne Ausdifferenzierung, Spezialisierung und damit gleichzeitig Professionalisierung hatte vielgestaltige Folgen. Eine zunächst kaum auffallende Erscheinung war, daß in den perfekt durchrationalisierten Betrieben solche Eigenschaften wie Sorgfalt, Ehrlichkeit, Treue und Pflichtgefühl, wie sie in der christlichen Tradition immer gepflegt wurden und die die Betriebe im Grunde auch immer zu ihrem erfolgreichen Funktionieren benötigten, keine Förderung mehr erfuhren<sup>13</sup> und samt ihrer metaphysischen Überhöhung zu schwinden begannen. Lange Zeit meinte man allerdings durch genügend verstärkte Kontrollen und Sanktionen aller Untreue und Pflichtvergessenheit entgegenwirken zu können.

Viel auffälliger zeigte sich aber, daß das individuelle Schaffen immer mehr den Bezug auf das Ganze und damit seinen primären Sinn außerhalb der Alimentation verlor. Es ist jedoch dieser Bezug auf das Ganze und diese Dimension des Sinnes, die im Denken Luthers immer und in größter Selbstverständlichkeit vorhanden war. Eine erste Reaktion auf diese Defizite – und gleichzeitig sicherlich auch eine Reaktion auf das durch gewerkschaft-

<sup>11</sup> Vgl. *F. W. Taylor*, ebd., 18.

<sup>12</sup> Vgl. *D. McGregor*, *The Human Side of Enterprise*, New York 1960, 33ff; damit werden auch in der Theorie X sehr wohl Annahmen über die individuellen Ziele und Einstellungen des Menschen gemacht, was W. Rebstock, *Unternehmensethik. Werte und Normen für die Unternehmung*, Spardorf 1988, 87 offenbar übersieht.

<sup>13</sup> Vgl. *H. Freyer*, *Theorie des gegenwärtigen Zeitalters*, Stuttgart 1958, 189.

liche Zusammenschlüsse gesteigerte Selbstbewußtsein der Arbeitnehmer – war, daß die Aufmerksamkeit für die sozialen Bedürfnisse der Menschen wuchs.

Neben der Forderung nach einer humanen Arbeitsplatzgestaltung war es daher eines der Hauptziele der Human-Relations-Bewegung<sup>14</sup>, das harte und im Grunde menschenverachtende Gesetz des Scientific Management im Interesse der sozialen Bezüge des Menschen aufzuheben. Dabei hoffte man eben auf (Ersatz-) Befriedigung der Sinndefizite durch erfüllte Sozialität. Aus christlicher Sicht verschob sich dadurch die Botschaft der Human-Relationsbewegung von einer berechtigten Hilfe für geplagte Arbeitnehmer zu einer Art fragwürdigem Evangelium vor dem Hintergrund des Taylorismus.

Was der Human-Relations-Bewegung dann damals trotz ihres gewissermaßen ›systemkritischen‹ Ansatzes so manche Unternehmertür öffnete, war die gleichzeitig geteilte Auffassung, »daß die für den Menschen befriedigendste Organisation auch die leistungsfähigste sein würde«<sup>15</sup>. Später wurde aber auch gegenüber den Human-Relations-Idealen der Vorwurf der »ideologischen Belastetheit«<sup>16</sup> erhoben, z.B. weil sie keine Veränderungen an den betrieblichen Machtverhältnissen beabsichtigten.

Wie dem auch sei, es kündigt sich an dieser Stelle bereits ein Wandel gegenüber der primär mechanistisch und von Ingenieuren konzipierten Menschenführung des Scientific-Management an: Es reichte nunmehr nicht mehr aus, Mitarbeiter allein mit einem Arbeitsplatz, Werkzeug und betriebswirtschaftlichen Zielvorgaben auszurüsten. Sondern die Aufgabe der Menschenführung mußte nun eine mehr humane und mehr dem christlichen Menschenbild entsprechende sein: eben den Menschen in eine ihm angenehme Arbeitsgruppe einzubinden, ihm soziale Anerkennung durch Gruppe und Leitung zu ermöglichen einschließlich einer Entwicklung von Betriebszugehörigkeitsgefühl und Identifikation mit dem Betrieb.

### c) *Kooperative Menschenführung, Human Resources*

Verschiedene Ursachen bewirkten nun eine Weiterentwicklung dieses Ansatzes moderner Menschenführung: Neben der Human-Relations-Bewegung und gewerkschaftlichem Einsatz spielte hier vor allem ein Ergebnis neuzeitlich immer weiter vorangetriebener Arbeitsteilung und Ausdiffe-

<sup>14</sup> Vgl. E. Mayo, Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt/M. 1951.

<sup>15</sup> A. Etzioni, Soziologie der Organisationen, München 1971<sup>3</sup>, 67.

<sup>16</sup> Vgl. P. Groskurth, Der Arbeitsplatz als Schule der Nation, in: Psychologie heute, Sonderband 1981, 198.

renzierung eine Rolle, nämlich die Qualifikation vieler Arbeitnehmer zu nahezu unersetzlichen Experten. Von vielen Mitarbeitern wurde nun nicht mehr ausschließlich körperliche Arbeit erwartet, sondern vermehrt Ideen, Kreativität, Innovationen. Wie sollten solche qualitativ beträchtlich veränderten Leistungen mit den überkommenen Verfahren von Steuerung und Kontrolle angeregt und gelenkt werden? Zumal diese Veränderungen solchen Arbeitnehmern ein beträchtliches Selbstbewußtsein und gelegentlich sogar nahezu wirtschaftliche Unabhängigkeit gab?

Vor solchem Hintergrund finden sich namentlich bei Maslow<sup>17</sup> und McGregor in seiner Theorie Y<sup>18</sup> Anregungen zur Menschenführung. In solchen, auch als Human-Resources-Modelle<sup>19</sup> bezeichneten, Anregungen, wird bekanntlich davon ausgegangen, daß der Mensch sich mit den Zielen seiner Organisation identifiziert (z.B. beim management by objectives<sup>20</sup>), Selbstkontrolle und Eigeninitiative entwickelt und so innerhalb der betrieblichen Organisation Selbstverwirklichung sucht und findet. Während in der christlichen Tradition – trotz der spezifisch protestantischen Motivation zu Beruf und Weltverantwortung – nie Arbeitsleid und -mühe verschwiegen wurde, wird hier in schwieriger Weise die Lust an und im beruflichen Engagement zur Garantin menschlicher Selbstfindung hochstilisiert.

In solchen Vorstellungen über den Menschen und seine Arbeit muß Motivation und Kontrolle als Aufgabe der Menschenführung nahezu entfallen. Bei derartig intrinsisch motivierten Mitarbeitern vermag die Leitungsaufgabe nur den Charakter eines Katalysators gewinnen, der die Entfaltung der Mitarbeiter fördert. Menschenführung kann dann nur als Aufgabe Sinn haben, im Kreise gleich kompetenter und gleich beachteter Experten Entscheidungen prinzipiell zu delegieren bzw. die jeweiligen Fachautoritäten und ihre Beiträge zu koordinieren.

Solche Einschätzung des arbeitenden Menschen regt unmittelbar an, über Partizipation und Mitbestimmung nachzudenken. Traditionelle Vorstellungen über die Legitimation zur Führung von Menschen in Betrieben durch die (mehr oder minder zufällige) Eigenschaft, Eigentümer bzw. Kapitalgeber

<sup>17</sup> Vgl. A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York 1954.

<sup>18</sup> Vgl. D. McGregor, (siehe 12), 47ff.

<sup>19</sup> Vgl. R. E. Miles, *Human relations or human resources?* In: *Harvard Business Review* 4/1965, 148ff. Colins Weiterentwicklungen der Überlegungen McGregors zu einer Theorie »Z« sollen hier nicht untersucht werden. Vgl. dazu F. R. Nick, *Management durch Motivation*, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1974, 151.

<sup>20</sup> Vgl. P. Drucker, *Die Praxis des Managements*, Düsseldorf 1956; popularisiert von G. S. Odiorne, *Management by Objectives. Führung durch Vorgaben von Zielen*, München 1967.

des Betriebes oder von ihm zur Menschenführung eingesetzt zu sein, verlieren damit schnell zugunsten diskursiver Entscheidungskonzepte jeglichen Halt. Zieht man ferner den Aspekt hinzu, daß es recht und billig sein muß, den Arbeitnehmern, die von den Konsequenzen betrieblicher Entscheidungen – auch in der Menschenführung – unmittelbar betroffen sind, ein gewisses Mitbestimmungsrecht einzuräumen, so sind gewichtige Gründe für die gegenwärtig vielfach durchgesetzte und gesetzlich fixierte Mitbestimmung genannt (so z.B. durch das Mitbestimmungsgesetz vom 18. März 1976).

Voraussetzung für ein Gelingen von partizipativer Menschenführung oder Mitbestimmung ist allerdings das Vertrauen zwischen den Beteiligten. Da aus christlicher Sicht die Dimension des Vertrauens mit der Dimension des Glaubens verwandt ist, kündigt sich hier eine bedeutsame Berührung zwischen Menschenführung im Betrieb und den Themen von Theologie und Kirche an. Diese Berührung ist um so bemerkenswerter, als Menschenführung auch in modernen mitbestimmten Betrieben in der Regel mit tief-sitzendem Mißtrauen zu rechnen hat<sup>21</sup>. Möglicherweise liegt ein Grund dafür auch darin, daß mit dem Ausbau der Mitarbeiterinteressenvertretung sich paradoxerweise die Abhängigkeiten des Arbeitnehmers nicht verringert, sondern verstärkt haben<sup>22</sup>.

Ein solches Mißtrauen vermag nun kaum dadurch beschwichtigt – vielmehr eher verstärkt – werden, daß seit einigen Jahren versucht wird, betrieblichen Vorgesetzten – die also durch das Weisungsrecht des Eigentümers eingesetzt worden sind – eine eigene Führungskompetenz zuzueignen. Vielfach bedient man sich dabei (in manipulativer Weise) spezieller psychologischer Methoden. Häufig wird dabei auf Gesprächsführungsmethoden zurückgegriffen. Aber selbst aus der Ökonomie heraus wird nunmehr als Aufgabe des Unternehmens herausgestrichen, gegen alle Manipulationsversuchungen die menschliche Würde des Arbeitnehmers sowie seine Freiheit zu achten<sup>23</sup>. Besonders aber muß hier Theologie und Kirche in ihrer spezifischen Aufmerksamkeit für Wort und Gesprächsführung den Maßstab der Nächstenliebe und die daraus folgende zu schützende Fürsorge für den Menschen einfordern.

<sup>21</sup> Vgl. z.B. T. Gordon, Managerkonferenz, Reinbek 1982, 22.

<sup>22</sup> Vgl. C. Lattmann, Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters, Bern/Stuttgart 1982, 521.

<sup>23</sup> Vgl. F. Hoffmann/W. Rebstock, Unternehmensethik. Eine Herausforderung an die Unternehmung. In: ZfB 59. Jg. (1989), H. 6, 677 und 679; vgl. W. Rebstock, Unternehmensethik, 128; oder vgl. auch P. Koslowski, Grundlinien, 361.

### 3. Menschenführung durch Sinnvermittlung!

Angesichts des heutigen Wertewandels in der Gesellschaft mit seiner Institutionenverdrossenheit mögen viele Unternehmensleitungen solche oben erwähnten Forderungen nach Freiheit und Privatleben nahezu unverantwortlich erscheinen. Gerade die japanische Herausforderung rufe doch nach einer Menschenführung, die ihre Mitarbeiter auf das Unternehmen einschwört. Dazu bedient man sich heute vielfach einer innerbetrieblich entwickelten spezifischen Unternehmenskultur. Viele Autoren möchten hier das moderne menschenführende Management in »sinngebenden und sinnvermittelnden Funktionen« sehen<sup>24</sup>. Darunter soll dann aber mehr als die Vermittlung eines blinden Vertrauens in die Sinnhaftigkeit der vom Menschen abgelösten angeblich »natürlichen« ökonomischen Prozesse<sup>25</sup> verstanden werden. Denn innerhalb dieser Prozesse und ihrer Folgen artikuliert sich in der Moderne ja gerade die Sinnkrise.

#### a) Eingrenzung direkter Einflußnahmen des Unternehmens

Aus christlicher Sicht darf Menschenführung durch Sinnvermittlung nicht mit Vergewaltigung oder Gehirnwäsche bzw. mit Eingriffen in Menschenwürde und geistig/geistliche Freiheit der Arbeitnehmer zu tun haben. Denn aus christlicher Perspektive muß man nicht, wie es in der Menschenführungsliteratur auch heißt, »an seine Mitarbeiter glauben«<sup>26</sup>, sondern daran, daß Gott sie liebt und daß sie deshalb Freiheit und Würde haben, in die menschlicherseits ohne Not nicht eingegriffen werden darf. Insofern sind Unternehmensleitungen im Rahmen einer Menschenführung durch Sinnvermittlung allein darauf angewiesen, ihren Mitarbeitern Einladungen oder Angebote zu unterbreiten.

Zu christlicher Menschenführung mit einer Sinn-Orientierung an der Nächstenliebe gehört konkret die Wahrnehmung von Schutz, Fürsorge und

<sup>24</sup> Vgl. z.B. *D. Hartfelder*, Management als Sinnvermittlung? In: Die Unternehmung 38. Jg. 1984, 377ff; *H. Ulrich*, Management, Bern/Stuttgart 1984, 295f; *W. Rebstock*, Unternehmensethik, 16f; *F. Hoffmann/W. Rebstock*, (siehe 23), 681; vgl. ferner mit Bezug auf V. E. Frankls Logotherapie: *W. Böckmann*, Wer Leistung fordert, muß Sinn bieten. Moderne Menschenführung in Wirtschaft und Gesellschaft, Düsseldorf/Wien 1984.

<sup>25</sup> So z.B. *L. Brentano*, Ethik und Volkswirtschaft in der Geschichte, München 1902, 38.

<sup>26</sup> Vgl. *T. J. Peters/N. Austin*, Leistung aus Leidenschaft. Über Management und Führung. Hamburg 1986, 263.

Gerechtigkeit, also z.B. die Einrichtung von geeigneten Arbeitsbedingungen, die Gewährung von Datenschutz oder die Suche nach Gleichbehandlung der Mitarbeiter<sup>27</sup>. Die Sinnfrage in der Wirtschaft findet eben, wie A. Rich zu Recht hervorhebt, im weitesten Sinne als Frage nach dem Menschengerechten in der Wirtschaft<sup>28</sup> ihren Ausdruck.

*b) Belebung des christlichen Berufsverständnisses als Ausdruck mittelbarer Menschenführung!*

Für Hoffmann/Rebstock schlägt sich die Beziehung der Mitarbeiter zum Unternehmen, der Arbeitnehmer zum Arbeitgeber, vor allem in der Dimension der Verantwortung nieder. Es sei hier im Sinne einer »intentionalen oder solidarischen« Verantwortung Loyalität – ohne Vergewaltigung des eigenen Gewissens – und im Sinne einer »kausalen« Verantwortung vom Mitarbeiter Qualität und Kompetenz zu fordern<sup>29</sup>. Die Schwäche solcher berechtigter Forderungen liegt aber darin, daß in ihnen nicht auszumachen ist, aus welchem bindenden Grund sie den Mitarbeiter verpflichten könnten, sie auch dann zu erfüllen, wenn keine unmittelbare sanktionierende Kontrolle möglich ist.

Zu fragen wäre, inwieweit es hier trotz historischer Distanz hilfreich wäre, sich auf Grundgedanken Luthers zum »Beruf«<sup>30</sup> zu besinnen. Sein Verständnis des Berufes<sup>31</sup> unterscheidet sich sowohl vom modernen »Job«-Denken als auch vom Begriff der »Professionalität«<sup>32</sup> durch seine Bindung an den Sinn des gesamten Lebens. Vom christlichen Standpunkt her kann es eben nicht nur um Sinn im Rahmen einer Unternehmenskultur<sup>33</sup> gehen, sondern um Sinn für die gesamte Lebenskultur. Wie sollte es ausreichen, in der Arbeit nach der Sicherung der Grundbedürfnisse individuelle Selbstver-

<sup>27</sup> Vgl. F. Hoffmann/W. Rebstock, (siehe 23), 679.

<sup>28</sup> Vgl. A. Rich, Wirtschaftsethik Bd. II. Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialetischer Sicht, Gütersloh 1990, 19.

<sup>29</sup> Vgl. F. Hoffmann/W. Rebstock, (siehe 23), 680; vgl. W. Rebstock, (siehe 23), 135f.

<sup>30</sup> Bekanntlich war es Luther, der 1533 als einer der ersten den bislang klerikal besetzten *vocatio*-Begriff auf jeden Christen bezog, indem er die Bibelstelle Sir 11, 20 mit »behare inn deinem beruff« (WA 12, 178) und 1. Kor 7, 20 mit »Eyn iglicher bleyb yn dem beruff, daryn er beruffen ist« (WA 10 I, 310, 22) übersetzte.

<sup>31</sup> Vgl. G. Wingren, Luthers Lehre vom Beruf, München 1952.

<sup>32</sup> Ihn ziehen hier F. Hoffmann/W. Rebstock, (siehe 23), 678 an.

<sup>33</sup> Vgl. E. Heinen, Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München/Wien 1987, 154ff.

wirklichung zu suchen, wenn es hier keine überzeugenden gemeinsamen Antworten mehr gibt<sup>34</sup>? Könnte und müßte nicht dagegen die Auffassung Luthers, daß der Mensch eben auch im Beruf die Aufgabe habe, dem Nächsten zu dienen<sup>35</sup>, notwendige Umdenkungsprozesse hervorrufen?

Wenn man weiter im gegenwärtigen Nachdenken über Menschenführung im Betrieb bzw. Unternehmensführung dazu neigt, allein den persönlichen Einsatz des Mitarbeiters und des Unternehmens für Gelingen und Erfolg verantwortlich zu machen, so scheint eine Dimension, mit der Luther noch sehr wohl rechnete, nahezu verlorengegangen zu sein: Es ist das Wissen um den Segen Gottes, der das Maßgebliche an jedem Erfolg darstellt. So kann Luther sagen: »Der Mensch soll und muß arbeiten und etwas tun, aber doch daneben wissen, daß ein anderer ihn ernährt als seine Arbeit, nämlich Gottes Segen«<sup>36</sup>. Damit soll keinem Fatalismus Vorschub geleistet und alle Menschenführung aufgegeben werden. Dem Christen bleiben Mühe und Fleiß in seiner Arbeit abverlangt. Wenn er sich aber vollends auf Gottes Fürsorge für ihn verlassen darf und darum keinen Anlaß hat, sich in Sorge zu verzehren<sup>37</sup>, muß ihn das nicht einfach beherzt, entschlossen und mutig machen<sup>38</sup> – bzw. ihn (in der heutigen Terminologie) gut motivieren?

### c) Zum Umgang mit Schuld

Nach christlicher Lebenserfahrung werden trotz bester Bemühungen um richtige, tugendhafte Behandlung der Mitarbeiter, so lange diese Welt besteht, Fehler und schuldhaftes Versagen nicht ausbleiben. Es ist damit sowohl die Schuld gemeint, die die Unternehmensleitung auf sich läßt, wenn es ihr trotz bester Absichten vor Gott und den Menschen nicht gelingt, die ihr anbefohlenen Menschen recht zu führen und als der »dominante (Unternehmens-) Kulturträger<sup>39</sup>« Vorbild zu sein – unabhängig davon, ob sich das im Unternehmenserfolg positiv oder negativ bemerkbar macht. Es ist aber auch damit die Schuld gemeint, die ein Arbeitnehmer auf sich läßt, wenn es ihm trotz bester Absichten vor Gott und den Menschen nicht gelingt, den

<sup>34</sup> Vgl. A. M. Maslow, A Theory of Human Motivation, in: Management and Motivation hrsg. v. Vroom/Deci, 1970.

<sup>35</sup> Vgl. WA 15, 625, 7 oder WA 27, 514, 10.

<sup>36</sup> WA 15, 368. Es ist erfreulich, daß in unserer Zeit W. Lachmann, (siehe 1), 174ff die Bedeutung des Segens wieder herausstellt.

<sup>37</sup> Vgl. WA 22, 80, 38–81, 11.

<sup>38</sup> Vgl. WATR 6896.

<sup>39</sup> Vgl. W. Rebstock, (siehe 23), 24.

sinnvollen Zielen des Unternehmens entsprechend seinen Dienst zu leisten.

Hiermit sind entscheidende Fragen der betrieblichen Menschenführung, aber auch der gesamten Unternehmensethik und Unternehmenskultur aufgeworfen. Sie lassen sich sicherlich nicht einfach mit der Forderung nach »Fehlertoleranz«<sup>40</sup> oder »Fehlerakzeptanz«<sup>41</sup> bzw. nach »vernünftigen Verträgen«<sup>42</sup> einlösen. Hier ist von jedem Christen im Betrieb an das Zentrum der christlichen Botschaft von der Befreiung und Erlösung des Menschen durch Jesus Christus zu erinnern. Denn wie sollte man bereit und fähig sein, seinem Nächsten – sei er Vorgesetzter oder Untergebener – Schuld zu vergeben, wenn man nicht selbst um die Vergebung von Schuld durch Gott weiß? Ist es nicht allein die hiermit angesprochene Rechtfertigung – also jener Artikel, der nach Luther »ein Meister und Fürst über alle Arten von Lehre« ist und der »alles Gewissen und die Kirche« regiert<sup>43</sup> –, die hier Horizonte aufzureißen und gegenseitige Paralysierungen zu überwinden vermag? Muß es darum nicht genau dieser Umgang mit der Frage nach der Schuld sein, an der sich entscheidet, ob eine Menschenführung entweder als »gottlos«, manipulierend und menschenverachtend, oder als christlich und darum menschlich und hilfreich qualifiziert werden kann?

Dr. Andreas Pawlas, Rheingoldweg 89, W-2000 Hamburg 56

## WIR BESUCHEN DIE LUTHERSTÄTTEN

Von Johann-Friedrich Enke

Mit dem Wegfall der innerdeutschen Grenze sind auch die Lutherstätten in den neuen Bundesländern viel leichter zugänglich geworden. In Thüringen liegen sie zumindest für Bayern und Hessen gleichsam »vor der Haustüre«.

<sup>40</sup> Vgl. G. Höhler, Unternehmenskultur – Motivation zum Erfolg, in: IBM Nachrichten 40 (1990) H. 300, 13.

<sup>41</sup> Vgl. E. Kahle, Unternehmensführung und Unternehmenskultur. Zur Bedeutung der Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor, in: ZfB 58. Jg. (1988), H. 11, 1232.

<sup>42</sup> Vgl. J. Meiningner, Transactional Analysis. Die neue Methode erfolgreicher Menschenführung, München 1974, 171.

<sup>43</sup> WA 39 I, 205, 20–22.