

aus der Sicht christlicher Sozialethik und Wirtschaftsanthropologie

von Prof. Dr. Markus Vogt, Lehrstuhl für Christliche Sozialethik LMU

Erstes Deutsche Eliteforum zur Nachhaltigkeit, LMU München, 28. 10. 2010

- Laden Sie den gesamten [Beitrag als PDF](#) herunter oder lesen Sie die Kapitel online.

1 □ □ □ Nachhaltigkeit als Change-Management in Krisenzeiten

Nachhaltigkeit ist ein „Breitbandbegriff“ mit dessen Hilfe in zahllosen politischen Reden sowie Hochglanzbroschüren von Unternehmen eine Harmonie von ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen versprochen wird. Die Beliebtheit des Begriffs steht im Verhältnis direkter Proportionalität zu seiner Unverbindlichkeit. Viele haben Zweifel, ob er Substantielles aussagt und eingeschliffene Praxis verändern kann.

Ist der Begriff, auf den sich die Völkergemeinschaft bei der Umwelt- und Entwicklungskonferenz 1992 in Rio de Janeiro geeinigt hat, ein bloßes Placebo? Ich glaube nicht. Es mangelt jedoch an präziser Klärung seiner konzeptionellen, ethischen und anthropologischen Basis.

Entscheidend für die praktische Durchsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements ist die Frage, ob es als Luxus für bessere Zeiten gilt oder als dauerhafter Leitwert der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung, der auch bei der Bewältigung der aktuellen Krisen maßgeblich helfen kann. Wer es als Luxus versteht, verschiebt die sozialen und ökologischen Rücksichten auf die Zukunft und fängt erst einmal mit den rein ökonomisch definierten Zielen an. In der entwicklungspolitischen Forschung gibt es dafür den Begriff „trickle down“ (erst Überschüsse erwirtschaften, dann ermöglichen diese soziale und ökologische Investitionen und sickern schließlich zu den Armen durch – der Aufschwung kommt unten an). Dieses Konzept, das auch in den Dokumenten der UN seinen Platz gefunden hat, ist meines Erachtens einer der Gründe dafür, dass Nachhaltigkeit in der politischen Praxis häufig zu einer ideologischen Fassade für die Rechtfertigung bisheriger Wachstums- und Verteilungsmodelle verflacht ist (Vogt 2009, 111-179, bes. 144). Es dient teilweise als Neuauflage eines Utopieversprechens für globalen Wohlstand, diesmal in ökologischem Gewand.

Notwendig wäre jedoch ein vernetztes Denken: Das bisherige Wohlstandsmodell ist nicht globalisierungsfähig. Es ist notwendig, die geistig-moralischen und strukturellen Zusammenhänge und Hintergründe der vielschichtigen Krisen zu erkennen und darauf mit gewandelten Wirtschaftsmodellen, Managementstrategien und Lebensstilen zu antworten. Nachhaltigkeit ist nicht ein grünes Mäntelchen für die Wirtschaftsmodelle von gestern, sondern ein Kursbuch für den Werte- und Gesellschaftswandel zu einem neuen Verständnis von Wohlstand, Wirtschaft, Arbeit und gutem Leben. Statt der in der politischen Rhetorik üblich gewordenen Utopie einer Harmonie von ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen sollte man Nachhaltigkeit als Programm für ein Krisen- und Change-Management verstehen. Es geht nicht um die Summe ökologischer, sozialer und ökonomischer Ziele, sondern um ein Modell, das deren Wechselwirkung von Anfang an berücksichtigt.

2 □ „Nachhaltigkeit von unten“ durch ökosoziales Unternehmertum

Nachhaltigkeit ist ein normatives Konzept, das der Entkoppelung von Wirtschaft und Ethik entgegentritt. Denn diese führt auf Dauer sozial, ökologisch und ökonomisch zu einer Selbstgefährdung der Gesellschaft. Dies hat sich mit aller Wucht in der Finanzkrise, die eine Vertrauenskrise war und ist, gezeigt und wird täglich neu sichtbar in den sozialen, ökologischen und ressourcenökonomischen Schattenseiten der Globalisierung. Ökonomie braucht Moral und eine gerechte und mit Sanktionsmacht ausgestattete Rahmenordnung auf globaler Ebene.

Deutschland hat mit der Sozialen Marktwirtschaft, das eine der genialsten ordnungspolitischen Erfindungen der Menschheitsgeschichte darstellt, ein hervorragendes Modell für die Verbindung von Markt und Moral. Alois Glück hält sie nicht für eine mildere Variante des Kapitalismus, sondern für grundsätzlich anderer Natur. (Glück 2010, 92) Ihr liegt eine Werteordnung zugrunde, in deren Mittelpunkt der Mensch steht. Sie beruht auf den Grundwerten und Grundrechten unserer Verfassung, nämlich Freiheit, Gerechtigkeit und Menschenwürde. Daher braucht es wirtschaftsanthropologische Reflexionen zur Erhellung dieser Grundlagen.

Nachhaltigkeit knüpft an das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft an und erweitert dies zu einer Ökologisch-Sozialen Marktwirtschaft. Dieses ist das notwendige ordnungspolitische Korrelat der Nachhaltigkeit und könnte eines der wichtigsten ideellen „Exportschlager“ aus Deutschland und Europa werden. Da es der Politik jedoch gegenwärtig an Durchsetzungsmacht hiefür fehlt, ist der Wandel zu ökosozialer Marktwirtschaft auf Impulse durch neue Formen der verantwortlichen Unternehmensführung angewiesen. Angesichts des „Zukunftsatheismus“ der Klimakonferenzen sowie der ins Stocken geratenen Umsetzung der Millenniumsentwicklungsziele zur Überwindung von Armut wächst den Unternehmen eine neue Rolle zivilgesellschaftlicher Mitgestaltung zu.

Aufgrund ihres ganzheitlichen Charakters lässt sich Nachhaltigkeit nicht allein als „Revolution von oben“ beschließen, als eine neue Ordnung für die globalisierte Welt, sondern bedarf auch der „Evolution von unten“ durch neue Unternehmensstrategien, innovative Ideen (bes. von Studierenden, die die künftige Wirtschaft gestalten) und veränderte Wertpräferenzen der Konsumenten.

Die Vision eines Unternehmertums, in dem sich wirtschaftliches Denken mit sozialem Nutzen verbindet, ist nach dem Nobelpreisträger Muhammed Yunus der Schlüssel zur Überwindung von Armut. Er will keinen paternalistischen Staat, der für die Armen sorgt, sondern setzt auf eine Aktivierung der Zivilgesellschaft als Impulsgeberin für selbständiges Wirtschaften. Sein

Konzept ist ein Unternehmertum, das auf Solidarität und Gemeinwohl ausgerichtet ist. Yunus hält das Verständnis der Gewinnmaximierung als primäre Triebfeder des Wirtschaftens für eine fatale Einseitigkeit, die in einer höchst unvollständigen Interpretation von Adam Smith gelehrt werde (Yunus 2009, 8f.). Gewinnerzielung ist für ihn notwendige Randbedingung und Kontrollgröße guter Unternehmensführung, jedoch nicht die sinnstiftende Matrix. Ohne Distanz zur Maxime der Gewinnmaximierung ist weder Nachhaltigkeit noch „anständiges Wirtschaften“ (Küng 2010) dauerhaft möglich.

Der Gedanke einer sozial und ökologisch verantwortlichen, wertorientierten Unternehmensführung findet sich auch in der Sozialenzyklika Caritas in veritate von Papst Benedikt XVI. (2009), die zum ersten Mal in der Geschichte der katholischen Soziallehre eine ausdrückliche Unternehmensethik entwirft. Ich zitiere: „Ohne solidarische und von gegenseitigem Vertrauen geprägte Handlungsweisen in seinem Inneren kann der Markt die ihm eigene wirtschaftliche Funktion nicht erfüllen“ (Nr. 35). Wirtschaft brauche gleichermaßen die Logik des Marktes im Sinne des vertraglich geregelten Gütertausches, die Logik der Politik, die umfassende Rahmenbedingungen dafür schaffe, und die Logik des Geschenkes, die von einem neuen Verständnis des Unternehmertums und einer Kultur der Zivilgesellschaft ausgehen müsse (Nr. 30).

Die anspruchsvollen Ideen eines ökosozialen Unternehmertums und des Prinzips der Unentgeltlichkeit als notwendiger Innenseite erfolgreicher Marktwirtschaft hängen in der Luft ohne Verständnis ihrer anthropologischen Grundlagen. Diese sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

3.1 Anthropologische Grundlagen einer humanen Wirtschaft

Nachhaltigkeit braucht neue Formen globaler Solidarität (z.B. Hungerhilfe bei Dürren) sowie weltweiter, auf Zukunft ausgerichteter Kooperation (z.B. Desertec-Projekt). Zugleich entstehen neue Formen der Konkurrenz um knapper werdende Ressourcen (z.B. Öl, Wasser, Land, bestimmte Metalle). M.E. werden im Nachhaltigkeitsdiskurs zu häufig nur die ersten beiden Aspekte thematisiert, während die Frage, die wie neu entstehenden Konkurrenzverhältnisse gerecht bewältigt werden können, relativ wenig beachtet wird. Deshalb hat er meist eher die Form von Appellen und nur selten die Form von stringenten Analysen der unterschiedlichen Interessen und möglichen Tauschmärkte. Die Folge ist, dass beispielsweise das Kyoto-Protokoll mehr für die politische Rhetorik als in der Praxis beliebt ist, seine Umsetzung also auf der Strecke bleibt. Nachhaltigkeit braucht eine gerechtigkeitstheoretisch ausgewogene Zuordnung der drei Elemente Konkurrenz, Kooperation und Solidarität.

Ich möchte im Folgenden aus wirtschaftsanthropologischer Sicht einen Beitrag dazu leisten, diese drei Elemente als gerechtigkeitstheoretische Dimensionen einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung zu skizzieren. Mir scheint, dass ein solcher ethisch-systematischer Zugang notwendig ist, wenn man nicht in die Sackgasse geraten will, dass man ökologische und soziale Ziel beschwört, ohne ihre marktwirtschaftliche Verortung zu reflektieren.

Dem Leitbild der Nachhaltigkeit mit seinen drei Dimensionen (Ökologie, Ökonomie, Soziales) entspricht, wie schon angedeutet, das Konzept der Ökosozialen Marktwirtschaft. Dieses ist durch die Elemente Konkurrenz, Kooperation und Solidarität geprägt: Wir konkurrieren im Markt um Ressourcen, Arbeitskräfte und Absatzmärkte, wir kooperieren in der Arbeitsteilung und garantieren Solidarität in den Systemen der sozialen und ökologischen Sicherung. Meine These ist, dass der Erfolg und zugleich der Maßstab für die notwendige Weiterentwicklung der Sozialen bzw. Ökosozialen Marktwirtschaft wesentlich auf ihrer anthropologischen Stimmigkeit beruht. Genauer:

1. Logischer Kern der Sozialen Marktwirtschaft ist die systematische Integration der drei Elemente Konkurrenz, Kooperation und Solidarität (vgl. Vogt 2010b).
2. Dies sind zugleich die drei grundlegenden Formenkreise menschlicher Interaktion (Modell der Sozialen Perichorese; vgl. Korff 1985,76-112).
3. Diese Elemente entsprechen den drei Dimensionen der aristotelischen Gerechtigkeitskonzeption, die ihrerseits über Thomas von Aquin eine entscheidende Grundlage der katholischen Soziallehre wurde (Legal-, Tausch- und Verteilungsgerechtigkeit; vgl. dazu Vogt 1999).
4. Damit ist eine Verknüpfung von Anthropologie, Gerechtigkeitstheorie und Wirtschaftsordnung gegeben, die einen neuen ethisch-systematischen Zugang zu Nachhaltigkeit eröffnet.

Meine These ist also, dass die Dynamik und humane Angemessenheit der Nachhaltigkeit bzw. der Ökosozialen Marktwirtschaft darauf beruht, dass die drei genannten Grundelemente sich wechselseitig durchdringen, begrenzen und stabilisieren. Dies lässt sich leicht veranschaulichen: Die Ressourcenkonflikte führen zur kollektiven Selbstschädigung, wenn wir nicht zum Schutz der Natur kooperieren. Ohne Schutz der Schwachen wird eine solche anspruchsvolle Kooperation nicht global zustimmungsfähig und auch nicht gerecht sein (da z.B. die südlichen Länder weniger zum Klimawandel beigetragen haben, jedoch mehr darunter leiden).

Ohne Beachtung des ökologischen Faktors ist heute Gerechtigkeit nicht denkbar. Ohne Nachhaltigkeit verliert das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft seine Integrations- und Innovationskraft. Ihre Elemente müssen heute angesichts der Klimawandels, der Finanzkrise, der Internationalisierung der Märkte sowie der demografischen Veränderungen neu ausbalanciert werden, um verantwortliches und effektives Wirtschaften zu ermöglichen. (Vogt 2010b). Die wirtschaftsanthropologische Interpretation der Nachhaltigkeit kann dafür ein Kompass sein.

Die Dynamik der Nachhaltigkeit lebt davon, dass die Balance und Integration der drei Elemente Konkurrenz, Kooperation und Solidarität gelingt. Konkurrenz, der der Verhaltensantrieb des

Egoismus, des Haben-Wollens, zugrunde liegt, ist nicht nur negativ, sondern belebt das Geschäft und kann – wenn sie in die richtigen Bahnen gelenkt wird – eine Dynamik ökosozialer Investitionen entstehen lassen. Aufgeklärtes Eigeninteresse ist bisweilen die beste Basis für Kooperation und Konfliktvermeidung. (Axelrod 1991) Aber auch umgekehrt gilt: Solidaritätsbereitschaft und Glaubwürdigkeit sind nicht selten auch ökonomisch mehr wert als millionenschwerer „Kredit“ bei Banken. Moral ist heute ein entscheidender Wirtschaftsfaktor (Küng 2010) – jedoch nicht bloße im Sinne wohlmeinender Appelle, sondern nur im Rahmen einer anthropologisch und wirtschaftspolitisch stimmigen Integration der unterschiedlichen Handlungsantriebe und Dimensionen von Gerechtigkeit. Je besser die Ausgewogenheit und wechselseitige Durchdringung der anthropologischen Grundelemente auch auf soziostruktureller Ebene gelingt, desto besser können die Menschen ihre Begabungen entfalten und ihre Konflikte bewältigen. Damit ist ein Maßstab gewonnen, wie eine gerechte und dem Menschen gemäße Wirtschaft funktionieren kann.

Das hier kurz Skizzierte gilt auch für die Unternehmensführung: Wer ein gutes Betriebsklima mit Leistungsfreude, Kreativität und funktionierender Zusammenarbeit schaffen will, braucht ein fein austariertes Ineinander von Elementen der dynamischen Konkurrenz, der kooperativen Arbeitsteilung und der sozialen Sicherheit. Man kann vergleichbare Einteilungen in vielen Führungstheorien finden – so stellt beispielsweise McClelland in seiner Theorie zu effektivem Führungsverhalten fest, dass nur ein ausgewogenes Verhältnis der drei Aspekte Leistung/Erfolg, Anschluss/ Partnerschaft und Macht/Kontrolle erfolgreiche Führung ermögliche. (McClelland 1975) Wie auch immer man die drei Grundelemente genau benennt und konturiert – gemeinsam ist den Modellen, dass eine Balance und wechselseitige Durchdringung der unterschiedlichen Motive angestrebt wird.

Ich sehe in diesem Modell zugleich die wirtschaftsanthropologische und gerechtigkeits-theoretische Basis der Nachhaltigkeit. Das heißt aber auch, dass sie stets nur in der Form eines labilen Gleichgewichts zu haben ist. So wie der Einzelne einer guten Erziehung und Bildung bedarf, um seine Handlungsantriebe situationsspezifisch zu integrieren, so setzt auch Nachhaltigkeit hohe kulturelle und institutionelle Standards voraus. Diese sind bei weitem nicht überall erfüllt. Die Ordnung der Nachhaltigkeit ist ein Wagnis der Freiheit, das nicht ohne Bildung, Kultur und Rechtsstaat funktionieren kann.

Die Frage nach dem Zusammenhang von Menschenbildern, Wirtschaftsordnung, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Managementstrategien sprengt den Rahmen eines Kurzvortrags und wäre Stoff für ein Forschungsprogramm. So hoffe ich, dass Sie es mir nachsehen, wenn ich es hier bei diesen Andeutungen zu einer wirtschaftsanthropologischen Fundierung der Nachhaltigkeit belasse und mich im Folgenden auf Fragen des ethischen Managements konzentriere.

4.1.1 Führen durch Werte: Schlüsselqualitäten für gute Unternehmensführung

Eine seit 1500 Jahren in der europäischen Kultur bewährte Grundlage wertorientierter Menschenführung ist die Regel des Heiligen Benedikt. Ihr Erfolgsgeheimnis ist das christliche Menschenbild, das sich vor allem deshalb so gut als Wertgrundlage der Führung eignet, weil es den Menschen in seiner ganzen Bandbreite von unbedingter Würde und anfälliger Schwachheit begreift. (Wolf/Rosana 2008, 13) Dies befähigt, zugleich nachsichtig und hellhörig zu sein. Benedikt rechnet mit der Unzulänglichkeit des Menschen, ohne ihn deshalb zu verurteilen. Die persönliche Kompetenz einer zugleich kritischen und gütigen Menschenkenntnis ist nach der bewährten Ordensregel die entscheidende Qualifikation zur Menschenführung.

Menschen kann man nicht managen wie Sachen. Daher qualifizieren „Fachwissen und Expertentum [...] allein noch niemanden für eine leitende Stellung. Wo immer es in einem Unternehmen um Menschen geht, muss Management zur Führung werden.“ (Wolf/Rosana 2008, 16) Unternehmensführung muss die Freiheit der Mitarbeiter achten und sie durch Werte und personale Führungskompetenz zu gewinnen suchen.

Wesentliche Führungsqualitäten sind: Aufrichtigkeit, Durchhaltevermögen, Gelassenheit. „Man muss als Chef nicht genial sein, aber man muss eine Atmosphäre schaffen können, in der niemand zum Kriecher wird.“ (Wolf/Rosana 2008, 30) Ein guter Vorgesetzter schafft ein Klima der Angsfreiheit und des Vertrauens, in dem Kritik offen geäußert wird und die Mitarbeiter ihre Qualitäten entfalten. Statt sich Sorgen um die eigene Person zu machen, nutzt er seine Autorität, um die ihm anvertrauten Menschen aufzuwerten und ihr Selbstbewusstsein zu fördern. Er braucht Neugier auf Menschen und sollte seine Mitarbeiter mögen.

Wertorientierte Führung ist zugleich Sinnstiftung, was die bekannte Unternehmensberaterin Gertrud Höhler unter dem Titel „Die Sinnmacher. Wer siegen will, muss führen“ in den Mittelpunkt ihres Ratgebers für Manager stellt. (Höhler 2002) Die Führungsqualität von Unternehmern zeige sich vor allem darin, dass sie Sinnmuster vorgeben. Dabei gehe es nicht nur um Wachstum und Gewinnmaximierung, sondern ebenso um die Qualität guter Arbeit und personale Wertschätzung. Nachhaltige Unternehmensführung braucht Verantwortungseliten, die die MitarbeiterInnen zu eigenständigem, kreativem und verantwortlichem Handeln motivieren.

Das Problem des Nachhaltigkeitsmanagements ist nicht primär die Frage der Akzeptanz von Nachhaltigkeit als wünschenswertem Ziel, sondern der Dissens darüber, ob die in diesem Begriff gebündelten Wertvorstellungen in den faktischen Gegebenheiten des Wirtschaftens überhaupt Wirksamkeit entfalten können. Es geht also um die Frage nach dem Stellenwert von Werten für die Unternehmensführung überhaupt.

Dabei ist zu beachten, dass es sehr unterschiedliche Arten von Werten gibt: ökonomische,

moralische, religiöse, kulturelle, ökologische und ästhetische Werte. Ökonomische Werte sind Tausch- und Gebrauchswerte. Sie beziehen sich auf das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage. Sie gehen methodisch von der Vergleichbarkeit und Ersetzbarkeit der jeweils betrachteten Gegenstände aus. Sie sind relativ (oder komparativ). Gerade im personalen Bereich ist diese Tauschbarkeit aber oft nicht angemessen. Nach Kant ist der Mensch ein „Zweck an sich selbst“. Er hat eine Würde und nicht bloß einen Preis. Das macht die Eigenart unseres personalen Daseins aus. Wenn der Mensch zur bloßen Ware gemacht wird, wird seine Würde verletzt (z. B. wenn er auf seine als beliebig austauschbar angesehene Arbeitskraft reduziert wird). Deshalb braucht eine auf Gewinn ausgerichtete Wirtschaft starke Rahmenbedingungen, die die Würde des Menschen schützen, um ihr humanes Gesicht zu wahren.

Die Verabsolutierung ökonomischer Werte, die nur gelten lässt, was sich rechnet, und die flankiert wird durch ein Wissenschaftsverständnis, das nur wahrnimmt, was sich zählen lässt, ist eine Leitideologie unserer Zeit. Ethisch ist dem u. a. der Vorrang von Personwerten vor Sachwerten entgegenzusetzen. Daraus folgt z. B. der Vorrang der Arbeit vor dem Kapital (Johannes Paul II.).

Ohne soziale und kulturelle Wertschöpfung funktioniert auch die Wirtschaft nicht. Je niedriger die moralischen Standards, desto höher ist der Kontrolleaufwand. Die Finanzkrise hat gezeigt, dass Vertrauen unsere wichtigste Währung ist. Nachhaltigkeit ist Bewährungsprobe und Wegweiser dafür, kulturelle Wertvorstellungen in Wirtschaft und Politik zu implementieren.

In Krisenzeiten muss man zugleich klug sparen und klug investieren. Verpasste Investitionen in den Bereichen Bildung, soziale Sicherheit und Innovation kehren oft sehr bald als verdoppelte Kosten oder verlorene Chancen zurück. Bisweilen ist Investition in Qualität die beste Form des Sparens. Man muss jedoch wissen, was vorrangig wichtig ist. Deshalb braucht man gerade in Krisenzeiten Werte, um die richtigen Prioritäten setzen zu können. Man muss dem Wirtschaften eine nachhaltige Richtung geben, bestimmte Risiken und Aufwendungen vermeiden, sich neue Wirtschaftsfelder erschließen, die Mitarbeiter dafür gewinnen und schulen. Insofern zeigt sich gerade in Krisenzeiten, dass Unternehmen für ihren langfristigen Erfolg auf Werte angewiesen sind, die sich jedoch zunächst und zumeist nicht unmittelbar am Börsenkurs messen lassen..

5 Netzwerke und Rahmenbedingungen für nachhaltige Unternehmensführung

Unternehmen mit einer besonders ausgeprägten moralischen Sensibilität, die auf die Belange

der Mitarbeiter, der Kunden und der Umwelt Rücksicht nehmen, haben auf den wechselhaften globalen Märkten in vielen Bereichen erhebliche Wettbewerbsnachteile. Deshalb bedürfen die nationalen und internationalen Rahmenordnungen der steten Nachbesserung, damit soziale und ökologische Leistungen nicht von der Konkurrenz kurzfristig ausgebeutet werden. Dies wird jedoch immer nur unvollständig und oft nachhinkend gelingen. Unternehmen können und müssen ihre Spielräume für verantwortliches Handeln nutzen sowie aktiv gesellschaftliche Mitverantwortung übernehmen. Dafür gibt es inzwischen weltweit anerkannte Managementsysteme, z. B. CSR (Corporate Social Responsibility), GRI (Global Reporting Initiative) oder EMAS (Eco Management Audit Scheme).

Zahllose Unternehmen nutzen diese rechtlich kontrollierten Systeme und berichten darüber regelmäßig in der Öffentlichkeit. Auch die Kirchen haben ethische Managementsysteme aufgegriffen und daraus Modelle des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements entwickelt, die unter dem Titel „Sustainable Churches“ inzwischen europaweit praktiziert werden. Das Kloster Benediktbeuern spart dadurch beispielsweise seit 2005 jährlich mehr als 200.000 € an Betriebskosten. Die Katholische Akademie in Bayern wird wohl Ende des Jahres ihr Ziel erreichen, den Energieverbrauch um 40% zu reduzieren (seit 2001). Insgesamt beteiligen sich inzwischen mehr als 500 kirchliche Einrichtungen an diesem Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens.

Da ich das Projekt „Kirchliches Umweltmanagement“ vor über zehn Jahren mit angestoßen und – was ehrlich gestanden ziemlich mühsam war – mitgeleitet habe, lassen Sie mich kurz Bilanz aus den Erfahrungen ziehen:

1. Der Aufwand vor allem für das formelle Verfahren der Begutachtung ist oft sehr hoch und nicht unmittelbar „lohnend“. Deshalb sind die verschiedenen Verfahren in Europa und weltweit (EMAS, CRS, GRI etc.) teilweise eher in der Defensive. Verfahrensvereinfachung ist nötig.
2. In größeren Einrichtungen braucht es ein formalisiertes Verfahren, um die Sparpotentiale, die meist zwischen 20% und 50% liegen, auszuschöpfen.
3. Ein hoher Mehrwert des Nachhaltigkeitsmanagements ist, dass dabei quasi als Nebenprodukt geklärt wird, wer für was zuständig ist und welche lang- und mittelfristigen Ziele und Anspruchsgruppen für die jeweilige Institution wichtig sind.
4. Unternehmen und bisweilen auch die Kirchen haben oft ein Glaubwürdigkeitsproblem, das auch durch Berichte mit vielen Zahlen nicht überwunden wird. Als Imagepflege für die Außendarstellung lohnt sich Nachhaltigkeitsmanagement nicht. Der Verdacht, es diene nur als Feigeblatt, um in dessen Windschatten ungestört dem umwelt- und sozial belastenden Kerngeschäft nachzugehen (vgl. mit empirischen Belegen: Hartmann 2009) ist allgegenwärtig. Aufs Ganze gesehen ist das formalisierte Umweltmanagement bisher auch bei den Kirchen nicht mehr als ein Tropfen auf den heißen Stein.
5. Wo die Konzepte dazu beitragen, den Willen zu verantwortlichem Handeln kollektiv zu fördern und konzeptionell in der Praxis zu verankern, kann eine sehr wertvolle Dynamik der Bewusstseinsbildung entstehen. Denn diese wächst nicht allein durch Worte, sondern braucht auch Taten. Weil die kirchlichen Sozialunternehmen in ihren Einrichtungen (z.B. Caritas und

Diakonie) so viele Menschen erreichen, liegen in dieser Verknüpfung von Wort und Tat ihre besonderen Potentiale.

Mit dem Stichwort der Bewusstseinsbildung möchte ich schließen. Nachhaltigkeit braucht eine Verknüpfung von strategischer, kommunikativer und ethischer Intelligenz. Dominiert der ethisch-normative Zugang, entstehen Postulate „im Abseits des moralischen Standpunktes“ (Hegel). Dominiert der strategische Zugang, fehlt die nötige Verankerung in der Tiefe. Wenn Nachhaltigkeit den Anspruch hat, die Schöpfung als Lebensraum für die an Zahl und Ansprüchen wachsende Menschheit zu bewahren, gerecht zu teilen und zukunftsfähig zu gestalten, bedarf es einer radikalen Neuorientierung unserer Lebens- und Wirtschaftsmodelle. Das Leitkonzept hierfür heißt Nachhaltigkeit. Es bringt den Natur-, Zukunfts- und Vernetzungsfaktor der Gerechtigkeitsfragen des frühen 21. Jahrhunderts auf den Punkt. Verantwortliche Unternehmensführung muss sich an diesem Konzept messen lassen. Nachhaltigkeit ist der kategorische Imperativ zeitgemäßer Schöpfungsverantwortung. Es ist der Kompass, um unter heutigen Bedingungen die menschlichen Handlungsantriebe der Konkurrenz, der Kooperation und der Fürsorge für die Schwachen so zu integrieren, dass humane Gesellschaft möglich bleibt.

Ihre Umsetzung wird nicht gegen die Märkte gelingen, sondern braucht die konsequente Umgestaltung und Nutzung ihrer möglichen Dynamik. Als ethische Orientierung hierfür kann die anthropologische Relektüre der klassischen Gerechtigkeitstheorie dienen, die die Elemente der Kooperation, Konkurrenz und Solidarität systematisch verknüpft und zu implementieren hilft.

Der Titel dieser Tagung „Der Mensch im Mittelpunkt der Nachhaltigkeitsdiskussion“ zielt – so jedenfalls meine Sicht – nicht auf eine anthropozentrische Interpretation von Nachhaltigkeit (also die ethische Vorstellung, dass es allein um die Sicherung langfristiger menschlicher Bedürfnisse gehe), sondern auf eine wirtschaftsanthropologische Reflexion. Wer dauerhaft nachhaltig handeln will, braucht Menschenkenntnis

Literatur

- Axelrod, R. (1991). Die Evolution der Kooperation, 2. Auflage München.
- Benedikt XVI (2009): Caritas in veritate. Sozialenzyklika über die ganzheitliche Entwicklung des Menschen in der Liebe und in der Wahrheit, Vatikan.
- Däschlein, H. (2002): EthikManagement im Hätetest. Praxiserfahrungen aus Bauunternehmen und am Baumarkt, www.bauindustrie-bayern.de/Oeffentlich/Dokumente/EMB-Materialien/EMB260202D.doc
- Glück, A. (2010): Warum wir uns ändern müssen. Wege zu einer zukunftsfähigen Kultur, München.
- Hartmann, K. (2009): Ende der Märchenstunde: Wie die Industrie die Lohas und

Lifestyle-Ökos vereinnahmt, München.

- Höhler, G. (2002): Die Sinn-Macher. Wer siegen will, muss führen, München.
- Honneth, A. (1994): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt a.M.
- Korff, W. (1985): Norm und Sittlichkeit. Untersuchungen zur Logik der normativen Vernunft, Freiburg/München.
- Küng, H. (2010): Anständig wirtschaften. Warum Ökonomie Moral braucht, München.
- Küpper, H.-U. (2006): Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche, Stuttgart.
- McClelland, D. (1975): Power: the inner experience, New York.
- Richter, R. (1994): Institutionen ökonomisch analysiert, Tübingen.
- Ruh, H./Leisinger, K. (Hrsg.) (2004): Ethik im Management. Ethik und Erfolg verbünden sich, Zürich.
- Schramm, M. (2006): Moralische Interessen in der Unternehmensethik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik N.F. 226, 13-39.
- Vogt, M. (1999): Soziale Interaktion und Gerechtigkeit, in: W. Korff (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Gütersloh 1999 (2. Aufl. 2009), Bd. I, 284-309.
- Vogt, M. (2009): Prinzip Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer Perspektive, München.
- Vogt, M. (2010a): Wertorientierte Führung von Unternehmen in Krisenzeiten, in: ZdW Bay 3/2010, 108-115.
- Vogt, M. (2010b): Renaissance der Sozialen Marktwirtschaft, in: KKV Bayern (Hrsg.): Renaissance der Sozialen Marktwirtschaft – Hoffnungszeichen für eine gerechtere Welt, Nürnberg 2010, 6-26.
- Wolf, N./Rosana, E. (2008): Die Kunst, Menschen zu führen, 4. Auflage Reinbek (1. Aufl. 2007).
- Yunus, M. (2009): Economic Security for a World in Crisis, in: World Policy Institute Vol. 26, No 2, 5-12.

Literatur

Axelrod, R. (1991). Die Evolution der Kooperation, 2. Auflage München.

Benedikt XVI (2009): Caritas in veritate. Sozialenzyklika über die ganzheitliche Entwicklung des Menschen in der Liebe und in der Wahrheit, Vati kan.

Maßstäbe einer nachhaltigen Unternehmensführung

Geschrieben von:

Däschlein, H. (2002): EthikManagement im Härte-test. Praxiserfahrungen aus Bauunternehmen und am Bauparkt, www.bauindustrie-bayern.de/Oeffentlich/Dokumente/EMB-Materialien/EMB260202D.doc

Glück, A. (2010): Warum wir uns ändern müssen. Wege zu einer zukunftsfähigen Kultur, München.

Hartmann, K. (2009): Ende der Märchenstunde: Wie die Industrie die Lohas und Lifestyle-Ökos vereinnahmt, München.

Höhler, G. (2002): Die Sinn-Macher. Wer siegen will, muss führen, München.

Honneth, A. (1994): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt a.M.

Korff, W. (1985): Norm und Sittlichkeit. Untersuchungen zur Logik der normativen Vernunft, Freiburg/München.

Küng, H. (2010): Anständig wirtschaften. Warum Ökonomie Moral braucht, München.

Küpper, H.-U. (2006): Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche, Stuttgart.

McClelland, D. (1975): Power: the inner experience, New York.

Richter, R. (1994): Institutionen ökonomisch analysiert, Tübingen.

Maßstäbe einer nachhaltigen Unternehmensführung

Geschrieben von:

Ruh, H./Leisinger, K. (Hrsg.) (2004): Ethik im Management. Ethik und Erfolg verbünden sich, Zürich.

Schramm, M. (2006): Moralische Interessen in der Unternehmensethik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik N.F. 226, 13-39.

Vogt, M. (1999): Soziale Interaktion und Gerechtigkeit, in: W. Korff (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Gütersloh 1999 (2. Aufl. 2009), Bd. I, 284-309.

Vogt, M. (2009): Prinzip Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer Perspektive, München.

Vogt, M. (2010a): Wertorientierte Führung von Unternehmen in Krisenzeiten, in: ZdW Bay 3/2010, 108-115.

Vogt, M. (2010b): Renaissance der Sozialen Marktwirtschaft, in: KKV Bayern (Hrsg.): Renaissance der Sozialen Marktwirtschaft – Hoffnungszeichen für eine gerechtere Welt, Nürnberg 2010, 6-26.

Wolf, N./ Rosana, E. (2008): Die Kunst, Menschen zu führen, 4. Auflage Reinbek (1. Aufl. 2007).

Yunus, M. (2009): Economic Security for a World in Crisis, in: World Policy Institute Vol. 26, No 2, 5-12.