

Die Kirche und das Unternehmen der Zukunft. Christoph Fleischer.

Darstellung der aktuellen Diskussionslage mit Veröffentlichungen aus dem Internet, Werl 2009.

Eine jede Kommunikation setzt das Wissen um Gemeinsamkeiten und Unterschiede voraus. Das ist bei Menschen so und bei Institutionen wird es nicht anders sein. Es ist schon interessant, dass diese einfache Frage bei wirtschaftsethischen Abhandlungen ausgelassen wird. Meistens wird die Möglichkeit einer Kommunikation vorausgesetzt, Gemeinsamkeiten aber geleugnet, z. B. mit der Aussage, die Kirche sei kein Unternehmen. Wenn man sich dagegen zuerst mit der Frage beschäftigt, was ein Unternehmen der Zukunft sein könnte, fallen Ausdrücke und Formulierungen auf, die allgemein verstanden auf die Kirche genauso zutreffen könnten, wie auf das Unternehmen der Zukunft. Sind da doch mehr Gemeinsamkeiten und ist die Kirche gar ein Unternehmen, natürlich mit besonderer Aufgabenstellung und Zielsetzung?

Man muss Kirche nicht als „Unternehmen“ bezeichnen, um vergleichbare Strukturen zur Wirtschaft entdecken zu können. Daher werde ich im Folgenden zuerst darstellen, was unter einem „Unternehmen der Zukunft“ verstanden werden kann. Danach frage ich, ob es zu dieser Beschreibung vergleichbare Aussagen biblisch-theologischer Überlieferung gibt. Um diese an einem praktischen Beispiel zu erklären, lese ich die Denkschrift der EKD zum unternehmerischen Handeln (2008) auf dem Hintergrund der Kriterien für das Unternehmen der Zukunft.

Um die Beobachtungen in wirtschaftsethischer Sicht zu erweitern, beziehe ich zunächst die kritische Diskussion um die EKD-Denkschrift und die Frage nach Ethik angesichts der Finanzkrise ein, um dann zum Abschluss die Frage zu erörtern, was die Kirche für das Unternehmen der Zukunft bedeuten kann.

Im Auftrag der Firma IBM sind über 1100 Personen in leitenden Wirtschaftspositionen danach gefragt worden, wie sie sich das Unternehmen der Zukunft vorstellen würden. Diese Befragung wird in der Studie „Das Unternehmen der Zukunft“ ausgewertet, die zugleich dazu einlädt, darüber ins Gespräch zu kommen. Auch wenn die Kirche sicherlich kein Wirtschaftsunternehmen ist und daher wohl keine Kirchenvertreter befragt worden sind, zeigt sich in den fünf Hauptthemen m. E. eine Nähe zur Botschaft der Bibel, jedenfalls, soweit sie zukunftsorientiert verstanden wird: Ist die Kirche Jesu Christi nicht auch „fokussiert auf Veränderungen“ und „global integriert“? Oder könnte man nicht auch von ihr zu Recht wünschen, dass sie „innovativer ist, als von den Kunden erwartet“? Und gerade als die Verkörperung der Botschaft Jesu müsste sie „von Natur aus revolutionär“ sein und „engagiert, nicht nur regelkonform“. Ich möchte im Folgenden den Inhalt der Studie orientiert an diesen Stichworten ein wenig entfalten, um sie dann im zweiten Schritt im Licht der christlichen Botschaft zu deuten. Danach ist zu fragen, was für das kirchliche Handeln daraus für Konsequenzen erwachsen.

Zunächst sind die fünf Thesen der CEO Studie (Chief Executive Officer, Vorstand bzw. Geschäftsführer) in Kurzfassung darzustellen:

„Das Unternehmen der Zukunft ist fokussiert auf Veränderungen“.

Von Unternehmen wird heute eine hohe Wandlungsfähigkeit erwartet, ja es wird sogar von Veränderungsdruck gesprochen. Die Erkenntnis der Notwendigkeit von Veränderungen übersteigt die Perspektiven ihrer Umsetzung. Daraus folgt zunächst unternehmensintern ein hoher Stellenwert und Anspruch an die „Qualifikation der Mitarbeiter“. Das gleiche gilt für Umweltthemen. Technisches Know-how und Branchenkenntnis sind genauso wichtig wie Führungsqualitäten. Im Unternehmen der Zukunft sind Veränderungen als selbstverständlich akzeptiert und Mitarbeiter gefragt, sie sich als innovativ verstehen. Das Change-Management gehört zur Kernkompetenz. Auffällig ist hierbei nicht nur die Frage nach dem richtigen Management, sondern nach der Gewinnung und Positionierung von Mitarbeitenden, die Wandlung und Veränderung gestalten und begleiten können. Die Herausforderung besteht darüber hinaus in Geschäftsmodellen, in denen innovatives Handeln vollzogen werden kann.

Dazu ist das „Unternehmen der Zukunft innovativer als von den Kunden erwartet“. Wichtig ist es, die Unterschiedlichkeit der Märkte wahrzunehmen und auf den jeweiligen Kundenkreis abzustimmen. Die Nutzung von Mobiltelefonen während des Einkaufs im Handel wird heute bei einem Viertel aller Kunden erwartet. Die Kunden sind gut informiert und verfügen über soziale Kontakte. Die Unternehmen analysieren die Wünsche der Kunden und erweitern ihr Angebot schon bevor die Nachfrage danach entsteht. Ausschlaggebend ist es, dass die beratenden Mitarbeiter persönlichen Kontakt zu den Kunden haben und pflegen. Sogar virtuelle Welten wurden genutzt um Nachfragepotentiale zu ermitteln. Wichtiger ist in der Marktanalyse auf die jeweiligen lokalen Wünsche und Voraussetzungen einzugehen und auf deren Veränderungen spontan zu reagieren.

Selbstverständlich ist das Unternehmen der Zukunft „global integriert“. Voraussetzung dafür ist die Verbesserung der Vernetzung und der Erreichbarkeit. Statt der traditionellen Vorstellungen von Globalisierung in Welten und Bereiche tritt die globale Integration in den Vordergrund. Dazu heißt es „Wir müssen uns stärker auf die Interaktion mit unseren Kunden, anstatt auf operative Aspekte konzentrieren.“ Die Zusammenstellung der Teams muss sich darauf ausrichten. Unternehmen drängen in der Bemühung um globale Integration nach Zusammenarbeit. Es kommt zu Fusionen und Übernahmen, zu Entdeckung neuer Talente und der Märkte. Global orientierte Unternehmen gelten als erfolgreich. Auch hierbei tritt die Frage nach den passenden Mitarbeitern in den Vordergrund. Globale Flexibilität und Vernetzung gehen vor Grundeigentum und bindenden Leasingverträgen. Man könnte sagen, dass das neue Motto heißt: „global denken, global handeln“. Die Leitfrage heißt: „Fördern und unterstützen sie soziale Netzwerke, um die Integration und Innovation standortübergreifend zu verbessern?“

Daher ist das „Unternehmen der Zukunft von Natur aus revolutionär“. Der Maßstab dafür scheint die Virtualität zu sein. Es heißt: „Wir fangen an, über Dinge nachzudenken, die uns bislang nicht möglich waren“ Der Innovationstrend verändert Unternehmensmodelle. Die Kostenfrage drängt immer stärker nach Kooperation. Es ist nicht möglich und sinnvoll alles selbst zu erledigen. In der Preisbildung ersetzen wiederkehrende Zahlungen die bisherige Einzelzahlung (Flatrate). Man kann direkt sagen, das Unternehmen der Zukunft „verfolgt revolutionäre Ansätze um Bestehendes in Frage zu stellen und Neues zu schaffen“. Unternehmerisch denkende Mitarbeiter werden unterstützt, gut dotiert und mit dem nötigen Freiraum versehen. Geschäftsmodelle werden experimentell erprobt z. B. in virtuellen Welten. Dabei entstehen im Unternehmen selbst Konflikte, die bearbeitet und nach den Ergebnissen bewertet werden. Man muss zugeben, dass die revolutionäre Veränderungsstrategie auch Verunsicherungen erzeugt, was allerdings vom unternehmerischen Potential her überwunden wird.

Zuletzt ist das Unternehmen der Zukunft „engagiert, nicht nur regelkonform“. Festgestellt wird, dass die globale Frage des Klimawandels auch die Situation der Menschen heute ganz entscheidend beeinflusst. CSR-Fragen haben insgesamt einen hohen Stellenwert (CSR=Corporate Social Responsibility). Das Unternehmen der Zukunft richtet sich nicht nur nach Umweltgesetzen, sondern auch nach aktiven Nichtregierungsorganisationen. Der CSR Fokus scheint sich hauptsächlich auf Umweltthemen auszuwirken. Die Führungskräfte der Unternehmen drängen danach, soziale Verantwortung zu übernehmen. Sie gehen offen auf Nichtregierungsorganisationen zu und bitten diese um Mitarbeit. Jedes Unternehmen leistet seinen Beitrag dafür, die Welt zu verbessern. Mitarbeiter, die ethisch und soziale Verantwortung übernehmen werden gefördert.

Wenn man sich der Ausgangsfrage nach einer Vergleichbarkeit zwischen der Kirche und dem Unternehmen der Zukunft nähern möchte, so müssen sich aus dem Gesagten nun Vergleichspunkte zur biblischen Botschaft oder Gedankengut der Kirche herauslesen lassen. Religion ist nicht nur ein Lebensbereich neben anderen, etwa verstanden als eine Dienstleistung mit der Versorgung der Menschen mit kirchlichen Sinnangeboten, sondern Religion will das gesellschaftliche Verhalten zumindest verstehen und wohl auch mitgestalten. Religion selbst ist als menschliches Verhalten nur denkbar auf dem gesellschaftlichen Hintergrund einer bestimmten Zeit. Das Motiv der „Veränderungsbereitschaft“ ist mir zuerst aufgefallen. Im Rahmen der biblischen Botschaft lässt sich die Welt verstehen als Schöpfung Gottes, die ihrem lebensorientierten Ursprung entfremdet ist und nun die Menschen und ihre Bezüge daran beteiligt im Kern einen neuen Weg zu dieser Ursprünglichkeit zu finden. Dem entsprechend gibt es keinen Status quo. Die Kirche ist zwar in ihren Strukturen sehr beständig, trotzdem aber an humanen und ökologischen Veränderungen interessiert. Der Weg aus der Entfremdung vor Gott kann nur als Wagnis und orientiert an der Zukunft gedacht werden. Dabei entwickelt die

Religion die Vision einer guten und vollkommenen Welt, einer Welt des „Heils“ von Gott her als eines „neuen Himmels und einer neuen Erde“ (Offenbarung 21).

Um diesen Zustand zu erreichen, bedarf es ständiger Innovation, die in der Religion von Gott her erwartet wird. Auch in der Wirtschaft kann solche Erneuerung nicht nur rein aktiv gedacht werden, auch wenn hierbei ein Unterschied zur Religion aufscheint. Das was sich realisieren lässt und was machbar ist, soll auch marktorientiert umgesetzt werden können, so sagt es die Studie. Die Kirche steht solchen Machbarkeitsvorstellungen eher skeptisch gegenüber, weil sich Innovationen auch oft als zu kurzlebig und flüchtig herausstellen. Wichtig an der Vorstellung der Innovation ist allerdings das Kriterium der Kunden- und Nachfrageorientierung. Dadurch steht der Mensch und sein Bedarf immer im Vordergrund des Handelns und Planens. Dies sollte in der Kirche von der Botschaft Jesu her auch so gedacht werden, der ja in den Worten des Markusevangeliums gesagt hat: „Der Sabbat ist für den Menschen gemacht und nicht der Mensch für den Sabbat.“ (Markus 3,6) Ein Beispiel dafür mag auch die Verkündigung des Propheten Jeremia sein, der sagte: „Suchet der Stadt Bestes, dahin ich euch habe wegführen lassen, und betet für sie zum HERRN; denn wenn's ihr wohlgeht, so geht's auch euch wohl.“ (Jeremia 29,7)

Das Motiv der „globalen“ Orientierung, ist nun allerdings direkt eine Erfindung der jüdisch-christlichen Religion. Was heute von der Wahrnehmung der vernetzten und miteinander agierenden Welt als selbstverständlich erscheint, galt für den christlichen Glauben bereits als Postulat, als die Welterfahrung dem noch keineswegs entsprach. Globalität ist keine Erfindung der Wirtschaft. Die Wahrnehmung der Welt als Einheit geschieht in der christlichen Religion und der der Maßgabe des Denkens von Gott her, dem universalen Grund der Existenz, unsichtbar und doch wahrzunehmen in allem Lebendigen. Es ist ohnehin die Frage, ob sich die globale Orientierung der Unternehmen nur nach der Nachfrage richtet, oder ob sie auch die globalen Lebensverhältnisse einbezieht, die ja eigentlich die Nachfrage erzeugen. Die Frage ist: Geht es nur um einen globalen Markt, oder geht es um die ganze Welt und um ihre Zukunft. Interessant sind allerdings hierbei die Orientierungen an der Kooperation und der sozialen Orientierung in der Wirtschaft. Integration und Innovation werden zusammen gedacht.

Was ist nun mit dem Kriterium des Revolutionären? Gedacht ist hier zwar nicht an Umsturz, jedoch an Innovation mit dem Effekt der völligen Erneuerung und Veränderung von Verhältnissen. Es geht darum, Neues denken zu können. Von diesem Erneuerungsdenken ist die Bibel voll. Bestehenden Verhältnisse, Ordnungen, Lebenssituationen und Organisationen sind immer nur vorläufig und rechnen mit dem überraschenden Eingreifen Gottes. Auch hierin könnte man unternehmerisches Handeln als säkularen Glauben auffassen, der an der Zukunft orientiert und zu völliger Neustrukturierung bereit ist. Eine Provokation ist hierbei allerdings, dass religiöse Institutionen selbst dem revolutionären Trend abwartend oder oft sogar verhindernd gegenüber stehen. Dafür steht der Hinweis auf das fünfte Kriterium:

„Engagiert, aber nicht nur regelkonform“. Der Ausdruck ist etwas missverständlich und ich verstehe ihn auf dem Hintergrund des Inhalts so, dass es auch ökonomische Entscheidungen außerhalb ökonomischer oder unternehmerischer Grundentscheidungen gibt, z. B. für ökologisches und soziales Engagement. An der Religion wird deutlich, dass das Vorhandensein von Regeln auch positiv gesehen werden muss und dass jedes Engagement auch immer zu Regeln finden sollte. Unstrittig war es gerade Jesus der in seinem Denken und Handeln so innovativ war, dass er dabei auch bestehende Regeln bewusst von seinem Denken her ignorierte und missachtete, was sicherlich auch als eine Ursache zu seinem Tod am Kreuz führte.

Global orientiert, innovativ, revolutionär, veränderungsbewusst und regelkritisch werden Unternehmen der Zukunft laut der Studie von IBM sein. Es finden sich in diesen Kriterien Motive christlich religiösen Denkens wieder. Die Frage ist allerdings, ob sich diese Motive nicht verselbständigen, wenn sie von der Marktorientierung her betrachtet werden. Obwohl es richtig erscheint diese Motive von christlicher Religion her als Grundelemente des christlichen Glaubens anzusehen, liegt gerade in der ökonomischen Verselbständigung eine Gefahr. Darauf weist die Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland hin, die im Jahr 2008 unter dem Titel „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“ erschienen ist.

In einer ausführlichen Kritik dieser Denkschrift erfolgt nun ein weiterer Schritt des Vergleichs zwischen der Kirche und dem Unternehmen der Zukunft. Daher sind im Folgenden die fünf Kriterien der CEO Studie auf den Inhalt der Denkschrift anzuwenden.

„Fokussiert auf Veränderungen“ – Die Beschreibung unternehmerischen Handelns der EKD Denkschrift ist von der These der IBM Studie her durchaus sachgemäß, wenn es dort heißt: „Unternehmerisches Handeln setzt die Fähigkeit und Bereitschaft zu ständiger Anpassung an neue Gegebenheiten voraus und bildet somit das Gegenteil eines strukturkonservativen Bewahrens.“ (S. 25) Auch von der ökologischen Herausforderung ist die Rede. Deutlicher als in der IBM-Studie wird aber die Frage herausgestellt, inwieweit es der Veränderungsprozess mit Wettbewerb zu tun hat, der durch eine hohe Gewinnerwartung zusätzlich belastet wird. Geht es nur um die Erzielung hoher Dividenden oder auch um unternehmerisches Handeln als Teil des Gemeinwesens, um Übernahme von Verantwortung und Handeln im Zusammenwirken mit Anderen? (S. 26-29). Klar ist aber auch: „Anerkennung finden diejenigen Unternehmer, die Arbeitsplätze schaffen, und damit auch Menschen zu sozialer Teilhabe verhelfen.“ (S. 30) Change-Management mit seinem hohen Anspruch wirkt sich auf die Auffassung von Beruf und Arbeit aus. Bedenklich ist: „Heutzutage wird die Berufsidee durch den starken Zwang zur Flexibilisierung mehr und mehr ausgehöhlt.“ (S. 49) Daraus folgt aber auch: „Berufung lässt sich aber auch heute als Gottes Ruf zum Einsatz von durch Bildung und vielfältigen Erfahrungen vertieften Fähigkeiten und zur Übernahme von Verantwortung begreifen, zur Selbsterhaltung und zum Dienst am Nächsten.“ (S. 49)

Die Auswirkung des Change-Managements auf Unternehmensmodelle teilt die EKD Studie allerdings nicht, hebt sie doch die positive Bedeutung des Eigentümermodells gegenüber einer rein finanzieller Beteiligung an Unternehmen (AGs) hervor, wobei hier die aktuelle Krise am Finanzmarkt ihr recht zu geben scheint.

„Innovativer als von den Kunden erwartet“ – Laut Studie geht die Kundenorientierung sogar über die vorab ermittelten Wünsche der Kundschaft hinaus, da sie Marktforschung betreibt. Auch dies wird von der EKD Denkschrift bestätigt: „Es geht darum, dem Käufer oder der Käuferin genau das anzubieten, was ihren individuellen Wünschen und Bedürfnissen, ja ihren Sehnsüchten nachkommt“ (S. 72). Dadurch werden oft neue Märkte erst geschaffen. „Die entsprechenden Produkte überraschen die Kunden, die gar nicht wussten, dass sie sich diese Dinge oder Dienstleistungen insgesamt immer schon wünschten.“ (S. 73) Daraus folgert die EKD-Denkschrift: „Verkauft wurden folglich Träume, Wünsche, Inszenierungen, letztlich Sinn.“ (S. 73) Die IBM Studie stellt demgegenüber allerdings fest, dass der reale Kundenkontakt letztlich über den Erfolg des Angebots entscheidet. Hier spricht die EKD Denkschrift nur von „Zurückhaltung“ und von „Konsum“. Hervorzuheben ist auch hierbei allerdings, dass die Berücksichtigung vom Wunsch nach „Fairness und einer intakten Umwelt“ (S. 79) die Akzeptanz von Angeboten verbessern, ebenso wie die Tatsache, dass Unternehmen sich öffentlich engagieren und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Trotzdem ist es bemerkenswert, dass die EKD-Denkschrift in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit eines persönlichen Kontakts zu den Kunden nicht zu kennen scheint. Es wäre schon zu fragen, ob diese Ausblendung auch etwas mit der Institution Kirche zu tun hat. Folglich fehlt dort auch in der Beobachtung des unternehmerischen Handelns die Erwähnung des direkten Kundenkontakts, woran man sieht, dass die Kirche hierin auch von der Wirtschaft lernen kann. Obwohl Christinnen und Christen nicht als „Kunden“ zu bezeichnen sind, lässt sich doch diese Personen-Orientierung der Wirtschaft auf die Kirche übertragen, z. B. wenn sie bekennt dass sich Kirche in „Wort und Sakrament“ vollzieht, also in religiöser, menschlicher Kommunikation.

„Global integriert“ – Die globale Deutung trägt in der Denkschrift den Namen „Globalisierung“. Formal gesehen besteht diese erst seit der Auflösung der Blöcke zu Beginn der 90iger Jahre, wobei die Orientierung der Welt als ganzer Schöpfung schon eher vollzogen wurde, spätestens seit vom Weltraum aus die Gestalt des „Blauen Planeten“ gesehen worden ist. Die Stichworte der EKD Denkschrift zur Globalisierung sind der weltweite Wettbewerb vor allem im Blick auf Standorte und offene Märkte. Zur Erhaltung der Arbeitnehmer- und Menschenrechte empfiehlt die Kommission das Leitbild der sozialen Marktwirtschaft, wobei dieser Begriff hier im Bezug auf unternehmerisches Handeln kaum entfaltet und so schlicht vorausgesetzt wird. Die IBM-Studie geht in diesem Zusammenhang stärker auf die Inhalte der rein globalen Herausforderung ein, die durch eine Gleichzeitigkeit der regional verschiedenen Märkte Flexibilität, Vernetzung und die daraus resultierende Zusammenarbeit

folgt. Die EKD-Denkschrift bleibt hier formal und operiert eher politisch. Sie betont allerdings die Nachhaltigkeit und die Lebenschance der kommenden Generation.

„Von Natur aus revolutionär“ – Für die IBM Studie bedeutete der Begriff, sich auf Neues einzustellen und Bestehendes ist Frage zu stellen. Dieser Gedanke könnte theologisch formuliert meinen mit der unverfügbaren Gegenwart Gottes in allem Alltag zu rechnen. Die EKD-Denkschrift ist zu sehr auf die „Gaben“ und die „Haushalterschaft“ (S. 37) bezogen. Sie spricht von Verantwortung und sieht Freiheit als „Freiheit vom Gesetz als Mittel der Selbstrechtfertigung der Leistung“ (S. 45). Beim Eingehen von Risiken des unternehmerischen Handelns ist hier nur davon die Rede, sich „Schuld und Scheitern“ (S. 46) stellen zu können. Die EKD-Denkschrift hätte in diesem Zusammenhang auch an Glauben und Hoffnung erinnern können und an das Wagnis, neues Land zu betreten, wie die Gestalt Abrahams z. B. schon von Paulus gedeutet wird. Die Argumentation bleibt ethisch formal und lässt daher anthropologisch und somit theologisch Tiefe vermissen. Hier, von der Bibel her, hätte gezeigt werden können, was revolutionäres Handeln bedeutet, das alte Strukturen überwindet und eine neue Zukunft zulässt, ja vorbereitet und dankbar annimmt.

„Engagiert, nicht nur regelkonform“ – Auf die in dem entsprechenden Abschnitt genannten CSR-Frage geht die EKD Denkschrift ebenfalls ein. Unternehmen drängen nach sozialer Verantwortung. Sie engagieren sich in der Gesellschaft. Dem ist der Abschnitt gewidmet „soziales Handeln gewerblicher Unternehmen“. Im Rahmen globalen Denkens zeigen die Unternehmen durch ihren sozialen Einsatz, dass sie sich gleichwohl regional verorten wollen und können, da die regionale Bindung nicht mehr von den eher global geprägten Produkten her geschaffen werden kann. Die EKD begrüßt das soziale Engagement durchaus auch dann, wenn es nicht nur anonym vollzogen wird. Was eine Angst vor einer „Neiddebatte“ (S. 105) sein könnte, bleibt unklar. Weiterhin betont die EKD sachlich zu recht, dass CSR-Engagements langfristig verlässlich sein sollten und in ethische Leitlinien eingehend, worunter auch die Entwicklung von Kodizes gesehen wird. Darüber hinaus betont die EKD-Denkschrift auch die Notwendigkeit gelebter Religion: „Dazu braucht es mehr als Leitbilder, nämlich eine christliche Erziehung, einen festen Glauben und darüber hinaus Gemeinden und Einzelne, die helfen, die Herausforderungen des Arbeitslebens vor Gott zu bedenken.“ (S. 107)

Ganz allgemein kann festgestellt werden, dass die EKD-Denkschrift die fünf Schwerpunkte der CEO-Studie von IBM kennt und der Kirche gemäß bearbeitet. Die Fragen, die offen bleiben sind die der Kooperation und die des direkten Kundenkontakts. Es erscheint von der Darlegung her plausibel, dass sich die evangelische Kirche der Anforderung stellt, unternehmerisches Handeln zu würdigen. Dass sich das herkömmliche Bild vom Beruf ändert, musste festgestellt werden. Die inhaltliche Darlegung und Würdigung des Konzepts der sozialen Marktwirtschaft bleibt nachzuholen. Daher werde ich auf diesen Aspekt gegen Ende dieser kurzen Untersuchung noch eingehen.

Wer sich mit den Stichworten „EKD“ und „Unternehmen“ oder „unternehmerisches Handeln“ durch das Internet „googelt“, wird auf eine breite positive Resonanz zu dieser Denkschrift stoßen von der SPD bis zu den Arbeitsgeberverbänden. Bei der diesjährigen EKD-Synode allerdings hat die Denkschrift eine heftige Diskussion ausgelöst, die auch in Pressemeldungen dokumentiert wurde. Zeitlich gesehen liegt das Erscheinen der Denkschrift vor dem Zusammenbruch der Finanzbörsen und dem Hilferuf Josef Ackermanns, mit der Aussage, eine solche Krise könne die Wirtschaft nicht allein bewältigen. Die EKD-Synode Anfang November war unter dem Druck der Ereignisse und der Kontroverse um die Denkschrift zu einer erneuten Aussage gezwungen, die in einem Beschluss der Synode zur Finanzkrise ausgedrückt wurde. Obwohl dieser Beschluss in einigen Details noch positiv auf die Denkschrift Bezug nahm, stellte der Beschluss dennoch einseitig fest: „Der Staat muss die Rahmenbedingungen für die Finanzwirtschaft präzisieren und ergänzen und darauf hinwirken, dass das Geschehen auf den Finanzmärkten weltweit geltenden Regeln unterworfen wird. Hierzu brauchen wir einen Staat, der stark genug ist, wirtschaftliche Stabilität zu fördern, allen Menschen würdige Lebensgrundlagen zu ermöglichen und ein leistungsfähiges Sozialsystem zu sichern. Wir brauchen Staaten und Staatengemeinschaften, die auf der Grundlage einer internationalen Ordnung das wirtschaftliche Geschehen verlässlich regulieren und in der Lage sind, einzugreifen, wenn wirtschaftliche Stabilität, Nachhaltigkeit, Ökologie, Verbraucherschutz und auch die regionale Entwicklung gefährdet sind.“ (Beschluss der EKD-Synode zur Finanzmarktkrise, 5.11.2008).

Auch wenn diese Stellungnahme formell kein Zurück hinter die Unternehmerdenkschrift bedeutet, zeigt sie doch, dass mit deren Themenstellung nicht alle wirtschaftsethischen Fragen beantwortet sind, besonders, wenn es zu konkreten Krisen kommt. Faktisch schlägt nun doch das Pendel hin zugunsten der staatlichen Regulierung aus, die die Wirtschaft allgemein möglichst zu vermeiden sucht.

Die Frage ist tatsächlich, ob die Kirche nicht, wie Peter Bürger es am 30.10.2008 in Telepolis schreibt, sich zur „Unzeit“ mit dem „Kapital“ versöhnt hat. Dies ist jedenfalls auch der Inhalt des Memorandums „Frieden mit dem Kapital?“ Sicherlich geht es im Memorandum um die „System“-Frage und eine grundsätzliche Kritik am „Kapitalismus“, der man weite Strecken die Orientierung an altmarxistischen Lehren abspürt, zumindest findet man hier das einschlägige Vokabular. Während der Ratspräsident Wolfgang Huber im Frühjahr 2008 schon fast im Geist der Unternehmerdenkschrift sagte: „Ohne die Selbststeuerung der Wirtschaft durch Markt und Wettbewerb geht es nicht...(und) Die Funktion des Staates als Korrektive und Verkörperung des Allgemeinwohls in diesen Prozessen darf nicht aufgegeben werden.“ Dagegen heißt es im Memorandum: „Entscheidend für die sozialetische Tradition des deutschen sozialen Protestantismus ist... gerade von einem handlungsfähigen und handlungswilligen Staat, der die Handlungsfreiheit der Unternehmen begrenzt“ (Frieden mit dem Kapital? S. 13). Die

Orientierung der Wirtschaft an der Rendite führe zum „Raubbau an natürlichen und sozialen Ressourcen“ (ebd. S. 15). Folglich geht die Denkschrift fehl, wenn sie als Zielgruppe einen freien Unternehmer wählt, der ja in Wahrheit nicht anders kann, als sich dem „System“ gemäß zu verhalten.

Dass mit solchen Formulierungen eine „System“-Alternative suggeriert wird, bleibt hingegen unausgesprochen. Es heißt lediglich theologisch, die Aufgabe der Kirche sei „Weltkritik“ (S. 18), oft genug auch als Wirtschaftskritik formuliert. Zu recht allerdings erinnert dieses Memorandum an die Thesen und Veröffentlichungen des lutherischen Weltbundes 2003 und des reformierten Weltbundes 2004. Soweit die Kritik allerdings noch von altmarxistischer Sprache geprägt ist, wird selbst bei einem gewissen Fachmann wie G. Zinn der schwammige Begriff „Neoliberalismus“ uninterpretiert übernommen (Anmerkung: Der Erzbischof von München, Reinhard Marx zeigt in seinem Buch „Das Kapital“, das der Begriff neoliberal ursprünglich eher gegen die reine Marktorientierung gerichtet war.). Hingegen stellt Siegfried Katterle zu recht fest, dass sich der Begriff „soziale Marktwirtschaft“ in der EKD-Denkschrift kaum fassen lässt. Die Väter dieses Modells seien geradezu Gegner der Ideologie des freien Marktes gewesen (siehe S. 76). Ist nun allerdings die Denkschrift der EKD zu spitzfindig interpretiert, wenn man meint dort zu lesen, das System als Ganzes sei „dem Geist des christlichen Glaubens“ entsprungen (Arne Manzeschke, S. 95). Der trotzig Protest von Franz Segbers, Arbeit habe Vorrang vor dem Kapital (S. 102) trifft m. E. auch nicht den Kern, obwohl hierbei schon zu fragen ist, ob der menschliche Faktor in der Wirtschaft schlicht als *human capital* (IBM-Studie) bezeichnet werden sollte. Man kann nicht einfach der Unternehmerdenkschrift vorwerfen, dass sie keine Sozialdenkschrift ist. Dazu gibt es von der EKD Seite andere Texte. Mit der ökonomischen Argumentation kommt das Memorandum der EKD-Denkschrift nicht recht bei, weil es m. E. auf gleiche, man könnte sagen nun spiegelverkehrte Art, dem System-Denken verhaftet ist. Einige Kritikpunkte sind gleichwohl berechtigt, wie die Analyse der Abschnitte, in denen die EKD-Denkschrift auf Bibeltexte Bezug nimmt. Die Exegese der Denkschrift ist in Auslegung und Hermeneutik wenig gründlich, sondern auf einige Motive beschränkt (Kuno Füssel S. 152). Außerdem fehlt jeder Bezug zum Alten Testament. Vermutlich wäre eine Interpretation etwa der Josephsgeschichte oder des Buches Hiob gerade im Sinn des „Systems“ ausgefallen, dagegen wären Zitate aus den Prophetenbüchern ökonomiekritisch auszulegen. Was von beiden Seiten, der EKD-Denkschrift sowie ihren Kritikern, zu wenig gesehen wird, ist m. E. die Tatsache, dass die Ökonomie selbst eine Art lernendes System ist, das sich unter Berücksichtigung bestimmter Regeln weiterentwickelt. Ein Indiz dafür sehe ich in der Studie von IBM, in der es heißt: „Die CEO´s stimmen im Allgemeinen darin überein, dass die Erwartungen der Kunden an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) steigen.“ Dies wird am Beispiel der Umwelt besonders deutlich: „Der Klimawandel verlangt wirksame Maßnahmen von Menschen und Unternehmen auf der ganzen Welt. Er hat sie für ein breites Spektrum

an ökologischen und sozialen Themen sensibilisiert – von der Kinderarbeit über das Recycling bis hin zur Produktsicherheit – für sie aktiv werden können“. Wenn die Kritiker ständig die System-Frage stellen, aber nicht erklären, welches „System“ sie eigentlich im Sinn haben, wird deutlich, dass es keinen Ausstieg aus dem System geben wird. Der Staat als öffentlicher Sektor hat sich als Eigentümer und Kontrolleur von Banken in der Finanzkrise selbst in Misskredit gebracht, was man am Beispiel der Landesbanken und der KfW sowie der IKB sehen kann. Wirtschaftsethik muss einerseits die Funktionsweise der Wirtschaft akzeptieren, ohne allerdings die Bedürfnisse der Unternehmen („ehrbarer Kaufmann“) und der Arbeitnehmer bzw. des Staates zu idealisieren. Sie kann aus christlicher Sicht eigentlich nur dann die anthropologische Grundoption ins Bewusstsein rufen, von der sich kein gesellschaftliches oder globales System verselbständigen sollte. So schreibt Nils Ole Oermann mit den Worten Albert Schweizers: „Der Mensch darf niemals aufhören, Mensch zu sein. In aller Tätigkeit darfst du nie unpersönliche Energie, Ausführungsorgan irgendeiner Sache, Beauftragter der Gesellschaft sein, sondern du musst dich in allem mit deiner persönlichen Sittlichkeit auseinandersetzen, so unbequem, so verwirrend es für dich ist, und versuchen, in allem, was du tun musst, nach der Menschlichkeit zu verfahren und die Verantwortung für das Los, das du einem anderen Menschen bereitest, zu tragen.“

Die Studie von IBM zeigt, dass es z. Zt. gar nicht so schwer ist, gesellschaftliche und humanitäre Optionen in Wirtschaft und Unternehmen zu kommunizieren unter dem Gesichtspunkt der Globalität und ihrer humanitären Konsequenzen. Festzustellen ist, dass die theologische Herausforderung nicht in der „System“-Frage liegt, weil sie dann gänzlich auf der Ideologieebene bleibt. Die Frage ist, wie die Gegenwart des lebendigen Gottes im Handeln der Menschen erfahren wird und von welchen Optionen sie dabei geleitet werden. Hier ist der Mensch ein Bild Gottes, erlösungsbedürftig und aus der Vergebung und dem Heil Gottes schöpfend sowie vom Tod her gedacht als letztlich schutz- und hilfebedürftig. Kein menschlich produziertes System wird letztlich Sicherheit bieten und ewiges Heil schaffen können. Das ist Gott vorbehalten. Von hier aus möchte ich zuletzt einen Blick auf die Finanzkrise und ihre aktuelle Deutung werfen.

Die Frage für die theologisch verantwortete Wirtschaftsethik muss nun natürlich sein: Wie kann die Orientierung am Menschen als dem Bild Gottes, also nicht nur von seiner Realität, sondern auch von seinem Potential her, in die konkrete Beurteilung unternehmerischen Handelns einfließen?

Die Ökonomik ist als Wissenschaft sicherlich an der Eigengesetzlichkeit der Wirtschaft orientiert wie auch an der Aufnahme von praktisch erfahrenen Gegebenheiten. Die ethische Orientierung am Corporate Governance kann nur funktionieren, wenn diese auch in den ökonomischen Entscheidungen selbst ausagiert werden. Besser als die staatliche Regulierung, wenn sie denn funktioniert, ist ein verbessertes Selbstmanagement. Ein Problem liegt dabei in den Führungsetagen selbst. Werden Manager, wie noch in

der EKD-Denkschrift gefordert, mit Aktien als Zusatzboni belehnt, dann steigert ihr Interesse an der Erhöhung der Aktienkurse den Wunsch danach, auch entsprechende Management-Entscheidungen zu verfolgen. Christoph Kaserer, München (ifo-Schnelldienst 21/2008) sieht darin ein Versagen des „Corporate Governance im Bankensektor“. Der Verlauf der Krise zeigt in verschiedener Hinsicht, dass bereits vorhandene staatliche Regulierungsmaßnahmen nicht gegriffen haben und dass die Niedrig-Zins-Politik der Notenbanken zur Überschreitung der vorhandenen Kodizes beigetragen haben. Nach meiner Beobachtung spielt dabei der Begriff des Risikos eine entscheidende Rolle. Die Ökonomen Hans-Peter Burghof und Felix Prothmann, Hohenheim (ifo-Schnelldienst 21/2008) zeigen die Wirkungsweise des monetären Risikomanagements auf, wobei auch von ihnen an keiner Stelle in Frage gestellt wird, inwiefern rein menschliches Verhalten z. B. bei der Immobilienfinanzierung nicht allein durch den Weiterverkauf der Risiko-Papiere gemanagt werden kann. Dabei wird anscheinend der „Fehler“, dass durch eine bestimmte Preis- und Konjunktorentwicklung aus guten Krediten „faule“ werden können, nicht bei der Weitergabe der Papiere mitgemanagt. Die Risiken werden m. E. nicht nur „gepoolt“, sondern zugleich anonymisiert und entwertet. Zusammengezogen lese ich daraus: Im Interesse steigender Aktienkurse für Bonuszahlungen werden Risiken unterschätzt. Kurz gesagt: Das „Risiko“ Mensch lässt sich nicht durch eine Geld-Wert-Berechnung übergehen. Die ökonomische Konsequenz ist: „Nur Regulierung, Transparenz und Limitierung durch verstärkte Eigenkapitalunterlegungen kann dauerhaft eine höhere Stabilität erreichen.“ (Dirk Schireck, Darmstadt, ifo-Schnelldienst 21/2008).

Das Problem scheint nicht nur im Management zu liegen, sondern auch bei der Kundschaft, die auf die günstigen Kredite zurückgegriffen und auf der anderen Seite die Renditeversprechenden Anlagemöglichkeiten genutzt hat. Man kann die Verantwortung der Kunden nicht nur durch eine möglicherweise einseitige Beratung entschuldigen. In einem an praktischen Beispielen orientierten Artikel des Spiegels vom 17.11.2008 wird die Beteiligung aller sehr gut illustriert. Die Frage ist natürlich, wie man als Kunde von Finanzinstituten in die Lage versetzt wird, unabhängige und risikobewusste Entscheidungen zu treffen. Die Ökonomie, die in ihren Finanzinnovationen versucht hat, Risiko produktiv zu managen, ist daran im Prinzip ebenfalls gescheitert. Die Frage ist m. E. nicht, wie der Staat aussieht, der solches Risiko-Verhalten wegereguliert, sondern wie die Menschen in die Lage versetzt werden können, sei es als Manager, als Berater oder als Kunden ihre ökonomische Entscheidung vor den bestehenden Risiken zu bewältigen. Die Frage ist: Wann ist das Risiko noch kalkulierbar? Welche anthropologische Grundentscheidung liegt verantwortungslosem Risikomanagement zugrunde? Wenn es möglich wäre, wirtschaftsethisch auf anthropologische Grundfragen zurück zukommen, dann sollte auch die Frage erlaubt sein, ob der Mensch sich in erster Linie als autonom entscheidendes Wesen versteht oder als solcher, der sich selbst sein Leben und Handeln vor Gott zu verantworten hat. Diese Grundhaltung lässt sich nicht verordnen, auch nicht mittels eines

anders organisierten Staatswesens. Das Denken muss beim Einzelnen ansetzen und bei der Frage danach, wie der Glaube an den lebendigen Gott, durch den wir unser Leben erhalten, für den wir das uns anvertraute Gut dem Auftrag gemäß bewahren und pflegen und vor dem wir alles, was wir tun und lassen verantworten wollen.

Die Diskussion um die Werte und die Ansprüche von „Stakeholdern“ in der Wirtschaftsethik geht in die richtige Richtung, trifft aber nicht den Kern, der die Frage danach stellt und beantwortet, wie der Mensch mit dem Menschen und mit seiner Zukunft umgeht. Es geht letztlich um die Alternative zwischen dem Verständnis des Lebens als Geschenk oder als Besitz. Die Bibel erinnert die Wirtschaft dabei immer an die Verdrängung des Todes als der menschlichen Grenze. Vertrauen ist letztlich unverfügbar und Risiko lässt sich so auch nicht endgültig berechnen. Die Finanzkrise macht uns so zu recht ein wenig Angst vor der Zukunft, die aus menschlichem Handeln und Entscheidungen erwächst. Glaube ist Vertrauen in alles, was lebendig ist und sich nicht letztlich in Zahlen und Fakten berechnen lässt. Glauben rechnet mit dem Menschen in seiner Begrenztheit und Fehlbarkeit. Ob politisch oder ökonomisch, in beiden Bereichen ist ein Weniger an Risiko und ein Mehr an Verantwortung, ein Weniger an Gier und ein Mehr an Mitgeschöpflichkeit nötig.

Daraus möchte ich aber nicht den Schluss ziehen, dass die Theologie aufgrund dieser deutlichen ethischen Vorgabe auch die richtigen politischen Optionen hätte. Am großen Diskurs, in den die Kirche sich einbringt, führt kein Weg vorbei. Besser trägt die Theologie in diesen Diskurs die Perspektive der Dialogbereitschaft ein, anstelle mit Parolen zu polarisieren.

Zusätzlich scheint ein Grundproblem den Dialog zwischen Kirche und Unternehmen bzw. der Wirtschaft zu erschweren. Es ist das Verhältnis der Theologie zum Eigeninteresse, überspitzt Egoismus genannt. Diese menschliche Grundeigenschaft ist ein wirtschaftliches Axiom, auch u. a. als Eigenschaft des sog. *homo oeconomicus*. Was Andreas Suchanek über das Verhältnis zwischen Moral und Eigeninteresse formuliert, scheint mir auch auf die Beziehung zwischen Glauben und Eigeninteresse zuzutreffen: „Es ist möglicherweise ein bedauerliches Erbe der ansonsten wahrhaft großartigen Ethik Kants, dass das Verhältnis zwischen Moral und Eigeninteresse tendenziell als konfliktreich gesehen wird. Moralische Handeln, so diese Auffassung, hat aus Pflicht zu erfolgen und nicht aus Neigung. Es ist gewissermaßen ein Kennzeichen echter Moral, dass sie mit Verzicht verbunden ist und ‚weh tut‘. Und aus der Sicht dieser Konfliktperspektive liegt es dann nahe, dass ein Handeln aus Eigeninteresse nicht moralisch ist – und auch, dass ein System, das wie die Marktwirtschaft auf der Wahrnehmung des Eigeninteresses beruht und dieses fördert, nicht wirklich moralische Qualität aufweisen kann. Ich halte diese Perspektive für verfehlt. Sie entspricht weder den Grundgegebenheiten menschlichen Handelns – keine Moral hat je auf Dauer Bestand gehabt, die nicht vereinbar war mit dem reflektierten Eigeninteresse -, noch kann sie eine vernünftige Grundlage sein für ein sozial verantwortliches Handeln von Unternehmen.“

Wenn die Kirche in ihrer Verkündigung den Begriff Sünde und Eigeninteresse bzw. Egoismus gleichsetzt, scheint damit eine Grundregel wirtschaftlichen Handelns zum Grundproblem der Menschheit zu gehören. Das soziale oder gemeinnützige Handeln von Unternehmen war in der Vergangenheit also durchaus ein Akt der Imagepflege, um in der Sozialen Marktwirtschaft das Profil der geldgierigen Kapitalisten loswerden zu können. In der Wirtschaft wird die Denkschrift der EKD als eine Art Friedensangebot und ein „Dankeschön“ für die positiven Aspekte und sozialen Leistungen der Wirtschaft aufgefasst vielleicht im Sinn des Wortes Jesu: „Machet euch Freunde mit dem ungerechten Mammon“. (Lukas 16,9) Doch mit dem Begriff Soziale Marktwirtschaft ist schon ein Schritt darüber hinaus getan. Demnach muss Wirtschaft, müssen Unternehmen sozial sein um überhaupt langfristig, nachhaltig funktionieren zu können. Suchanek formuliert eine goldene Regel der Wirtschaftsethik, die dies illustriert: „Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!“ Dass sich dies auch für die Unternehmen der Zukunft bereits herumgesprochen hat, zeigt die IBM-Studie. Unternehmen werden zunehmend sozial tätig, soziale Institutionen zunehmend unternehmerisch. Anregungen für das CSR Engagement im In- und Ausland veröffentlicht z. B. die Bertelsmann-Stiftung und bietet auch ein Vermittlungsforum an: „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“. Die Kirche kann die soziale Entwicklung in der Wirtschaft nur dankbar begrüßen und möglicherweise zu einer Realisierung von sozialen Initiativen durch Unternehmen beitragen. Im Bereich Diakonie gibt es dafür für Beispiele wie stille Teilhaberschaft an diakonischen Einrichtungen. Man beachte die Nennung eines Unternehmens in der Aufzählung „unsere Partner“ der Diakonie Ruhr-Hellweg. Dieses Engagement ist mehr als Fundraising oder Sponsoring, sondern die Erfahrung, dass Grundelemente der biblischen Botschaft im Unternehmen der Zukunft auf Resonanz stoßen. Die Botschaft der Kirche kann nicht in purer Dämonisierung des Egoismus oder des Eigeninteresses bestehen, als sei Christsein nur als Altruismus zu praktizieren. Das Menschsein wird der Verantwortung vor Gott in der Wirtschaft und in der Gesellschaft am besten gerecht, wenn Eigeninteresse und soziale Verantwortung sich gegenseitig bedingen. Das ist doch im Grundsatz der Inhalt der Goldenen Regel Jesu: „Liebe deinen Nächsten wie die selbst.“ (nach Lukas 10, 27) Die Beziehung der Kirche zu den Unternehmen der Zukunft ist ausbaufähig und hält Chancen produktiver Zusammenarbeit bereit. Diese Beziehung kann für beide dazu beitragen dem eigenen Auftrag gemäß zu handeln.

Bezugstexte (in der Reihenfolge der Bearbeitung):

- IBM Global CEO Study (deutsch): <http://www-935.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html>

Zum Begriff der Religion ist der Fragenkatalog des Religionsmonitor interessant: [www.religionsmonitor.de](http://www.religionsmonitor.de)

- EKD Denkschrift: Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive. Gütersloher Verlagshaus 2008  
[http://www.ekd.de/download/ekd\\_unternehmer.pdf](http://www.ekd.de/download/ekd_unternehmer.pdf)

- Reinhard Marx. Das Kapital. Pattloch München 2008 sieh auch den Auszug „Marx schreibt an Marx“ <http://www.zenit.org/article-16302?l=german>

EKD Synode in Bremen am 05.November 2008 „Wirtschaft muss dem Menschen dienen“  
[http://www.ekd.de/synode2008/pm289\\_2008\\_synode\\_finanzmarktkrise.html](http://www.ekd.de/synode2008/pm289_2008_synode_finanzmarktkrise.html)

- Peter Bürger Kirche und Kapital – zur Unzeit versöhnt?  
<http://www.heise.de/tp/r4/artikel/29/29020/1.html>

- Ulrich Duchrow und Franz Segbers (Hg.) Frieden mit dem Kapital? Wider die Anpassung der evangelischen Kirche an die Macht der Wirtschaft. Publik-Forum Oberursel 2008 siehe auch: [http://www.publik-forum.de/pdf/Leseprobe\\_2859.pdf](http://www.publik-forum.de/pdf/Leseprobe_2859.pdf), dort findet sich auch der Aufruf.

- Ifo-Schnelldienst 21/2008 – 61 Beiträge von Christoph Kaserer, Hans-Peter Burghof und Felix Prothmann, Dirk Schiereck, Roman Inderst Jahrgang [http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/ifoHome/b-publ/b2journal/20publsd/publsd?item\\_link=SD21-08Abstract.htm](http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/ifoHome/b-publ/b2journal/20publsd/publsd?item_link=SD21-08Abstract.htm)

- Wolfgang Huber, Soziale Verantwortung und unternehmerisches Handeln – eine evangelische Perspektive" - Vortrag beim Evangelischen Forum Mannheim,  
[http://www.ekd.de/vortraege/huber/080310\\_huber\\_mannheim.html](http://www.ekd.de/vortraege/huber/080310_huber_mannheim.html)

- Nils Ole Oermann. Vom Nutzen der Wirtschaftsethik. In: Ethik in der Assekuranz. Dokumentation über ein Symposium am 2.– 3. November 2007 in der Bildungsstätte der Evangelischen Akademie Berlin-Schwanenwerder Band 34 der Schriftenreihe Veröffentlichungen der Hamburger Gesellschaft zur Förderung des Versicherungswesens mbH Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe, 2008 als pdf Datei  
<http://www.vvw.de/vvw/katalog/pdf%5CBP00001138.pdf>

- Der Bankraub. Der Spiegel 47/17.11.2008, S. 44  
<http://wissen.spiegel.de/wissen/dokument/dokument.html?id=62127252>

- Andreas Suchanek. Ethik der Sozialen Marktwirtschaft. Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik Diskussionspapier Nr. 2008-5,  
[http://www.wcge.org/downloads/DP\\_2008-5\\_Andreas\\_Suchanek\\_-\\_Ethik\\_der\\_Sozialen\\_Marktwirtschaft\\_oo.pdf](http://www.wcge.org/downloads/DP_2008-5_Andreas_Suchanek_-_Ethik_der_Sozialen_Marktwirtschaft_oo.pdf)

- CSR Einblick [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A00F0A-49FF4999/bst/hs.xsl/prj\\_87048.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A00F0A-49FF4999/bst/hs.xsl/prj_87048.htm)

- Info: Diakonie Freizeitzentrum Spiekeroog Diakonie Ruhr-Hellweg  
<http://www.diakonie-hsk-soest.de/default.aspx/G/111327/L/1031/R/-1/T/118205/A/2/ID/121454>.