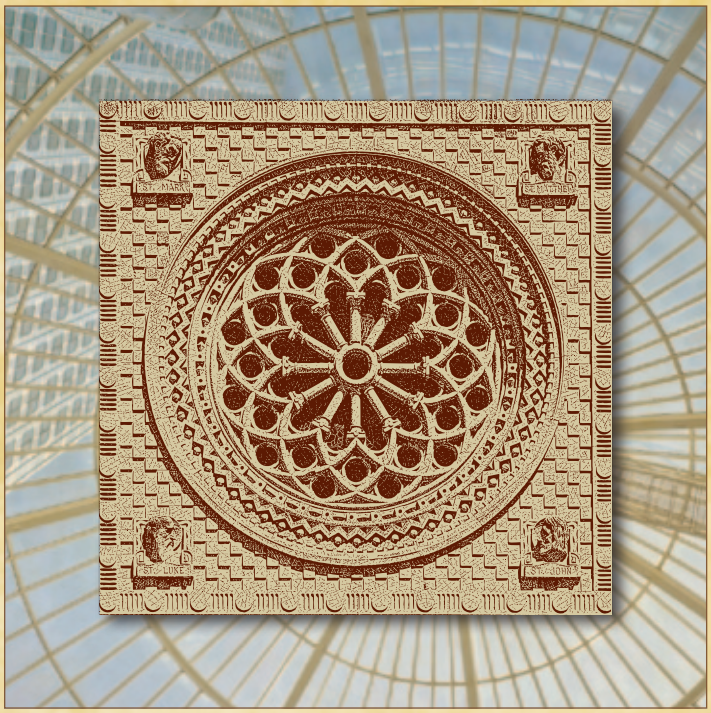
PÄPSTLICHER RAT
FÜR GERECHTIGKEIT UND FRIEDEN



ZUM UNTERNEHMER BERUFEN!

EINE ERMUTIGUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER WIRTSCHAFT

LIEBE IN WAHRHEIT ... GLAUBE UND GESCHÄFT

Herausgeber:
Pontifical Council for Justice and Peace
Piazza San Calisto, 16
I - 00120 Vatican City
www.justpax.va

Mitherausgeber der deutschen Ausgabe:
Bund Katholischer Unternehmer (BKU)
Georgstraße 18
D - 50676 Köln
www.bku.de

Rom/Köln, September 2012

VORWORT

Der Päpstliche Rat für Gerechtigkeit und Frieden hat vom 24.-26. Februar 2011 in Rom eine internationale Konferenz unter dem Titel „Caritas in Veritate: Die Logik des Schenkens und seine Bedeutung in der Wirtschaft“ durchgeführt. Die Konferenz wurde in Zusammenarbeit mit dem *John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought* des Center for Catholic Studies an der St. Thomas University (Saint Paul/Minnesota) und der *Ecophilos Stiftung* organisiert. Dieses Treffen folgte auf die im Oktober 2010 in Rom abgehaltene Konferenz zum Thema *„Caritas in Veritate und die USA“*, die vom Päpstlichen Rat für Gerechtigkeit und Frieden in Kooperation mit dem *Institute for Advanced Catholic Studies* in Los Angeles veranstaltet worden war. Vor dem Hintergrund der jüngsten Sozialenzyklika *„Caritas in Veritate“* von Papst Benedikt XVI. war die Konferenz Teil eines verstärkten Nachdenkens des Päpstlichen Rates für Gerechtigkeit und Frieden über die Wirtschaft und ihre Unternehmen. Beide Konferenzen fußen auf der festen Überzeugung der Kirche, dass jeder Christ zur Nächstenliebe berufen und aufgefordert ist, diese entsprechend seiner persönlichen Begabungen und gesellschaftlichen Einflussmöglichkeiten zu praktizieren (CIV, 7).

In Rom haben Unternehmerinnen und Unternehmer, Wissenschaftler und andere Experten dieses Fachgebiets drei Tage lang auf innovative Weise über *„Caritas in Veritate, die Logik des Schenkens und seine Bedeutung in der Wirt-schaft“* diskutiert. Im Mittelpunkt der Gespräche standen vorab verfasste und veröffentlichte Texte, die die Diskussionen während des dreitägigen Treffens angeregt haben.

Die Arbeit war intensiv und gewinnbringend. Ein Ergebnis dieser Konferenz war die Idee, Kerngedanken in einer Handreichung zusammenzufassen, die sich an Führungskräfte in der Wirtschaft sowie an Hochschullehrer und Bildungseinrichtungen wendet. Auf diese Weise entstanden die im vorliegenden Dokument „Zum Unternehmer berufen!“ enthaltenen Überlegungen. Diese Handreichung, die Ermutigung und ‚nachdenkliche Betrachtung‘ zugleich sein will, spricht vor allem Frauen und Männer mit Führungsverantwortung in der Wirtschaft und ihre ‚Berufung‘ an. Ob sie in Genossenschaften, multinationalen Konzernen, Familienunternehmen, Sozialunternehmen oder gemeinnützigen Organisationen arbeiten: Angesichts durch Kommunikations- und Informationstechnologie rasant beschleunigter Geschäfts- und Entscheidungsabläufe, eines auf Kurzfristigkeit ausgerichteten Finanzsektors sowie tiefgreifender kultureller Veränderungen will dieses Dokument ihnen allen eine Hilfestellung sein, mit den Herausforderungen und Chancen des heutigen globalisierten Wirtschaftslebens besser umzugehen.

Führungskräfte in der Wirtschaft sind dazu berufen, die Wirtschaft entsprechend der Prinzipien der *Würde des Menschen* und des *Gemeinwohls* zu gestalten. Diese Handreichung möchte Führungskräften, ihren Mitarbeitern und den verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder) ihres Unternehmens *praktische Prinzipien* an die Hand geben, die sie bei ihrem Dienst am Gemeinwohl leiten können. Zu diesen Prinzipien zählt das Grundprinzip, *Menschen mit Gütern zu versorgen*, die *wirklich gut* sind, und mit Dienstleistungen, die *wirklich dienen*. Im Geiste der Solidarität dürfen dabei die Bedürfnisse der Armen und Benachteiligten nicht vergessen werden. Ein weiteres Grundprinzip liegt darin, Arbeitsprozesse im Unternehmen so zu organisieren, dass die *Menschenwürde geschützt* wird. Hinzu kommen das Prinzip der Subsidiarität, das Raum für Eigeninitiative der Arbeitnehmer schafft und deren Kompetenzen fördert, wodurch diese zu ‚Mit-Unternehmern‘ werden, sowie das Prinzip der *nachhaltigen Wertschöpfung* und ihrer *gerechten Verteilung* auf die verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder).

In der gegenwärtig schwierigen weltwirtschaftlichen Situation, in der viele Unternehmerinnen und Unternehmer unter Krisen leiden, die ihre Unternehmen sowie deren Arbeitsplätze in ihrer Existenz bedrohen, hofft die Kirche, dass christliche Führungskräfte trotz der herrschenden *Verdüsterung* in der Wirtschaft neues Vertrauen schaffen, Zuversicht verbreiten und das Feuer ihres Glaubens, das sie in ihrem täglichen Streben nach Gutem anregt, lebendig halten. Es ist sinnvoll, sich daran zu erinnern, dass der Glaube nicht nur ein Feuer ist, das im Herzen jedes Christen brennt, sondern auch eine Kraft, die die menschliche Gesellschaft und die Geschichte der Menschheit prägen kann.

Peter K.A. Kardinal Turkson
Bischof Mario Toso

ZUSAMMENFASSUNG

Marktwirtschaft und Unternehmen tragen erheblich zum materiellen und geistigen Wohlergehen der Gesellschaft bei, wenn sie ordnungsgemäß arbeiten und auf den Dienst am Gemeinwohl hin orientiert sind. Die jüngsten Erfahrungen haben allerdings auch gezeigt, dass bei Versagen von Märkten und Unternehmen Schäden für die Allgemeinheit entstehen können. Die Umwälzungen unserer Zeit – Globalisierung, neue Informationstechnologien und zunehmende Dominanz der Finanzmärkte – zeigen neben ihren positiven Effekten auch negative Wirkungen: Wachsende Ungleichheit, wirtschaftliche Verwerfungen, Informationsübersättigung, finanzielle Instabilität und viele andere Belastungen, die den Dienst am Gemeinwohl behindern. Christliche Führungskräfte in der Wirtschaft können unternehmerischen Erfolg in dieser Situation mit konkreten Beiträgen zum Gemeinwohl verbinden. Dies kann gelingen, indem sie sich an sozialethischen Prinzipien orientieren, tugendhaft zu leben und zu führen versuchen und sich von der Botschaft des Evangeliums inspirieren lassen.

Vielerlei äußere Umstände können eine Unternehmerpersönlichkeit daran hindern, ihr Handeln am Gemeinwohl auszurichten – etwa ein defizitärer Rechtsstaat und ein mangelnder Ordnungsrahmen, Korruption, eine Kultur des Geizes oder eine ineffiziente Nutzung von Ressourcen. Auf der persönlichen Ebene stellt eine *gespaltene Lebensführung* das größte Hindernis dar. Die Trennung von persönlichem Glauben einerseits und alltäglicher Unternehmenspraxis andererseits kann zu Unausgeglichenheit und einem fehlgeleiteten Tanz um das ‚goldene Kalb' des wirtschaftlichen Erfolges führen. Die Alternative dazu ist der Weg einer ‚dienenden Führung', die – für Christen durch das Evangelium inspiriert – es Führungskräften in der Wirtschaft ermöglicht, einen weiteren geistigen Horizont zu haben und die Notwendigkeiten des Unternehmensalltags mit sozialethischen Prinzipien zu vereinbaren. Dies wird auf den drei Stufen *Sehen, Urteilen und Handeln* erforscht, wobei auf der Hand liegt, dass diese drei Aspekte eng miteinander verwoben sind.

SEHEN: Die Herausforderungen und Chancen des Wirtschaftslebens werden von Faktoren beeinflusst, die positive und negative Auswirkungen haben können. Vier dieser wichtigen ‚Zeichen der Zeit' sind: Globalisierung, neue Kommunikationstechnologien, die Dominanz der Finanzmärkte und kulturelle Veränderungen.

1. Auf der einen Seite hat die *Globalisierung* Effizienzvorteile und außerordentlich große unternehmerische Chancen mit sich gebracht. Auf der anderen Seite zeigt sie aber auch ihre Schattenseiten: eine gewachsene soziale Ungleichheit, wirtschaftliche Standortverlagerung, kulturelle Gleichmacherei und die Unfähigkeit der nationalen Regierungen, Kapitalströme angemessen zu regulieren.

2. Die modernen *Kommunikationstechnologien* haben weltweite Verbindungen ermöglicht, neue Problemlösungen und Produkte hervorgebracht und Kosten gesenkt. Die damit einhergehende neuartige Beschleunigung aber hat auch eine Informationsüberflutung und überhastete Entscheidungsprozesse ausgelöst.

3. Die weltweite *Dominanz der Finanzmärkte* im Wirtschaftsgeschehen hat die Tendenz verstärkt, menschliche Arbeit zu einer Handelsware zu machen und kurzfristige Gewinnmaximierung auf Kosten des Engagements für das Gemeinwohl zu betonen.

4. Die tiefgreifend *kulturellen Veränderungen* unserer Zeit haben zu gesteigertem Individualismus, verstärktem Auseinanderbrechen von Familien sowie einer Ich-Bezogenheit und übermäßigen Beschäftigung mit sich selbst und der Frage „Was habe ich davon?“ geführt.

Infolgedessen verfügen wir heute vielleicht über mehr private Güter, aber über deutlich weniger Gemeinschaftsgüter. Führungskräfte in der Wirtschaft wollen zunehmend ihren Wohlstand maximieren, Mitarbeiter kultivieren ein Anspruchsdenken und Konsumenten verlangen nach unmittelbarer Bedürfnisbefriedigung zum niedrigstmöglichen Preis. Im Zuge der Relativierung von Werten sind Rechte wichtiger geworden als Pflichten. Die Bereitschaft, dem Gemeinwohl zu dienen, ist oftmals verloren gegangen.

URTEILEN: Gute unternehmerische Entscheidungen basieren auf grundlegenden Prinzipien wie etwa dem Respekt vor der Menschenwürde, dem Dienst am Gemeinwohl sowie dem Verständnis des Unternehmens als einer Gemeinschaft von Personen. In der Praxis bedeutet dies, dass sich Führungskräfte in der Wirtschaft auf folgende Aufgaben konzentrieren:

- Die Herstellung von Waren und Dienstleistungen, die tatsächliche menschliche Bedürfnisse befriedigen, sowie die verantwortungsvolle Organisation von Beschaffung, Produktion und Vertrieb, sodass diese mit möglichst wenig Kosten für Mensch und Umwelt verbunden sind. Ein besonderer Aspekt ist dabei die Frage, wie die Belange der Armen stärker berücksichtigt werden können.

- Die Organisation produktiver und sinnstiftender Arbeit, die die menschliche Würde der Arbeitnehmer achtet. Dies bedeutet, dass sie ihre Persönlichkeit in der Arbeit entfalten können, diese aber auch einbringen müssen. Es umfasst die Organisation der betrieblichen Prozesse nach dem Subsidiaritätsprinzip. Die Mitarbeiter müssen entsprechend geschult und befähigt werden. Hinzukommen muss dann das Vertrauen in ihre Fähigkeiten und ihre Bereitschaft, ihr Bestes zu geben.

- Die sorgfältige Nutzung von Ressourcen, um sowohl Gewinn zu erzielen als auch Lebenszufriedenheit zu stiften, um nachhaltigen Wohlstand zu schaffen und ihn gerecht zu verteilen. Dies schließt gerechte Löhne für Mitarbeiter, faire Preise für Kunden und Zulieferer, gerechte Steuerzahlungen für die Gemeinschaft und angemessene Renditen für die Eigentümer ein.

HANDELN: Führungskräfte in der Wirtschaft können ihre Ziele und Vorstellungen umsetzen, indem sie ihrer Berufung folgen und sich dabei von einer Motivation leiten lassen, die über finanziellen Erfolg hinausgeht. Wenn sie das Geschenk eines geistlichen Lebens, Tugenden und sozialethische Prinzipien in ihrem Leben und Arbeiten verbinden, dann können sie eine ‚gespaltene Lebensführung‘ überwinden. Sie können die Gnade erfahren, eine umfassende menschliche Entwicklung aller Beteiligten zu ermöglichen.

Die Kirche ruft alle Führungskräfte in der Wirtschaft dazu auf, zu *empfangen* und anzunehmen, was Gott für sie bzw. ihn getan hat, und zu *geben* und sich in gemeinsames Tun mit anderen einzubringen, um die Welt zu einem besseren Ort zu machen. *Praktische Klugheit* soll ihre Art bestimmen, unternehmerisch zu handeln. Sie bestärkt sie darin, auf die Herausforderungen der Welt nicht mit Angst oder Zynismus zu reagieren, sondern mit den Tugenden des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe. Dieses Dokument möchte Führungspersönlichkeiten und alle Beteiligten in den Unternehmen ermutigen und anregen,

- die Herausforderungen und Chancen ihrer Arbeit zu *sehen*,
- diese entsprechend sozialethischer Prinzipien – für Christen inspiriert durch das Evangelium – zu *beurteilen* und
- als Entscheider, die Gott dienen, zu *handeln*.

PRAKTISCHE KLUGHEIT

EINLEITUNG

1. Im Evangelium sagt uns Jesus: „Wer viel empfangen hat, von dem wird viel verlangt; und wem viel anvertraut worden ist, von dem wird viel gefordert“ (Lk 12, 48). Führungspersönlichkeiten in der Wirtschaft haben Zugriff auf umfangreiche Ressourcen. Der Herr fordert sie auf, Großes damit zu tun. Dies ist ihre Berufung. In diesem noch jungen Jahrhundert haben viele Unternehmen bereits großartige Innovationen hervorgebracht. Sie haben Krankheiten geheilt, Menschen einander nähergebracht und auf unzählige Arten Wohlstand geschaffen. Leider hat dieses Jahrhundert aber bereits auch Wirtschaftsskandale und gravierende ökonomische Störungen gesehen sowie einen Verlust an Vertrauen in die Unternehmen und die Institutionen des freien Marktes im Allgemeinen. Christliche Führungspersönlichkeiten in der Wirtschaft sind in dieser Zeit dazu aufgerufen, ein Zeugnis ihres Glaubens zu geben, die Zuversicht ihrer Hoffnung zu leben und ihre praktische Nächstenliebe zu beweisen.

2. Wenn Unternehmen und Märkte richtig funktionieren und auf wirksame Weise durch einen staatlichen Ordnungsrahmen reguliert sind, dann leisten sie einen unersetzlichen Beitrag zum materiellen Wohlstand und sogar zum seelischen Wohlbefinden der Menschheit. Wenn in der Wirtschaft rechtschaffen und sachgerecht gehandelt wird, dann erhalten Kunden Waren und Dienstleistungen zu fairen Preisen, leisten Arbeitnehmer sinnstiftende Arbeit und erwirtschaften ihren Lebensunterhalt für sich und ihre Familien, und Investoren erhalten eine angemessene Rendite auf ihr eingesetztes Kapital. Die Einwohner einer Region erleben dann, dass die ihnen gemeinschaftlich gehörenden Ressourcen sinnvoll genutzt werden und das Allgemeinwohl zunimmt.

3. Gut geführte Unternehmen fördern aktiv die Würde der Arbeitnehmer und die Entfaltung von Tugenden wie Solidarität, praktische Klugheit, Gerechtigkeit, Sorgfalt, Disziplin und viele andere. Die Familie ist der erste Lernort der Gesellschaft, aber auch Unternehmen – ebenso wie viele andere gesellschaftliche Institutionen – vermitteln tugendhaftes Verhalten. Dies gilt für alle Menschen, besonders aber für diejenigen jungen Frauen und Männer, die ihren Familien entwachsen sind, ihre Bildungseinrichtungen verlassen haben und nun ihren eigenen Platz in der Gesellschaft einnehmen wollen. Auch junge Menschen aus sozial benachteiligten Verhältnissen, die Gefahr laufen, aus der Gesellschaft herauszufallen, finden ihren Platz in Unternehmen. Darüber hinaus stiften Unternehmen fruchtbare wechselseitige Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Völkern, indem sie ihre Zusammenarbeit zum gegenseitigen Nutzen fördern. Auf diese Weise können sie zum Werkzeug kulturellen Zusammenwachsens werden und Frieden und Wohlstand fördern.

4. All diese potentiellen Nutzen ermutigen die Kirche, sich ernsthaft für die Wirtschaft zu interessieren. Wo Unternehmen erfolgreich sind, können die Lebensumstände der Menschen signifikant verbessert werden. Wo sie aber scheitern, kann dies schweren Schaden anrichten. Die Marktwirtschaft muss sich auf das Streben nach dem Gemeinwohl in Freiheit hin orientieren. Doch Freiheit ohne Wahrheit führt zu Unordnung, Ungerechtigkeit und gesellschaftlicher Spaltung. Ohne Orientierung bietende Prinzipien und tugendhafte Führung können Unternehmen zu Orten werden, in denen vermeintliche Zweckrationalität die Gerechtigkeit verdrängt. Macht korrumpiert die Klugheit, technische Lösungen verlieren die Menschenwürde aus den Augen und Eigeninteresse zersetzt das Gemeinwohl.

5. Wir wenden uns besonders an die christlichen Führungskräfte in der Wirtschaft, die ein tiefes Gespür für den Ruf Gottes haben, sein Schöpfungswerk mitzugestalten. Solche Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle dabei, sozialethische Prinzipien zur Geltung zu bringen. Sie knüpfen dabei in ihrem täglichen Handeln an die Soziallehre der Kirche und ihre Traditionen an. Wir wenden uns aber auch an alle Unternehmerpersönlichkeiten guten Willens, die das Verhalten, die Werte und die Haltung der Menschen in ihrem Unternehmen beeinflussen. Bei der Gestaltung des Wirtschaftslebens spielen alle Führungskräfte eine wichtige Rolle: Von den Geschäftsleitungen über die Abteilungs- und Gruppenleiter bis hin zu denen, die informell Einfluss nehmen können. Sie alle prägen die Bedingungen, unter denen sich die Menschen in den Unternehmen weiterentwickeln und ihre ganze Persönlichkeit entfalten können.

Unternehmen sind in ganz unterschiedlichen Formen möglich: als Kapital- und Personengesellschaften, als internationale Großkonzerne, als Einzelunternehmen und Selbständige, als Familienunternehmen oder Genossenschaften, belegschaftseigene Unternehmen oder Start-ups, als gewinnorientierte Unternehmen oder als Sozialunternehmen oder gar als gemeinnützige Unternehmen, als staatliche Unternehmen oder Private-Public-Partnerships. Manche dieser Unternehmen sind börsennotiert und gehören tausenden von Investoren und Anlegern, während sich die meisten im Eigentum einer einzelnen Person oder Familie befinden. Einige erzielen höhere Einnahmen als mancher Staat, die Mehrzahl aber sind kleine und mittelständische Unternehmen. Es gibt also viele verschiedene Unternehmensformen, und Papst Benedikt hat es begrüßt, dass sich diese verschiedenen Formen auch mischen.[1]

6. Die Berufung zum Unternehmer ist eine zutiefst menschliche und christliche. Ihre Bedeutung im Leben der Kirche und in der Weltwirtschaft kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Unternehmer sind dazu berufen, in einer Marktwirtschaft für die Kunden Waren und Dienstleistungen zu entwickeln. Damit eine solche Wirtschaft ihr Ziel verwirklichen kann, nämlich die Förderung des Gemeinwohls, muss sie durch Prinzipien geordnet werden, die auf der Wahrheit, Vertragstreue, Freiheit und Kreativität gegründet sind.

7. Führungskräfte in der Wirtschaft nehmen eine besondere Rolle im fortschreitenden Prozess der Schöpfung ein. Sie stellen nicht nur Waren und Dienstleistungen bereit und verbessern diese durch kontinuierliche Innovationen unter Nutzung von Wissenschaft und Technik. Sie tragen auch dazu bei, Organisationen zu schaffen, die dieses Werk in der Zukunft fortsetzen. Der Selige Johannes Paul II. erinnerte uns in der Enzyklika *Laborem Exercens* daran: „Der Mensch, als Abbild Gottes geschaffen, nimmt durch seine Arbeit am Werk des Schöpfers teil, entwickelt es im Rahmen seiner menschlichen Möglichkeiten in gewissem Sinne weiter und vollendet es, indem er unaufhörlich voranschreitet in der Entdeckung der Schätze und Werte, welche die gesamte Schöpfung in sich birgt.“[2]

8. Durch den Aufbau von Unternehmen als produktive Organisationen haben Unternehmer in hervorragender Weise teil am Schöpfungshandeln Gottes. Wenn ihnen dies bewusst wird, dann erkennen sie auch die Großartigkeit ihrer Berufung und die enorme Verantwortung, die daraus erwächst.

VON DER KARRIERE ZUR BERUFUNG

9. Unternehmen verfügen über das Potential, zu einer Kraft für das Gute in jeder Gesellschaft zu werden und viele Führungskräfte erfüllen die in sie gesetzten moralischen und ökonomischen Erwartungen. Der Umsetzung dieses Potentials können aber Hindernisse im Wege stehen. Einige dieser Hindernisse liegen außerhalb des Unternehmens, und Führungskräfte haben normalerweise nur beschränkte Möglichkeiten, auf sie Einfluss zu nehmen. Dies gilt beispielsweise für mangelnde Rechtsstaatlichkeit oder fehlende internationale Regeln, Korruption, ruinösen Wettbewerb, Cliquenwirtschaft, maßlose Staatsinterventionen oder eine unternehmerfeindliche Kultur in unterschiedlichsten Ausprägungen. Andere Hindernisse sind im Unternehmen selbst begründet, etwa in der Behandlung von Mitarbeitern als bloßem Produktionsfaktor oder des Unternehmens als bloßer Handelsware, in der Ablehnung angemessener staatlicher Regulierung des Marktes, im Profitieren von Waren und Dienstleistungen, die nicht echten menschlichen Bedürfnissen entsprechen, oder in der zerstörerischen Ausbeutung natürlicher und menschlicher Ressourcen.

10. Schließlich sind in diesem Zusammenhang Hindernisse auf der persönlichen Ebene zu nennen. Das größte Hindernis auf der persönlichen Ebene ist eine *gespaltene Lebensführung*, oder – um es mit den Worten des II. Vatikanischen Konzils zu sagen - „das Auseinanderklaffen des Glaubens, den viele bekennen, und ihres täglichen Lebens." Das Konzil bewertete dieses Auseinanderklaffen als „eine der größten Fehlentwicklungen unseres Zeitalters".[3] Die Trennung der Erfordernisse des Glaubens von der wirtschaftlichen Tätigkeit ist ein grundlegender Fehler, der stark zu den Schäden beiträgt, die Unternehmen heute in unserer Welt verursachen. Dazu zählen auch die Arbeitsüberlastung auf Kosten der Familie und des geistlichen Lebens, ein ungesundes Machtstreben, das zum eigenen Nachteil gerät, und der Missbrauch ökonomischer Macht, um noch größere Profite zu erzielen. In diesem Zusammenhang erinnert die Kirche an die Worte Jesu: „Niemand kann zwei Herren dienen. Er wird entweder den einen lieben und den anderen hassen oder den anderen hassen und den einen lieben. Man kann nicht beide lieben: Gott und den Mammon" (Mt 6,24). Führungskräfte in der Wirtschaft, die sich in ihrem Arbeitsleben nicht im Dienst anderer Menschen und letztlich im Dienst Gottes sehen, kompensieren die fehlenden Sinnziele ihres Lebens mit weniger Wertvollem.

---

11. Solche Spaltungen in der Lebensführung können letztlich zu einem Götzendienst führen, einer nur allzu alltäglichen blinden Betriebsamkeit im Wirtschaftsleben, die sowohl die Einzelnen als auch das Unternehmen bedrohen. Sie bringen den Abschied von der Berufung zu einer echten Beziehung mit dem liebenden Gott mit sich, wie es die Israeliten am Fuß des Bergs Sinai vollzogen, als sie das Goldene Kalb erschufen und diesem huldigten. Das Goldene Kalb ist ein Symbol *fehlgeleiteter Verherrlichung*, die mit einer falschen Vorstellung von wahrem Erfolg verbunden ist.[4] Es gibt viele dieser ‚goldenen Kälber' im modernen Leben. Sie entstehen, wenn „der Unternehmer [...] als einziges Kriterium für sein Handeln den höchsten Gewinn der Produktion ansehen"[5] wird, d.h. wenn die einzige Triebfeder für Geschäfte die Profitmaximierung ist; wenn eine Technologie um ihrer selbst willen weiter entwickelt wird; wenn das Streben nach persönlichem Wohlstand oder politischer Macht nicht mehr dem Gemeinwohl dient; oder wenn Nützlichkeitsdenken oder Zweckrationalität Überhand nehmen. Jedes dieser ‚goldenen Kälber' stellt eine krankhafte

Fixierung dar, die aber in der Regel durch eine vermeintlich rationale Begründung legitimiert wird. Jedes hat die Kraft, uns zu verblenden, wie Papst Benedikt in der Enzyklika *Caritas in Veritate* sagte.[6] Führungskräfte der Wirtschaft sollten aufmerksam sein und diese Versuchung meiden.

12. Die vielen Zwänge, denen Führungskräfte in der Wirtschaft ausgesetzt sind, können dazu führen, dass sie den Anspruch des Evangeliums in ihrem alltäglichen Berufsleben vergessen. Dies kann sie sogar zu der falschen Auffassung verführen, ihr Berufsleben als solches sei mit ihrem geistlichen Leben unvereinbar. Sie setzen ihr Vertrauen dann zu stark auf materielle Ressourcen und weltlichen Erfolg. Wenn dies passiert, dann laufen sie zugleich Gefahr, Statusdenken und gesellschaftliche Anerkennung höher zu bewerten als das, was sie dauerhaft erschaffen und hinterlassen können. Sie riskieren dann, ihre gesunde Urteilskraft einzubüßen. Führungskräfte in der Wirtschaft können versucht sein – ob nun durch Selbstbezogenheit, Stolz, Gier oder Furcht – den Sinn des Wirtschaftens einzig auf Gewinnmaximierung oder auf die Steigerung des Marktanteils oder auf irgendein anderes rein wirtschaftliches Ziel zu reduzieren. Auf diese Weise kann das Gute, das die Marktwirtschaft sowohl für den Einzelnen als auch für die Gesellschaft bewirken kann, geschmälert oder verzerrt werden.

13. Führungskräfte der Wirtschaft mit einer ganzheitlichen Persönlichkeit können auf die großen Erwartungen, mit denen sie konfrontiert sind, mit einer Haltung des Dienens antworten, weil sie sich an Jesus erinnern, wie er die Füße seiner Jünger gewaschen hat. Führung aus einem Geist des Dienens heraus unterscheidet sich von der autoritativen Anwendung von Macht, die noch allzu oft in Unternehmen bestimmend ist. Dies unterscheidet christliche Führungskräfte und das Arbeitsumfeld, das sie schaffen wollen. Wenn sie in diesem Sinne ihre wirtschaftliche Verantwortung leben und einen dienenden Führungsstil entwickeln, dann geben sie auch ihre Erfahrungen, Fähigkeiten und ihr Wissen weiter. Wenn sie in diesem übertragenem Sinne ihren Mitarbeitern die Füße waschen, dann verwirklichen sie mehr und mehr ihre noble Berufung.

14. Ein wichtiger Aspekt der Berufung von Führungskräften in der Wirtschaft ist die Einhaltung von sozialethischen Prinzipien in ihrem alltäglichen Geschäftsleben: von Prinzipien, die die ganzheitliche menschliche Entwicklung fördern und die mit den Lehren des Glaubens übereinstimmen. Dies umfasst eine unvoreingenommene Situationsanalyse sowie ein Urteilen und Handeln anhand dieser Prinzipien.[7]

Die folgenden Abschnitte des Dokuments sind entsprechend gegliedert: *Sehen – urteilen – handeln*.

DIE WELT DER WIRTSCHAFT SEHEN: HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN

15. Die Welt der Führungskräfte in der Wirtschaft wird durch die Komplexität vieler Faktoren charakterisiert. Wir versuchen diese im Folgenden mit Hilfe des Konzilsdokuments *Gaudium et Spes* des II. Vatikanums zu verstehen: Dieses ruft uns dazu auf, „die Zeichen der Zeit zu erkennen und sie im Licht des Evangeliums zu deuten“.[8] Einige dieser Faktoren mindern die Möglichkeiten von Führungskräften, Gutes zu tun. Sie schränken ihre Handlungsoptionen ein oder verbauen sogar kreative Lösungen. Andere Faktoren eröffnen ihnen dagegen neue Möglichkeiten, dem Gemeinwohl zu dienen und erschließen innovative Formen der Solidarität, die unser gesellschaftliches, politisches und wirtschaftliches Leben inspirieren können. Die Welt um uns herum ist durch ein vielschichtiges Zusammenspiel von Hell und Dunkel, Gut und Böse, Wahrem und Falschem, Chancen und Bedrohungen geprägt.

GEMEINWOHL

16. Christliche Führungskräfte in der Wirtschaft müssen in der Lage sein, die Welt in einem umfassenden Sinn zu *sehen* und wahrzunehmen. Sie müssen in der Lage sein, sich ein Urteil über sie zu bilden, das Gute und Wahre aufzubauen, das Gemeinwohl zu fördern und sich Bösem und Falschem entgegenzustellen. Das Kapitel *Urteilen* in diesem Dokument gibt hierzu Hilfestellungen. Hier sollen nur zusammenfassend einige Schlüsselfaktoren genannt werden, die die heutige Wirtschaft beeinflussen. Dabei sollen die guten, schlechten und situationsabhängigen Aspekte dieser Schlüsselfaktoren aus der Perspektive einer Führungskraft der Wirtschaft dargestellt werden.

17. Unter den vielschichtigen lokalen und globalen Einflussfaktoren auf die Unternehmen stechen vier hervor, die im letzten Vierteljahrhundert die Rahmenbedingungen für das Wirtschaften grundlegend verändert haben. Diese werden im Folgenden von uns ausgeführt. Die ersten drei sind eng miteinander verbunden: (1) Globalisierung, (2) neue Kommunikationstechnologien und (3) die Dominanz der Finanzmärkte über die Wirtschaft. Der vierte Faktor, (4) kulturelle Veränderungen und zwar insbesondere die Herausforderung des Individualismus in Verbindung mit der Logik des Relativismus und des reinen Nutzenstrebens, könnte mit gutem Grund als größte Gefahr für den christlichen Unternehmer bezeichnet werden. Es gibt natürlich noch viele weitere Faktoren, die das heutige Wirtschaftsleben beeinflussen: etwa staatliche Regulierung, internationale Institutionen, Gewerkschaften, Umweltfragen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf usw. Sie alle bedürfen der Analyse, aber der Prägnanz halber werden hier nur die vier genannten untersucht.

18. *Globalisierung:* Das Entstehen einer globalen Wirtschaft ist das hervorstechende Merkmal unserer Zeit. Der Begriff ‚Globalisierung' umschreibt dabei den weltweiten Prozess des verstärkten Austauschs von Produkten und Produktionsfaktoren, vor allem von Arbeit und Kapital. Mit dem Ende des Kalten Krieges und der Entstehung vieler neuer Märkte ist die Möglichkeit wirtschaftlichen Handelns im globalen Raum enorm gewachsen. Dies hat neue Chancen, aber auch neue Gefahren mit sich gebracht. Ganze Gesellschaften, die früher vom globalen Handel ausgeschlossen waren, können nun daran teilnehmen und davon profitieren. Effizienzgewinne haben es ermöglicht, dass mehr Produkte und Dienstleistungen für mehr Menschen zugänglich sind. Gleichzeitig mit dem Wachstum der globalen Produktion ist aber die Verteilung von Einkommen und Wohlstand immer ungleicher geworden – und zwar sowohl innerhalb verschiedener Ländern als auch zwischen ihnen. Die Entstehung von Wirtschaftsregionen mit Freihandel und teilweise mit gemeinsamer Währung fördert den wirtschaftlichen Austausch und stimuliert Innovationen. Dies geht jedoch häufig nicht in gleichem Maße mit einer größeren Freizügigkeit für die Arbeitssuchenden einher. Insbesondere im Kontext einer gemeinsamen Währung stoßen nationale und lokale Regierungen an empfindliche Grenzen, wenn sie für regionale Krisen effektive Maßnahmen durchsetzen wollen. Dies kann ein gesamtes wirtschaftliches System bedrohen. Gleichzeitig haben sich Märkte, die ursprünglich kulturell relativ homogen waren, zu Märkten mit großer kultureller Vielfalt entwickelt. Das ist positiv zu beurteilen, da es verschiedene Kulturen in einen stärkeren Austausch miteinander bringt. Andererseits besteht die Gefahr eines kulturellen Imperialismus: Angesichts eines aggressiven Wettbewerbs und der globalen Vermarktung von Standardprodukten droht der Verlust von Vielfalt. Papst Benedikt XVI. hat die verschiedenen Kräfte, die hier wirken dahingehend zusammengefasst, dass „die zunehmend globalisierte Gesellschaft uns zu Nachbarn aber nicht unbedingt zu Geschwistern gemacht hat".[9]

19. Hinter all diesen Veränderungen steht der grundlegende Faktor, dass *das Kapital sich neue Freiheiten erworben hat*. Es muss sich nicht länger gegenüber den Menschen in jenen Ländern verantworten, in denen seine Gewinne realisiert wurden.[10] Vielmehr ist es, als ob ökonomische Macht heute einen extraterritorialen Status erworben hätte. Unternehmen können Gewinnmöglichkeiten weitgehend unabhängig von ihren nationalen Regierungen realisieren. Sie nehmen so nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine gesellschaftspolitische Schlüsselrolle ein. Auf diese Weise verändert die Globalisierung die Grundlagen von Wirtschaft und Politik und reduziert die Freiheitsgrade nationaler Politik. Die bekannten Instrumente nationalstaatlicher Politik und Wirtschaft sind auf ein klar abgegrenztes Territorium beschränkt, während multinationale Unternehmen Güter in einem Land produzieren, ihre Steuern in einem anderen zahlen und um Staatshilfen und Unterstützung in einem dritten Land nachsuchen können. Die Wirtschaft ist in diesem veränderten Kontext sehr viel einflussreicher geworden und hat das Potential, viel Gutes oder Schlechtes zu bewirken.

20. *Kommunikationstechnologie:*[11] Die durch das Internet revolutionierte Kommunikationstechnologie hat grundlegende positive und negative Konsequenzen auf die Unternehmenspraxis. Positiv ist, dass durch die internetbasierte Zusammenarbeit neue Produkte und Lösungen für uralte Probleme möglich werden, die die Kosten reduziert haben und Menschen weltweit zusammenzubringen. Neue Geschäftsmodelle verbinden Zusammenarbeit und Wettbewerb auf einzigartige Weise, um Bedürfnissen gerecht zu werden, die vorher nur unzureichend oder gar nicht bedient werden konnten. Konsumenten und Anspruchsgruppen (Stakeholder) können nun effektiver Druck auf globale Unternehmen ausüben und auf schlechte Praktiken aufmerksam machen – beispielsweise auf mangelnde Achtung der Menschenrechte und auf den fehlenden Schutz der Umwelt in weniger entwickelten Teilen der Welt. Dadurch werden die Kostennachteile derjenigen Unternehmen reduziert, die sich schon immer um verantwortliches Handeln bemüht haben, aber bisher preislich kaum mit anders handelnden Wettbewerbern konkurrieren konnten.

21. Dem steht negativ gegenüber, dass wir heute in einer Welt der sofortigen Befriedigung und Informationsüberflutung leben. In dieser Welt droht das vermeintlich Unaufschiebbare das Wichtige zu verdrängen. Jede Nachricht wird zu einer Priorität, wenn eine sofortige Antwort erwartet wird. Wir scheinen bei komplexen Sachverhalten keine Zeit mehr für gut vorbereitete und durchdachte Entscheidungen zu haben. Auch wichtige Entscheidungen werden immer öfter ohne angemessenen Abwägungsprozess und mit zu wenig Konsultation getroffen. Da es immer schwieriger wird, Entscheidungen vorzubereiten und zu erklären, sind Führungspersönlichkeiten auf ihre eigenen Erfahrungen angewiesen. Dadurch werden in der Entscheidungspraxis persönliche Werte und Überzeugungen wichtiger.

22. *Dominanz der Finanzmärkte:* Beides, die Globalisierung mit ihren erweiterten Märkten und größeren Gewinnen und die neuen Kommunikationstechnologien, haben dem Finanzsektor große Bedeutung in der Wirtschaft beschert. ‚Dominanz der Finanzmärkte' beschreibt die Verlagerung des Schwerpunkts von der Produktion zum Finanzwesen. Die Dominanz der Finanzmärkte geht mit ihrer Entkoppelung von der Realwirtschaft einher. Die Einnahmen und Gewinne des Finanzsektors sind ein immer größerer Teil der Weltwirtschaft geworden. Ihre Institutionen, Arbeitsweisen und Antriebsgründe haben enormen Einfluss auf das Geschäftsgebaren und das Selbstverständnis der Wirtschaft. Während die jüngste Finanzkrise eine Welle der Kritik an negativen Effekten der Dominanz der Finanzmärkte ausgelöst hat, sollte aber gleichzeitig anerkannt werden, dass der Finanzsektor auch positive Auswirkungen hat. Er hat unter anderem Millionen von Menschen den Zugang zu Finanzdienstleistungen für Konsum- und Produktionszwecke eröffnet. Er suchte Risiken durch Absicherungsinstrumente breiter zu streuen und hat Hebelinstrumente geschaffen, um das eingesetzte Kapital produktiver zu machen. Der Finanzsektor hat auch Sozial- und Ethikfonds hervor gebracht. Diese ermöglichen es Investoren, bestimmte Unternehmen oder Branchen zu meiden oder zu unterstützen und so nachhaltiges Wirtschaften zu fördern. Dieser Bereich hat in der Krise vielversprechende Ergebnisse gezeitigt; er hat an Bedeutung gewonnen und hat das Potenzial, weiter zu wachsen. *Caritas in Veritate* unterstreicht, dass diese Art der Kapitalanlage die Norm sein sollte: „Man muss sich nicht nur darum bemühen – die Bemerkung ist hier wesentlich! – , dass ‚ethische' Sektoren und Bereiche der Ökonomie oder des Finanzwesens entstehen, sondern dass die gesamte Wirtschaft und das gesamte Finanzwesen ethisch sind, und das nicht nur durch eine äußerliche Etikettierung, sondern aus Achtung vor den ihrer Natur selbst innewohnenden Ansprüchen."[12]

23. Trotz dieser positiven Entwicklungen hat die Dominanz der Finanzmärkte zu einer ganzen Reihe von negativen Entwicklungen und Auswirkungen geführt. Wir wollen hier nur zwei davon aufgreifen: Das Konzept vom Unternehmen als handelbare Ware und der Fokus auf Kurzfristigkeit. Die Dominanz der Finanzmärkte hat die Tendenz verstärkt, selbst ganze Unternehmen als Handelsgut zu betrachten. So werden Unternehmen, die auch eine Gemeinschaft von Menschen sind, einzig auf die Dimension ihres Verkaufswertes reduziert. Der Finanzsektor hat dazu vor allem dadurch beigetragen, dass er den Unternehmenszweck mit dem maximalen Unternehmenswert gleichgesetzt hat. ‚Shareholder-Value' wurde zum alleinigen Maßstab, an dem Führungskräfte in der Wirtschaft ihre Performance und ihren eigenen Wert messen. Im gegenwärtig vorherrschenden Denken ist der Ruf nach der ‚Maximierung des Unternehmenswerts' auch an Business Schools und Wirtschaftsfakultäten die dominierende Theorie, die gelehrt wird. Zu diesem Konzept handelbarer Unternehmen ist das kurzfristige Denken hinzugekommen. Wenn Führungskräfte darauf fixiert sind, mit ihrem Unternehmen in möglichst kurzer Zeit aufzusteigen, dann sind sie bereit, extreme Risiken einzugehen. Sie unterschätzen die damit verbundenen Verlustpotentiale und die Gefahr strategischer Fehlentscheidungen. Es überrascht daher nicht, dass die Möglichkeit, in relativ kurzer Zeit enorme Reichtümer zu erwerben, einen starken Anreiz für ein gemeinschafts-schädliches Verhalten setzt. Papst Benedikt XVI hat dies wie folgt beschrieben: „Eine der größten Gefahren ist sicher die, dass das Unternehmen fast ausschließlich gegenüber den Investoren verantwortlich ist und so letztendlich an Bedeutung für die Gesellschaft einbüßt. (…) Aufgrund der wachsenden Größe und des zunehmenden Kapitalbedarfs hängen immer weniger Unternehmen von einem gleichbleibenden Unternehmer ab, der sich langfristig – und nicht nur vorübergehend – für die Tätigkeit und die Ergebnisse seines Unternehmens verantwortlich fühlt."[13]

24. *Kulturelle Veränderungen:* Wie bereits erwähnt, haben die Globalisierung und die neuen Technologien die Beziehungen zwischen den Völkern wie auch zwischen einzelnen Menschen auf eine neue Ebene gehoben. Dies hat zu starken kulturellen Veränderungen geführt. Christliche Führungskräfte in der Wirtschaft sehen sich besonders mit zwei kulturellen Entwicklungen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld konfrontiert: Der Individualisierung vor allem in der westlichen Welt und dem stärkeren Zerfall von familiären Bindungen. Im Zusammenhang mit einem wieder erstarkten Nützlichkeitsdenken in der Wirtschaft und sogar der Gesellschaft wurden ganze Bevölkerungsgruppen ermutigt, sich auf die Frage „Was habe ich davon?“ zu konzentrieren, ohne die Auswirkungen auf andere zu berücksichtigen. Dadurch ist auch das Zusammenleben in der Familie negativ betroffen. ‚Werte‘ werden als relativ betrachtet und am Beitrag gemessen, den sie für den individuellen Nutzen und wirtschaftliche Gewinne haben. Arbeit wird so zu einem bloßen Mittel, um sich die selbst gewählten Annehmlichkeiten des Lebens leisten zu können. Rechte werden weitaus wichtiger als Pflichten. Für ein höheres Gut Opfer zu bringen, wird nicht mehr in Betracht gezogen. Diese Haltungen treiben Top-Manager an, einen immer größeren Teil der Wertschöpfung für sich zu beanspruchen, fördern das Anspruchsdenken der Arbeitnehmer und nähren den Wunsch der Konsumenten nach unmittelbarer Bedürfnisbefriedigung.

25. Glücklicherweise gibt es Initiativen und Bemühungen, die moralischen und geistlichen Dimensionen wirtschaftlichen Handelns ernster zu nehmen. Gesprächskreise und Reflexionsgruppen, Programme zur Spiritualität der Arbeit, Fortbildungen in Unternehmensethik, CSR-Aktivitäten etc. helfen den Führungskräften dabei, ihr Unternehmen im Sinne des Apostels Paulus zu führen: „Prüfet alles – das Gute behaltet“ (1 Thess 5:21).[14] Viele dieser Gruppen und Initiativen helfen Führungskräften dabei, ihre Arbeit als Berufung zu verstehen und ihr Unternehmen als Werkzeug zum Dienst am Gemeinwohl zu sehen.

26. Es gibt keinen Zweifel, dass Globalisierung, verbesserte Kommunikation und die Entwicklung der Finanzmärkte positive Auswirkungen auf die menschliche Gemeinschaft haben können. Eine angemessene Berücksichtigung kurzfristiger finanzieller Entwicklungen kann auch positiv sein, wenn sie ein Aspekt – aber nicht der einzige – der Entscheidungsfindung bleibt. All diese Tendenzen müssen sich jedoch an sozialethischen Prinzipien orientieren – für Christen inspiriert durch das Evangelium – und in einen Ordnungsrahmen funktionsfähi-ger Institutionen eingebettet sein. Ohne eine solche dauerhafte Einbettung können gesellschaftliche Trends für eine „ganzheitliche menschliche Entwicklung“ schädlich werden.[15] An dieser Stelle können die Soziallehre der Kirche und unser Glaube an die Liebe Gottes den Führungskräften in der Wirtschaft eine authentische Perspektive eröffnen und ihnen helfen, ihre christliche Berufung zu erfüllen.

URTEILEN:

DIE BEDEUTUNG SOZIALETHISCHER PRINZIPIEN

27. Der Umgang mit komplexen wirtschaftlichen Situationen, wie sie oben beschrieben wurden, erfordert von Führungskräften eine profunde Urteilskraft, um zu klugen Entscheidungen zu gelangen, die in der Wirklichkeit wie in der Wahrheit begründet sind. Die Fähigkeit zu wohlüberlegten Entscheidungen muss aber in einer moralischen und geistlichen Kultur wurzeln, der die Führungskräfte der Wirtschaft entstammen: ihre Familien, ihre Glaubensgemeinschaft, ihre Ausbildungsinstitutionen und ihr gesellschaftliches Umfeld. Für christliche Führungskräfte ist das Evangelium Jesu Christi das Herzstück dieser Kultur.

MENSCHENWÜRDE

28. Das Evangelium ist eine Botschaft der Liebe. Ihr Kern ist nicht primär in einem ethischen Konzept oder einer Theorie zu finden, sondern in einer lebendigen Beziehung zu Christus selbst.[16] Es ist diese Beziehung zu Christus, diese Berufung zur Liebe, die das Leben jedes Christen inspiriert und stärkt, wenn wir dies zulassen. Sie hat ethische und religiöse Konsequenzen für alle Christen, besonders aber für christliche Führungskräfte in der Wirtschaft. Diese Konsequenzen sind verdichtet in dem, was die Kirche ihre sozialethische Tradition nennt – in einem lebendigen Dialog zwischen Glauben, Vernunft und praktischem Tun. Diese Tradition hat sich aus dem sich gegenseitig ergänzenden Miteinander von Lehramt (sozialethische Verkündigung), Wissenschaft (Soziallehre) und effektiv handelnden und darin doch prinzipientreuen Praktikern (katholisch-soziale Praxis) entwickelt. Wie alle Traditionen wird sie kontinuierlich weiterentwickelt, veredelt und angepasst. Das kann jedoch nur in dem Ausmaß geschehen wie Christen – einschließlich der Führungskräfte in der Wirtschaft – in ihrem Berufsleben nach Urteilsvermögen und Exzellenz streben.

29. Ein für Unternehmen wichtiger Teil dieser Tradition waren die Formulierung grundsätzlicher und praktischer sozialethischer Prinzipien und das Verständnis des Unternehmens als einer Gemeinschaft von Menschen. Zusammen bilden sie eine Richtschnur für eine wahrhaft ausgezeichnete unternehmerische Praxis. Sie gründen auf einem Bild vom Menschen als Person und einem Verständnis davon, wie sich Menschen in der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Welt insgesamt positiv entfalten können.

I. GRUNDLEGENDE WIRTSCHAFTSETHISCHE PRINZIPIEN: DIE WÜRDE DES MENSCHEN UND DAS GEMEINWOHL

30. *Die Würde des Menschen:* Grundstein der sozialethischen Tradition der Kirche ist die Überzeugung, dass jeder Mensch ungeachtet von Alter, Lebensumständen oder Fähigkeiten ein Ebenbild Gottes und mit unveräußerlicher Würde ausgestattet ist. Jeder Mensch ist ein Wert in sich selbst und niemals nur ein Mittel zu einem Zweck, dessen Wert sich lediglich nach seiner Nützlichkeit bemisst. Er ist ein „*Wer*“ und nicht ein „Was“, ein „*Jemand*“ und nicht ein „Etwas“.[17] Diese Würde wird ihm einfach kraft seines Menschseins zuteil. Sie ist niemals Ergebnis einer Leistung, auch kein Geschenk irgendeiner menschlichen Autorität noch kann sie verloren, verwirkt oder aberkannt werden. Alle Menschen sind mit dieser gottgegebenen Würde ausgestattet, ungeachtet ihres persönlichen Eigentums und ihrer Lebensumstände.

31. Dank dieser Menschenwürde hat jeder Mensch das Recht und auch die Verpflichtung, seine oder ihre Berufung zu verwirklichen und nach persönlicher Vervollkommnung in Gemeinschaft mit anderen zu streben. Daraus folgt, dass jeder von uns die Pflicht hat, Handlungen zu vermeiden, die die Entwicklung und Entfaltung von anderen behindern, und – so weit wie möglich – diese Entfaltung zu fördern. Denn „wir sind alle für uns alle gegenseitig verantwortlich“.[18]

32. Dass die Menschen das Bild des Schöpfers in sich tragen, zeigt sich insbesondere in ihrer Fähigkeit zum Gebrauch ihrer Vernunft und zur freien Entscheidung, wie auch in ihrer Neigung, ihr Leben mit anderen zu teilen. Letzteres bezeichnen wir als ‚Sozialnatur des Menschen‘. Die ganzheitliche Entwicklung des Menschen beinhaltet daher immer sorgfältiges Nachdenken, freie Entscheidungsfindung in Übereinstimmung mit Vernunft und ein Leben in Gemeinschaft. In der Tat kann der Mensch nur in Gemeinschaft mit anderen seine Fähigkeiten, seine Tugenden und seine Heiligkeit entwickeln.

33. Weil jeder Mensch auch eine jenseitige Bestimmung zu ewiger Gemeinschaft mit Gott hat, kann seine irdische Entwicklung und Entfaltung nie vollendet sein. Das bedeutet aber keineswegs, dass diese unwichtig ist. Im Gegenteil: Irdisches Gelingen ist nicht nur ein unverzichtbarer Bestandteil eines erfüllten menschlichen Lebens – sowohl der Mangel wie der Überfluss an materiellen Ressourcen können oft Hindernisse oder Ablenkungen vom Streben nach Tugendhaftigkeit und Heiligkeit sein.

34. *Gemeinwohl:* Die Sozialnatur des Menschen, die die göttliche Dreieinigkeit widerspiegelt, deutet auf ein anderes fundamentales Prinzip hin: das Gemeinwohl. Das II. Vatikanische Konzil definiert das Gemeinwohl als „die Gesamtheit jener Bedingungen des gesellschaftlichen Lebens, die sowohl den Gruppen als auch deren einzelnen Gliedern ein volleres und leichteres Erreichen der eigenen Vollendung ermöglichen“.[19] Gemeinsame Güter entwickeln sich zwischen Menschen, wenn sie zur Erreichung eines gemeinsamen Zweckes zielgerichtet zusammenarbeiten. Freundschaft zu leben, eine Familie zu gründen oder ein Unternehmen aufzubauen schafft ein gemeinsames Gut zwischen Freunden, Familienmitgliedern bzw. den am Unternehmen Beteiligten. Gemeinsame Güter werden möglich, weil wir vernunftbegabte Wesen sind, die nicht nur persönliche Ziele haben und nicht in Vereinzelung in ihrer Persönlichkeit wachsen. Wir nehmen vielmehr teil an *gemeinsamen* Vorhaben und schaffen so gemeinsame Güter, von denen alle Beteiligten einen Nutzen haben. Das *Gemeinwohl* umfasst und unterstützt all jene Güter, die es jedem und allen Menschen jeweils als Individuum wie auch in Gemeinschaft erlauben, sich zu entwickeln und zu entfalten.

35. Unternehmen schaffen viele der wichtigen Bedingungen, die zum Gemeinwohl der Gesellschaft als Ganzes beitragen. Ihre Waren und Dienstleistungen, die Arbeitsplätze, die sie bereit stellen, und der wirtschaftliche und soziale Mehrwert, den sie schaffen und für die Gesellschaft verfügbar machen, sind Grundlage für ein erfülltes Leben eines jeden Volkes und der Menschheit insgesamt. Länder ohne ausreichende Wirtschaftskraft laufen Gefahr, ihre besten Köpfe an andere Länder zu verlieren, weil diese für sich und ihre Familien in der gegenwärtigen Situation keine Zukunft sehen. Einige Gesellschaften schaffen nicht genügend gemeinschaftliche und öffentliche Güter, um allen ein menschenwürdiges Leben zu garantieren. Unternehmen sind daher notwendig für das Gemeinwohl einer jeden Gesellschaft und für die gesamte Weltordnung. Sie tragen dann am meisten dazu bei, wenn ihre Aktivitäten sich an der Achtung der Würde der Menschen orientieren, die vernunftbegabt, frei und in sozialen Beziehungen leben.

BEDÜRFNISSE DER WELT

36. Wirklich erfolgreiche Unternehmen und Märkte sind auf vielfältige gesellschaftliche Voraussetzungen angewiesen. Von öffentlichen Gütern wie dem Rechtsstaat, dem Schutz von Eigentumsrechten sowie freiem und offenem Wettbewerb, über stabile Währungen und ausgeglichene Haushalte bis hin zu wichtiger Transport- und Kommunikationsinfrastruktur: Außerhalb geordneter gesellschaftlicher Verhältnisse können Unternehmen einfach nicht effizient wirtschaften. Wo die öffentlichen Güter als Elemente des Gemeinwohls nicht gewährleistet sind oder nicht ordentlich funktionieren, da leiden auch die Unternehmen. Aber Unternehmen sind nicht nur auf gute staatliche Strukturen angewiesen. Noch vor der staatlichen Ordnung benötigt man ein gesundes geistigmoralisches Umfeld, in dem die Erziehung der Jugend zu beruflichen und menschlichen Fertigkeiten und Tugenden gelingen kann, und in dem sie zur Erwerbsfähigkeit geführt werden. Die Unternehmen profitieren von diesem ‚gesellschaftlichen Kapital' und verhalten sich umgekehrt so, dass sie das Gemeinwohl respektieren und fördern.

37. Unternehmen unterstützen das Wohlergehen von Mitgliedern der Gesellschaft auch durch ihre weiteren Kernfunktionen. Zumindest vermeidet ein gut geführtes Unternehmen alles, was das Gemeinwohl lokal oder global untergraben könnte. Positiv gesprochen bemühen sich diese Unternehmen aktiv darum, wahren menschlichen Bedürfnisse durch ihre Kompetenzen zu dienen und so das Gemeinwohl *voranzubringen*. In einigen Fällen unterstützen sie aktiv eine bessere lokale, nationale oder internationale Regulierung. Zerstörerische Unternehmensstrategien wie Korruption, Ausbeutung der Arbeitnehmer oder der natürlichen Umwelt mögen zwar kurzfristig Kosten reduzieren und Ziele erreichen helfen, aber im lokalen Unternehmensumfeld hinterlassen sie langfristig viel höhere Kosten für zukünftige Generationen. Wenn solche Strategien legal sind, dann schaffen sie Wettbewerbsvorteile für weniger verantwortliche Unternehmen zu Lasten von verantwortlich handelnden Wettbewerbern, die die tatsächlich(en) höheren Kosten alleine zu tragen haben. Ein solch ruinöser Wettbewerb kann normalerweise nicht durch das moralische Handeln eines Einzelnen überwunden werden. Vielmehr bedarf es einer *verbesserten institutionellen Rahmenordnung*, die für alle Marktteilnehmer gleichermaßen gilt.

II. PRAKTISCHE UNTERNEHMENSETHISCHE PRINZIPIEN

38. Die Achtung der Menschenwürde und das Gemeinwohl sind grundlegende Prinzipien, die die Art und Weise bestimmen sollten, wie wir den Einsatz von Arbeit und Kapital und die Innovationsprozesse in einem marktwirtschaftlichen System organisieren. Der tiefere und bleibende Zweck einzelner Unternehmen und kommerzieller Systeme liegt darin, echte menschliche Bedürfnisse zu befriedigen. Das sind die relevanten Bedürfnisse aller Menschen, denen das Unternehmen dient. Es gibt insbesondere drei ineinandergreifende Tätigkeiten, die Unternehmen aufgreifen sollten:

- Die Befriedigung echter menschlicher Bedürfnisse durch die innovative Entwicklung und Produktion von Waren und Dienstleistungen,
- Die Organisation guter und produktiver Arbeit und
- Die nachhaltige Nutzung von Ressourcen, um Wohlstand für alle zu schaffen.

39. Die sozialethische Tradition der Kirche spricht diese drei miteinander verbundenen Wirtschaftsaktivitäten an, indem sie praktische Prinzipien als Orientierungshilfe für Entscheidungsträger formuliert. Diese praktischen Prinzipien bauen auf den oben genannten grundlegenden Prinzipien auf und wollen die multikulturellen und von unterschiedlichen Glaubensüberzeugungen geprägten Umstände respektieren, von denen das Geschäftsleben heute geprägt ist. Sie tragen auch dazu bei, die Berufung christlicher Führungskräfte in der Wirtschaft und die Rolle einer wahren Führungskraft klarer darzustellen.

BEFRIEDIGUNG DER MENSCHLICHEN BEDÜRFNISSE DURCH WAREN UND DIENSTLEISTUNGEN

40. Erfolgreiche Unternehmen identifizieren echte menschliche Bedürfnisse und wollen diese auf bestmögliche Weise bedienen, indem sie eigeninitiativ, innovativ und kreativ sind. Sie produzieren nicht nur, was immer schon angeboten wurde, sondern beschreiten *ganz neue Wege*, um menschliche Bedürfnisse zu erfüllen – etwa in den Bereichen der Medizin, der Kommunikation, der Finanzen, der Lebensmittel, der Energieversorgung und der Wohlfahrtspflege. Sie verbessern Schritt für Schritt ihre Waren und Dienstleistungen, die ihrerseits die Lebensqualität der Menschen heben, sofern sie wirklich gut sind.

41. *Als Beitrag zum Gemeinwohl*[20]*:* Das *Kompendium der Soziallehre der Kirche* führt aus: „Unternehmen sollten sich durch die Fähigkeit auszeichnen, dem Gemeinwohl der Gesellschaft durch die Produktion nützlicher Güter und Dienstleistungen zu dienen.“[21] Unternehmen sind ihrem Wesen nach auf andere ausgerichtet. Sie verbinden die Fähigkeiten, Talente, Motivationen und Antriebskräfte unterschiedlicher Menschen, um den Bedürfnissen wiederum anderer Menschen zu dienen. Im Gegenzug unterstützt dies die Entwicklung der Menschen, die die Arbeit verrichten. Die Tätigkeiten, die sie gemeinsam verrichten, erzeugen die Waren und Dienstleistungen, die eine gesunde Gemeinschaft benötigt. „Die Führungskraft in der Wirtschaft ist kein Spekulant, sondern im Kern ein Innovator. Der Spekulant hat es sich zum Ziel gesetzt, den Gewinn zu maximieren. Für ihn ist das Unternehmen in erster Linie ein Mittel zum Zweck – und dieser Zweck ist der Gewinn. Für den Spekulanten ist das Bauen von Straßen und die Errichtung von Krankenhäusern oder Schulen kein selbstständiges Ziel, sondern nur Mittel zur Gewinnmaximierung. So wird unmittelbar klar, dass der Spekulant nicht das Leitbild der Führungskraft in der Wirtschaft ist, wie es die Kirche hoch hält. Leitbild ist vielmehr derjenige, der am Gemeinwohl mitbaut.“[22] Die christliche Führungskraft in der Wirtschaft dient dem Gemeinwohl, indem sie wirklich nützliche Waren produziert und Dienstleistungen anbietet, die wirklich dienen. Die Waren und Dienstleistungen, die Unternehmen produzieren, sollen den wahren menschlichen Bedürfnissen dienen. Dies schließt nicht nur solche ein, die einen unmittelbaren gesellschaftlichen Wert haben wie lebensrettende medizinische Geräte, Mikrokredite, Bildung, soziale Investitionen, fair gehandelte Produkte, Gesundheitsdienstleistungen und erschwingliche Wohnungen, sondern auch alles, was wirklich zu einer menschlichen Entwicklung und Entfaltung beiträgt, von einfachen Waren wie Nägel, Tische oder Stoffe bis hin zu komplexen Systemen wie Müllabfuhr, Straßen und Transportwesen.

42. 1931 hat Papst Pius XI. in seiner Enzyklika *Quadragesimo Anno* die Bedeutung der Produktion von für andere „wahrhaft nützlichen Waren“ betont.[23] Der gute Unternehmer, der „bei seiner unternehmerischen Tätigkeit zuerst an den Dienst und erst als zweites an den Verdienst denkt; der die menschliche Arbeitskraft in seinem Unternehmen und an seinen Produktionsanlagen nur zur Erzeugung wertechter Güter beschäftigt, nicht aber sie schändet, indem er ihr zumutet, in der Erzeugung von Nichtigkeiten oder gar Schädlichkeiten sich zu betätigen; der auch dem Verbraucher nur nützliche Sachgüter und Dienstleistungen anbietet, nicht aber unter Ausnutzung der Unerfahrenheit oder gar der sittlichen Schwäche des Verbrauchers ihn verleitet, für Dinge, deren er nicht bedarf oder die ihm nichts nützen, vielleicht sogar schaden, sein gutes Geld auszugeben.“[24] Bedürfnisse sind von unreflektierten Wünschen zu unterscheiden. Letztere sind gekennzeichnet von einem Verlangen, das nicht zum menschlichen Wohlergehen beiträgt. Im Extremfall kann ein solches Verlangen für das menschliche Wohlergehen sogar schädlich sein, beispielsweise beim Verkauf von außertherapeutischen Drogen, Pornographie, Glücksspiel, Gewalt verherrlichenden Videospielen und anderen schädlichen Produkten. Die Beschäftigung mit solchen Bedürfnissen wird häufig als ‚Konsumismus‘ bezeichnet, lenkt die Herstellung und den Verbrauch vom Gemeinwohl weg und hindert die Entwicklung der Person.[25] Wahrhaft gute Waren dienen den Bedürfnissen der Konsumenten in einer klaren Reihenfolge: Das Bedürfnis nach Lebensmitteln hat etwa Vorrang vor dem Glücksspiel. Hier gibt es eine objektive Reihenfolge, weswegen die Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen der Wahrheit gehorchen muss, anstatt reinem Nützlichkeitsdenken zu folgen.

43. *Die Solidarität mit den Armen:* Die Produktion von Waren und Dienstleistungen beinhaltet eine „wachsende Kette der Solidarität“, die verschiedene wichtige Themen und Möglichkeiten für die Wirtschaft aufwirft.[26] Dazu zählt die Identifizierung der wahren Bedürfnisse der Armen und Gefährdeten im Geiste der Solidarität, einschließlich der Menschen mit besonderen Bedürfnissen, die auf einem von kurzfristigem Gewinnstreben beherrschten Markt von den Unternehmen häufig übersehen werden.[27] Christliche Führungskräfte in der Wirtschaft verfolgen aufmerksam Möglichkeiten, diesen sonst nur eingeschränkt bedienten Bevölkerungsgruppen zu dienen. Sie tun dies nicht nur aus einer sozialen Verantwortung heraus, sondern weil sie es als großartige Geschäftsidee betrachten. Entwicklungen auf diesem Feld der „Bottom of the Pyramid“-Waren und -Dienstleistungen – beispielsweise Mikrounternehmen, Mikrokredite, Sozialunternehmen und soziale Investmentfonds – spielen bereits eine wichtige Rolle dabei, den Bedürfnissen der Armen nachzukommen. Diese Innovationen werden nicht nur helfen, Menschen aus extremer Armut herauszuführen. Sie können darüber hinaus deren eigene Kreativität und ihren Unternehmergeist entfachen und einer stärker dynamischen Entwicklung einen Schub geben.[28]

GUTE UND PRODUKTIVE ARBEIT ORGANISIEREN

44. Unternehmen schaffen Güter und Dienstleistungen und organisieren die Arbeit, die Menschen gemeinsam verrichten. Erfolgreiche Unternehmen gestalten die Arbeitsprozesse sinnvoll und effektiv, effizient und motivierend, eigenständig und kooperativ zugleich. Die Art und Weise, in der die Arbeitsprozesse gestaltet und organisiert werden, hat einen starken Einfluss darauf, ob das Unternehmen wettbewerbsfähig ist und ob die Arbeitnehmer sich durch ihre Arbeit weiter entwickeln können. Der Selige Johannes Paul II. erklärte: „War früher der entscheidende Produktionsfaktor die Erde und später das Kapital, verstanden als Gesamtbestand an Maschinen und Produktionsmitteln, so ist heute der entscheidende Faktor immer mehr *der Mensch selbst*, das heißt seine Erkenntnisfähigkeit in Form wissenschaftlicher Einsicht, seine Fähigkeit, Organisation in Solidarität zu erstellen, und sein Vermögen, das Bedürfnis des anderen wahrzunehmen und zu befriedigen.“[29] Im Zuge der voranschreitenden Globalisierung und sich schnell verändernder Märkte sichert die intelligente Organisation der Arbeitsprozesse die Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Dynamik des Unternehmens. Dies schließt sinnvolle Regulierungen ein, die sicherstellen, dass wirtschaftliche Beziehungen und Denkweisen sich auf nachhaltige Art und Weise entwickeln können und dass verantwortliche Unternehmer davon tatsächlich profitieren und sich durch ihre Leistungen hervortun können.

SECHS PRAKTISCHE PRINZIPIEN FÜR UNTERNEHMER

Die Prinzipien der **Achtung der Menschenwürde** und des Verfolgens des **Gemeinwohls** bilden das Fundament der Sozialverkündigung der Kirche. Zusammen mit den sechs praktischen Prinzipien des Wirtschaftens können sie eine genauere Orientierung beim Verfolgen der drei Ziele des Wirtschaftens geben:

Die Bedürfnisse der Welt durch die Produktion von Gütern und Dienstleistungen befriedigen

1. Unternehmen, die Güter produzieren, die wirklich gut sind, und Dienstleistungen anbieten, die wirklich dienen, tragen zum *Gemeinwohl* bei.
2. Unternehmen üben *Solidarität* mit den Armen, indem sie aufmerksam sind für Möglichkeiten, sonst unterprivilegierten und unterversorgten Gruppen und Menschen in Not zu dienen.

Gute und produktive Arbeit organisieren

3. Unternehmen tragen zum Gemeinschaftsleben bei, wenn sie die besondere *Würde menschlicher Arbeit* fördern.
4. Durch *subsidiäre Organisationsstrukturen* schaffen Unternehmen Möglichkeiten für Mitarbeiter, in angemessener Weise eigenverantwortlich zu handeln und zu entscheiden und so zum Unternehmensziel beizutragen.

Nachhaltigen Wohlstand schaffen und ihn gerecht verteilen

5. Unternehmen sind Vorbilder bei der Nutzung von Ressourcen – seien es finanzielle, menschliche oder natürliche Ressourcen – die sie empfangen haben.
6. Unternehmen verteilen ihre Ressourcen gerecht auf alle Beteiligten (Stakeholder): Mitarbeiter, Kunden, Investoren, Zulieferer und die Gemeinschaft.

45. *Menschenwürdige Arbeitsbedingungen schaffen:* Papst Pius XI. schrieb im Jahr 1931: „Es ist ein Skandal, wenn tote Materie veredelt aus den Fabriken kommt, die Menschen aber korrumpiert und erniedrigt.“[30] Die Qualität der Arbeit des Einzelnen führt nicht nur zu verbesserten Waren und Dienstleistungen, sondern auch zur Persönlichkeitsentwicklung der Arbeitnehmer. Die sozialethische Tradition der Kirche hat die Eigenschaften der menschlichen Arbeit und ihre Auswirkungen auf den Einzelnen besonders deutlich hervorgehoben. Der Selige Johannes Paul II. sprach von der „subjektiven Dimension der Arbeit“ im Unterschied zu ihrer objektiven Dimension. Er hat eine ansprechende Vision formuliert und darauf hingewiesen, dass Menschen, die arbeiten, nicht nur einen wirtschaftlichen Mehrwert schaffen, sondern auch für sich selbst einen persönlichen Mehrwert erfahren. Die durch die Arbeit hervorgebrachten Veränderungen lassen sich nicht von ihrer objektiven Dimension allein her ausmachen. Der Arbeiter, der das Subjekt seiner Arbeit ist, wird von seiner Arbeit auch sehr beeinflusst. Sei es der Geschäftsführer, der Landwirt, die Krankenschwester, der Hausmeister, der Ingenieur oder der Kaufmann: Jede Arbeit verändert nicht nur die äußere Welt (objektive Dimension), sondern auch den Arbeitnehmer (subjektive Dimension). Da die Arbeit den Menschen verändert, kann sie dessen Würde stärken oder unterdrücken. Sie kann die Persönlichkeit zur Entfaltung bringen oder sie verletzen. „Die Würde der Arbeit muss also in erster Linie in ihrem Bezug auf die subjektive Dimension gesehen werden, nicht in Bezug auf die objektive.“[31] Betrachten wir die Arbeit aus dieser Perspektive, dann sollten wir eine gemeinsame Verpflichtung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ausmachen können: Nämlich die Arbeitsbedingungen an diesem anspruchsvollen Leitbild auszurichten. Hier vereinigen sich gute unternehmerische Praxis und ethische Prinzipien.

46. Indem wir die subjektive Dimension der Arbeit anerkennen, anerkennen wir auch ihre Würde und Bedeutung. Das hilft uns zu verstehen, dass die „Arbeit für den Menschen und nicht der Mensch für die Arbeit da ist".[32] Arbeitnehmer sind also nicht bloß ‚Humanressourcen' oder ‚Humankapital'. Folgerichtig müssen die Arbeitsprozesse so gestaltet werden, dass sie den Fähigkeiten und Qualitäten der Menschen entsprechen. Wir dürfen von ihnen nicht einfach die bloße Anpassung an die Arbeitsbedingungen verlangen als wären sie Roboter. Gute Arbeit gibt der Intelligenz und Freiheit der Arbeitnehmer Raum, fördert ihre Beziehungen untereinander sowie ihre Zusammenarbeit und vermeidet jede Schädigung ihres physischen und psychischen Wohlergehens. Dies erfordert von den Führungspersönlichkeiten die Fähigkeit, die richtige Person am richtigen Arbeitsplatz einzusetzen und ihr oder ihm die Freiheit und Verantwortung zu geben, sich dort persönlich einzubringen. Gute Arbeitsbedingungen sind darauf ausgerichtet, die wahren menschlichen Bedürfnisse zu befriedigen, so dass der Arbeitnehmer auch der Entfaltung anderer dient, während er zugleich für sich und seine Familien sorgt. Dementsprechend müssen die Arbeitsbedingungen hinreichend gut organisiert sein, sodass die Arbeitnehmer produktiv sein können und in der Lage sind, ihren Lebensunterhalt zu erwirtschaften. Darüber hinaus sollten die Lohn- und Gehaltsstrukturen sicherstellen, dass die Arbeitnehmer, die sich in ihre Arbeit ernsthaft einbringen, von ihrem Unternehmen die notwendige Wertschätzung und Entlohnung erhalten. Die Enzyklika *Mater et Magistra* hat diesen Aspekt eindeutig klargestellt: „Wenn darum in der Gütererzeugung eine Betriebsordnung gilt und Verfahren zur Anwendung kommen, die der Würde des arbeitenden Menschen zu nahe treten, sein Verantwortungsgefühl abstumpfen oder seine schöpferi-schen Kräfte lahmlegen, so widerspricht eine solche Art des Wirtschaftens doch wohl der Gerechtigkeit; das gilt selbst dann, wenn der Güterausstoß sehr hoch liegt und die Verteilung nach Recht und Billigkeit erfolgt."[33]

47. *Subsidiäre Strukturen schaffen:* Das Subsidiaritätsprinzip wurzelt in der Überzeugung, dass die Entfaltung und Entwicklung der Menschen als Abbilder Gottes auch den bestmöglichen Gebrauch ihrer Intelligenz und Freiheit umfasst. Die Würde des Menschen wird dort nicht geachtet, wo diese Intelligenz und Freiheit auf unnötige Weise beschränkt und unterdrückt werden. Das Subsidiaritätsprinzip betont, dass innerhalb der menschlichen Gesellschaft größere Gemeinschaften aus kleineren zusammengesetzt sind. So ist eine Familie als Gemeinschaft Teil eines Dorfes oder einer Stadt, die wiederum Teil eines Landkreises und einer Provinz oder eines Bundeslandes ist, dieses wiederum ein Teil eines Staates oder einer Nation, und so fort. Das Subsidiaritätsprinzip hält fest, dass die Freiheit und der mögliche Beitrag derjenigen, die am stärksten von bestimmten Entwicklungen und ihren Auswirkungen betroffen sind, nicht vernachlässigt werden dürfen. Wie der Selige Johannes Paul II. ausführte: „Eine übergeordnete Gesellschaft darf nicht in das innere Leben einer untergeordneten Gesellschaft dadurch eingreifen, dass sie diese ihrer Kompetenzen beraubt. Sie soll sie im Notfall unterstützen und ihr dazu helfen, ihr eigenes Handeln mit dem der anderen gesellschaftlichen Kräfte im Hinblick auf das Gemeinwohl abzustimmen."[34]

48. Das Subsidiaritätsprinzip gilt für die Struktur des Staatswesens, wie auch für die Organisation eines Unternehmens. Wir verwirklichen uns in unserer Arbeit dann am besten, wenn wir unsere Intelligenz und Freiheit nutzen, um gemeinsame Ziele zu erreichen und die richtigen Beziehungen untereinander und mit den Menschen einzugehen, für die das Unternehmen Dienstleistungen erbringt. Mit anderen Worten: Je mehr Möglichkeiten es am Arbeitsplatz gibt, sich aktiv einzubringen, desto leichter können sich alle Arbeitnehmer auch selber verwirklichen. Arbeitnehmer sollten in ihrer Arbeit ein Mitspracherecht haben, auch und gerade im betrieblichen Alltag. Dies stärkt die Eigeninitiative, Innovationskraft und Kreativität sowie das Gefühl der gemeinsamen Verantwortung.

49. Das Subsidiaritätsprinzip eröffnet Führungskräften in der Wirtschaft neue Einsichten. Es ermutigt sie, ihre Vollmachten in den Dienst ihrer Mitarbeiter zu stellen und gemeinsam mit ihnen zu hinterfragen, ob sie ihre Autorität dafür nutzen, der Entwicklung und Entfaltung aller Beschäftigten zu dienen. Darüber hinaus bietet das Subsidiaritätsprinzip Führungskräften drei praktische Hilfestellungen an:

- Die Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse auf allen Ebenen des Unternehmens klar zu definieren und möglichst weit zu stecken. Die Entscheidungsbefugnisse einer Person oder Gruppe sollten dort ihre Grenze haben, wo diese noch Zugang zu den Informationen hat, die notwendig sind, um die Entscheidung zu treffen, sodass deren Auswirkungen nicht den Bereich ihrer Verantwortung überschreiten.

- Die Arbeitnehmer fortzubilden und zu qualifizieren, damit sie mit den notwendigen Werkzeugen, Techniken und Erfahrungen ausgestattet sind, um ihre Aufgaben gut zu erfüllen.

- Darauf zu vertrauen, dass die Personen, denen die Aufgaben und Verantwortlichkeiten übertragen wurden, ihre Entscheidungen in Freiheit fällen, und die mit ihren Entscheidungen verbundenen Risiken zu akzeptieren. Subsidiäre Unternehmensstrukturen sollten somit gegenseitigen Respekt und Verantwortungsbewusstsein nähren und die Arbeitnehmer gute Ergebnisse ihrem aufrichtigen Engagement zuschreiben lassen.

Die Bereitschaft, die Risiken der Entscheidungen der Arbeitnehmer zu tragen, unterscheidet Subsidiarität von Delegation. Wer delegiert, überträgt zwar Befugnisse, kann sie jedoch jederzeit wieder an sich ziehen. In dieser Situation sind die Arbeitnehmer nicht in derselben Weise aufgerufen, ihr Bestes zu geben, als wenn echte Subsidiarität gilt. Im Fall der Delegation ist es weniger wahrscheinlich, dass sie mit ihren Aufgaben wachsen und volle Verantwortung übernehmen.

50. Auch Mitarbeiter auf einer niedrigeren Hierarchiestufe kennen den genauen Umfang ihrer Verantwortlichkeiten, wenn sie gut ausgebildet und erfahren sind und ihnen vertraut wird. Im Zeichen der Subsidiarität sind sie frei, Entscheidungen zu treffen, und können ihre Intelligenz und Entscheidungskompetenz uneingeschränkt einbringen. So können sie sich als Menschen entwickeln und werden tatsächlich zu ‚Mit-Unternehmern'. Für Führungskräfte aus der Wirtschaft auf jeder Ebene – vom Gruppenleiter bis zum Vorsitzenden der Geschäftsführung – ist dies herausfordernd aber lohnenswert. In einem von Subsidiarität geprägten Umfeld zu arbeiten, fordert Zurückhaltung und das bescheidene Akzeptieren der Rolle als dienende Führungspersönlichkeit.

NACHHALTIG WERTSCHÖPFUNG SCHAFFEN UND GERECHT VERTEILEN

51. Unternehmer nutzen ihre Kreativität, um die Talente und Antriebskräfte ihrer Mitarbeiter zu organisieren und Kapital und andere Ressourcen aus dem Überfluss der Erde zur Produktion von Waren und Dienstleistungen zu kombinieren. Wenn dies in effektiver Weise geschieht, dann werden gut bezahlte Arbeitsplätze geschaffen, Gewinne gemacht, die geschaffenen Werte mit den Investoren geteilt und dann geben alle Beteiligten ihr Bestes. Die Kirche erkennt die legitime Bedeutung des Gewinns an - als Indikator dafür, dass ein Unternehmen gut arbeitet. Wenn ein Betrieb Gewinne macht, dann heißt das grundsätzlich, dass die Produktionsfaktoren sorgfältig eingesetzt und die entspre-chenden menschlichen Bedürfnisse angemessen befriedigt wurden.[35] Ein profitables Unternehmen verhilft den einzelnen durch seine Wertschöpfung und die Förderung des Wohlstandes dazu, sich positiv zu entwickeln und das Gemeinwohl der Gesellschaft zu fördern. Wertschöpfung und Wohlstand beziehen sich aber nicht allein auf finanzielle Gewinne. Die Herkunft des Wortes ‚Wohlstand' weist auf ein viel breiteres Bedeutungsfeld hin, nämlich auch auf das physische, geistige, geistliche und moralische Wohlergehen der anderen. Der ökonomische Wert des Wohlstandes ist untrennbar mit diesem breiteren Verständnis verbunden.

---

52. *Ressourcen treuhänderisch verwalten:* Die Bibel lehrt uns, dass verantwortungsvolle Treuhänder kreativ und produktiv mit den anvertrauten Ressourcen umgehen.[36] Sie nehmen diese nicht wie selbstverständlich aus dem Überfluss der Schöpfung, sondern nutzen ihre Begabungen und Fertigkeiten, um mehr aus dem zu machen, was sie erhalten haben. Ein klares Anzeichen in einem Unternehmen hierfür ist der finanzielle Gewinn – der Überschuss von Einnahmen gegenüber Ausgaben, der die Nachhaltigkeit eines Betriebes ermöglicht. Die besten Führungskräfte in der Wirtschaft nutzen Ressourcen wirksam und halten ein angemessenes Niveau von Gewinn, Marge, Marktanteil, Produktivität und Effizienz, um die Lebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Wenn keine finanziellen Werte geschaffen werden, dann können sie auch nicht verteilt und kann das Unternehmen nicht erhalten werden.

53. Während der Gewinn ein Indikator für die Lebensfähigkeit des Betriebes ist, so ist er nicht der einzige und noch nicht einmal der wichtigste, nach dem ein Unternehmen beurteilt werden sollte.[37] Gewinn ist notwendig zur Erhaltung des Unternehmens. „Wird er aber zum ausschließlichen Fokus, wird er durch unlautere Mittel und ohne Orientierung am Gemeinwohl erwirtschaftet, dann besteht die Gefahr, dass Wohlstand vernichtet und Armut produziert wird".[38] Gewinn ist wie Nahrung. Ein Organismus muss essen, aber das Essen ist nicht die eigentliche Zweckbestimmung seiner Existenz. Gewinn ist ein guter Diener, aber ein schlechter Meister.

---

54. Sind finanzielle Ressourcen wichtig, so gilt dies auch für die treuhänderische Verwaltung der Umwelt – sowohl für die natürliche, als auch die kulturelle. Papst Benedikt XVI. schreibt: „Die Beziehung des Menschen zur natürlichen Umwelt [...] wurde allen von Gott geschenkt. Der Umgang mit ihr stellt für uns eine Verantwortung gegenüber den Armen, den künftigen Generationen und der ganzen Menschheit dar."[39] Die Schöpfung ist ausgestattet mit einer Ordnung, die wir entdecken, aber nicht erfinden. Lebewesen und die natürliche Umwelt können in angemessener Weise genutzt werden, um wahren menschlichen Bedürfnissen zu dienen. Als Mitgestalter Gottes beim Fortsetzen des Schöpfungswerks haben wir allerdings die Pflicht, unsere Umwelt zu respektieren und nicht anzugreifen. Es steht uns frei, diese Welt zu nutzen, aber nicht sie zu zerstören. Oder wie die Anfangskapitel des Buch Genesis es nahe legen: Wir sind zu einer behutsamen Herrschaft über die Erde berufen, um sie zu kultivieren und sie fruchtbar zu machen, aber wir haben keine Berechtigung dazu, sie nach Gutdünken auszubeuten.

55. *Gerechte Verteilung:* Als Schöpfer von Werten und Wohlstand müssen Unternehmen und ihre Führungskräfte Wege finden, diese gerecht zu verteilen: An ihre Mitarbeiter (gemäß dem Prinzip von gerechten Löhnen), Kunden (faire Preise), Anteilseigner (angemessene Rendite), Zulieferer (faire Preise) und die Gesellschaft (angemessene Steuersätze).[40]

56. Wenn man akzeptiert, dass Gottes Schöpfung für alle bestimmt ist – Reiche und Arme, Mächtige und Schwache, heute Lebende und zukünftige Generationen – dann folgt daraus, dass alle Ressourcen der Menschheit mit einer gesellschaftlichen Hypothek belastet sind.[41] Die katholische sozialethische Tradition bezieht diese Verpflichtung sowohl auf Eigentum als auch auf Kapital. Während beide in der Regel in privaten Händen sein sollen, „soll das Recht auf Privateigentum dem Recht auf gemeinnützigen Gebrauch untergeordnet sein – und zwar aufgrund der Tatsache, dass diese Güter für alle bestimmt sind".[42] Dieses Prinzip mahnt Führungskräfte in der Wirtschaft, die Verteilungseffekte ihrer Preis- und Lohnpolitik, ihrer Gewinnverteilung, ihrer Zahlungspraxis und so weiter zu berücksichtigen. Ihre Entscheidungen sollten nicht darauf abzielen, eine *gleiche*, sondern eine *gerechte* Verteilung von Wohlstand zu ermöglichen. Diese sollte die Bedürfnisse der Menschen berücksichtigen, ihre Beiträge und eingegangenen Risiken belohnen und die Finanzkraft des Betriebes wahren und stärken. Menschen ihren rechtmäßigen Anspruch auf die Früchte der Erde zu verweigern – insbesondere in Bezug auf ihre Grundbedürfnisse – kommt der Ablehnung von Gottes Gebot an die Menschheit gleich, die Geschenke der Erde zu entdecken, zu kultivieren und zu nutzen.

SUBSIDIARITÄT

III. DAS UNTERNEHMEN ALS GEMEINSCHAFT VON PERSONEN

57. Diese sechs Prinzipien deuten auf die eigentliche Zielbestimmung des Unternehmens hin, die gemäß dem Seligen Johannes Paul II. darin besteht „nicht einfach einen Gewinn zu machen, sondern in seiner Existenz als *Gemeinschaft von Personen*, die auf verschiedene Weise etwas unternehmen, um ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen und die eine besondere Gruppe im Dienst am Ganzen der Gesellschaft bilden".[43] Obwohl der Begriff ‚Gemeinschaft von Personen'[44] in der Fachliteratur von heute nicht gebräuchlich ist, drückt er am besten aus, was ein voll realisiertes Unternehmen oder ein Betrieb sein kann. Die sprachliche Herkunft des englischen Wortes ‚company' (dt. Unternehmen) und ‚companions' (dt. Gefährte) liegt im lateinischen *cum* (mit) und *panis* (Brot) und bedeutet ‚das Brot zusammen brechen'. Die Herkunft des Wortes ‚corporation' (dt. Unternehmen/Firma) kommt vom lateinischen *corpus* (Leib) und erinnert an eine Gruppe von Personen, die ‚in einem Leib vereint' ist.

58. Wenn wir ein Unternehmen als Gemeinschaft von Personen betrachten, dann wird klar, dass die Beziehungen, die uns zusammenhalten, nicht rechtliche Verträge oder am Eigeninteresse orientierte Tauschprozesse sind, sondern eine Verpflichtung zu realen Gütern, die wir mit anderen teilen, um der Welt zu dienen. Es ist gefährlich und beruht auf falschen Grundlagen, ein Unternehmen lediglich als ‚Gesellschaft von Anteilen' zu betrachten, in der Selbstinteresse, Verträge, Nutzen und finanzielle Profitmaximierung die gesamte Bedeutung ausschöpfen. Es ist vielmehr eine wesentliche Eigenschaft von Arbeit, dass sie „zuerst und insbesondere Menschen vereinigt. Darin liegt ihre gesellschaftliche Kraft: die Kraft, eine Gemeinschaft aufzubauen."[45] Ein solches Verständnis hilft dabei, die geistige Armut zu vermeiden, die oft im Kontext von Marktwirtschaften anzutreffen ist und die auf einem Mangel an Beziehungen im und um das Unternehmen herum beruht.[46]

59. Ein Unternehmen als eine Gemeinschaft von Personen aufzubauen, die auf den oben dargelegten sechs Prinzipien beruht, ist keine einfache Aufgabe. Vor allem für große internationale Unternehmen kann es eine Herausforderung darstellen, Praxisformen und Richtlinien zu schaffen, die aus ihren Mitgliedern eine Gemeinschaft von Personen formen. Eine große Hilfe für Führungspersönlichkeiten in großen und kleinen Unternehmen ist das Leben von persönlichen Tugenden, diesen lebensförderlichen Gewohnheiten und Charaktereigenschaften, die wesentlich sind für jede Berufsausübung. Zwei wichtige Tugenden für Geschäftsleute, die wir im nächsten Abschnitt näher erläutern, sind praktische Klugheit und Gerechtigkeit. Es gibt im Unternehmensalltag keinen Ersatz für eine gesunde Urteilskraft (praktische Klugheit) und wohl geordnete Beziehungen (Gerechtigkeit). Die oben dargestellten sechs Prinzipien geben nicht alle Voraussetzungen wieder, die für eine gesunde Urteilskraft angesichts der Herausforderungen des Betriebsalltags notwendig sind. Sie liefern keine Kochrezepte oder technischen Lösungen, sie wollen dies auch gar nicht leisten. Sozialethische Prinzipien, die für Christen auf dem Evangelium gründen, zeigen eine grundsätzliche Richtung für gutes Wirtschaften auf. Doch die konkrete Steuerungsentscheidung bleibt Sache des erfahrenen und intelligenten Urteils der tugendhaften Führungskraft, die mit der Komplexität des wirtschaftlichen Alltags und mit den Spannungen, die im Einzelfall daraus erwachsen, klug umzugehen versteht.

ZEUGEN DER TAT: ZIELE IN DIE PRAXIS BRINGEN

60. „Heute mehr denn je“, schrieb der Selige Johannes Paul II. „ist die Kirche der Tatsache gewärtig, dass ihre soziale Botschaft Glaubwürdigkeit mehr durch den Zeugen ihrer Taten als durch interne Logik und Konsistenz erhält.“[47] Diese *Zeugen der Tat* – die meisten von ihnen kirchliche Laien – sind nicht nur passive Empfänger, sondern sind aktive Protagonisten der Soziallehre der Kirche – und zwar in der vitalen Dynamik ihrer Umsetzung. Sie sind ebenso wertvolle Mitarbeiter der Hirten bei der Formulierung der Soziallehre, dank der Erfahrung, die sie auf dem Sachgebiet erworben haben, und dank ihrer spezifischen Fähigkeiten“.[48]

61. Christliche Führungskräfte in der Wirtschaft sind Männer und Frauen der Tat, die einen authentischen unternehmerischen Geist bewiesen haben. Sie erkennen ihre von Gott gegebene Verantwortung, die großzügig und gläubig ihre Berufung im Wirtschaftsleben anzunehmen. Sie sind nicht nur durch finanziellen Erfolg, durch aufgeklärtes Selbstinteresse oder durch einen abstrakten Gesellschaftsvertrag motiviert, wie er oft in der wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur beschrieben worden ist. Der Glaube verhilft christlichen Führungskräften in der Wirtschaft dazu, eine sehr viel größere Welt zu sehen, eine Welt in der Gott am Werk ist und in der ihre persönlichen Interessen und Wünsche nicht die einzige Triebkraft darstellen.

62. Führungskräfte werden auch durch die Kirche und christliche Wirtschaftsorganisationen dabei unterstützt, das Evangelium in der Welt zu leben.[49] Ohne diese Praktiker und die Unternehmen, die sie unterstützen, bestände die christlich-soziale Tradition nur mehr aus schönen, aber leeren Worten statt aus einer gelebten Realität. Wie der Apostel Jakobus uns schreibt, ist der Glaube ohne Werke tot (Jk 2:17).

63. Unglücklicherweise gibt es gläubige Menschen in der Wirtschaft, die kein Zeugnis geben und sich nicht von ihrem Glauben und ihren moralischen Überzeugungen inspirieren lassen. Wir sind Zeugen vieler Skandale geworden, in denen Führungspersönlichkeiten ihre Autoritätsposition missbraucht haben. Sie sind den Sünden des Stolzes, der Gier, der Lust und anderen Todsünden zum Opfer gefallen. Nicht nur diese prominenten Fälle geben ein trauriges Zeugnis. Tragisch ist auch, dass es Christen gibt, die sich – obwohl sie keine verbotenen oder skandalträchtigen Handlungen verüben – in der Welt eingerichtet haben und so leben, als ob Gott nicht existieren würde. Sie leben nicht nur *in* der Welt, sondern sie leben *von* der Welt. Wenn christliche Führungspersönlichkeiten in der Wirtschaft es nicht schaffen, das Evangelium in ihren Betrieben zu leben, dann verdunkeln sie eher das Antlitz Gottes und die Religion als sie zu erhellen.“[50]

64. Der Glaube hat gesellschaftliche Folgen. Er ist nicht nur eine Privatangelegenheit. Die Soziallehre der Kirche ist „ein zentraler Teil der christlichen Botschaft. Denn diese Lehre weist auf die direkten Konsequenzen der Botschaft im Leben der Gesellschaft hin und verankert die tägliche Arbeit und das Ringen um Gerechtigkeit im Kontext des Zeugnisses für Christus den Erlöser“.[51] Die Sozialprinzipien der Kirche rufen Führungskräfte in der Wirtschaft zum Handeln auf. Im gegenwärtigen herausfordernden wirtschaftlichen und sozialen Umfeld ist es wichtiger denn je, wie sie handeln.

65. Die Enzyklika von Papst Benedikt XVI. *Caritas in Veritate* legt eine Leitvision zum Handeln vor. Er erklärt, dass die Nächstenliebe – „Liebe, die empfangen und gegeben wird“ – das Herzstück der Soziallehre der Kirche darstellt.[52] Nächstenliebe ist „die wichtigste Triebkraft hinter der authentischen Entwicklung jeder menschlichen Person und der ganzen Menschheit“.[53] Wenn wir daher vom Handeln der Führungskräfte in der Wirtschaft sprechen, dann bedeutet dies beides: empfangen und geben.

66. *Empfangen:* Die erste Handlung der christlichen Führungskraft in der Wirtschaft ist – wie bei allen Christen – das Empfangen: genauer gesagt das Empfangen dessen, *was Gott für sie oder ihn getan hat*. Dieser Akt des Annehmens kann gerade für Führungskräfte besonders schwierig sein. Als Gruppe tendieren sie dazu, eher aktiv als rezeptiv zu sein. Dies gilt umso mehr im Kontext einer globalisierten Wirtschaft, angesichts einer hoch entwickelten Kommunikationstechnologie und der Dominanz des Finanzsektors. Und doch: Ohne die Fähigkeit zu empfangen, können Führungskräfte durch einen quasi-Nietzscheanischen ‚Über-Mensch-Komplex‘ in Versuchung geraten. Für manche besteht ihre Versuchung darin, sich selbst als *Gestalter* und als *Schöpfer* – nicht als *Empfänger* – ihrer eigenen Prinzipien zu verstehen.[54] Führungskräfte in der Wirtschaft mögen sich als kreativ, innovativ, aktiv und konstruktiv sehen, doch wenn sie die Dimension des Empfangens vernachlässigen, dann verkennen sie ihren Platz in der Welt und überschätzen ihre eigenen Leistungen und ihre Arbeit.

67. Noch bevor er Papst wurde, schrieb Papst Benedikt XVI: „Der Mensch kommt nicht zutiefst zu sich selbst durch das, was er tut, sondern durch das, was er empfängt“[55], nicht in erster Linie durch das, was er leistet, sondern durch das, was er annimmt. In der Tat führt die menschliche Leistung nur zur teilweisen Erfüllung. Es ist auch notwendig, um die Kraft und die Gnade des Annehmen-Könnens zu wissen. Die Weigerung, sich beschenken zu lassen, finden wir bereits in den Ursprüngen der Menschheit in der Geschichte von Adam und Eva. Gott gebot ihnen, „nicht vom Baum der Erkenntnis von Gut und Böse zu essen“ (Gen 2:17), denn das moralische Gesetz kommt von Gott und wir können es nur empfangen.[56] Die oben beschriebenen sozialethischen Prinzipien der Kirche sind eine Reflexion der Kirche über dieses moralische Gesetz in Bezug auf die Wirtschaft. Wenn Führungskräfte der Wirtschaft ihre Berufung empfangen, sind sie auch empfänglich für Prinzipien, die die ganzheitliche Entwicklung und Entfaltung aller fördern, die mit dem Unternehmen zu tun haben.

68. Wenn die Geschenke des geistlichen Lebens angenommen und in das tägliche Leben integriert werden, dann können sie die Gnade bewirken, die notwendig ist, um die gespaltene Lebensführung zu überwinden und uns menschlicher zu machen, besonders in unserer Arbeit. Das Erste, wozu die Kirche die christlichen Führungskräfte in der Wirtschaft aufruft, ist, die Sakramente zu empfangen, die heiligen Schriften der Bibel zu verinnerlichen, den Sonntag zu ehren, zu beten und in der Stille und durch andere geistliche Übungen ein spirituelles Leben zu führen. Dies sind für Christen nicht nur Optionen, keine rein privaten, vom Geschäftsleben völlig getrennten Angelegenheiten.

69. Der Sonntag zum Beispiel ist nicht nur eine Pause von der Arbeit. Paradoxerweise erkennen wir vielleicht nur in unserem Loslassen der Arbeit ihren tieferen Sinn. Papst Benedikt XVI. erklärt diesen Zusammenhang wie folgt: „Die biblische Lehre von der Arbeit findet ihre Krönung im Gebot der Ruhe und des Ausruhens“.[57] In Gott zu ruhen stellt unsere Arbeit in einen neuen Zusammenhang und verbindet sie mit dem immer fortschreitenden Schöpfungswerk, das ein Geschenk Gottes ist. Die Feier der Sakramente im Gottesdienst ist keine *Flucht* aus der Welt des Geschäftslebens. Sie gibt uns vielmehr den Freiraum, die *Wirklichkeit* der Welt tiefer zu durchdringen und über Gottes Werk nachzudenken. Die Offenbarung Gottes, die nur empfangen werden kann, aber nicht erworben werden, eröffnet uns, dass der Heilige Geist das Materielle verwandelt, Gnade die Natur vollendet und der Gottesdienst die Arbeit heiligt. Deswegen kommt die Bedeutung des Sonntags am umfassendsten in der Feier der Eucharistie zum Ausdruck. Hier erkennen wir auch, wie tiefgreifend das „Werk der menschlichen Arbeit“ im Zusammenhang mit dem Heilswerk Gottes steht: Brot und Wein sind das Werk menschlicher Arbeit. Sie werden durch das Wirken Gottes erhöht und in die reale Gegenwart Gottes verwandelt, eine Gegenwart mit der Kraft, die Welt zu erlösen.[58]

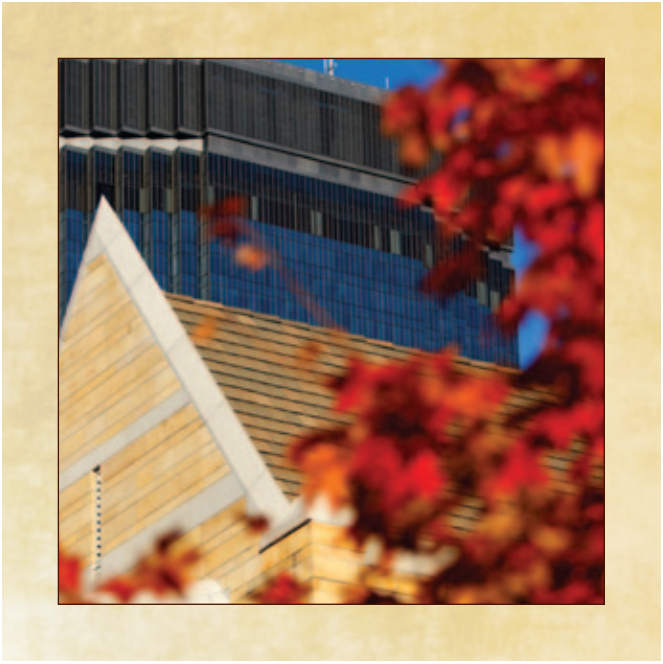
70. Die göttliche Dimension unseres Alltags kann in einer globalisierten, von Hochtechnologie und Finanzwirtschaft getriebenen Wirtschaft überschattet und unterdrückt werden. Dies gilt vor allem für Lebensbereiche, in denen es die Kirche nicht schafft, mit ihrer sozialethischen Botschaft und ihrem Zeugnis präsent zu sein. Aus diesem Grund hat der Selige Johannes Paul II. die Führungskräfte in der Wirtschaft und die Arbeitnehmer aufgefordert, eine Spiritualität der Arbeit zu entwickeln. Diese soll sie befähigen, ihre Rolle in Gottes Schöpfungs- und Erlösungswerk zu erkennen und ein Leben entsprechend ihrer Berufung zu führen.[59] Ohne die tiefen Kraftquellen des Gebetes und der Reflexion wird es für Führungskräfte in der Wirtschaft schwer sein, den negativen Aspekten beispielsweise der rasenden Beschleunigung durch die Informationstechnologien und dem Effizienzdenken zu entkommen und sich Nachdenklichkeit, Geduld, Gerechtigkeit und praktische Klugheit zu bewahren. Die Informationstechnologie drängt uns zu sofortigen Entscheidungen, die ihre eigenen Sachzwänge mit sich bringen und die die Berücksichtigung der sozialethischen Prinzipien der Kirche untergraben können. Sie kann aber auch sinnvoll genutzt werden von Unternehmenspraktikern, die sich ihre Nachdenklichkeit bewahren.

71. *Geben:* Das Zweite, zu dem die Kirche Führungskräfte in der Wirtschaft aufruft, ist das *Geben* als *Antwort* auf das, was man empfangen hat. Dieses Geben erschöpft sich nicht nur im gesetzlich vorgeschriebenen Mindestmaß. Es muss geprägt sein von einem wirklichen In-Beziehung-Treten mit anderen, um die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Das Sich-Selbst-Geben des Menschen „fragt nicht, wie weit es gehen *muss*, sondern danach, wie weit es gehen *kann*.[60] Geben bewegt Führungskräfte in der Wirtschaft zu einem tieferen Nachdenken über ihre eigene Berufung: Wie belebt das Annehmen der Liebe Gottes die Beziehungen der verschiedenen Anspruchsgruppen (Stake-holder) des Unternehmens? Welche Unternehmenspolitik und –praktiken fördern die essentielle Entfaltung der Menschen?

72. Führungskräfte in der Wirtschaft bringen sich selbst ein, indem sie gute und produktive Arbeit organisieren, nachhaltig Wertschöpfung generieren und diese gerecht verteilen. Die sozialethischen Prinzipien der Kirche sind eine hilfreiche Orientierung für Unternehmen hin zu einer Unternehmenskultur, die diese ganzheitliche Entwicklung und Entfaltung der Menschen fördert. Diese Kultur umfasst Eigenverantwortung, Innovationskraft, faire Preise, gerechte Löhne, menschliche Arbeitsbedingungen, Verantwortung gegenüber der Umwelt wie der Gesellschaft, ethische Geldanlagen und eine Vielzahl anderer Dinge wie eine sozialverträgliche Einstellungs- und Entlassungspolitik, transparente Unternehmensführung auf der Ebene der Leitungsgremien, Fortbildung der Mitarbeiter und gute Beziehungen zu den Zulieferern.

73. Neben diesen vor allem internen Möglichkeiten haben Führungskräfte aus Wirtschaft, Politik und Bürgergesellschaft Einfluss auf übergeordnete Angelegenheiten wie internationale Regelwerke, Korruptionsbekämpfung, Transparenz, Steuerpolitik sowie Umwelt- und Sozialstandards. Sie sollten ihren Einfluss als einzelne wie auch als Gruppe und Vereinigung nutzen, um die Menschenwürde und das Gemeinwohl zu fördern und nicht nur den spezifischen Interessen bestimmter Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu dienen.

74. Es ist nicht Sache der Kirche, Führungskräften der Wirtschaft im Detail vorzuschreiben, was sie zu tun haben. Das ist die Aufgabe der Praktiker, und das sind meistens Laien in der Kirche. Das Lehramt der Kirche kann keine technischen Lösungen oder Modelle präsentieren. Trotzdem sagt die Kirche mit Nachdruck, dass es keine wirkliche Lösung der „sozialen Frage“ entgegen dem Evangelium geben kann.[61] Der Papst und die Bischöfe, die das offizielle Lehramt der Kirche bilden, legen den Führungskräften der Wirtschaft die sozialethischen Prinzipien der Kirche nicht nahe, um sie ihnen aufzuzwingen oder ihnen damit zusätzliche Lasten aufzuerlegen. Vielmehr wollen sie sie auf die geistliche Bedeutung ihrer Handlungen und die gesellschaftliche Wichtigkeit der Institution des Unternehmens aufmerksam machen. Papst Benedikt XVI. sagt dazu in *Caritas in Veritate*: „Wenn das Handeln des Menschen auf Erden von der Liebe inspiriert und unterstützt wird, trägt es zum Aufbau jener universellen Stadt Gottes bei, auf die sich die Geschichte der Menschheitsfamilie zubewegt.“[62] Wenn das Evangelium die neuen Entwicklungen wie Globalisierung, Technisierung und Dominanz der Finanzmärkte beeinflussen will, dann deswegen, weil diese nicht nur technische oder marktwirtschaftliche Dimensionen haben, sondern unmittelbar die ganzheitliche Entwicklung und Entfaltung des Menschen betreffen.



75. Deswegen ist es ein wichtiger Bestandteil der Berufung von Führungskräften in der Wirtschaft, dass sie Tugenden leben, besonders die Tugenden der Klugheit und der Gerechtigkeit. Kluge Führungskräfte handeln verantwortlich in ihren geschäftlichen Angelegenheiten, bringen ihre Klugheit in die Unternehmenskultur als Ganzes ein und nicht nur in abstrakte Unternehmensleitbilder. Folgendes zeichnet „praktische Klugheit" von Führungskräften in der Wirtschaft aus: Sie institutionalisieren wirksame und gerechte Unternehmenspraxis, um gute Beziehungen zu den Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu etablieren, und entwickeln auf kreative Weise Strategien zur Umsetzung der sozialethischen Prinzipien der Kirche, um das Unternehmen menschlicher zu machen.

76. Wenn sich Führungskräfte in der Wirtschaft bestimmten Problemen gegenübersehen, die spezieller Lösungen bedürfen, dann wird ihr Handeln von einer *vernünftigen* Analyse der jeweiligen Situation bestimmt.[63] Diese vernünftige Entscheidung ist nicht nur marktorientiert oder technikbezogen. Vernunft ist oft reduziert worden auf das ‚clevere' Verhalten von Führungskräften, die doch nur ihre eigenen Interessen verfolgten. Dieses Verhalten umschreibt aber nicht die Tugend der Vernunft, sondern ein Laster, das sich von den Erfordernissen der Gerechtigkeit entfernt hat. Wahre Vernunft leitet das Denken von Führungskräften der Wirtschaft und veranlasst sie zu den richtigen Fragen, um bedachtsam den besten Kurs zum Aufbau erfolgreicher und gerechter Unternehmen einzuschlagen, die auch zum Gemeinwohl beitragen.

77. Vernünftiges Denken zu entwickeln umfasst den Blick für die verfügbaren Ressourcen des Betriebes und seine einzigartigen Kontextbedingungen. Praktische Klugheit bedeutet somit, das *Sollen* der sozialethischen Prinzipien in eine realistische und *mögliche* Umsetzung einer konkreten Situation einzubringen (abhängig von den vorhandenen Mitteln und Ressourcen). Praktische Klugheit mit Blick auf Löhne, die den Lebensunterhalt sichern, bedeutet also, dass diese nie höher sein können, als es die Leistungsfähigkeit des Unternehmens erlaubt. Wenn aber solche Löhne vom Unternehmen in bestimmten Situationen nicht gezahlt werden können, ohne die Existenz des Unternehmens zu gefährden, dann werden verantwortungsvolle Geschäftsleute nicht stehenbleiben und fatalistisch auf die Marktkräfte verweisen. Vielmehr werden sie ihre Unternehmensstrategie überdenken und kreativ versuchen, die Situation zum Besseren zu wenden und zu ihren Beschäftigten wieder ein rechtes Verhältnis herzustellen. Dies kann bedeuten, die Arbeit anders zu organisieren, die Gehaltsstrukturen zu verändern oder Anstrengungen zu unternehmen, neue Märkte zu erschließen. Wenn es dem Unternehmen aber auch nach solchen Anstrengungen nicht gelingt, gerechte Löhne zu zahlen, dann wird es Aufgabe anderer Institutionen wie des Staates oder der Gewerkschaften, die Bemühungen des Unternehmens ergänzend zu unterstützen.[64]

78. So wichtig solche anderen Institutionen für die Wirtschaft auch sind, dürfen sie niemals die Verantwortung des Arbeitgebers übernehmen. Unternehmen dürfen ihre Verantwortung nicht zur Gänze auf Gesetze oder Verträge abschieben. In ihrer Funktion als direkter Arbeitgeber können praktische Klugheit und Gerechtigkeit Führungskräften in der Wirtschaft helfen, die wachsende Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen in der globalisierten Wirtschaft zu erkennen. Wie Papst Benedikt XVI. mit Blick auf die heutige Zeit sagte, „ist es doch eine Tatsache, dass sich eine Grundüberzeugung ausbreitet, nach der *die Führung des Unternehmens nicht allein auf die Interessen der Eigentümer achten darf, sondern auch auf die von allen anderen Personenkategorien eingehen muß, die zum Leben des Unternehmens beitragen:* die Arbeitnehmer, die Kunden, die Zulieferer der verschiedenen Produktionselemente, die entsprechende Gemeinde“.[65] Diese wachsende Überzeugung hat eine große Menge an Überlegungen und praktischen Beispielen der Unternehmensethik und der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung hervorgebracht. In vielen Ländern zeigt sich ein subsidiärer Prozess der „Selbstregulierung“ im Rahmen von Branchenverbänden und Wirtschaftskammern auf der regionalen, nationalen und internationalen Ebene. Viele Regulierungen bezüglich des Verbraucherschutzes, des Arbeitnehmerschutzes und des Umweltschutzes gründen auf den Standards der jeweiligen Branchenvereinigung selbst, auch wenn sie immer noch durch staatliche Regulierung verbindlich gemacht werden müssen. Die praktische Klugheit der Unternehmer spielt eine wichtige Rolle, und die sozialethische Tradition der Kirche kann hier noch vieles lernen, aber auch vieles einbringen.

79. Wenn man sich auf Unternehmensethik und ‚gesellschaftliche Verantwortung‘ von Unternehmen (Corporate Social Responsibility -CSR) beruft, um gegen die kirchliche Soziallehre zu handeln, dann haben sie uns fehlgeleitet und von der Erkenntnis weggeführt, dass wir „Ebenbilder Gottes“ sind (Gen 1,27). Sie haben uns dann verführt, eine Tatsache zu missachten, „von der sich die un-verletzliche Würde der menschlichen Person ebenso herleitet wie der transzendente Wert der natürlichen moralischen Normen. Eine Wirtschaftsethik, die von diesen beiden Säulen absähe, würde unvermeidlich Gefahr laufen, ihre moralische Qualität zu verlieren und sich instrumentalisieren zu lassen“[66]. Wenn Unternehmensethik und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nicht tief im Grund einer menschlichen Kultur verwurzelt sind, dann kann ihre ansonsten nützliche Funktion einer Instrumentalisierung zum Opfer fallen. Sie wird dann ihrer Aufgabe nicht gerecht, eine ganzheitliche Entwicklung und Entfaltung des Menschen im Unternehmen zu fördern.

80. Geben und Empfangen bringen die sich ergänzende Natur des aktiven und kontemplativen Lebens zum Ausdruck. Diese beiden fundamentalen Dimensionen des Lebens müssen nicht notwendigerweise gleichgewichtig sein, aber sie müssen doch tiefgreifend integriert werden, gespeist aus der Erkenntnis, dass wir Gott brauchen und Gott Großes für uns getan hat. Im Gegenzug bittet Gott uns, seine Werkzeuge zu sein, sein Schöpfungswerk fortzuführen und es für andere zu verbessern. Für die Führungskräfte in der Wirtschaft bedeutet dies,

- Güter zu entwickeln, die wirklich gut sind, und Dienstleistungen, die wirklich dienen,
- die Arbeit so zu organisieren, dass die Mitarbeiter ihre Gaben und Talente entfalten können, und
- nachhaltige Wertschöpfung zu generieren, die dann gerecht verteilt werden kann (siehe *Anhang „Unternehmerspiegel - Gewissensprüfung für Führungskräfte in der Wirtschaft“*, die sich mit diesen drei Zielsetzungen im Alltag beschäftigt).

SCHLUSSFOLGERUNGEN

81. Zum Abschluss unserer Betrachtungen erkennen wir an, dass die Herausforderungen für Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes enorm sind. Führungskräfte in der Wirtschaft könnten an ihrer Fähigkeit zweifeln, das Evangelium und ihre tägliche Arbeit zu verbinden. Verunsichert von den Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind, könnten sie sich fragen, was ihnen die sozialethische Tradition der Kirche überhaupt an Orientierung für ihr Berufsleben bieten kann.

82. Führungskräfte in der Wirtschaft sollten offen sein für die Unterstützung und die Kritik von anderen Gläubigen ihrer Kirche. Sie sollten auf etwaige Zweifel und Verzagtheiten nicht mit Angst und Zynismus reagieren, sondern mit den Tugenden, die aus ihrer Berufung erwachsen:

- *Mit Glauben*, der das eigene Handeln nicht nur auf die wirtschaftlichen Zwänge bezieht, sondern es im Zusammenwirken mit anderen und im Lichte des fortwährenden Schöpfungshandelns Gottes vielmehr auch im größeren Kontext seiner Auswirkungen betrachtet und es in Bezug setzt zur eigenen persönliche Entwicklung und diejenige der ganzen Welt.

- *Mit Hoffnung*, dass ihre Arbeit und ihre Betriebe nicht von den Kräften des Marktes oder rechtlichen Konstrukten vorbestimmt werden, sondern dass ihr Handeln Zeugnis vom Reich Gottes geben wird.

- *Mit Liebe*, so dass ihre Arbeit nicht bloß das Produkt ihres Eigeninteresses ist, sondern Teil einer Kultur der Beziehung, des Aufbaus eines Miteinanders mit anderen wird.

83. Um ihre Berufung als treue Verwalter zu leben, sollten Geschäftsleute an einer religiösen Bildung teilhaben, die ihnen die Möglichkeiten und Verheißungen des Guten, das sie tun sollen und können, bewusst machen kann – des Guten, das ihre Handschrift trägt. Familie, Kirchengemeinde und Schule sind wichtig für die Grundlegung dieser religiösen Bildung. Wie alle anderen Menschen, so kommen auch Führungskräfte der Wirtschaft nicht durch einen Vertrag oder eine marktwirtschaftliche Transaktion auf die Welt, sondern als Geschenk. Niemand wird in ein Unternehmen hineingeboren, sondern in die Familie, idealerweise in der Kirche getauft, in der Schule ausgebildet und im lokalen Umfeld willkommen geheißen.

84. Eine entscheidende Phase der Bildung ist die Universität, in der zukünftige Führungskräfte der Wirtschaft oft zum ersten Mal mit den Erfahrungen, Methoden, Prinzipien und Zielen der Wirtschaft in Berührung kommen. Mit weltweit nahezu 1.800 Hochschuleinrichtungen, 800 davon mit Wirtschaftskursen, hat die Kirche selbst in die Ausbildung zukünftiger Führungskräfte investiert. Einige dieser Institutionen werden zu den besten der Welt gezählt. Diese Bildung zielt auf die Einheit von Wissen und den Dialog zwischen Glaube und Vernunft ab, um die notwendigen Voraussetzungen zur Bewältigung der Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen.[67] Katholische Managerausbildung hat bereits einiges erreicht, steht aber auch vor immer neuen Herausforderungen.

85. Wirtschaftliche Ausbildung darf sich wie jede andere berufliche Qualifizierung nicht nur auf die Vermittlung spezifischen praktischen und theoretischen Wissens beschränken. Wenn sie ihrer eigenen Tradition treu bleiben wollen, dann müssen katholische Hochschuleinrichtungen auch moralisches und sozialethisches Wissen und die entsprechende Lehre der Kirche vermitteln. Dies gilt vor allen Dingen für die spezifische Umsichtigkeit und das Gerechtigkeitsempfinden, das in der Wirtschaft notwendig ist. Eine umfassende wirtschaftliche Ausbildung beinhaltet alle einschlägigen theoretischen Inhalte, die relevanten Fertigkeiten sowie die gründliche Behandlung moralischen und sozialethischen Wissens und die entsprechende Lehre der Kirche, die die berufliche Praxis durchdringen muss. Eine übertriebene Betonung eines dieser Bereiche darf nicht auf Kosten der anderen gehen.

86. In der heutigen Zeit werden Wirtschaftsstudenten mit wirkmächtigen Theorien und ausgefeilten Techniken und Fertigkeiten ausgestattet. Leider verlassen einige von ihnen die Universitäten ohne die ethische und geistliche Bildung, die dazu beitragen würde, dass sie ihr Wissen und ihre Fertigkeiten zum Wohle der anderen und für das Gemeinwohl einsetzen. Tatsächlich verlassen manche die Universitäten mit einer Prägung, die sie für eine Spaltung ihrer Lebensführung anfällig macht, anstatt ihnen das Rüstzeug an die Hand zu geben, mit dem sie ein Leben führen können, das beruflichen Alltag und geistliches Leben verbindet. Die hier vorgetragenen Gedanken können zu einer ganzheitlicheren Bildung der Studenten beitragen, die sie zu gleichermaßen prinzipientreuen wie erfolgreichen Führungskräften in der Wirtschaft macht. Ihre akademischen Lehrer sollen die Studenten dazu inspirieren, das Gute in ihnen selbst zu entdecken und ihrer Berufung zu folgen: Nämlich ihre professionellen Fertigkeiten und ihr Urteilsvermögen für eine bessere Welt einzusetzen.

87. Unternehmer, Manager und alle, die in einem Unternehmen beschäftigt sind, sollten ermutigt werden, ihren Beruf als echte Berufung und als Antwort auf Gottes Ruf in seine Nachfolge zu verstehen. Wenn sie dies tun, dann engagieren sie sich dafür, ihren Schwestern und Brüdern zu dienen und am Aufbau des Reiches Gottes mitzuwirken. Diese Handreichung zielt darauf ab, Führungskräfte in der Wirtschaft zu einer immer größeren Hingabe an ihre Arbeit zu inspirieren und zu ermutigen. Wir sind sehr bewegt durch die vielen Beiträge, die Laien als Führungskräfte in der Wirtschaft zur Konzeption und Umsetzung der Soziallehre der Kirche geleistet haben. Wir laden alle Erzieher und Katecheten auf Pfarr- und Bistumsebene und speziell das Lehrpersonal der Wirtschaftsausbildung dazu ein, dieses Dokument in der Arbeit mit ihren Studierenden zu nutzen. Wir hoffen, dass es sie motiviert, der Achtung und dem Schutz der Menschenwürde und dem Gemeinwohl in ihrem zukünftigen unternehmerischen Tun aktiv Rechnung zu tragen. Wir hoffen, dass diese Handreichung eine Diskussion mit der Wirtschaft und den Universitäten anregen wird. Sie soll Führungskräfte der Wirtschaft, Wirtschaftsfakultäten und Studierende ermuntern:

- Zu *sehen:* Die Herausforderungen und Chancen der Arbeitswelt.
- Zu *urteilen:* entsprechend den sozialethischen Prinzipien der Kirche.
- Zu *handeln:* als Führungskräfte, die Gott und den Menschen dienen.

UNTERNEHMERSPIEGEL - EINE GEWISSENSPRÜFUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER WIRTSCHAFT

- Sehe ich meine Arbeit als ein Geschenk Gottes?
- Ist meine Arbeit wirklich eine echte Teilhabe am Schöpfungshandeln Gottes?
- Fördere ich durch mein Handeln eine Kultur des Lebens?
- Habe ich durch eine gespaltene Lebensführung die Prinzipien des Evangeliums aus meiner Arbeit herausgehalten?
- Empfange ich regelmäßig die Sakramente im Bewusstsein dafür, wie sie mein unternehmerisches Handeln prägen können?
- Lese ich die Bibel und bete ich dafür, die Gefahr einer gespaltenen Lebensführung zu vermeiden?
- Teile ich meine spirituellen Erfahrungen mit anderen christlichen Führungskräften in der Wirtschaft?
- Strebe ich danach, mein Geschäftsleben durch die Kenntnis der Soziallehre der Kirche zu bereichern?
- Glaube ich daran, dass die Achtung der Menschenwürde in meinen Geschäftsentscheidungen die ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung meiner Mitarbeiter fördert und dadurch mein Unternehmen effizienter, handlungsfähiger und profitabler macht?

DEN BEDÜRFNISSEN DER WELT DIENEN

- Erkenne ich an, dass sich die Verantwortung meines Unternehmens nicht nur auf die Eigentümer, sondern auch auf alle diejenigen erstreckt, die direkt und indirekt zu seinem Erfolg beitragen?
- Erziele ich Wertschöpfung oder schöpfe ich Werte ab, die andere geschaffen haben?
- Trage ich zur Verzerrung des Wettbewerbs bei?
- Strengen wir uns in unserem Unternehmen an, die ungerechtfertigte Verlagerung von Kosten auf andere sowie unerwünschte Nebenwirkungen unseres wirtschaftlichen Handelns zu vermeiden (wie z.B. Umweltschäden, Benachteiligung von Zulieferern, des lokalen Umfelds oder sogar Wettbewerbern)?
- Bin ich mir dessen bewusst, dass wenn Unternehmensentscheidungen nicht auf Achtung der Menschenwürde gründen, sie Gefahr laufen, instrumentalisiert zu werden und somit die Entfaltung der Menschen innerhalb der Unternehmen auf der Strecke bleibt?
- Bemühe ich mich um ein faires Verhältnis mit den Mitarbeitervertretern, um Mitarbeiterrechte zu gewährleisten?
- Mache ich mir regelmäßig Gedanken darüber, in welchem Maße mein Unternehmen Waren und Dienstleistungen produziert, die echten menschlichen Bedürfnissen dienen und verantwortlichen Konsum unterstützen?

GUTE UND PRODUKTIVE ARBEIT ORGANISIEREN

- Gestalte ich die Arbeitsbedingungen so, dass meine Mitarbeiter auf allen Ebenen in angemessener Weise selbstständig arbeiten können? Anders gefragt: Ist die Organisationsstruktur meines Unternehmens vom Subsidiaritätsprinzip durchdrungen?
- Bin ich bereit, das Risiko eigenständiger Entscheidungen untergeordneter Organisationseinheiten zu tragen?
- Sind die Arbeitsplätze und Zuständigkeiten in meinem Unternehmen so gestaltet, dass die Begabungen und Fähigkeiten meiner Mitarbeiter voll zum Tragen kommen können?

– Habe ich meine Mitarbeiter so ausgewählt und fortgebildet, dass sie ihren Verantwortlichkeiten nachkommen können?

– Wurden ihre Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar definiert?

- Sorge ich in meinem Unternehmen für Arbeitsplatzsicherheit, faire Löhne, Fortbildungsmöglichkeiten und die Möglichkeit zur Selbstorganisation der Mitarbeiterschaft?
- Sind unsere sorgfältig erarbeiteten Wertvorstellungen in die Unternehmenskultur eingewoben und in die Leistungsbewertung der Mitarbeiterschaft integriert? Gehe ich mit Blick auf die Leistung meiner Mitarbeiter ehrlich mit ihnen um?
- Berücksichtige ich in den unterschiedlichen Ländern, in denen mein Unternehmen tätig ist, auch die Würde der indirekt Beschäftigten? Trage ich zur Entwicklung des dortigen gesellschaftlichen Umfeldes bei? (Folge ich überall den gleichen sozialethischen Standards?)
- Gewähre ich der Würde aller meiner Mitarbeiter Vorrang vor meinen Gewinnmargen?

NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNG UND GERECHTE VERTEILUNG

- Strebe ich als Führungskraft in der Wirtschaft danach, meinen Kapitalgebern angemessene Renditen, meinen Mitarbeitern faire Löhne, meinen Kunden und Zulieferern faire Preise und dem Gemeinwesen faire Steuern zukommen zu lassen?
- Ist mein Unternehmen Kapitalgebern und dem gesellschaftlichen Umfeld gegenüber transparent und wahrhaftig in der Finanzberichterstattung?
- Kümmert sich mein Unternehmen angesichts aufziehender ökonomischer Schwierigkeiten darum, dass die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter durch Fortbildungen und Zusatzqualifikationen erhalten bleibt?

ZUSAMMENFASSUNG

- **Fördere ich als christliche Führungskraft in der Wirtschaft in meinem Einflussbereich die Würde des Menschen und das Gemeinwohl?**
- **Unterstütze ich eine Kultur des Lebens, der Gerechtigkeit, eines internationalen Ordnungsrahmens, der Transparenz, der Umwelt- und Arbeitsstandards und des Kampfes gegen Korruption?**
- **Fördere ich die ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung meiner Mitarbeiterschaft?**

- Informiert mein Unternehmen die Mitarbeiter rechtzeitig, wenn wirtschaftliche Schwierigkeiten Entlassungen notwendig machen? Unterstützt das Unternehmen die Mitarbeiterschaft bei der Suche nach neuen Arbeitsplätzen? Zahlt es ausreichende Abfindungen aus?
- Unternimmt mein Unternehmen alle Anstrengungen, um in seinen Aktivitäten Abfall zu vermeiden und die Umwelt als Ganzes zu schützen?

ANMERKUNGEN

[1]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate* (2009) 38, 40.

[2]Johannes Paul II., *Enzyklika Laborem Exercens* (1981) 25.

[3]II. Vatikanischen Konzils, *Pastorale Konstitution Gaudium et Spes* (1965) 43.

[4]Deuteronomium 5: 6-8: «Ich bin Jahwe, dein Gott, der dich aus Ägypten geführt hat, aus dem Sklavenhaus. Du sollst dir kein Gottesbildnis machen, das irgendetwas darstellt am Himmel droben, auf der Erde unten oder im Wasser unter der Erde.»

[5]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 71.

[6]«Die vom reinen technischen Tun gefesselte Vernunft ist ohne den Glauben dazu verurteilt, sich in der Illusion der eigenen Allmacht zu verlieren. Der Glaube ist ohne die Vernunft der Gefahr der Entfremdung vom konkreten Leben der Menschen ausgesetzt.» Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 74.

[7]Siehe Johannes XXIII., *Enzyklika Mater et Magistra* (1961) 236.

[8]II. Vatikanischen Konzils, *Pastorale Konstitution Gaudium et Spes*, 4.

[9]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 19.

[10]Vgl. Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*.

[11]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, Kap. 6.

[12]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 45.

[13]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 40.

[14]Siehe die Wirtschaft in Gemeinschaft der Fokolare Bewegung, UNIAPAC, Legatus, Woodstock Business Conference, die Gemeinschaft der Werke, entstanden aus der Bruderschaft Gemeinschaft und Befreiung, und andere Bewegungen, die die Beziehung zwischen Glaube und Unternehmertum ernst nehmen.

[15]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 11.

[16]Siehe Benedikt XVI., *Enzyklilka Deus Caritas Est* (2005) 1.

[17]Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden, *Kompendium der Soziallehre der Kirche*, (2004) 108.

[18]Johannes Paul II., *Enzyklika Sollicitudo Rei Socialis* (1987) 38.

[19]II. Vatikanischen Konzils, *Pastorale Konstitution Gaudium et Spes*, 26.

[20]Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden, *Kompendium der Soziallehre der Kirche*, 164-167.

[21]Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden, *Kompendium der Soziallehre der Kirche*, 338.

[22]Kard. Tarcisio Bertone, "A Goal Greater Than Profit" (presented at the Executive Summit on Ethics for the Business World, Rom, 16. Juni 2011), http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/card-bertone/2011/documents/rc_seg_st20110616_business_ethics_en.html.

[23]Pius XII, *Enzyklika Quadragesimo Anno* (1931) 51.

[24]Oswald von Nell-Breuning, *Die soziale Enzyklika: Erläuterungen zum Weltrundschreiben Papst Pius' XI. über die gesellschaftliche Ordnung* (Köln: Katholische Tat-Verlag, 1932), 81.

[25]Johannes Paul II., *Enzyklika Centesimus Annus* (1991) 36.

[26]Johannes Paul II., *Enzyklika Centesimus Annus*, 43.

[27]Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden, *Kompendium der Soziallehre der Kirche*, 192-196.

[28]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 45.

[29]Johannes Paul II., *Enzyklika Centesimus Annus*, 32.

[30]Pius XII, *Enzyklika Quadragesimo Anno*, 135.

[31]Johannes Paul II., *Enzyklika Laborem Exercens*, 6.

[32]Johannes Paul II., *Enzyklika Laborem Exercens*, 6.

[33]Johannes XXIII., *Enzyklika Mater et Magistra*, 83.

[34]Johannes Paul II., *Enzyklika Centesimus Annus*, 48; siehe auch Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden, *Kompendium der Soziallehre der Kirche*, 185-186; und *Katechismus der Katholischen Kirche*, 1883.

[35]Johannes Paul II., *Enzyklika Centesimus Annus*, 35.

[36]Mt 25 : 14-30.

[37]Johannes Paul II., *Enzyklika Centesimus Annus*, 35.

[38]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 21.

[39]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 48.

[40]Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden, *Kompendium der Soziallehre der Kirche*, 171-181.

[41]Johannes Paul II., *Enzyklika Sollicitudo Rei Socialis*, 42.

[42]Johannes Paul II., *Enzyklika Laborem Exercens*, 14.

[43]Johannes Paul II., *Enzyklika Centesimus Annus*, 35.

[44]Johannes Paul II., *Enzyklika Centesimus Annus*, 43.

[45]Johannes Paul II., *Enzyklika Laborem Exercens*, 20.

[46]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 53.

[47]Johannes Paul II., *Enzyklika Centesimus Annus*, 57.

[48]Benedikt XVI., "Address to Participants on the 50th Anniversary of the Encyclical 'Mater et Magistra'", 16. Mai 2011, http://www.vatican.va/holy_father/benedict_vxi/speeches/2011/may/documents/hf_benxvi_spe_20110516_justpeace_en.html.

[49]Einige dieser Organisationen sind UNIAPAC und seine Mitglieder, Legatus, Woodstock Business Conference, und neue Bewegungen wie die Wirtschaft in Gemeinschaft der Fokolare Bewegung, die Initiativen der Gemeinschaft der Werke von Befreiung und Gemeinschaft, oder einige Investorengruppen wie der Interfaith Center for Corporate Responsibility und andere Organisationen und Bewegungen.

[50]II. Vatikanischen Konzils, *Pastorale Konstitution Gaudium et Spes*, 19.

[51]Johannes Paul II., *Enzyklika Centesimus Annus*, 5.

[52]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 5.

[53]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 1.

[54]Friedrich Nietzsche, *Beyond Good and Evil* (Oxford: Oxford University Press, 1998), 154, im deutschen Original: Friedrich Nietzsche, *Jenseits von Güt und Böse* (Leipzig: C.G.Naumann, 1886).

[55]Joseph Ratzinger, *Einführung in das Christentum*, 6th ed. (München: Kösel Verlag, 1968), 218.

[56]Johannes Paul II., *Veritatis Splendor* (1993), 35.

[57]Benedikt XVI., "'Man is subject and protagonist of work'. Homily on Feast of St. Joseph" (Vatican City, March 19, 2006), http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/homilies/2006/documents/hf_ben-xvi_hom_20060319_lavoratori_en.html.

[58]Siehe Johannes Paul II., *Apostolisches Schreiben Dies Domini* (1998).

[59]Johannes Paul II., *Enzyklika Laborem Exercens*, 24.

[60]Hans Urs von Balthasar, *Christlicher Stand* (Einselden: Johannes Verlag, 1977), 36.

[61]Johannes Paul II., *Enzyklika Centesimus Annus*, 5.

[62]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 7.

[63]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 47.

[64]Der im englischen Original verwendete Begriff «indirekter Arbeitgeber» stammt von Johannes Paul II. Dies ist ein wichtiger Gegenstand für Unternehmer (*Enzyklika Laborem Exercens*, 19). „Wenn ein bestimmtes Wirtschaftsystem so kompetitiv und dysfunktional ist, dass die gerechte Behandlung von Mitarbeitern bestraft statt belohnt wird, können Arbeitgeber und Manager nicht erwarten, eine vollkommen gerechte Arbeitssituation zu schaffen. Beispiel: Das Recht auf einen existenzsichernden Lohn liegt in der Verantwortung aller Menschen und nicht nur dem direkten Arbeitgeber. Wenn ein bestimmtes Unternehmen in einem sehr preissensiblen und transparenten Markt tätig ist, kann der Druck, die Arbeitskosten zu senken, so groß werden, dass ein bestimmter Arbeitgeber gezwungen sein würde, den so genannten Markt-Lohn zu bezahlen, welcher niedriger sein könnte als ein existenzsichernder Lohn für eine Einzelperson oder eine Familie. Ein Arbeitgeber in einem solchen System könnte gezwungen sein, niedrige Löhne zu zahlen, weniger Sozialleistungen zu bieten, und würde die Arbeitsbedingungen sich verschlechtern lassen, um mit anderen in seiner Branche konkurrieren zu können. Wenn er dies nicht tut, würde dieses bestimmte Unternehmen im Wettbewerb benachteiligt. Egal, wie sehr die direkten Arbeitgeber einen existenzsichernden Lohn bezahlen möchten, sind sie gezwungen, die üblichen Tarife zu bezahlen oder ihr Geschäft aufzugeben. Dieses Szenario zeigt sich am deutlichsten in Entwicklungsländern, in denen der Arbeitsschutz minimal ist, die Gewerkschaften unterdrückt werden und die Arbeitsmärkte überschwemmt sind, obwohl sie auch weiterhin in den entwickelten Ländern existieren. Deshalb sind die sogenannten indirekten Arbeitgebern von solch entscheidender Bedeutung bei der Festlegung des Arbeitsentgelts.“

In der hier vorliegenden Übersetzung wurde dieser Begriff des „indirekten Arbeitgebers“ aber nicht verwendet, weil er im deutschen Sprachgebrauch unüblich ist.

[65]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 40.

[66]Benedikt XVI., *Enzyklika Caritas in Veritate*, 45.

[67]Siehe Johannes Paul II., *Apostolische Konstitution Ex Corde Ecclesiae* (1990).

PÄPSTLICHER RAT
FÜR GERECHTIGKEIT UND FRIEDEN

KOORDINATOREN

Dr. Michael J. NAUGHTON, Professor und Direktor des John A. Ryan Instituts für Katholische Soziallehre an der St. Thomas University, Saint Paul/Minnesota, USA

Sr. Helen ALFORD, O.P., Dekanin der Fakultät für Sozialwissenschaften, Päpstliche St. Thomas von Aquin Universität (Angelikum), Rom

MITARBEITER

Msgr. Anthony FRONTIERO, Rektor, St. Joseph Kathedrale, Manchester, New Hampshire, USA

Dr. Kenneth GOODPASTER, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, St. Thomas University, Saint Paul/Minnesota, USA

Dr. André HABISCH, Professor für Christliche Sozialethik und Gesellschaftspolitik, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

Dr. Robert KENNEDY, Professor, Abteilung für Katholische Studien, St. Thomas University, Saint Paul/Minnesota, USA

Mr. Pierre LECOCQ, Präsident der **UNIAPAC** (International Union of Christian Business Executives Associations); Präsident und Vorstandsvorsitzender von **INERGY** Automotive Systems

P. Domènec MELÉ, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Universität von Navarra, IESE Business School, Barcelona/Spanien

Dr. Stefano ZAMAGNI, Professor für Volkswirtschaftslehre, Universität von Bologna, Italien

LEKTORAT

Mark HARRINGTON, Mary CHILDS, Elizabeth BRIEL, Robert CZERNY

DEUTSCHE ÜBERSETZUNG

Dr. André HABISCH, Professor für Christliche Sozialethik und Gesellschaftspolitik, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

Martin J. WILDE, Geschäftsführer des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU), Köln

TEXTBEARBEITUNG

Cristian LOZA ADAUI, Ingolstadt

Julia SOBOTA, Wien

PÄPSTLICHER RAT
FÜR GERECHTIGKEIT UND FRIEDEN

Bund Katholischer Unternehmer e.V.