

130. Baden-Badener Unternehmernesspräche (Donnerstag, 03. Mai 2012)

Bischof Dr. Franz-Josef Overbeck, Essen:

Halt – Haltung – Verhalten.

Grundlagen einer Ethik für Verantwortungsträger aus katholischer Sicht in 12 Thesen

I. Einleitung

- 1) *Kommunikationsstil (induktiv/deduktiv):* Wer Verantwortung übernimmt und führen will, muss sich über seine Argumentationslogik im Klaren sein. Verständlichkeit der Aussagen und Anforderungen sind zentral. Wenn es um die Steuerung von Wandlungsprozessen geht, ist einerseits zwar dieses situationsadäquate Reden wichtig, andererseits ist Führungskommunikation vor allem als Kommunikation über Grundsätzliches zu begreifen. Solche Wesensbestimmungen können abstrakt-theoretisch anmuten, sie zeigen aber die dahinterliegenden Motivationen und Ziele, die sich jeweils in diversen konkret-empirisch Belangen realisieren. Diese werden dort zum Motor der Veränderung. Ernsthaftigkeit und Entschlossenheit werden aber nicht nur explizit Thema, sie werden immer auch über nonverbale, symbolische und „habituelle“ Formen mitkommuniziert. So drücken sich Wertpräferenzen auch in öffentlich sichtbaren privaten Lebensstilen aus und dominieren das Glaubwürdigkeitsprofil im Veränderungsprozess auch über Erscheinung, Mimik und Gestik. (Im Folgenden möchte ich entsprechend meine Überzeugungen offen legen!)

- 2) Verantwortung übernehmen bedeutet, *Entscheidungen nach Interessen und Kriterien* zu treffen, Entscheidungen für und über andere. Führung in unterschiedlich komplexen Wirtschaftsorganisationen (Konzernen, u. ä.) auszuüben, heißt vor allem, Entscheidungen über Entscheidungswege zu klären und dabei zu berücksichtigen, wie man die unterschiedlichen Beteiligten (Eigentümer, Geschäftspartner, Mitarbeiter, gesellschaftliche Öffentlichkeit) partizipieren lassen kann und muss. „Unternehmerischer Erfolg“ als langfristiges Gesamtziel hängt nicht zuletzt davon ab, dass Einzelinteressen generalisiert werden und das unternehmerische Handeln mit dem gesellschaftlichen Gemeinwohl möglichst konvergiert. Oft wird unterstellt, die Katholische Kirche sei besonders hierarchisch organisiert. Natürlich gibt es Hierarchie und Gehorsam, aber als Gesamtinstitution beschreibt ein Bistum im Alltag eher ein Konglomerat verschiedener mehr oder weniger fest bzw. lose gekoppelter Organisationsformen (analog eher zu einer Kommune). Im Unterschied zur strafferen Organisation von

Unternehmen (Strategie, Kontrolle, Kommunikation, Markt) geht es vor allem um persönliche Motivation und um Überzeugung. (Gelingendes Glaubensleben ist das Erfolgskriterium.) Als Bischof bin ich in diesem Sinne Integrationsfigur und Moderator.

- 3) Wer gestalten will, braucht Überblick. Vertrauen gewinnt man, wenn Einzelhandlungen in einem Gesamtzusammenhang stehen, wenn Begründungsstrukturen erkennbar werden. In diesem Sinne bedarf es einer Beobachtung 2. Ordnung, die nicht ohne ihr Fundament zu denken ist: *Ethik wird somit als Reflexionstheorie der Moral verstanden* und Moral als in diverse Handlungsnormen gefasste Glaubensüberzeugungen und Weltanschauungen (Moralebenen: individuell, gemeinschaftlich, gesellschaftlich). Die vor allem durch (globalisierte) Wirtschaftsprozesse und Wissenschaftsfortschritte gesteigerte Quantität von Wissen und Optionen sowie die Pluralität des Meinens und Wollens verweist auf ungekannte Freiheitsgrade, wie zugleich auf den Zwang und die einhergehende Überforderung, sich in vielen Situationen entscheiden zu müssen. Gebraucht werden Komplexitätsreduktionen, Faustformeln, die in Orientierungsvakuen Richtungen anzeigen können (aufgeklärtes Selbstbewusstsein). Dies insbesondere hinsichtlich der Zeitknappheit von Entscheidungssituationen. Moral lässt sich aber nicht funktionalisieren; der auf Wahrheit bezogene Glaube ist ihre Währung. Das produktive Zusammenspiel der modernen Gesellschaft hängt oft viel mehr von „Glauben“ ab als von Rationalität, kann doch die Komplexität jeder Handlungssituation aktuell nur unzureichend rational durchdrungen werden und basiert das reibungslose Funktionieren in vielen Fällen auf der Grundlage von Plausibilitätsannahmen (dass Computer richtig rechnen, dass Verkehrsteilnehmer sich an Regeln halten, ...). „Glauben“ an sich ist also nicht unmodern und wird auch von erklärten Atheisten geleistet.

II. Halt: *Katholizität*

- 4) Als Bischof eines Bistums bin ich Vertreter einer „Unterorganisation“ einer weltweiten Glaubensgemeinschaft und damit ein Religionsvertreter, so wie Sie Wirtschaftsvertreter sind. Natürlich hat das Leiten einer Ortskirche auch mit politischen, wirtschaftlichen, pädagogischen u. a. Dimensionen zu tun; es ist aber primär auf den Funktions- und Vergleichskontext *Religion* bezogen. Religiös geht es um die Erfahrung des Menschen mit Heil und Unheil, um die Kommunikation von Sinn, Schuld und Erlösung, von Totalität und Existenz. Wenn man „Religion“ als Begriff übersetzt, geht es wörtlich um „Rückbindung“. Obwohl die

Religionswissenschaft (im Unterschied zur Glaubenswissenschaft „Theologie“) keinen einheitlichen Religionsbegriff fassen kann, beschreibt Religion eine anthropologische Notwendigkeit. Die allgemein-philosophisch gemeinten Fragen Kants, „Was kann ich wissen, soll ich tun, darf ich hoffen, ist der Mensch?“, zeigen dies sehr schön. (Ich habe meine theologische Dissertation „Der Gottbezogene Mensch“ in diesem Themenfeld geschrieben.)

- 5) Als Christen finden wir im Anderen das Antlitz Gottes, des Gottes, der uns in drei Personen als der eine und zugleich dreifaltige Gott offenbart wurde, als Schöpfer-Vater, Erlöser-Sohn und Heiliger Geist. Die religiösen Erfahrungen von Transzendenz erleben wir Christen als Beziehungen, die Sinn-stiftend sind. In diesem umfassenden Sinn transzendiert diese „große“ Wahrheit die vielfältigen Interessenswirklichkeiten. In dieses Beziehungsgeschehen bin ich als Christ persönlich einbezogen: Es ist die Einheit von *Gottes- und Nächstenliebe*, mit der wir auf die uns (biblisch) geschenkte Erfahrung, dass Gott die Liebe ist („Deus caritas est“) antworten. Und es ist das „Beten“ die Kommunikationsform, mit der ich diese Beziehung aktualisiere. Angesichts von Leiderfahrungen und ansonsten „sprachlos“ machenden Zuständen gibt es hier Anschlüsse, die „Richtungen“ geben können. Diese praktischen Glaubensformen müssen eingeübt und über Durststrecken hinweg ausgehalten werden (z. B. in der Mühsal des Betens ...). Christen haben nie das Gefühl, letztes Glied einer Verantwortungskette zu sein, sie können sich betend an Gott wenden, den wir als Vater anreden und der die Vollendung ist. Wer alles getan hat, was möglich war, weiß, dass es nicht von ihm alleine abhängt.
- 6) Als Katholiken glauben wir an die Offenbarung, deren Erkenntnis sich aus drei hauptsächlichen Quellen zusammensetzt: Die Bibel als Heilige Schrift, das Lehramt und die Tradition, in der sich der Heilige Geist in vielen Biografien manifestiert. Kirchengeschichte ist mannigfaltig individualisierte Bekenntnisgeschichte und hält auf diese Weise weitere Plausibilisierungen bereit. In diesem Sinne bekomme ich in den Schwierigkeiten als Leiter einer Ortskirche letztlich Halt auch im *Glaubenswissen*. Nicht nur die Kenntnis der Bedeutung der vielen Symbole und Rituale, sondern eben auch das Wissen um den Weg der Kirche durch die Zeit kann aktuell akute Probleme zu erkennen und zu relativieren helfen. Zentral dabei ist aber, sich nicht auf bestimmte Epochen zu verengen und den Gesamtprozess im Bewusstsein zu halten. Diese Bildung vermittelt *Vorbilder*, die konkret nachzuahmen sind: Heilige mit Charismen und Erfolgsregeln (benediktinisch: Ordensregel, jesuitisch: Liebe zur Wirklichkeit). Darüber hinaus stärkt das Bewusstsein einer weltweiten Glaubensgemeinschaft.

III. Haltung: *Personalität*

- 7) Das besondere der Katholischen Kirche ist das Amtsverständnis. Wir haben das besondere Priestertum, ohne dass das allgemeine Priestertum aller Christen nicht verstanden werden kann. Es ist ein Dienst, zu dem man sich berufen weiß, auf den man sich vorbereitet, für den man im Namen der Kirche geweiht wird und für den man auf andere Realisierungen persönlicher Existenz wie z.B. Familie verzichtet, ohne dabei auf die eigene Persönlichkeit zu verzichten. Dennoch ist die Unterscheidung von Amt und Person entlastend. Mit dem Nachgehen der *Berufung* geht einher die *Verantwortung*. Das Amt des Bischofs ist im besonderen ein Amt der persönlichen Berufung und Verantwortung, da sich niemand selbst darauf bewirbt, sondern vom Papst dazu bestellt wird. Es ist das Amt der Einheit, sowohl innerhalb einer Ortskirche als auch der Ortskirche mit der Weltkirche. Kirchliche Leitung ist nicht mit Herrschaft im politischen Sinne zu verwechseln; sie ist vielmehr primär ein geistliches Geschehen, somit ein Beziehungsgeschehen und bedeutet immer, die anderen und darin den ganz Anderen, Gott, groß zu machen. Die wichtigste Tugend dafür ist meiner Erfahrung nach die Demut als ein erduldenes und geduldiges sich selbst und der Situation der Kirche Bewusst-sein (werden und bleiben).
- 8) Das Wesen der Haltung ist die Persönlichkeit, die individuell (unteilbar, also nicht gespalten) zu sein hat. Im Zuge zunehmender gesellschaftlicher Differenzierung gilt der Mensch nicht mehr als Teil eines gesellschaftlichen Teilbereichs, er steht den vielen gesellschaftlichen Funktionssystemen vielmehr gegenüber und muss auf je spezifische Art und Weise selber seine Inklusionen bestimmen und sie organisieren. Damit ist die Mühe der Freiheit beschrieben, der Zwang zur Individualisierung. Erst mit dem zeitlichen Verlauf der Biografie entsteht durch erfahrene und bewusste Lebensgeschichte Identität. Als Führungsfigur ist es wichtig, für andere identifizierbar und nicht doppelbödig zu sein. Es ist wichtig, seine umfassende Persönlichkeit integer zu halten und nicht den unterschiedlichen Systemimperativen willenlos zu folgen. Vielmehr braucht es Absichten als mit Einsichten verbundene Perspektiven, die für mich selbst und für andere orientierend wirken können. Darüber hinaus ist die Pflege personaler Beziehungen von größter Wichtigkeit, unverzweckte Freundschaften zu Menschen unterschiedlicher Bereiche und im Gebetszusammenhang mit Gott sind bedeutend.

- 9) Über das Netzwerk personaler Beziehungen hinaus gehört es auch zu meinem Verständnis von „Haltung“, nicht alles auf seine eigene Person zu beziehen, sondern vielmehr auf die umfassendere Institution, in deren Namen ich handle (in meinem Fall die Katholische Kirche, das Bistum Essen, das Hilfswerk „Adveniat“ sowie die Militärseelsorge). Es ist ein „im-Dienst-Stehen“ für den übergeordneten Zusammenhang, für Gottes Heilshandeln mit den Menschen, der nicht nur in der Gemeinschaft der ihm zugehörigen Personen wirkt, sondern als Institution eine gesamtgesellschaftliche Sendung hat. Wie viele stehen der Kirche fern und setzen doch auf sie. In diesem Sinne Institution zu repräsentieren, gehört zur Haltung mitmenschlicher Persönlichkeit. Für unseren heutigen Kontext: Als Christ im Wirtschaftshandeln sein Charisma in der koproduktiven „Wertschöpfung“ Gottes in der Welt zu entdecken und auf diese Weise für das Gemeinwohl einzustehen, wäre somit ein konkretes Beispiel solch eines Selbstbewusstseins.

IV. Verhalten: *Orientierung*

- 10) Auf der Handlungsebene resultiert für mich aus oben Gesagtem ein Anspruch auf mein Verhalten. Es sind orientierende Begriffe und Prinzipien, an denen entlang ich Entscheidungen zu treffen versuche. Transparenz als das Offenlegen der Wertgrundlagen meiner Entscheidungspräferenzen steht an erster Stelle. Die in der katholischen Soziallehre profilierten Sozialprinzipien der „Solidarität“ im Sinne einer Weitung meines Horizontes auf die jeweils Bedürftigen sowie die „Subsidiarität“ als das Gespür für die Ordnungen der Ebenen und damit das Vertrauen und Zutrauen, dass z.B. Mitarbeiter es schon richtig machen, orientieren mein Führungshandeln und entlasten zugleich. Des weiteren bemühe ich mich um Verbindlichkeit (vgl. Religion als „Rückbindung“) in Form sachlicher Konsequenz sowie zeitlicher und sozialer Kohärenz: „Euer Ja sein ein Ja, euer Nein ein Nein“ (Mt 5, 37), in welchem Thema, wann und wem gegenüber auch immer.
- 11) Diesen großen Ansprüchen zu entsprechen, gelingt natürlich mehr oder weniger. Je höher man in Entscheidungshierarchien steht, umso einsamer ist es um einen und desto schwerer wiegt persönliches Versagen in Entscheidungen. Das kann erdrückend sein, denn Entscheidungen kann man nicht ausweichen. Auch nichtgetroffene Entscheidungen sind Entscheidungen, die einem nicht abgenommen werden. Als Kirche haben wir mit dem Beichtsakrament ein sinnenfälliges Zeichen dafür, dass es im Vertrauen auf Gott und bei aller Redlichkeit des Bemühens Versöhnung gibt. Es gibt das Fallen und

Wiederaufstehen, die Umkehr und den Neubeginn. In diesem Sinne „glauben zu können“ kann angesichts sonstiger Perfektionalismen entlastend sein. Vor allem geht es um das immer neue Wiedergewinnen des rechten Maßes in den Versuchungen der Selbstherrlichkeit, aber auch als Thema sonstiger Disziplin (Arbeits- und Regenerationszeiten,...)!

12) Orientierung als Verhaltensmaßgabe führt mich zum Schluss auf das für mich wichtige Thema der „Kirche in der Welt von heute“ (Pastoralkonstitution des II. Vatikanums). Es geht dabei um den kirchlichen Bezug zur gesellschaftlichen Umwelt und um die Anfragen der Gesellschaft an kirchliches Leben. Bei meinem Bemühen um die rechte Leitung der Kirche ist für mich der Schlüssel für den gesellschaftlichen Anschluss (um Mission und Wachstum) vor allem ein Bemühen um Authentizität – also das prinzipiell Christliche/Katholische – und nicht ein „Nachlaufen“ aktueller Moden und Trends. Ganz so, wie es Niklas Luhmann systemtheoretisch formuliert hat, funktioniert Umweltkontakt nur durch Selbstreferenz.