

Ethik in der Immobilienwirtschaft - Kirchliche Institutionen als Eigentümer und Immobilienverwalter

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Science“

eingereicht bei
Mag. Alexander Bosak

Ing. Peter Klaban

8753293

Wien, am 28.03.2011

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **PETER KLABAN**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "ETHIK IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT-KIRCHLICHE INSTITUTIONEN ALS EIGENTÜMER UND IMMOBILIENVERWALTER", 94 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 28.03.2011

Unterschrift

Vorwort	iv
„Papa, kann eine Bank ethisch sein?“ (Daily Dueck 77, Oktober 2008)	v
1. Einleitung.....	1
2. Begriffe: Ethik, Moral, Tugend, Gerechtigkeit,	3
3. Ethik: Geschichtliche Entwicklung des Ethikbegriffs.....	9
3.1. Prähistorie und alte Hochkulturen.....	9
3.2. Vorchristliche Ethik	9
3.4. Von der Renaissance zur Aufklärung	10
3.5. Kant und das 19. Jahrhundert.....	11
3.6. Das 20. Jahrhundert und die Gegenwart	12
3.7. Kategorisierung der ethischen Position	14
4. Wirtschaftsethik	15
4.1. Grundlagen.....	15
4.1.1. Begriffsklärung.....	15
4.1.2. Begründungsansätze von Ethik	15
4.1.3. Grundhaltung zum unternehmerischen Erfolg und ethischer Anforderung	16
4.1.4. Max Weber	17
4.1.5. Einordnung der Wirtschaftsethik und Unternehmensethik	17
4.2. Bedeutung ethischer Aspekte im Unternehmen.....	18
4.2.1. Ethische Konfliktfelder	18
4.2.2. Kategorien unternehmerischen Handelns im Spannungsfeld von Moral und Rentabilität.....	19
4.2.3. Ethische Konfliktfelder bei der Unternehmensstrategie	20
4.3. Wichtige Konzepte der Unternehmens- und Wirtschaftsethik.....	21
4.3.1. Karl Homanns ökonomische Unternehmens- und Wirtschaftsethik	21
4.3.2. Horst Steinmanns korrektive Unternehmens- und Wirtschaftsethik	22
4.3.3. Peter Ulrichs integrative Unternehmens- und Wirtschaftsethik	22
4.4. Ethische Selbstverpflichtung und freiwillige Unterwerfung unter ethische Regelungen von Standesvertretungen , Vereinen etc.	23
4.4.1. Standesregeln.....	23
4.4.2. Code of conduct des "The Royal Institution of Chartered Surveyors"	24

4.4.3.	Andere österreichische, europäische und internationale Vereinigungen mit eigenem Code of Conduct	25
4.4.4.	UN Global Compact	26
4.5.	Wirtschaftsethik aus christlicher (biblischer) Sicht	27
4.5.1.	Das Menschenbild	27
4.5.2.	Die Marktwirtschaft	28
4.5.3.	Wettbewerb und Gewinn.....	29
4.5.4.	Eigentum/Besitz.....	29
5.	Ökonomische Ethik.....	32
5.1.	Definition der Ökonomischen Ethik.....	32
5.2.	Leitsätze der Ökonomischen Ethik	32
5.3.	Moral und Eigeninteresse	32
5.4.	Unternehmen	33
5.5.	Das Menschenbild der ökonomischen Ethik	34
5.6.	Ausblick	34
6.	Die Immobilienverwaltung des Erzbistums Wien, sowie der Stifte Melk und Seitenstetten – Betrachtung des ethischen Ist-Zustandes.....	36
6.1.	Aus dem Blickwinkel der Leitung	36
6.2.	Aus dem Blickwinkel der täglichen Arbeit	41
6.2.1.	Miethöhe.....	42
6.2.2.	Information der Mieter.....	44
6.2.3.	Menschlicher Umgang	44
6.2.4.	Mittler zwischen Vermieter und den Mietern.....	44
6.2.5.	Umgang mit den LieferantInnen.....	45
6.2.6.	Betriebskosten	45
6.2.7.	Umgang mit Energie, Rohstoffen, etc.....	45
6.2.8.	Umgang mit MitarbeiterInnen.....	46
6.2.9.	Weitere Problemfelder	47
6.3.	Warum die St. Severin-Stiftung befragt wurde?.....	47
6.4.	Entwurf einer möglichen Strategie	48
7.	Methoden zur Festigung ethisch korrekten Verhaltens	50
7.1.	Leitbild	51
7.1.1.	Wege zum Leitbild	52

7.1.2.	Ein möglicher Leitbildprozess	53
7.2.	Andere Methoden	57
7.2.1.	organisatorisch-strukturelle Maßnahmen.....	57
7.2.2.	Unternehmensleitsätze und Ethikkodex.....	57
7.2.3.	Ethik-Training.....	57
7.2.4.	Anreizsysteme	58
8.	Fazit.....	59
	Nachwort	62
	Kurzfassung.....	63
	Literaturliste	64
	Anhang	68
	Interviews	68
1.	Kardinal Dr. Christoph Schönborn (Erzbistum Wien).....	68
2.	Abt Mag. Dr. Burkard Ellegast (Stift Melk).....	72
3.	Abt Mag. Berthold Heigl OSB (Stift Seitenstetten)	78
4.	St. Severin Stiftung – Frau Mag. Karin Preining (Vorstand).....	82

Vorwort

Warum wurde von mir dieses Thema gewählt?

Dazu gibt es vermutlich mehrere Antworten und jede davon könnte ich ehrlichen Herzens verteidigen. Je nach Gesprächspartner, persönlicher Verfassung oder sonstigen Unterschieden der Situation ergäbe sich ein anderer Schwerpunkt in meiner Argumentation. Deshalb habe ich mich in Ruhe hingesetzt und begonnen mir darüber strukturiert Gedanken zu machen:

1. Ich arbeite für eine kirchliche Einrichtung, die Immobilienbesitz hat und diesen, neben dem Immobilienbesitz anderer kirchlicher Einrichtungen, verwaltet. Natürlich liegt dadurch die Beschäftigung mit der wohl vertrauten Materie auf der Hand, aber die Verknüpfung mit dem Thema Ethik ergibt sich daraus noch nicht zwingend.
2. Das Thema Ethik in der Wirtschaft - und damit auch in der Immobilienwirtschaft – gewinnt seit einigen Jahren immer mehr an Bedeutung. Die Krise hat diesen Prozess ab 2008 noch weiter beschleunigt.
3. Die Kirche als Institution hatte über eine sehr lange Zeit ein Monopol in moralischen und ethischen Fragen. Später, als dieses Monopol in einer zunehmend säkularisierten Welt verloren ging, hatte sie noch immer eine enorm gewichtige Stimme.
4. Ich komme aus einer pastoralen in eine wirtschaftliche Funktion und sehe viele Dinge noch aus diesem Blickwinkel. Ein Thema, das mich immer wieder beschäftigt, ist die Frage nach dem Nutzen für den Menschen. In Mt 20, 32 fragt Jesus:“ Was willst Du, das ich Dir tue?“.¹ Diesen Blickwinkel auf den Menschen hin, sollte man in jeder Situation im „Auge“ behalten.
5. Schmerzlicherweise werden noch immer mancherorts Immobilienberufe und unsaubere Methoden als zusammengehörig gesehen. Dies geht auf Zeiten zurück, die glücklicherweise schon mehr als 20 Jahre zurück liegen. Das hat noch nicht in allen Köpfen seinen Platz gefunden. Allerdings gibt es die schwarzen Schafe immer noch und ein Anliegen muss es sein, ihre Anzahl – durch Bewusstseinsbildung und Aufklärung – noch zu verkleinern.

Aber vielleicht macht ein Dialog von Gunter Dueck (Mathematiker und Betriebswirt, IBM Distinguished Engineer, IEEE Fellow, Mitglied der IBM Academy of Technology und IBM Master Inventor, Mitglied der Präsidien der Gesellschaft für Informatik und der Deutschen Mathematiker-Vereinigung²), dem ich an dieser Stelle für die Genehmigung zur Verwendung danken möchte, einiges noch klarer, was meine Motivation für die Auseinandersetzung mit diesem Thema betrifft.

¹ vgl. Bischöfe Deutschlands, Österreichs und der Schweiz, u.a.,Hsg. 1980. Bibel, Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift. Stuttgart: Verlag Katholisches Bibelwerk (S.1101)

² vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Gunter_Dueck (Abfrage vom 07.03.2011)

„Papa, kann eine Bank ethisch sein?“ (Daily Dueck 77, Oktober 2008)

Warum sind denn so viele Unternehmen in die Wirren verwickelt, die den Finanzmarkt erschüttern und das Jahr 2008 in die Nähe von 1929 rücken? Wir haben zuerst nur geglaubt, es seien einzelne schwarze Schafe. Dann aber gingen uns die Augen über. Hey, Leute, Sie verstehen die Mathematik von Gut und Böse nicht! Es ist gar nicht so einfach, gut zu sein. Es kann sogar umbringen.

„Eine Bank kann ethisch sein, mein Sohn. Aber sie muss das aushalten können. Stell dir vor, die Immobilienpreise steigen wie verrückt. Ein Haus, das heute 300.000 Euro kostet, wird in wenigen Jahren – so spekulieren alle – 400.000 Euro wert sein. Vor zwei Jahren war das Haus noch 200.000 Euro wert. Ein Sparer hat 50.000 Euro auf der Bank und möchte von der Bank 250.000 Euro Kredit bekommen.

Da schüttelt der Bankberater der ethischen Bank den Kopf und rechnet vor, dass ein Sechstel Eigenkapital unseriös wäre. Normal wäre ein Drittel. Außerdem seien die Hauspreise sehr hoch und könnten jetzt sogar fallen. Wenn die Bank 250.000 Euro Hypothek gäbe und der Hauspreis auf 240.000 Euro wieder zurückfalle, müssen eventuell zwangsversteigert werden. Dann hätten die Bank und der Hausbesitzer gemeinsam einen erheblichen Schaden.

Der Sparer argumentiert: Das weiß ich. Ich habe es mir ausgerechnet. Ich müsste eigentlich ein Drittel Eigenkapital haben, also 100.000 Euro. Ich muss also noch 50.000 Euro ansparen. Dazu brauche ich zwei oder drei Jahre. Dann aber kostet das Haus 400.000 Euro und ich müsste 133.000 Euro Eigenkapital haben. Verstehen Sie? Die Häuserpreise steigen schneller als ich sparen kann. Deshalb muss ich den Kredit jetzt sofort haben. Jetzt oder nie.

Der ethische Bankberater antwortet: Da alle annehmen, dass die Preise sehr schnell steigen, wollen alle jetzt sofort kaufen, weil sie sonst fürchten, nie mehr ein Haus zuzubekommen. Wenn aber alle jetzt sofort kaufen, steigen die Preise unseriös hoch an. Danach haben alle ein Haus gekauft und dann will keiner mehr eines. Deshalb fallen die Preise bald wieder. Ich muss Ihnen also raten, jetzt nicht zu gierig zu sein. Gier führt in den Untergang. Davor bewahre ich Sie und verweigere Ihnen den Kredit. Sparen Sie in Ruhe weiter. Sie haben in drei Jahren 100.000 Euro gespart und bekommen das Haus für 250.000 Euro. Dann ist alles gut.

Der Sparer schreit: Ich will jetzt! Das hier ist meine Hausbank und muss Kredit geben!

Der ethische Bankberater schüttelt den Kopf. Nein, ich schütze Sie vor Ihnen selbst.

Da rennt der Kunde davon und bekommt einen Kredit von einer unethischen Bank. Verstehst Du das?“

„Papa, ja, da hat der Berater recht. Aber er hat mit seiner Ethik den Kunden ja nicht gerettet, sondern nur in die Arme des Bösen getrieben. Das ist nicht gut. Das Ethische hat ja jetzt nichts genützt, oder?“ – „Nein, mein Sohn, nichts. Die ethische Bank verliert jetzt alle Kunden, die nach Krediten fragen. Die laufen ärgerlich in der Stadt herum und klagen die ethische Bank an, die nur an ihre Sicherheit denkt und damit nur an sich selbst. Sie schreien: Diese Bank ist egoistisch und geht für uns treue Stammkunden keinerlei Risiko ein, nicht das klitzekleinste! Diese Bank ist böse. Sie handelt unethisch. Wer bei ihr die Verbindung unterhält bekommt keinerlei Hilfe und niemals ein Haus. Sie horten ihr Geld, diese fetten ekligen Pfeffersäcke.“ – „Aber Papa! Da sehen sie es alle jetzt falsch herum!“ – „Ja, richtig! Und die ethische Bank verliert ihren guten Ruf und geht pleite.“

„Und die andere gehen dann an den faulen Krediten pleite, oder? Papa, das ist schrecklich, alle gehen pleite, aber die Guten sterben zuerst, dann erst die Bösen.“

„Ach, nein, Sohn, die unethischen Banken sind so viele, die muss man retten, weil sonst die Gesellschaft gefährdet ist.“

„Dann sterben nur die Guten?“ – „So ist es.“

„Papa, das kann nicht sein, oder?“ – „Schau dir doch einmal den Radsport an. Stell dir vor, da ist ein ethischer Radfahrer, der gar nicht dopt. Nicht bis an die Grenzwerte aller Substanzen – einfach gar nicht. Was passiert mit dem?“ – „Er kann nicht mithalten. Oh, das stimmt. Er ist wie eine ethische Bank, Papa. Oder?“ – „Er wird seinen Beruf aufgeben. Die anderen nehmen Substanzen bis an alle Grenzwerte. Oft auch mehr. Sie spekulieren darauf, dass das Radrennen ja nicht als Ganzes untergehen darf. Deshalb sind sie nicht so streng, wenn alle dopen.“ – „Wenn die Bösen allein übergeblieben sind, hat es ja keinen Sinn mehr, einzelne zu bestrafen, oder? Aber, Papa, das kann doch nicht sein!“

„Beim Radsport muss die Aufsicht immer stärker und stärker Dopingproben nehmen und immer genauer untersuchen. Das ist das einzige Mittel. Man muss Polizei und Kontrolle auffahren. Das haben sie bei den Banken irgendwie nicht gemacht.“ – „Warum nicht, Papa?“ – „Bei den Banken waren die Kontrollen nicht so stark, weil man ihnen Vertrauen geschenkt hat. Banken waren der Inbegriff für Vertrauen und Sicherheit. Früher war das bei Radfahrern auch so. Niemand hat je gedacht, dass Eddy Merckx gedopt wäre, oder Rudi Altig. Das war genauso unwahrscheinlich wie

wenn eine Staatsbank spekuliert. Man muss jetzt die Dopingkontrollen auch bei den Banken einführen.“

„Papa? Wäre es nicht besser, alles würde wie früher, als alle noch gut waren?“ – „Ach ja, schön wäre das! Die Radfahrer gehen bis an die Grenzwerte und werden dann später Sportinvaliden. Da es alle tun, gibt es keinen Vorteil. Nur den Nachteil, dass sie krank werden. Sie müssten alle gleichzeitig aufhören.“ – „Und das tun sie nicht. Das verstehe ich. Einer macht es heimlich weiter und besiegt die anderen. Was machen wir da? Warum waren die Leute früher gut?“ – „Sie haben sich geschämt, wenn sie unethisch oder gierig waren.“ – „Heute schämt sich keiner, Papa. Was machen wir denn nun?“

„Es gibt nur zwei Möglichkeiten. Alle vertrauen und haben keine Polizei. Oder alle suchen ihren Vorteil auch gegen andere und müssen dauernd kontrolliert werden. Irgendwie schwappt es hin und her. Gute Zeiten, schlechte Zeiten.“ – „Papa, wir sind jetzt selbst wieder ab sofort ethisch und zeigen allen anderen, dass wir ein Vorbild sind. Ich will ethisch sein und beim Bösen nicht mitmachen.“ – „Aber du siehst an der ethischen Bank, dass sie damit pleite geht?“ – „Sagst du mir als Vater, ich soll böse sein?“ – „Ach Kind, nicht böse, nur realistisch. Ich will doch nur dein Bestes. Die Zeiten, mein Kind, die Zeiten. Das Gute ist nur gut, wenn es in der Mehrheit ist. Und das ist es heute nicht.“ – „Wir überzeugen alle!“ – „Ach Kind, das geht nur im Kino. Dort besiegt das Gute das Bösen durch nur-gute Methoden, damit es immer rein gut bleibt. Sonst wird der Film nicht wirklich schön, nur realistisch. In Wirklichkeit muss das Gute irgendwann auch das Messer ziehen und kämpferisch und unduldsam werden.“

„Dann ist das Gute nicht mehr gut. Wie aber wird alles gut, wenn das Gute nicht mehr gut bleibt?“
„Hilfe! Ich weiß es nicht! Ich meine nur, dass das Gute einmal wirklich böse werden müsste!“³

Für mich waren diese Gedanken von Gunter Dueck sehr anregend und haben mir vor allem den zeitlichen Wandel von Werten, ethischen Grundsätzen und Moralvorstellungen verdeutlicht. Waren die Banken, um bei Gunter Dueck´s Bild zu bleiben, aus christlicher Sicht bis in 19 Jh. durch das Zinsverbot undenkbar, gehörten kurze Zeit später Priester und kirchliche Institutionen zu den Gründern oder Inhabern von Sparkassen und Banken, um auch ärmeren Schichten Zugang zu Krediten, etc. zu ermöglichen. Heute, inmitten der Bankenkrise, wird ein Engagement auf den Finanzmärkten bereits wieder mit anderen Augen gesehen.

Letztendlich gibt es viele Erklärungen, die theoretisch formulieren, was der „Bauch“ entschieden hat: Ich habe ein Thema gewählt, das mich persönlich und beruflich interessiert und von dessen Vertiefung ich mir einen nachhaltigen Vorteil für meine Tätigkeit erwarte. Und bevor ich das Vorwort mit einem Zitat beende, möchte ich noch das Aussprechen, was man zwischen den Zeilen vielleicht schon gelesen hat: Das Thema ist mir ein persönliches Anliegen.

„Auch kann niemand ein glückliches Dasein führen, der nur auf sich schaut, der alles zum eigenen Vorteil wendet: Für den anderen sollst Du leben, wenn Du für Dich leben willst.“⁴

Seneca, Epistulae morales

³ Zitiert nach http://www.omnisophie.com/day_archiv.html (Abfrage 17.06.2010), auf Wunsch des Autors Angabe der Buch-Quelle: Dueck, Gunter. 2010. Platons grotesker Irrtum. und 98 andere Neuronenstürme aus Daily Dueck. Heidelberg: Springer Verlag (Daily Dueck 77)

⁴ Seneca, L. Annaeus, 1998. Briefe an Lucius über Ethik. 5. Buch. Stuttgart: Reclam Verlag

1. Einleitung

Ethik in der Wirtschaft ist heute ein brennendes Thema. In vielen Publikationen im Internet, der Presse, aber auch in Radio und Fernsehen werden Fragen zu diesem Themenkreis aufgeworfen und Lösungsansätze gesucht. Die positiven Beispiele ethisch korrekten Wirtschaftens und ethische Geldanlagen werden ins Bild gerückt. Im Kurier vom 19.12.2009 heißt es in einem mit dem Titel „Chefs wollen glaubwürdig handeln“ - *„Wie steht es um Werte und Ethik im Unternehmen im deutschsprachigen Raum? Welche Erfahrungen haben Unternehmen in Österreich, Deutschland und der Schweiz mit Wirtschaftsethik gemacht?“*. Fazit der Analyse: Die Wichtigkeit des Themas wird von dem Großteil der befragten Führungskräfte erkannt.

Oder in einem Essay „Unethische <Ethik>“ schreibt der ehemalige Schweizer Justizminister in der Weltwoche, Ausgabe 27/2009: *„Richtiges Wirtschaften ist immer auch ethisch“* und meint in dem Essay, dass nicht immer von einem Gegensatzpaar Wirtschaft und Ethik gesprochen werden sollte.

Oder in der Bauernzeitung Nr.04 vom 28.01.2010 steht im Artikel, der mit „Welchen Stellenwert haben soziale Werte und Moral?“ überschrieben ist *„(...) beschäftigt sich seit vielen Jahren auch mit ethischen Fragen im sonst beinharten Wirtschaftsleben.“* Auch wenn sich der Artikel letztendlich nicht wirklich inhaltlich mit dem Thema befasst, sondern nur über die Jahreshauptversammlung und einen ihrer Schwerpunkte berichtet, zeigt er doch, dass dieses Thema an Bedeutung gewinnt.

In den Stuttgarter Nachrichten vom 21.06.2009 wird unter der Überschrift „Kann den Ethik Sünde sein?“ von einer Diskussion von Immobilienexperten zum Thema „Kann sich die Immobilienwirtschaft ethische Grundsätze noch leisten?“, berichtet. Die vom Stuttgarter Immobilien-Forum e.V. eingeladene Runde, fordert die Rückkehr der alten Werte und die Abkehr von der Gier des Shareholder-Value.

Die Nürtinger Zeitung vom 01.07.2008 berichtet unter der Überschrift „Ethik steigert den wirtschaftlichen Erfolg“ vom 6. Finanzforum an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt. Es wurden neue Wege in der Finanz und Immobilienwirtschaft diskutiert und schließlich die Wichtigkeit ethischen Verhaltens für den Erfolg herausgestrichen: *„...waren sich die Teilnehmer einig, dass es ohne Ethik nicht gehe, wenn man langfristig wirtschaftlichen Erfolg haben möchte.“*

Diese Aufzählung lässt sich nahezu beliebig erweitern, soll aber an Hand der großen Bandbreite zeigen, welche Dimension die Diskussion mittlerweile erreicht hat.

Andererseits ist noch wenig davon im Wirtschaftsleben fest verankert, wenn man die Themenkreise BUWOG-Verkauf, Immofinanz, Hypo Alpe-Adria, ... usw. ansieht.

Letztendlich muss das Ziel sein, dass Ethik in der Wirtschaft selbstverständlich ist und keine Artikel mehr in Zeitungen sich explizit mit diesem Thema befassen muss.

Diesem Anliegen ist auch diese Masterthese gewidmet.

Die Gliederung der Masterthese folgt dem Schema „vom Allgemeinen zum Speziellen“, sodass am Anfang die Begriffsklärung steht. Ihr folgt der geschichtliche Hintergrund und die Darstellung der ethischen Hauptströmungen. Danach widmet sie sich der Wirtschaftsethik allgemein, um anschließend auf die wichtigsten Proponenten einzugehen. Es folgt der Teil der Arbeit, der sich mit den kirchlichen Rechtsträgern beschäftigt, die im Zuge dieser Arbeit näher betrachtet werden.

Ausgehend von Interviews, die mit S.E. Kardinal Dr. Christoph Schönborn, Erzbischof von Wien, Alt-Abt Burkhard Ellegast, Stift Melk, Abt Berthold Heigl, Stift Seitenstetten und Frau Mag. Karin Preining, Vorstandsmitglied der St. Severin

Stiftung geführt wurden und die den Ist-Zustand der Organisationen beschreiben. Im Folgenden soll die These, dass Ethik den Erfolg von Wirtschaftsbetrieben nicht behindert, sondern ihn beflügelt, näher dargelegt und kritisch hinterfragt werden.

Die erste These lautet:

Ethisches Handeln zahlt sich langfristig aus. Kurzfristig ist es aber eine Investition, um die eigene Position langfristig zu stärken. Ethisches Handeln, dass nur als Marketingmethode verstanden wird und nicht im Unternehmen gelebt wird, enttarnt sich selbst und bringt keinen Erfolg. Die unterschiedlichen Positionen von Eigentümern und Verwaltern sollen dabei Beachtung finden, wobei die ethischen Problemfelder identisch sind.

Zu diesem Zweck wird auch der Frage nachgegangen, wie sich Erfolg im wirtschaftlichen Umfeld definieren lässt und wie ihn, die oben genannten kirchlichen Rechtsträger sehen.

Die zweite These lautet:

Auch dort wo grundsätzlich die Wichtigkeit ethischen Handelns erkannt wird, bedarf es einer systematischen Implementierung eines durchdachten Systems, das sich immer wieder selbst hinterfragt bzw. hinterfragt wird, um Transparenz, Vergleichbarkeit, Wiederholbarkeit, Gerechtigkeit, etc. herzustellen.

Im abschließenden Teil wird ein Weg skizziert, um die grundsätzlich hohe ethische Selbstverpflichtung kirchlicher Organisationen festzumachen, und sie damit letztlich in den Köpfen aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verankern. Ausgangspunkt für die Überlegungen zu einem Leitbild ist die Auseinandersetzung mit den wichtigsten Aussagen aus den Interviews.

2. Begriffe: Ethik, Moral, Tugend, Gerechtigkeit,...

In diesem Abschnitt erfolgt die Definition der Begriffe, wie sie in der Online-Enzyklopädie Wikipedia zu finden ist. Wikipedia wurde aus zwei Gründen gewählt. Der erste Grund ist die Qualität der Beiträge, die denen der klassischen Enzyklopädien entspricht und sich mittlerweile zum populärsten Nachschlagewerk entwickelt hat. Der zweite Grund ist, dass es aus ethischen Gründen angebracht ist, bei gleicher Qualität, jenen Zugang zu wählen, der für alle leichter zugänglich ist. Wikipedia ist frei, seine Nutzung ist unentgeltlich, und im Internet ohne Hürden einsehbar, wodurch es von jedem Ort der Welt erreichbar ist.

Begriffsklärung:

Die **Ethik** (altgriechisch *ethike (episteme)* „das sittliche (Verständnis)“, von *ethos* „gewohnter Sitz; Gewohnheit, Sitte, Brauch; Charakter, Sinnesart“, vergleiche lateinisch *mos*) ist eines der großen Teilgebiete der Philosophie und befasst sich mit Moral, insbesondere hinsichtlich ihrer Begründbarkeit.⁵ Oder wie Karl Homan es formuliert, „... versteht man unter *Ethik* die *wissenschaftliche Theorie der Moral*.“⁶

Moral bezeichnet meist die faktischen Handlungsmuster, -konventionen, -regeln oder -prinzipien bestimmter Individuen, Gruppen oder Kulturen, sofern diese wiederkehren und sozial anerkannt und erwartet werden.⁷ *Beziehungsweise „... versteht man unter Moral einen Komplex von Regeln und Normen, die das Handeln der Menschen bestimmen oder bestimmen sollen und deren Übertretung zu Schuldvorwürfen gegen sich selbst bzw. gegen andere führt.“*⁸

Der Begriff **Corporate Social Responsibility (CSR)** bzw. **Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung** (oft aufgrund verkürzter Übersetzung des englischen Begriffs "social" auch als *Unternehmerische Sozialverantwortung* bezeichnet), umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern

⁵ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Ethik>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

⁶ Homann, Karl und Lütge, Christoph, 2005. Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster: Lit Verlag (S.12)

⁷ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Moral>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

⁸ Homann, Karl und Lütge, Christoph, 2005. Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster: Lit Verlag (S.12)

(Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholdern).⁹

Sitte ist der auf Tradition und Gewohnheit beruhende, durch moralische Werte, Regeln und Normen bedingte, in einer bestimmten sozialen Gruppe oder Gemeinschaft übliche und für den einzelnen dann als verbindlich geltende Wertekanon (vgl. Ferdinand Tönnies, *Die Sitte*, 1908).¹⁰

Ein **Gesetz** ist eine Sammlung von allgemein verbindlichen Rechtsnormen, die in einem förmlichen Verfahren von dem dazu ermächtigten staatlichen Organ – dem Gesetzgeber – erlassen worden ist.¹¹

Nach der Wortherkunft bezeichnet der Begriff Gesetz etwas Gesetztes, etwas Festgelegtes. Ein Gesetz ist also im eigentlichen Sinn des Wortes eine Festlegung von Regeln.¹²

Der Begriff der **Gerechtigkeit** (griechisch: dikaiosýne, lateinisch: iustitia, englisch und französisch: justice) bezeichnet einen idealen Zustand des sozialen Miteinanders, in dem es einen angemessenen, unparteilichen und einforderbaren Ausgleich der Interessen und der Verteilung von Gütern und Chancen zwischen den beteiligten Personen oder Gruppen gibt.¹³

Mit Gerechtigkeit ist nicht nur ein Zustand gemeint, sondern auch ein Aufruf verbunden.

„Gerechtigkeit ist ein normativer, mit einem Sollen verbundener Begriff. Mit ihm ist die Aufforderung verbunden, ungerechte Zustände in gerechte umzuwandeln. Wer gerecht sein will, hat die Pflicht gegenüber sich selbst, aber auch in der Erwartung der Anderen, entsprechend zu handeln. Wenn man Gerechtigkeit als Gebot der Sittlichkeit anerkennt, trägt man einen Teil der Verantwortung dafür, dass gerechte Verhältnisse hergestellt werden.“¹⁴

Laut Ansicht der Katholischen Kirche ist die Gerechtigkeit eine Grundbedingung, die einer noch wichtigeren Grundbedingung bedarf, um die Wirkung zu entfalten, die ihr innewohnen kann – den sozialen Frieden herzustellen.

„137. Den Hauptanteil an allem aber muss die Liebe haben, die das Band der Vollkommenheit ist. Einer großen Täuschung erliegen daher alle unbesonnenen Reformer, die einzig bedacht auf Herstellung der Gerechtigkeit - obendrein nur der Verkehrsgerechtigkeit - die Mitwirkung der Liebe hochmütig ablehnen. Gewiss kann die Liebe kein Ersatz sein für geschuldete,

⁹ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Social_Responsibility, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

¹⁰ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Sitte>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

¹¹ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Gesetz>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

¹² ebenda

¹³ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Gerechtigkeit>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

¹⁴ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Gerechtigkeit>, S.3. (16.08.2010 Abfrage)

aber versagte Gerechtigkeit. Aber selbst wenn der Mensch alles erhielte, was er nach der Gerechtigkeit zu erhalten hat, bliebe immer noch ein weites Feld für die Liebe: die Gerechtigkeit, so treu sie auch immer geübt werde, kann nur den Streitstoff sozialer Konflikte aus der Welt schaffen; die Herzen innerlich zu verbinden vermag sie nicht. Nun ist aber die innere Gesinnungsverbundenheit unter den Beteiligten die feste Grundlage aller Einrichtungen zur Sicherung des sozialen Friedens und zur Förderung der Zusammenarbeit unter den Menschen....“¹⁵

Unter **Tugend** (herkömmlich: taugen im Sinne einer allgemeinen Tauglichkeit, lat. *virtus*, griech. *arete*) versteht man eine Fähigkeit und innere Haltung, das Gute mit innerer Neigung (das heißt: leicht und mit Freude) zu tun. Im allgemeineren Kontext bezeichnet man mit *Tugend* den Besitz einer positiven Eigenschaft.¹⁶

Die **Barmherzigkeit** (Lehnübersetzung von lat. *misericordia*) ist eine Eigenschaft des menschlichen Charakters. Eine *barmherzige* Person öffnet ihr Herz fremder Not.¹⁷

Die Katholische Kirche kennt eine Aufzählung der Werke der Barmherzigkeit, die sich in leibliche und geistige Werke trennt.

Werke der Barmherzigkeit

Die sieben leiblichen Werke der Barmherzigkeit

Die Hungrigen speisen.
Den Dürstenden zu trinken geben.
Die Nackten bekleiden.
Die Fremden aufnehmen.
Die Kranken besuchen.
Die Gefangenen besuchen.
Die Toten begraben.

Die sieben geistigen Werke der Barmherzigkeit

Die Unwissenden lehren.
Den Zweifelnden recht raten.
Die Betrübten trösten.
Die Sünder zurechtweisen.
Die Lästigen geduldig ertragen.
Denen, die uns beleidigen, gerne verzeihen.
Für die Lebenden und die Toten beten.¹⁸

¹⁵ Enzyklika-QUADRAGESIMO ANNO Seine Heiligkeit Papst Pius XI. (1931), zitiert nach <http://www.christusrex.org/www1/overkott/quadra.htm> (07.03.2011 Abfrage)

¹⁶ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Tugend>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

¹⁷ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Barmherzigkeit>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

¹⁸ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Barmherzigkeit>, S.3. (16.08.2010 Abfrage)

Nächstenliebe wird allgemein als Bereitschaft einer Person, ihren Mitmenschen zu helfen und Opfer für sie zu bringen, verstanden. Selbstlose Hilfs- und Versöhnungsbereitschaft ist als menschliches Verhalten weltweit anzutreffen und in den meisten Religionen als ethisches Grundmotiv verankert. Der Begriff entstammt einem Gebot der Tora (Lev 19,18 EU): „*Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst; ich bin JHWH.*“¹⁹

Karitas (von lat. *caritas* = Teuerung, Hochachtung, hingebende Liebe, uneigennütziges Wohlwollen) ist die Bezeichnung für die tätige Nächstenliebe und Wohltätigkeit. Die wertschätzende, helfende Liebe ist seit den Anfängen des Christentums ein christliches Anliegen und Erkennungszeichen und gehört zu den höchsten Tugenden. Die Karitas ist eine Haltung, die sich im kirchlichen Grundauftrag der Diakonie konkretisiert.²⁰

Als **gemeinnützig** wird eine Tätigkeit bezeichnet, die darauf abzielt, das allgemeine Wohl zu fördern.²¹

Unter **Güte** (von *gut*) versteht man eine wohlwollende und nachsichtige Einstellung gegenüber anderen, früher auch Herzensgüte genannt.²²

Das Wort **sozial** (von lat. *socius*, gemeinsam, verbunden, verbündet) bezeichnet wechselseitige Bezüge als eine Grundbedingtheit des Zusammenlebens, insbesondere des Menschseins (der Mensch als soziales Wesen). Es taucht in mehreren Bedeutungen auf. ...

In der Umgangssprache bedeutet „*sozial*“ den Bezug einer Person auf eine oder mehrere andere Personen; dies beinhaltet die Fähigkeit (zumeist) einer Person, sich für andere zu interessieren, sich einfühlen zu können, das Wohl Anderer im Auge zu behalten (Altruismus) oder fürsorglich auch an die Allgemeinheit zu denken. Aber es bedeutet auch, anderen zu helfen und nicht nur an sich selbst zu denken.²³

Die **Christliche Soziallehre** ist die Sammelbezeichnung für die katholischen, evangelischen und orthodoxen Soziallehren....²⁴

Die **katholische Soziallehre** geht vom Grundgedanken eines Ordo Socialis („Soziale Ordnung“) aus, also einer vernünftigen Ordnung des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Je mehr Sozial-, Rechts- und Wirtschaftsordnung an die Prinzipien der Personalität, Solidarität, Subsidiarität, Nachhaltigkeit und des Gemeinwohls angenähert werden, umso mehr entspricht die politische oder wirtschaftliche Realität dem prinzipiell

¹⁹ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Nächstenliebe>; S.1. (16.08.2010 Abfrage)

²⁰ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Karitas>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

²¹ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinnützigkeit>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

²² Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Güte>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

²³ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Sozial>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

²⁴ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Christliche_Soziallehre S.1. (16.08.2010 Abfrage)

erreichbaren Ideal sozialer Gerechtigkeit. Die katholische Kirche hat zu allen Zeiten bestimmte Tugenden für das Zusammenleben der Menschen gelehrt. Darin findet sich auch der Ursprung der Lehre von „gottgewollter Ordnung“. Die neuere Soziallehre kam mit der Enzyklika "Rerum novarum" von Papst Leo XIII. 1891 zum Durchbruch, v.a. unter dem Eindruck der unübersehbar negativen Auswirkungen der industriellen Revolution und der Verstärkung für die soziale Lage der Arbeiterschaft (Soziale Frage). Im Zusammenhang mit der lehramtlich bedeutsamen Hinwendung der katholischen Kirche zur Sozialtätigkeit in Staat und Gesellschaft verwies Papst Leo XIII. auf Bischof von Ketteler, auf den zusammen mit Adolph Kolping der institutionelle Ansatz der katholischen Sozialbewegung in Praxis und Theorie zurückgeführt wird. Die Sozialethik ergibt sich – unter praktischer Anwendung philosophischer und theologischer Vorgaben – aus den oben genannten Prinzipien. Zur Gesamtschau der Lehrschriften der römisch-katholischen Kirche treten die Päpstlichen Lehrschreiben hinzu, die Sozialenzykliken:

- Rerum Novarum 1891
- Quadragesimo Anno 1931
- Mater et Magistra 1961
- Pacem in terris 1963
- Populorum Progressio 1967
- Laborem exercens 1981
- Sollicitudo Rei Socialis 1987
- Centesimus Annus 1991
- Caritas in veritate 2009²⁵

„63...Auch im Wirtschaftsleben sind die Würde der menschlichen Person und ihre ungeschmälerte Berufung wie auch das Wohl der gesamten Gesellschaft zu achten und zu fördern, ist doch der Mensch Urheber, Mittelpunkt und Ziel aller Wirtschaft.“²⁶

Eine **Diözese**, auch **Bistum** genannt, ist ein in der Regel territorial abgegrenzter kirchlicher Verwaltungsbezirk. Die Bezeichnung Diözese leitet sich von der Untergliederung des Römischen Reiches in Diözesen her, die politische Verwaltungsbezirke waren, während der Begriff Bistum sich auf das Jurisdiktionsgebiet eines Bischofs bezieht²⁷.

Rentamt ist der Begriff, der seit dem späten Mittelalter für die Behörde der landesherrlichen oder kirchlichen Finanzverwaltung (hauptsächlich Einkünfte aus Domänen) unter der Führung eines Rentmeisters steht. Später

²⁵ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Christliche_Soziallehre#Katholisch_S.1. (16.08.2010 Abfrage)

²⁶ 2. Vatikanisches Konzil, Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute -"Gaudium et spes", (1963), Johannes XXIII, http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_ge.htm

²⁷ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Bistum>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

bezeichnete „Rentamt“ eine Behörde zur Verwaltung der grundherrschaftlichen Einnahmen.²⁸

Während erzbischöfliches bzw. bischöfliches **Mensalgut** die Bezeichnung für Güter ist, deren Einkünfte unmittelbar der Bestreitung des Unterhalts von Erzbischöfen und Bischöfen dienten und bis heute dienen, womit sie eine Analogie zu den besser bekannten Pfarrfründen darstellen.

Diese alten Begriffe, die über Jahrhunderte verwendet wurden, werden immer seltener verwendet und haben sich eigentlich nur noch in den Namen einiger weniger Einrichtungen erhalten, wie das zum Beispiel im Erzbistum Wien der Fall ist.

²⁸ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Rentamt>, S.1. (16.08.2010 Abfrage)

3. Ethik: Geschichtliche Entwicklung des Ethikbegriffs

Im folgenden Abschnitt wird eine kurze Darstellung der Entwicklung der Ethik von der prähistorischen Zeit bis in die Gegenwart gegeben. Diese Darstellung folgt dem in der Fußnote zitierten Wikipedia-Artikel.

3.1. Prähistorie und alte Hochkulturen

Vergleiche mit Kulturen, die unbeeinflusst von unserem Wertesystem bis ins 19. Jhd. oder noch länger eine eigene Entwicklung nahmen und Entwicklungsgeschichtlich in etwa der Steinzeit zu zurechnen sind, lassen erkennen, dass sich ethische Regeln schon sehr früh entwickelt haben. Aus religiösen Motiven entstehen oftmals Verbote und Tabus, die den Zusammenhalt der Gemeinschaft stärken sollen.

Mit der Entstehung der Schrift findet sich dann bei den Babyloniern die erste Gesetzessammlung, der Codex Hammurabi, der auf den Gott des Rechts Schamasch zurück geführt wird.²⁹

3.2. Vorchristliche Ethik

In der griechischen Antike beginnt sich die Ethik als philosophische Disziplin zu etablieren und löst sich von ihrer Wurzel – der mythologischen Überlieferung. Das Individuum tritt in den Vordergrund und verlangt nach einer nachvollziehbaren Legitimation der sozialen Ordnung und der menschlichen Praxis.³⁰

Bei **Platon** ist die Ethik noch nicht als selbständige Disziplin entwickelt, sie steht im engen Zusammenhang mit der Metaphysik. Für ihn ist die „Idee des Guten“ die Grundlage allen Seins. Sie ist die Ursache für die Erkennbarkeit der Dinge und für das Erkennen. Sie ist auch der Grund warum die Dinge das sind, was sie sind und das Prinzip aller Ideen. Erst durch das Gute erlangen die Dinge ihr Sein und Wesen. Die Erkenntnis des Guten ist also nicht nur Voraussetzung für die Erkenntnis des Wesens der Tugenden, sondern für das Wesen aller Dinge.³¹

Im Zentrum der **Aristotelischen Ethik** steht der Begriff der Tugend, den er aus seinen Überlegungen zur menschlichen Seele, die er zweigeteilt sieht, entwickelt. Einerseits gibt es jenen Teil, der selbst vernünftig ist bzw. über Vernunft verfügt und Jenen, der nicht über Vernunft verfügt (Triebe, Emotionen, Begierden,...). Dem vernünftigen Seelenteil entsprechen die Verstandes-Tugenden und dem Nicht-vernünftigen die ethischen oder Charaktertugenden. Daraus ergeben sich zwei Lebensformen, in denen das vollkommene Glück erreicht werden kann. Die beste

²⁹ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Ethik (16.08.2010 Abfrage)

³⁰ ebenda

³¹ ebenda

Lebensform, die aber laut Aristoteles den Göttern vorbehalten bleibt, ist die bios theoretikos, die „theoretische“ oder „kontemplative“. Dem Menschen bleibt nur die bios politikos „die politische“ Lebensform, die ihm den Umgang mit anderen Menschen und die Entfaltung der Charaktertugenden gestattet. Aristoteles gilt als der Begründer der Theorie der Ethik. Er entwickelt seine Überlegungen aus der Unzufriedenheit mit der Übernahme der Lebensregeln des Alltags und der sozialen Ordnung aus der Überlieferung und der Tradition. *„Ziel des richtigen Handelns nach Aristoteles die Realisierung des höchsten Gutes“, der Glückseligkeit; ... Das grundlegende Mittel für das Erreichen dieses Ziels ist die Einübung in intellektuelle und moralische Tugenden wie Gerechtigkeit, Weisheit, Seelengröße ...*³²

Für **Epikur** ist die Lust (hedone) der Schlüssel zum guten Leben. Er sieht in der katastematischen Lust, die durch den Zustand der unbedürftigen Seelenruhe erreicht wird, ihre höchste Form.³³

Über der Selbstliebe steht für den Stoiker die Vernunft, die die Leitungsinstanz aller Antriebsmomente ist, um ihm zum naturgemäßen Leben zu führen. Die Vernunft durchläuft einen ständigen Bildungsprozess (oikeiosis), der eine Vervollkommnung der vornehmsten menschlichen Eigenschaften (Tugenden) darstellt. In der **Stoa** ist dies nicht nur ein individueller Prozess, sondern eine schrittweise Angleichung an das allgemeine Weltgesetz.³⁴

3.3. Christentum der Antike und des Mittelalters

Anders als in der griechischen Antike bleibt im Christentum der Antike und des Mittelalters die Begründung des Ethos durch göttliche Offenbarung zwar erhalten, doch findet die antike Philosophie Eingang in die Theologie (Platon, Aristoteles)

3.4. Von der Renaissance zur Aufklärung

Die Ethik verlagert sich vom christlichen Ethos, der seine Begründung in einem jenseitigen Gottesreich findet, hin zum Verhältnis der Menschen zueinander bzw. dem Verhältnis Staat und Bürger.

In der Neuzeit wird moralisches Handeln nicht mehr vom Willen Gottes oder einer objektiven natürlichen Wertordnung hergeleitet, sondern vom Menschen selbst. Gesellschaftliche und politische Institutionen lassen sich nur rechtfertigen, wenn sie den Individuen dienen. In den **Vertragstheorien** wird ein Konzept entwickelt, in dem sich die Prinzipien menschlichen Handelns und die Legitimation politischer

³² Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck (S.14)

³³ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Ethik (16.08.2010 Abfrage)

³⁴ ebenda

Herrschaft, als ein hypothetischer Vertrag zwischen freien und gleichen Individuen darstellen.³⁵

Thomas Hobbes ist der Begründer und der wichtigste Vertreter der Vertragstheorie. Am Anfang seiner Überlegungen steht der vorstaatliche- anarchische Zustand, in dem durch die Begierden der Menschen ein Krieg Jeder gegen Jeden droht. Dem entgeht die Gesellschaft, in dem Jeder auf einen Teil seiner persönlichen Freiheit verzichtet, was nur auf Basis eines Vertrages möglich ist. Auf der einen Seite steht nun der Souverän, der für die Einhaltung des Vertrages zu Sorgen hat und dafür mit dem Gewaltmonopol ausgestattet wird, und auf der anderen Seite, die Untertanen, die nun Frieden, Ordnung und Rechtssicherheit genießen.³⁶

3.5. Kant und das 19. Jahrhundert

Die Ethik des 19. Jhdts. greift auf die Naturrechts- und Affektenlehre der Stoa zurück, welche auch den Hintergrund der Pflichtenethik Kants bildet. Es beginnt sich die Ethik in eine Tugendlehre und eine Rechtslehre aufzuspalten. Andererseits kommt es wieder zur Verbindung von Ethik, Ökonomik und Politik auf Grundlage des neuzeitlichen Autonomieprinzips, dass man im modernen Staat verwirklicht sieht, der als irdische Verwirklichung des Absoluten betrachtet wird.³⁷

Für **Kant** stammt der Anspruch des Sittlichen nicht aus der Erfahrung, sondern aus einem unbedingt verbindlichen Sittengesetz, das er das „Grundgesetz der reinen Vernunft“ nennt – der kategorische Imperativ.³⁸

„Handle so, als ob die Maxime deiner Handlung durch deinen Willen zum allgemeinen Naturgesetz werden sollte.“³⁹

Im Zentrum der Ethik Kants steht die Pflicht, die für ihn der höchste Moralbegriff ist und dessen Ursprung nur in der Würde des Menschen als Person liegt. Er unterscheidet Beweggrund und Gegenstand sittlichen Handelns, wobei der einzige Beweggrund wahrhaft moralischen Handelns das Gesetz ist. Der Gegenstand sittlichen Handelns ist das „höchste Gut“ - Heiligkeit, verstanden als sittliche Vollkommenheit und Glückseligkeit. Ausgehend davon erschließt Kant die Postulate Freiheit, Unsterblichkeit und Gott. *„Das Moralische einer Handlung liegt nicht mehr darin, ein bestimmtes Ziel – Glückseligkeit – zu verfolgen, sondern die je individuellen Ziele einem Prüfverfahren zu unterwerfen, das ihre Vernünftigkeit - und damit Moralität – gewährleistet, die Universalisierbarkeit: Man unterwirft sein Handeln*

³⁵ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Ethik (16.08.2010 Abfrage)

³⁶ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Ethik (16.08.2010 Abfrage)

³⁷ ebenda

³⁸ ebenda)

³⁹ Kant, Immanuel, 2008. Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Ditzingen. Reclam Verlag (S.54)

*Regeln, die für alle Menschen Geltung haben können, eben weil sie verallgemeinerbar sind.*⁴⁰

Da sich das Gesetz an den Willen wendet und somit die Fähigkeit der Selbstbestimmung zum sittlichen Handeln voraussetzt, ist die Freiheit des Willens notwendig.

Unsterblichkeit der Seele ist für Kant, der unendliche Prozess approximativer Verwirklichung sittlicher Vollkommenheit.

Glückseligkeit bedeutet für Kant die Übereinstimmung von Naturgeschehen und unserem sittlichen Wollen. Da wir aber nicht die Urheber der Welt und somit auch nicht des Naturgeschehens sind, setzt dies für Kant die Existenz Gottes voraus. Gott ist so für Kant der letzte Grund allen sittlichen Strebens und Handelns.⁴¹⁴²

Im **Utilitarismus** beruht die Beurteilung des menschlichen Handelns auf der Beurteilung der Handlungsfolgen. Nicht jede Handlung mit guten Folgen ist moralisch geboten, während auch nicht jede Handlung mit schlechten Folgen moralisch verboten ist. Die Beurteilung der Handlungen hängt neben dem Wert (oder Unwert) ihrer Folgen auch von deren Eintrittswahrscheinlichkeit ab.

Unter den verfügbaren Handlungsalternativen ist die moralisch geboten, deren positive Folgen die größte Differenz zu den Negativen aufweist (Maximierungsprinzip). Die Handlungen werden nach ihren Folgen für die Betroffenen beurteilt, wobei die Beurteilung unparteilich sein soll (Universalismus). Der einzige Wert, den der Utilitarismus kennt ist der „Nutzen“ (utility), der als das Ausmaß der durch die Handlung bewirkten Lust und des durch sie verminderten Leides verstanden wird. Im klassischen Utilitarismus ist jede Form der Lust gleichwertig und der Nutzen kann daher nur nach quantitativen Gesichtspunkten unterschieden werden, während der Präferenzutilitarismus auch einen qualitativen Unterschied kennt.⁴³

„Die drei wesentlichen Merkmale utilitarischer Theorien sind: (1) Moralität ist an den Folgen festzumachen; (2) Maßstab für die Folgebewertung ist der Nutzen; (3) zu berücksichtigen ist der Nutzen aller Betroffenen. Das heißt: Das Ziel moralischen Handelns ist das „größte Glück der größten Zahl“ (von Menschen).“⁴⁴

3.6. Das 20. Jahrhundert und die Gegenwart

Die **Werteethik** versucht die Handlungen durch den Bezug auf ein hierarchisch geordnetes System von Werten zu begründen. Damit wurde bewusst eine Gegenkonzeption zur Kantischen Pflichtethik geschaffen, deren - vermeintlicher -

⁴⁰ Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck (S.17)

⁴¹ vgl. Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Ethik (16.08.2010 Abfrage)

⁴² Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck (S.16f)

⁴³ vgl. Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Ethik (16.08.2010 Abfrage)

⁴⁴ Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck (S.44)

„Formalismus“, „Subjektivismus“, „Rationalismus“ und „Universalismus“ zurück gewiesen wird.⁴⁵

Scheler übernimmt Kants apriorisches Vorgehen und seine Kritik an einer Güter- und Zweckethik. hält jedoch an einer materialen Grundlegung der Ethik fest. Er geht von einer Rangordnung der Werte aus, wobei ein Wert umso höher steht, je weniger er durch andere Werte grundgelegt ist und je stärker die durch seine Realisierung vermittelte Befriedigung erfahren wird. Jedem Wert steht ein „Unwert“ gegenüber (z.B.: das Heilige und das Unheilige, das Rechte und das Unrechte, ...).⁴⁶

Rawls knüpft an die Vertragstheorie an und tritt gegen den Utilitarismus auf. An dem er das Konzept des „größten Glücks der größten Zahl“ kritisiert. Er versteht unter Gerechtigkeit vor allem soziale Gerechtigkeit, die sich auf jedes einzelne Individuum bezieht und die auch nicht zum Wohle Vieler eingeschränkt werden darf. Rawls definiert zwei Gerechtigkeitsprinzipien, auf die sich die Menschen im Urzustand einigen (Vertragstheorie).

*„1. Jedermann soll gleiches Recht auf das umfangreichste System gleicher Grundfreiheiten haben, das mit dem gleichen System für alle anderen verträglich ist.
2. Soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten sind so zu gestalten, dass (a) vernünftigerweise zu erwarten ist, dass sie zu jedermanns Vorteil dienen und (b) sie mit Positionen und Ämtern verbunden sind, die jedem offen stehen“.*

Das von ihm definierte Differenzprinzip besagt, dass sich Ungleichheiten nur dann rechtfertigen lassen, wenn ihre Beseitigung noch größeres Unrecht bedeuten würde.⁴⁷

Die **Diskursethik** steht in der Tradition Kants, erweitert seine Position aber um die Erkenntnisse der Sprachethik. Jede Person, die an einem Diskurs teilnimmt und dort, Aussagen tätigt, bestreitet oder Positionen in Frage stellt, hat bestimmte Moralprinzipien bereits als verbindlich anerkannt. Zum anderen wird der Diskurs als Mittel angesehen, um konkrete ethische Streitfälle schlichten zu können, indem die Teilnehmer eines zwanglos geführten argumentativen Diskurses einer konkreten Handlungsweise zustimmen können und somit als moralisch richtig qualifizieren.⁴⁸

Die **Konsensethik** beruht auf der Idee, dass moralische Normen der Zustimmung jener bedürfen, für die diese Normen Geltung haben sollen. Die Betroffenen legen selbst fest, ob sie den Folgen der entwickelten Normen zustimmen können.

„Moralisches Sollen wird auf menschliches Wollen zurückgeführt: Die Individuen

⁴⁵ vgl. Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Ethik (16.08.2010 Abfrage)

⁴⁶ ebenda

⁴⁷ ebenda

⁴⁸ ebenda

werden als Quelle aller Werte gesehen. Da sich jeder Akteur vor die Tatsache der Existenz anderer – ebenfalls mit eigenem Willen ausgestatteter – Akteure gestellt sieht, unterwerfen sich alle per Konsens allgemeinen Regeln (Institutionen, Gesetze, usw.), die deshalb als kollektive Selbstbindung verstanden werden können.⁴⁹

3.7. Kategorisierung der ethischen Position

Die ethischen Positionen lassen sich nach C.D. Broad und William K. Frankena in folgender Weise kategorisieren

Ethische Richtung	Handlungsprinzip	Handlungsziel
Aristoteles	Entfaltung seines "telos"	das Gute
Epikur	-	die naturgemäße Lust
Stoa	-	Leben im Einklang mit der Natur
Utilitarismus	-	das größte Glück der größten Zahl
Wertethik	-	die durch phänomenologische Schau erkennbaren Werte der Gegenstände
Kant	Verallgemeinerungsfähigkeit der Handlungsmaxime	"Heiligkeit" und Glückseligkeit
Diskursethik	Rechtfertigbarkeit seiner Handlungsmaxime im Diskurs	Transformation der realen Kommunikationsgemeinschaft in eine ideale
Vertragstheorien	Übereinkunft in einem (virtuellen) Gesellschaftsvertrag	Überwindung des Naturzustandes
Rawls	Urzustand; Schleier der Unwissenheit	bürgerliche Freiheiten; demokratische Gleichheit

Abbildung 1 – Kategorisierung ethischer Positionen nach C.D. Broad und William K. Frankena⁵⁰

⁴⁹ Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck (S.19)

⁵⁰ Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Ethik (16.08.2010 Abfrage) nach: C.D. Broad u. William K. Frankena

4. Wirtschaftsethik

Ausgehend von der allgemeinen Ethik haben sich „Spezialetiken“ entwickelt. Im folgenden Abschnitt wird eine kurze Darstellung der Wirtschaftsethik gegeben.

4.1. Grundlagen

Der Grundlagenteil widmet sich der Begriffsklärung und den wichtigsten Grundlagen der Wirtschaftsethik.

4.1.1. Begriffsklärung

Um Missverständnisse bei der Verwendung der beiden Wörter Moral und Ethik zu vermeiden, sollen sie hier noch einmal kurz umrissen werden. *„Moral beschreibt die in einer Gesellschaft tatsächlich geltenden Werte, Normen und Haltungen. ... Die herrschende Moral bezeichnet das, was in einem bestimmten Kulturkreis als „gut“, „schlecht“, „richtig“ oder „falsch“ angesehen wird. Moral bildet den normativen Grundrahmen für individuelles Handeln.“*⁵¹

Davon unterschieden muss der Begriff Ethik gesehen werden. *„Ethik reflektiert theoretisch über die Erfahrungen aus der Praxis und die ausschlaggebenden Werte und Normen, um die Ergebnisse dieser Überlegungen wieder in die praktische Arbeit einfließen zu lassen. Als wissenschaftliche Disziplin verlangt Ethik neben kritischer Reflexion von Moral auch argumentative Begründung.“*⁵²

Ethik unterscheidet sich dadurch von Moral, als sie jene Disziplin ist, die philosophisch über Moral nachdenkt. Moral ist also jenes vorhandene Gerüst an Werten und Normen über das Ethik reflektiert.⁵³

4.1.2. Begründungsansätze von Ethik

Ethik und somit die Entscheidung, ob ein Verhalten als gut oder schlecht, richtig oder falsch eingestuft wird, hängt davon ab, ob formale oder inhaltliche Betrachtungsansätze gewählt werden.

Materiale Seinsethik: *„Nach der materialen Seinsethik sind menschliche Handlungen und ihre Folgen gut und somit begründet, wenn sie bestimmte Inhalte erstreben und verwirklichen. In den Werten liegt die moralische Qualität begründet. Diese verwirklichen sich auf der sachlichen Ebene als Güter und auf der personalen Ebene als Tugenden.“*⁵⁴

⁵¹ Friske, Cindy, u.a. 2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.11)

⁵² ebenda (S.12)

⁵³ Homann, Karl und Lütge, Christoph, 2005. Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster: Lit Verlag (S.12)

⁵⁴ Friske, Cindy, u.a. 2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.13)

Formale Sollensethik: „Dagegen fordert die formale Sollensethik, dass die Handlungen von Personen oder Institutionen bestimmte Merkmale erfüllen, damit sie als gut und richtig gelten können. Werte der materialen Seinsethik werden bei der formalen Sollensethik als Normen bezeichnet. Die Normen beanspruchen Geltung, weil sie die formale Setzung durch anerkannte Autorität, wie z.B.: Gott, Natur, Vernunft, Gemeinschaft aufweisen.“⁵⁵

Man kann Ethik auch danach differenzieren, ob sie deontologisch oder teleologisch argumentiert wird.⁵⁶

Deontologische Ethik: In der deontologischen Ethik oder Gesinnungsethik wird die Gesinnung mit der eine Handlung gesetzt wird betrachtet und die ihr innewohnenden Folgen ausgeklammert. Einzig, ob das Prinzip, das einer Handlung zu Grunde liegt, gut ist oder schlecht, führt zu ihrer Beurteilung. Die deontologische Ethik wird noch einmal nach regel- und handlungsdeontologischen Theorien unterschieden.

Wenn in der Gesinnungsethik Pflichten mit Regeln im Widerspruch stehen, kommt die „Goldene Regel“ zum Einsatz.⁵⁷ In Matthäus 22,39 heißt es zunächst: *„Ebenso wichtig ist das zweite (Gebot): Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst.“*⁵⁸ Damit wird darauf verwiesen, dass der Handelnde so an den anderen handeln soll, wie er auch selbst behandelt werden möchte.

Teleologische Ethik: „In der Verantwortungs- oder teleologischen Ethik wird eine Handlung aufgrund ihrer Folgen und Konsequenzen beurteilt. Verantwortungsethisch handelt derjenige, der die Folgen seines Tuns mit bedenkt.“⁵⁹

Vergleiche dazu auch den Punkt 4.5.2. Utilitarismus.

4.1.3. Grundhaltung zum unternehmerischen Erfolg und ethischer Anforderung

Ökonomisten: Ethik als Erfolgsfaktor oder der Markt ist in sich ethisch

Konventionalisten: Für alle handelnden Personen gelten dieselben Normen. Es kommt nur auf die moralische Qualität des Einzelnen an

Idealisten: Dilemma zwischen Wirtschaft und Ethik, dass der Einzelne nur gesinnungsethisch bewältigen kann.

Reformer: Verbindung von dem, was ethisch verantwortbar und unternehmerisch zumutbar ist⁶⁰

Zur Klassifizierung „Ökonomisten“ ist die Sichtweise Karl Homan´s interessant. Vergleiche dazu 4.3.1. Karl Homanns ökonomische Unternehmens- und Wirtschaftsethik⁶¹

⁵⁵ Friske, Cindy, u.a..2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.14)

⁵⁶ Homann, Karl und Lütge, Christoph, 2005. Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster: Lit Verlag (S.13ff)

⁵⁷ Friske, Cindy, u.a..2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.15)

⁵⁸ Hsg. Bischöfe Deutschlands, Österreichs und der Schweiz, u.a.. 1980. Bibel, Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift. Stuttgart: Verlag Katholisches Bibelwerk (S.1105)

⁵⁹ Friske, Cindy, u.a..2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.15)

⁶⁰ ebenda (S.22)

4.1.4. Max Weber

Der deutsche Soziologe, Jurist und Nationalökonom Maximilian Carl Emil Weber (1864 - 1920) gilt als einer der Klassiker der Soziologie sowie der gesamten Kultur- und Sozialwissenschaften. Seine Theorien der Wirtschaftssoziologie, besonders zwei seiner Hauptwerke „Soziologie. Weltgeschichtliche Analysen. Politik“ und „Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“, sollen hier kurz dargestellt werden.⁶²

Weber geht hier auch der Frage nach, wie sich der moderne rationale Betriebskapitalismus entwickelt hat, dessen Auftreten im Okzident er auf die Sozialordnung und im besonderen auch auf die im angelsächsischen und deutschen Raum vorherrschende puritanische und calvinistische Lehre zurückführt. „*Nicht Muße und Genuss, sondern nur Handeln dient nach dem unzweideutig geoffenbarten Willen Gottes zur Mehrung seines Ruhmes.*“⁶³ Er geht sogar weiter und verweist auf die Forderung, eine Gewinnchance zu nutzen, wenn dies ohne Schaden für die eigene oder die Seele anderer möglich ist. Der Mensch ist nur der Verwalter durch die Gnade Gottes und muss über das anvertraute Gut und seine Verwendung Rechenschaft ablegen. Somit wurde das Gewinnstreben nicht nur von den Hemmungen der traditionalistischen Ethik entbunden, sondern als geradezu gottgewollt angesehen. Die asketische Lebensführung der Puritaner und ihr ausgeprägtes Gewinnstreben machte somit die Verwendung des Erworbenen als Anlagekapital nutzbar.⁶⁴

Die „Rationalisierung“ die Weber im Bereich der Wirtschaft konstatiert, findet er in seinen Forschungen gleichfalls in allen Lebensbereichen der Menschen im Okzident.⁶⁵

4.1.5. Einordnung der Wirtschaftsethik und Unternehmensethik

Sind Wirtschaftsethik und Unternehmensethik deckungsgleich? Grundsätzlich stellt sich hier die Frage inwiefern sich eine Unternehmensethik von der Wirtschaftsethik unterscheiden kann und ob überhaupt ein Bedarf dafür besteht. Unumstritten ist, dass sich eine Unternehmensethik nicht gegen die herrschende Wirtschaftsethik entwickeln kann und sich folglich die Unternehmensethik als Teil der Wirtschaftsethik versteht. Andererseits regelt der Gesetzgeber nicht sämtliche Teilbereiche der Wirtschaft und gleichzeitig gibt es auch Teilbereiche wirtschaftlichen Handelns, in denen kein allgemeiner Konsens über ethisch korrektes Handeln erkennbar ist. Gleichzeitig ist auch zu bedenken, dass gesetzlich korrektes Handeln noch nicht automatisch ethisch korrektes Handeln bedeutet. Jemand der seinen Informationsvorsprung gegen über einem Konsumenten zu seinem Vorteil nutzt, hat

⁶¹ vgl. Homann, Karl, 2008. Das ethische Programm der Marktwirtschaft. mit einem Vorwort der Herausgeber zur Schriftenreihe: Ad omne opus bonum paratus... Ethische Grundlagen und dynamische Ansätze zur Gestaltung einer modernen Gesellschaft. Magdeburg: Norbertus-Verlag

⁶² vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Max_Weber

⁶³ Weber, Max. 1964. Soziologie. Weltgeschichte. Politik. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag (S.359)

⁶⁴ ebenda (S.357ff)

⁶⁵ ebenda (S.373f)

keinerlei gesetzliche Regelungen verletzt. Aber hat er auch ethisch korrekt gehandelt? In allen Bereichen, in denen Regelungen des Gesetzgebers nicht oder nicht ausreichend greifen, wo sie von einer Vielzahl der Akteure umgangen werden, wo es Grauzonen gibt, ist eine Selbstverpflichtung durch Leitbilder oder ähnliches, als Weiterentwicklung der Wirtschaftsethik zu einer eigenständigen Unternehmensethik erkennbar. Dabei werden interne Aspekte, wie die Kultur des Umgangs miteinander, und externe Aspekte, wie die gesellschaftliche Verantwortung, gleichermaßen betrachtet.⁶⁶

4.2. Bedeutung ethischer Aspekte im Unternehmen

Ethische Aspekte werden durch das Auftreten von Konfliktfällen deutlich und lassen sich in folgende Bereiche unterteilen:

4.2.1. Ethische Konfliktfelder

Tag für Tag stehen Unternehmen vor der Aufgabe ethische Konfliktfelder zu erkennen oder ethischen Forderungen ausgesetzt zu sein und in der Folge Strategien zu entwickeln, wie mit Ihnen umzugehen ist. Dabei ist immer mitzubedenken, dass die eigentliche Kernaufgabe des Unternehmens, das gewinnorientierte Handeln, nicht aus dem Blick gerät. Die Konfliktfelder lassen sich wie folgt gliedern.

Führung und Zusammenarbeit mit Mitarbeitern: Korruption, Zuwendungen, Beachtung von Arbeitsschutzbestimmungen, Produktqualitäts- und Kostenbewusstsein, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gleichbehandlung, ...

Umgang mit Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern: Korruption, Zuwendungen, Garantie der Qualität der Waren, Preise und Kundendienst, faire Lieferantenauswahl, Beachtung der Umweltgegebenheiten und regionalen Besonderheiten, Beiträge zum allgemeinen Wohl der Kommune

Staat und Politik: Korruption, Zuwendungen, Umgang mit Gesetzen, Vorschriften und Verordnungen

Auslandsgeschäfte: Korruption, Zuwendungen, Investition in Krisengebiete, Auswahl der Produktionsstandorte, Einstellung zur Kinderarbeit, Beachtung der Landesgesetze, Umgang mit politischen Prozessen im jeweiligen Ausland⁶⁷

Werden die angeführten Konfliktfelder betrachtet, die noch vertieft werden könnten, wird klar, dass die Unternehmensführung die Lösung nicht dem Gewissen des Einzelnen überlassen kann, sondern geeignete Maßnahmen zur Umsetzung bereitstellen muss.

⁶⁶ vgl. Friske, Cindy, u.a. 2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.23ff)

⁶⁷ ebenda (S.28f)

4.2.2. Kategorien unternehmerischen Handelns im Spannungsfeld von Moral und Rentabilität⁶⁸

Betrachtet man das Spannungsfeld zwischen Moral und Rentabilität im Sinne einer Matrix, lassen sich 4 Handlungssituationen unterscheiden:

- positiver Kompatibilitätsfall,
- ökonomischer Konfliktfall,
- moralischer Konfliktfall
- und negativer Kompatibilitätsfall.

hohe moralische Akzeptanz	
3. Ökonomischer Konfliktfall	1. Positiver Kompatibilitätsfall
geringe Rentabilität	hohe Rentabilität
niedrige moralische Akzeptanz	
4. Negativer Kompatibilitätsfall	2. Moralischer Konfliktfall

Abbildung 2: Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld zwischen Moral und Rentabilität (nach Homann & Blome-Drees, 1992)⁶⁹

Der **positive Kompatibilitätsfall** ist der „erwünschte Fall“, in dem gleichzeitig bei hoher Rentabilität eine hohe moralische Akzeptanz besteht. Ethik und Gewinn sind miteinander vereinbar.

⁶⁸ Homann, Karl und Lütge, Christoph, 2005. Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster: Lit Verlag (S.21ff)

⁶⁹ Friske, Cindy, u.a..2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.29ff)

Der **moralische Konfliktfall** weist zwar eine hohe Rentabilität auf, das unternehmerische Handeln kann aber moralisch nicht toleriert werden. Ethik und Gewinn sind in diesem Fall nicht vereinbar.

Der **ökonomische Konfliktfall** beschreibt eine Situation, in der das Unternehmen zwar ethisch erwünscht handelt, aber wirtschaftlich nicht rentabel arbeitet. Ethik und Gewinn sind nicht vereinbar.

Der **negative Kompatibilitätsfall** beschreibt eine Situation, in der ein Unternehmen weder moralisch akzeptabel noch wirtschaftlich sinnvoll handelt. Ein Unternehmen, das über längere Zeit so handelt, wird aus dem Markt ausscheiden. Dieses Szenario stellt ein eher theoretisches Konstrukt dar, das in der Realität eher nicht vorkommt.

Aus der Beschreibung der einzelnen Kategorien wird klar, dass der positive Kompatibilitätsfall der Idealzustand ist, der aber nicht immer erreicht werden kann. Daher sollte man im unternehmerischen Handeln dem ökonomischen Konfliktfall den Vorrang gegenüber dem moralischen Konfliktfall einräumen, wenn man moralische Gesichtspunkte berücksichtigt^{70 71}

Die Betrachtung zum Konflikt zwischen Ökonomie und Ethik gilt unter dem Gesichtspunkt der Gewinnmaximierung (Shareholder-Perspektive) uneingeschränkt. Bezieht man in seine Überlegungen sämtliche Stakeholder ein, wird klar, dass es eines anderen Blickwinkels bedarf, denn die Bewertung von Erfolg wird dann nicht mehr vom rein monetären Gesichtspunkt bestimmt. Beispielsweise löst eine ethisch fragwürdige Entscheidung oft einen kurzfristigen Gewinn aus, dem dann ein langfristiger Schaden in weit größerer Höhe gegenüber steht, was aber für die Shareholder(Aktionäre) und das Management von untergeordneter Bedeutung sein kann. Geht man von der Kurzfristigkeit der Bindung eines Aktionärs an das Unternehmen im Krisenfall oder die meist befristete Tätigkeit des Management für das Unternehmen, die enormen Abschlagszahlungen im Fall einer verfrühten Vertragsauflösung und die Boni für das Erreichen mancher Ziele aus, dann ergibt sich fast zwangsläufig diese verkürzte Sicht auf den Erfolg.⁷²

4.2.3. Ethische Konfliktfelder bei der Unternehmensstrategie

Nach Steinmann & Löhr lassen sich 4 Konfliktfelder im Bezug auf die angewandte Unternehmensstrategie unterscheiden.

- Die Unternehmensstrategie kann nach außen hin problematisch geworden sein.
- Die Unternehmensstrategie kann nach innen hin problematisch geworden sein.
- Die Mittel zur Durchsetzung der Unternehmensstrategie können nach außen hin problematisch geworden sein.

⁷⁰ Friske, Cindy, u.a..2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.29ff)

⁷¹ vgl. Fritsch, Tobias, 2007. Wertekommunikation im Unternehmen. München: Grin Verlag (S.9)

⁷² ebenda (S.10f)

- Die Mittel zur Durchsetzung der Unternehmensstrategie können nach innen hin problematisch geworden sein.

Die ethischen Fragestellungen beziehen sich auf Innen- und Außenbeziehungen und werden grundsätzlich auch getrennt betrachtet, da eine konfliktfreie Unternehmensstrategie nach Außen nicht auch nach Innen zwangsweise als konfliktfrei wahrgenommen werden muss. Desgleichen trennt man die Unternehmensstrategie von den Mitteln zur Umsetzung der Unternehmensstrategie, da eine grundsätzlich ethisch akzeptable Unternehmensstrategie nicht mit ethisch fragwürdigen Mitteln durchgesetzt werden darf. Was natürlich auch in der Gegenrichtung gilt.⁷³

4.3. Wichtige Konzepte der Unternehmens- und Wirtschaftsethik

In der Unternehmensethik gibt es nicht eine einzelne „Unternehmensethik“, sondern einige grundlegende Konzepte, die sich in einem intensiven Diskurs behaupten müssen.

4.3.1. Karl Homanns ökonomische Unternehmens- und Wirtschaftsethik

Karl Homann und seine Mitarbeiter gehen von einer wettbewerbsorientierten Marktwirtschaft aus, wobei sie auf den ökonomischen Ansatz von Adam Smith zurück greifen. Homann unterteilt die Struktur der Marktwirtschaft in eine Ordnungs- und eine Handlungsebene. Gesetze und gemeinsame Regeln liegen auf der Ordnungsebene und darauf bewegen sich die Akteure des Marktes, um ihre Ziele zu verfolgen. Dort, wo die Rahmenordnung Fehler hat oder Lücken aufweist, ist eine moralische Verantwortungsübernahme der Unternehmen notwendig. Eine Unternehmensethik wird aus den Defiziten der Rahmenordnung heraus begründet, da die Unternehmen im Spannungsfeld von ökonomischen und gesellschaftspolitischen Zielen stehen. Zur Implementierung moralischer Anliegen stehen zwei Strategien zur Verfügung:⁷⁴

- Wettbewerbsstrategie: Das Unternehmen versucht moralischen Anforderungen gerecht zu werden, indem es Produkte und Dienstleistungen entwickelt, die diesen höheren ethischen Ansprüchen genügt bzw. eine ethische Selbstverpflichtung öffentlich bekundet (z.B.: Leitbild), wodurch es sich einen Wettbewerbsvorteil verspricht.
- Ordnungspolitische Strategie: Den Defiziten der staatlichen Ordnung wird auf kollektiver Ebene begegnet, indem durch branchenweite oder verbandseigene Regeln die Unternehmen zur Einhaltung verbindlicher Standards verpflichtet werden.

⁷³ Friske, Cindy, u.a..2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.34f)

⁷⁴ vgl. Homann, Karl und Lütge, Christoph, 2005. Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster: Lit Verlag (S.29f)

Die Unternehmensethik hat nun die Aufgabe den Unternehmen konkrete Handlungsempfehlungen zu geben. Dafür hat Karl Homann einen dreistufigen Entscheidungsprozess entwickelt.

- Lassen sich die moralischen Forderungen ethisch gut begründen und verallgemeinern? Anders gesagt: Sind die Ansprüche gerechtfertigt?
- Werden die moralischen Forderungen schon durch die Rahmenordnung ausreichend berücksichtigt?
- Wie kann das Unternehmen den berechtigten Anforderungen nachkommen?⁷⁵

4.3.2. Horst Steinmanns korrektive Unternehmens- und Wirtschaftsethik

Dem Konzept Horst Steinmanns und Albert Löhrs liegt der Konstruktivismus zugrunde, dessen Hauptziel es ist, in „*die Geschehnisse einzugreifen und somit das Reden, Handeln und Herstellen zu rekonstruieren und vorzubereiten.*“^[Höffe, 1986]⁷⁶

Die Unternehmensethik beschränkt das Gewinnstreben, wo es das moralische Handeln erfordert. Selbstverpflichtungsmaßnahmen – wie Verhaltenskodizes oder Ethikkomitees – ergänzen das Recht.

Das Gewinnprinzip und ethische Beurteilung:

- Ethikmaßnahmen helfen der Gewinnerzielung.
- Von mehreren effizienten Gewinnstrategien ist nur eine ethisch vertretbar.
- Die Verfolgung des Gewinnprinzips ist ethisch nicht vertretbar.

Das Ziel das Steinmann mit seinem Konzept anstrebt, ist die friedliche Koordination aller Handlungen innerhalb einer Gesellschaft, was zu einem guten Ergebnis für alle führen soll. Dazu ist es erforderlich, dass die Unternehmen nicht nur die Gesetze befolgen, sondern ihr Handeln nach innen und außen am Friedensgrundsatz orientieren.⁷⁷

4.3.3. Peter Ulrichs integrative Unternehmens- und Wirtschaftsethik

Anders als Karl Homann, der dem gewinnmaximierenden Streben eine Steigerung des Wohlstandes der Gesellschaft zuspricht⁷⁸, weist Peter Ulrich diese Annahme zurück, da auch ein effizientes Wirtschaften möglich ist, wenn es erhebliche Nachteile für die Umwelt oder für Teile der Bevölkerung nach sich zieht. Daher ist eine Verbindung zwischen der sozial-ethischen und der wirtschaftlichen Denkweisen notwendig. Ohne eine am Gemeinwohl interessierte Gesinnung der Wirtschaftsbürger ist eine kritische, zur Praxis kommende Wirtschaftsethik nicht möglich.

⁷⁵ Friske, Cindy, u.a..2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.37ff)

⁷⁶ ebenda (S.42)

⁷⁷ ebenda (S.42ff)

⁷⁸ vgl. Homann, Karl und Lütge, Christoph, 2005. Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster: Lit Verlag (S.56ff)

Peter Ulrich sieht die Unternehmungen als gesellschaftliche Institutionen, die auch vielfältigen kollektiven Zielsetzungen nachzukommen hat. Wobei er die Verantwortbarkeit mit der Forderung nach Zumutbarkeit verbindet. Ausgehend davon formuliert er drei Zielvorstellungen:

- Innovative, geschäftsstrategische Synthese: sicherstellen von erfolgssichernden und gesellschaftsförderlichen Unternehmensstrategien
- Dialogische Unternehmenspolitik: alle von einer unternehmerischen Entscheidung Betroffenen sollen an dieser partizipieren und sie somit legitimieren
- Ordnungspolitische Mitverantwortung: die unternehmerische Führung beteiligt sich an ordnungspolitischen Reformbemühungen und wirkt einer organisierten Unverantwortlichkeit entgegen

Nach der Überzeugung Peter Ulrichs ist ein ökonomisch erfolgreiches, sozialförderliches und umwelt-verantwortliches Wirtschaften möglich.⁷⁹

4.4. Ethische Selbstverpflichtung und freiwillige Unterwerfung unter ethische Regelungen von Standesvertretungen⁸⁰, Vereinen etc.

Die ethische Selbstverpflichtung und die freiwillige Unterwerfung unter ethische Regelungen von Standesvertretungen, Vereinen, Dachorganisationen oder ähnliches hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen, wobei hier deutlich der Wunsch nach einer Professionalisierung der eigenen Tätigkeit ablesbar ist. Außerdem dient die kollektive Selbstbindung zur Auflösung von Dilemmastrukturen, die ein einzelner Akteur nicht leisten kann, weil ihn das alleinige moralische Verhalten in einen Wettbewerbsnachteil bringen würde. Die Selbstverpflichtung muss für die einzelnen Unternehmen vorteilhaft sein, die Durchsetzung muss glaubwürdig gewährleistet sein und sie darf nicht zu einer Einschränkung des erwünschten Wettbewerbs führen.⁸¹

4.4.1. Standesregeln

Die Standesregeln für die Immobilientreuhänder lassen sich in die Bereiche Makler, Verwalter und Bauträger trennen. Für uns ist in dieser Betrachtung grundsätzlich nur der Verwalter von Bedeutung und soll daher näher beleuchtet werden. In der 3 Punkte umfassenden speziellen Richtlinie für Immobilienverwalter ist das Verhältnis der Immobilienverwalter zueinander geregelt, während das Verhältnis zum Auftraggeber bzw. zum Mieter nicht angesprochen wird.⁸² Selbstverständlich sind auch die allgemeinen Richtlinien für Immobilientreuhänder anzuwenden, wobei auch hier das Verhältnis der Immobilientreuhänder untereinander bzw. ihr Auftritt in der Öffentlichkeit dominiert.⁴⁸ Das Verhältnis von Verwalter zu Mietern bzw. die Rechte und Pflichten derselben sind im Mietrecht (MRG, WEG, WGG)⁸³ definiert.

⁷⁹ Friske, Cindy, u.a..2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.44ff)

⁸⁰ http://www.wkimmo.info/i/wko/service/allg_rl.pdf (17.12.2010 Abfrage)

⁸¹ vgl. Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck (S.47ff)

⁸² http://www.wkimmo.info/i/wko/service/vw_rl.pdf (17.12.2010 Abfrage)

⁸³ <http://www.ris.bka.gv.at/Bundesrecht/> (17.12.2010 Abfrage)

Eine – egal für welche Gruppe von Immobilitreuhändlern geltende und – darüber hinaus gehende Selbstverpflichtung existiert in Österreich nicht oder besser nur Ansatzweise. Hier bedarf es eines Blicks ins Ausland, wo solche detaillierten Verhaltenskodizes üblich sind. Der ÖVI hat hier begonnen und wird im Pkt. 4.4.3. besprochen.

4.4.2. Code of conduct des "The Royal Institution of Chartered Surveyors"

RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors) wurde 1868 in Großbritannien gegründet und erhielt 1881 die königliche Charta. Die Mitglieder werden Chartered Surveyors genannt und bilden einen weltweit tätigen Berufsverband von Immobilienfachleuten. Der Hauptsitz befindet sich noch immer in London und es gibt internationale Geschäftsstellen in Brüssel, Dubai, Hong Kong, New York und Sydney. RICS hat über 100 000 qualifizierte RICS-Mitglieder in 146 Ländern und 50 Nationalverbände.

Die Hauptaufgaben der RICS sind:

- *Regulierung und Förderung des Berufsstandes*
- *Aufrechterhaltung hoher Standards in der Ausbildung sowie in der Berufsausübung*
- *Schutz der Kunden und Verbraucher durch Einhaltung eines strengen Verhaltenskodex*
- *Unparteiische Beratung, Analyse und Orientierung*⁸⁴

Die wichtigsten Grundsätze für ein Mitglied der RICS, die „Core Values“ sind:

1. *Ehrlichkeit*
2. *Integrität*
3. *Offenheit und Transparenz in ihren Geschäftspraktiken*
4. *Übernahme von Verantwortung für ihre Handlungen*
5. *Erkennen und Respektieren der eigenen Grenzen*
6. *Objektivität zu jeder Zeit*
7. *Respektvoller Umgang mit anderen*
8. *Vorbild sein*
9. *Mut dazu haben, für ihre Werte einzustehen*
10. *Einhaltung der relevanten Gesetze und Vorschriften*
11. *Vermeidung von Interessenskonflikten*
12. *Vertraulichkeit respektieren*

Das Aufnahmeverfahren, das entsprechend der hohen Ansprüche, die das Royal Institution of Chartered Surveyors an seine Mitglieder hat, eine entsprechende Qualifikation voraussetzt, dient dazu die Eignung und das Wissen der Kandidaten festzustellen. Die Berufsausübung von Chartered Surveyors – Mitglieder der RICS – unterliegt strikten Verhaltensregeln, die in den »Rules of Conduct for Members«⁸⁵

⁸⁴ <http://www.joinricsineurope.eu/de/articles/view/die-rics-weltweit-228> (21.02.2011 Abfrage)

⁸⁵ vgl. http://www.rics.org/site/download_feed.aspx?fileID=7732&fileExtension=PDF (17.12.2010 Abfrage)

festgelegt sind. Werden diese Werte ernst genommen und gelebt, und die RICS verlangt dies von ihren Mitgliedern und belegt ein Fehlverhalten mit Sanktionen, stellt dies einen wichtigen Meilenstein für die ethische Selbstverpflichtung für Handelnde in der Immobilienwirtschaft dar. Diese Punkte können aber auch Nicht-Mitgliedern als Orientierungspunkt einer eigenen ethischen Praxis sein. Diese Verhaltensregeln schaffen Vertrauen im Umgang der Chartered Surveyors untereinander und versetzen sie in die Lage, auch auf fremden Märkten Ansprechpartner zu finden, die ein ethisches Selbstverständnis haben, das den eigenen Erwartungen in der Regel entspricht. Auch dem informierten Kunden gegenüber wird durch einen solchen Code of Conduct klar heraus gestrichen, wofür der Chartered Surveyor steht. Die klare, knappe und übersichtliche Form erleichtert die Kommunikation dieser Werte. Durch den hohen Anspruch den „The Royal Institution of Chartered Surveyors“ an seine Mitglieder stellt, hat eine Mitgliedschaft einen bedeutenden Stellenwert und wird in der Regel entsprechend kommuniziert. Andere europäische und Internationale Vereinigungen aus dem Immobilienbereich versuchen ein ähnliches Qualitätssiegel zu etablieren.

4.4.3. Andere österreichische, europäische und internationale Vereinigungen mit eigenem Code of Conduct

In Österreich erweitert der ÖVI (Österreichische Verband der Immobilientreuhänder) die Standesregeln für seine Mitglieder verbindlich. Für zuwiderhandeln wird ein Ausschluss aus dem ÖVI angedroht. Ziel der, Ehrenkodex genannten, Selbstverpflichtung der ÖVI - Mitglieder ist eine Qualitätssteigerung in der Immobilienbranche zu erreichen. In diesem Ansatz steckt das Potenzial dieses Ziel tatsächlich zu erreichen, wenn –ähnlich der RICS – die entsprechenden Qualitätsstandards geschaffen werden.⁸⁶

Im europäischen bzw. internationalen Bereich sind vor allem folgende Vereinigungen zu nennen:

- CEI - Confédération Européenne de l'Immobilier: European Confederation of Real Estate Agents⁸⁷,

Mitglieder der CEI verpflichten sich einen Code of Practice einzuhalten, der in Verhaltensregeln gegenüber Kunden, gegenüber Mitgliedern und in allgemeine Regeln eingeteilt ist.

- CEPI (CEAB und EPAG)- Conseil européen des Professions immobilières⁸⁸,

In ihrem „European Code of Ethics for Real Estate Professionals“ verpflichtet das CEPI seine Mitglieder in ähnlicher Weise. Der eigentliche „Code of ethics“ ist in allgemeine Regeln (General), den Umgang mit Klienten (Relations with clients: charter on quality care) und einen Umgang mit Kollegen (Relations with colleagues) gegliedert. Außerdem werden auch im Bereich Finanzen (Financial Guarantee and Professional Liability Insurance; eCommerce, etc.), Umgang im Konfliktfall und Qualifikation verbindliche Standards etabliert.

⁸⁶ <http://www.ovi.at/de/verband/Mitgliedschaft/Ehrenkodex.php> (27.01.2011 Abfrage)

⁸⁷ vgl. http://www.web-cei.com/content.daft?content_page=benefitsofcei (17.12.2010 Abfrage)

⁸⁸ vgl. <http://www.cepi.eu/index.php?page=code-europeen-de-deontologie-pour-les-professionnels-immobiliers&hl=en> (17.12.2010 Abfrage)

- FIABCI - Fédération Internationale des Administrateurs de Biens Conseils et Agents Immobiliers bzw. The International Real Estate Federation ⁸⁹,

In ihrem "International Code of Ethics", der sich in Regulations und Statutes gliedert, wird unter anderem auf den Umgang mit unethischen Praktiken, die im Geschäftsalltag auftreten können, eingegangen.

- Appraisal Institute ⁹⁰;

In ihrem Code of Professional Ethics hat das Appraisal Institute in 5 "Canon" und den dazu gehörigen Erklärungen die ethische Selbstverpflichtung für Mitglieder festgeschrieben. Jeder „Canon“ gliedert sich in weitere Punkte, die definieren, was unethisches Verhalten darstellt.

- TEGoVA - The European Group of Valuers' Associations ^{91/92}

In ihrer "Corporate Governance and Ethical Practice for Property Valuers" formuliert die TEGoVA Regeln für den Umgang mit Klienten, Konfliktfälle, die Ausbildung der Mitglieder, etc. Daneben sind im „Blue Book“, das sich mit den Fragen der Liegenschaftsbewertung beschäftigt, die Standards definiert. Wobei der Bereich, der sich mit dem „Qualified Valuer“ beschäftigt, wichtige Punkte aus ethischer Sicht behandelt, wie die Einhaltung des Code of Conduct, Ausbildung, Fairness, Integrität, etc.

4.4.4. UN Global Compact⁹³

Der United Nations Global Compact (UNGC) wurde im Jahr 2000 auf Initiative des ehemaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan gegründet. Das Ziel ist ein weltumspannender Pakt aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft, um die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten.

Prinzip 1:

Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und

Prinzip 2:

sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Prinzip 3:

Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für

Prinzip 4:

die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,

⁸⁹ vgl. <http://www.fiabci.org/about-membership-ethics-d.aspx> (17.12.2010 Abfrage)

⁹⁰ vgl. http://www.appraisalinstitute.org/membership/downloads/cpe/CPE_Effective_111209.pdf (17.12.2010 Abfrage)

⁹¹ vgl. The European Group of Valuers' Associations, 2009. The European Valuation Standards 2009, Sixth Edition, Belgium

⁹² <http://www.tegova.org/en/p4912aa3401325/> (17.01.2011 Abfrage)

⁹³ <http://www.unglobalcompact.at/> (21.01.2011 Abfrage)

Prinzip 5:

die Abschaffung der Kinderarbeit und

Prinzip 6:

die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

Prinzip 7:

Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,

Prinzip 8:

Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen und

Prinzip 9:

die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

Prinzip 10:

Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Auf der Internetseite gibt es auch einen weiterführenden Link⁹⁴, der sich mit der Hilfestellung zur Erstellung eines Leitbildes und grundsätzlich mit CSR beschäftigt.

4.5. Wirtschaftsethik aus christlicher (biblischer) Sicht

Dieser Abschnitt widmet sich der Frage, wie sich eine christliche Sicht auf die bestehende Wirtschaftsethik auswirkt. Dabei ist natürlich festzuhalten, dass sich die westliche Sicht auf Wirtschaft und Ethik aus den christlichen Wurzeln des Abendlandes entwickelt hat. (vgl. 4.1.4. Max Weber)

4.5.1. Das Menschenbild

Es macht natürlich einen Unterschied, ob man grundsätzlich von einem guten, auf das Gemeinwohl bedachten Menschen ausgeht oder den Überlegungen ein egoistischer Menschen zu Grunde gelegt wird. Eine Gesellschaft in der das egoistische Prinzip das Geltende ist, werden sich andere Regeln, Normen, Institutionen, etc. ausbilden, als in einem altruistischen System. Natürlich ist in der marktwirtschaftlichen Ordnung, wie wir sie heute kennen, keine dieser beiden Archetypen alleine vertreten. Deutlich wird dies im Gleichnis Jesu (Mt. 13,44ff) vom Unkraut und Weizen. Der Mensch wird, wenn er auch im Regelfall altruistisch handelt, doch auch Eigeninteressen verfolgen.

Die Bibel sieht den einzelnen Menschen als zum Heil berufen, weiß aber um seine Schwäche und sein Scheitern (Sünde). Eine Wirtschaftsordnung, die funktionieren soll, wird sich dieses Menschenbild zu Eigen machen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Einzelne das Gemeinwohl beachtet, wenn es jedoch mit seinen Eigeninteressen kollidiert, wird er seine Eigeninteressen verfolgen. Auch bei unklaren Rahmenbedingungen wird der Mensch im Regelfall diese zu seinem Vorteil

⁹⁴ <http://www.respect.at/csrlleitbild> (21.01.2011 Abfrage)

nutzen. Somit muss eine funktionierende Wirtschaftsordnung zwei Dinge berücksichtigen.

- Es sind nicht alle Menschen gut (auch nicht alle Christen, Juden, etc.)
- Auch „gute“ Menschen handeln nicht immer uneigennützig. D.h.: wenn das Allgemeinwohl persönlich großen Nachteilen gegenübersteht bzw. unklare Rahmenbedingungen bestehen, ist altruistisches Handeln nicht zu erwarten.

Da ethische Appelle alleine nicht helfen, Probleme zu lösen, bedarf es einer Ordnung, die das sicherstellt. Diese wiederum basiert auf dem Menschenbild.⁹⁵

4.5.2. Die Marktwirtschaft

Eine Marktwirtschaft ist grundsätzlich dadurch bestimmt, dass Haushalte und Unternehmen ihren Konsum und ihre Produktion selbstständig planen. Dabei werden Sie von ihren Eigeninteressen geleitet, die im größeren Nutzen, im größeren Gewinn, etc. liegen können. Wichtig ist das freie Spiel von Angebot und Nachfrage, da immer dann, wenn sich ein Monopol oder ein Kartell bildet, dies zu Lasten der Konsumenten geht. Die Rolle des Staates besteht darin einen gewissen Ordnungsrahmen vorzugeben. Der Preis stellt dabei eine optimale Nutzung von knappen Ressourcen sicher. Sie ändern sich nach Angebots- und Nachfragesituation. Sie haben keine moralische, sondern eine ökonomische Funktion. Durch staatliche Preisregulierung (Mindest- oder Höchstpreise) kommt es zur Überproduktion oder der Ausbildung eines Schwarzmarktes.

Der Wirtschaftsprozess der „freien Marktwirtschaft“ (besser totale Laissez-faire-Wirtschaft) ist frei von staatlichen Eingriffen. Dieser marktwirtschaftliche Typ kommt in der Realität in seiner extremsten Ausprägung nicht vor, da sich der Staat in gewissen Bereichen sehr wohl Eingriffe vorbehält und lenkend eingreift. Sonst würde sich ein Gleichgewicht einstellen, bei dem die wirtschaftlich Starken die Schwachen dominieren, es extreme Einkommensunterschiede gibt, keine Versorgung mehr mit „öffentlichen Gütern“ stattfindet, usw.

Die Bandbreite marktwirtschaftlicher Ordnungen wird durch den Grad der Aufgaben des Staates unterschieden und reicht vom skandinavischen Wohlfahrtsstaat, über die soziale Marktwirtschaft deutscher Ausprägung hin zur anglo-amerikanischen freien Marktwirtschaft.⁹⁶ Grundsätzlich ist bei der Marktwirtschaft keine moralische Qualität vorausgesetzt, sondern bedarf gewisser Voraussetzungen. Es braucht geeignete Spielregeln, Akzeptanz der Gesellschaftsmitglieder und einen Sinn für Verantwortung und die Fähigkeit zur Selbstbindung.⁹⁷

⁹⁵ vgl. Lachmann, Werner. 2006. Wirtschaft und Ethik. Maßstäbe wirtschaftlichen Handelns aus biblischer und ökonomischer Sicht. Münster: LIT Verlag (S.31f)

⁹⁶ ebenda (S.45ff)

⁹⁷ vgl. Suchanek, Andreas. 2010. Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil. Diskussionspapier Nr. 2010-3 Wittenberg: Wittenbergzentrum für Globale Ethik

4.5.3. Wettbewerb und Gewinn

Der ökonomische Wettbewerb ist weder moralisch noch unmoralisch, auch wenn er oft als unmoralisch bezeichnet wird. Der Wettbewerb hat natürlich Folgen, die positiv und negativ sein können. Der Ordnungsrahmen entscheidet nun darüber, ob die Chancen im Wettbewerb gleichmäßig verteilt und die Regeln eingehalten werden. Da der Wettbewerb in der Marktwirtschaft zu höherer Leistung und dadurch zu einem höheren Lebensstandard führt, ist er dem „Nicht-Wettbewerb“ vorzuziehen. Zu beachten ist, dass der Wettbewerb zu Ungleichheit führt und somit in jeder freien Wirtschaftsordnung grundgelegt ist.

Der Gewinn, der sich durch die richtige Einschätzung des Marktes ergibt und durch das unternehmerische Risiko gerechtfertigt ist, kann als moralisch ebenso unbedenklich gelten wie der Lohn. Und so wie sich der Lohn richtigerweise nach der erbrachten Leistung richtet, soll auch der Unternehmer, der die Bedürfnisse der Kunden besser abdeckt, einen höheren „Lohn“ für seine Tätigkeit erhalten. Dieses Mehr an „Lohn“ muss durch ein Mehr an eigener Produktionsleistung gerechtfertigt werden und nicht zu Lasten der anderen gehen Grundsätzlich steht hinter dem Tausch von Leistungen und Produkten gegen Geld oder andere Gegenleistungen das Prinzip der Freiwilligkeit. Der Käufer, der ein Gut erwerben möchte, wird ein höheres Preisangebot machen und ein Verkäufer, der ein Gut unbedingt verkaufen möchte, wird den Preis entsprechend herabsetzen. Daraus ergibt sich ein organisierter Kompromiss, zu welchem Preis eine Sache gehandelt wird. Wie im Pkt. 4.5.2. bereits dargestellt, haben Behinderungen dieses Spiels aus Angebot und Nachfrage unterschiedliche – meist negative – Folgen für den Kunden. Im Wettbewerb können Anbieter und Nachfrager ihre Eigeninteressen verfolgen, wobei der Staat nur einen Ordnungsrahmen zur Kanalisierung der Eigeninteressen zur Verfügung stellen muss. Der Wettbewerb sichert darüber hinaus die optimale Ressourcennutzung und ermöglicht eine stetige Verbesserung der Lebensumwelt durch Innovation.

Zusammenfassend kann man festhalten:

Der Wettbewerb schafft Innovation und Freiheit für das Handeln des Einzelnen.⁹⁸

4.5.4. Eigentum/Besitz

Eine Tatsache, die unleugbar besteht und die immer wieder als ethisch bedenklich eingestuft wird, ist die ungleiche Verteilung von Eigentum an Produktionsmitteln. Oder besser formuliert: Die Verfügungsgewalt über Eigentum ist ungleich verteilt.

Die Eigentumsrechte an einer Sache legen Verantwortlichkeiten fest und führen zu einer optimalen Nutzung der Ressourcen. Eine Konzentration des Privateigentums in den Händen einiger Weniger ist aber politisch, wirtschaftlich und letztlich auch moralisch unerwünscht. Ein Grund dafür ist zum Beispiel, dass man die Herrschaftsgewalt über sehr großes Eigentum gar nicht mehr selbst ausüben kann und die Verwaltung delegieren muss. Dadurch kann es zu erheblichen Effizienzverlusten führen.

⁹⁸ vgl. Lachmann, Werner. 2006. Wirtschaft und Ethik. Maßstäbe wirtschaftlichen Handelns aus biblischer und ökonomischer Sicht. Münster: LIT Verlag (S.51ff)

Besitz ist aus ökonomischer Sicht sinnvoll und wird auch von der Bibel bejaht (vergleiche 3.Mose 25 bzw. Lev.25)⁹⁹, wengleich der Besitz Gott zugehörig ist und die Menschen nur die Nutzungsrechte haben. Eine genaue Regelung, wie die Menschen untereinander mit dem anvertrauten Gut umgehen sollen, schafft hier einen Ausgleich im Bereich der ungerechten Verteilung von Eigentumsrechten und des Verlustes von Grundeigentum.¹⁰⁰ Erwähnenswert ist auch, dass diese Stelle (3.Mose 25,14-17 bez. Lev 25,14-17) die erste überlieferte Wertermittlungsmethode für Grundeigentum enthält.¹⁰¹ Daneben wird auch klar, dass der Mensch nicht Eigentümer der anvertrauten Güter ist, sondern ihr Verwalter. Mit dem anvertrauten Gut muss man verantwortungsvoll umgehen, darf es nicht verschwenden, sondern als eine vorübergehend anvertraute Gabe betrachten, die sorgsam behandelt werden muss.

4.5.5. Der Christ in der Wirtschaft

Es ist schon grundsätzlich angeklungen, dass der Mensch aus biblischer Sicht ein zum Heil berufener ist, der aber der Gnade seines Gottes bedarf, weil er selbst ein „Sünder“ ist. Darüber hinaus sind die Menschen nicht gleich. Gott hat sie zwar nach seinem Ebenbild erschaffen, aber alle mit ihren verschiedenen Talenten, Stärken und Schwächen. Gott liebt die Menschen, so unterschiedlich sie sind, gleich. Somit sind: *„Vor Gott also die Leistungsstarken und die Leistungsschwachen gleichgestellt. Der Glaube an Jesus Christus befreit von der Leistung – die Liebe verpflichtet zur Leistung. Dies gehört unauflöslich zueinander. Ohne ein wirtschaftliches Leistungsprinzip gibt es keinen Leistungsausgleich, ohne eine Leistungsgesellschaft kann es auch keinen Leistungsüberschuss geben.“*¹⁰²

Der hier postulierte Leistungsausgleich, den man auch als Nächstenliebe bezeichnen kann und der in der Bibel immer wieder eingefordert wird, entspricht unserem Wort Solidarität. Paulus beschreibt sie im 2. Korintherbrief und fordert sie auch ein.¹⁰³

Das Postulat einer christlichen Wirtschaftsethik ist also nicht Gleichheit, sondern Ausgleich, wobei das Wohl des Einzelnen und der Gemeinschaft das Kriterium sein muss. Unterschiedlicher Reichtum bzw. Besitz ergibt sich aus ungleicher wirtschaftlicher Tüchtigkeit (Arbeit, Sparen, Wagemut).

In der heutigen Wirtschaft ist immer mehr eine Orientierung am Shareholder-Value und seiner Maximierung zu beobachten. Hier steht eine kurzfristige Nutzenmaximierung dem Gebot der Nachhaltigkeit, des Ausgleichs, der Solidarität gegenüber. Die Gier nach schnellem Reichtum opfert Arbeitsplätze, vernichtet Umweltgüter und schafft immer größere Unternehmen mit unglaublicher Machtfülle. Gleichzeitig ist eine immer stärkere Sinnkrise und eine immer geringere

⁹⁹ Bischöfe Deutschlands, Österreichs und der Schweiz, u.a.,Hsg. 1980. Bibel, Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift. Stuttgart: Verlag Katholisches Bibelwerk (S.131)

¹⁰⁰ vgl. Lachmann, Werner. 2006. Wirtschaft und Ethik. Maßstäbe wirtschaftlichen Handelns aus biblischer und ökonomischer Sicht. Münster: LIT Verlag(S.260f)

¹⁰¹ vgl. Bischöfe Deutschlands, Österreichs und der Schweiz, u.a.,Hsg. 1980. Bibel, Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift. Stuttgart: Verlag Katholisches Bibelwerk (S.132)

¹⁰² Lachmann, Werner. 2006. Wirtschaft und Ethik. Maßstäbe wirtschaftlichen Handelns aus biblischer und ökonomischer Sicht. Münster: LIT Verlag (S. 106)

¹⁰³ Bischöfe Deutschlands, Österreichs und der Schweiz, u.a.,Hsg. 1980. Bibel, Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift. Stuttgart: Verlag Katholisches Bibelwerk (S1284ff)

„transzendente Verankerung“ der Menschen zu beobachten. Gerade im Bereich der Führungskräfte großer Kapitalgesellschaften ist ein „Sittenverfall“ zu beobachten. Einerseits deutet dies auf einen Verfall individueller Moral hin und andererseits sind die Rahmenbedingungen offenbar nicht optimal gestaltet.

In Krisenzeiten (z.B.: Finanzkrise) wird das Interesse an Werten, Moral und Ethik wieder sichtbar. Aufgabe christlich geprägter Menschen in der Wirtschaft muss es sein, die Werte, die den Ausgleich zwischen dem Wohl des Einzelnen und dem Gemeinwohl schaffen, bewusst zu leben und Keimzelle für eine Rückbesinnung auf ein festes ethisches Fundament zu sein. Das Gute muss mit missionarischem Eifer hinaus getragen werden, denn was als gut erkannt worden ist, muss mitgeteilt werden. Was würde es sonst nützen? Der Einwand, dass auch die Kirchen nicht immer ethisch korrekt handelten und handeln, ist berechtigt, dennoch liegt dem Christentum (und auch anderen Religionen) ein hohes ethisches Verständnis zu Grunde, das unseren Kontinent geprägt hat.¹⁰⁴

¹⁰⁴ vgl. ¹⁰⁴ Lachmann, Werner. 2006. Wirtschaft und Ethik. Maßstäbe wirtschaftlichen Handelns aus biblischer und ökonomischer Sicht. Münster: LIT Verlag (S.32)

5. Ökonomische Ethik

Die Ökonomische Ethik, wie Andreas Suchanek sie vorstellt, versucht Moral und Eigeninteresse zu versöhnen bzw. für einander fruchtbar zu machen. Einige Bereiche davon sind auch für die vorliegende Arbeit von Interesse und werden im Folgenden behandelt.

5.1. Definition der Ökonomischen Ethik

*„Ökonomische Ethik befasst sich mit den Bedingungen der Möglichkeit, wie Moral und Eigeninteresse im Falle ihres Konfliktes mit einander kompatibel bzw. für einander fruchtbar gemacht werden können, um zu einer gelingenderen gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil zu gelangen.“*¹⁰⁵

Daraus formuliert Andreas Suchanek die erweiterte „Goldene Regel“:

*„Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.“*¹⁰⁶

5.2. Leitsätze der Ökonomischen Ethik

- *Man kann alles immer auch anders sehen- und andere tun das auch.*
- *Jeder Mensch ist ein moralisches Subjekt, mit Würde und zur Freiheit begabt – und zugleich empirisches Wesen, das physiologischen, biologischen, ökonomischen usw. Bedingungen unterworfen ist.*
- *Man beeinflusst stets seine künftigen Handlungsbedingungen – und die anderer.*
- *Vernünftig – und verantwortlich – ist ein Gebrauch der eigenen Freiheit, der die Bedingungen des künftigen Freiheitsgebrauchs erhält und möglichst verbessert.*
- *Zu den wichtigsten derartigen Bedingungen gehören Integrität, Vertrauen, (gute) Institutionen, die insofern als Vermögenswerte anzusehen sind und entsprechende Investitionen erfordern und lohnenswert sein lassen.*
- *Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.*¹⁰⁷

5.3. Moral und Eigeninteresse

Eigeninteresse wird oftmals verkürzt dargestellt, sodass damit die fehlende Rücksicht auf andere verbunden ist. Während Moral nur verwirklichtbar erscheint, wenn sie Vorrang vor den Eigeninteressen erhält. Moral ist also nur dann Moral, wenn Sie

¹⁰⁵ Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck (S.39)

¹⁰⁶ ebenda

¹⁰⁷ ebenda (S.11)

„weh tut“.¹⁰⁸ Ziele und Handlungen, die ein Mensch verfolgt, können aus seiner eigenen Bedingtheit erfolgen oder ergeben sich aus äußeren Bedingungen. Allerdings sind alle Handlungen und Ziele, die ein Mensch verfolgt, Reaktionen auf Anreize, d.h. situationsbedingte handlungsbestimmende Vorteilserwartungen. Andreas Suchanek formuliert folgende Prämissen:

„Moral muss anreizkompatibel, d.h. vereinbar mit dem (wohlverstandenen bzw. reflektierten) Eigeninteresse sein. und Moral und Eigeninteresse sind durch geeignete Handlungsbedingungen miteinander vereinbar – besser noch fruchtbar zu machen.“¹⁰⁹

Allerdings setzt dies in Dilemmasituationen vom Einzelnen einen Verzicht voraus, bis dieses Investitionen in die eigene und zugleich allgemeine Besserstellung „Erträge“ bringt.

Ein Beispiel: Die Entsorgung eines Kühlschranks kostet €50. Während die Wahrscheinlichkeit beim illegalen deponieren erwischt zu werden fast null ist. Stelle ich den Kühlschrank also nicht illegal ab, erspare ich mir und der Allgemeinheit die damit verbundenen Folgekosten und Sorge für eine saubere Umwelt. Meine jetzt erfolgte Investition (Entsorgungskosten) bringt später den Ertrag (saubere Umwelt und Ersparnis von Folgekosten) für alle.

Daraus folgt:

„Wohlverstandenes Eigeninteresse verlangt Investitionen in die Bedingungen der eigenen und zugleich allgemeinen Besserstellung.“¹¹⁰

5.4. Unternehmen

An Unternehmen werden von verschiedener Seite verschiedene Anforderungen gestellt, die zum Teil nicht vereinbar und zum Teil konfliktär sind. Somit stehen Unternehmen vor der Aufgabe, die gemeinsamen Interessen der verschiedenen Interessensgruppen herauszuarbeiten und die dabei auftretenden Interessenskonflikte zu lösen. Dabei entsteht natürlich die Frage, wofür die Unternehmen Verantwortung tragen, um zu definieren wie sie dieser Verantwortung gerecht werden können.

Dem Ansatz der ökonomischen Ethik folgend lässt sich folgender Leitsatz formulieren:

„Die Verantwortung von Unternehmen besteht darin, in den dauerhaften Erhalt der Licence to operate (=Verfassung der unternehmerischen Wertschöpfung, Anmerkung) als Grundlage langfristiger Gewinnerzielung zu investieren.“¹¹¹

Auch wenn die Definition alle Aktivitäten eines Unternehmens umfasst, wird sich der Fokus sinnvollerweise auf jene Prozesse richten, bei denen die berechtigten Interessen der Stakeholder erfüllt werden. Bei der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung hat das Unternehmen Gestaltungs- und

¹⁰⁸ vgl. auch Suchanek, Andreas und Lin-Hi, Nick. 2010. Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil. Diskussionspapier Nr. 2010-3 Wittenberg: Wittenbergzentrum für Globale Ethik

¹⁰⁹ Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck (S.50)

¹¹⁰ ebenda (S.51)

¹¹¹ ebenda (S.136)

Kommunikationskompetenz zu verknüpfen, wobei die Kommunikation an den Kriterien der Integrität und Glaubwürdigkeit auszurichten ist.

Investitionen zur Herstellung der Vereinbarkeit von Moral und Gewinn:

- in das Produkt
- In die Produktivität der Mitarbeiter
- In die Integrität des Unternehmens
- in Beziehungen
- in die Standortbedingungen
- in die Rahmenordnung des Wettbewerbs
- in wirtschafts- und unternehmensethische Aufklärung

Eine Investition in die Produktivität der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur kann die Erarbeitung eines Unternehmensleitbilds oder die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen sein.¹¹²

5.5. Das Menschenbild der ökonomischen Ethik

Folgende Merkmale eines Menschenbildes der ökonomischen Ethik lassen sich formulieren:

Intentionalität: Der Mensch setzt sich bewusst Zwecke und verfolgt sie methodisch, auch wenn in der Gegenwart damit Verzicht verbunden ist. > Er investiert.

„Animal Sociale“: Der Mensch ist von Natur aus ein gesellschaftliches Wesen. Die Bezogenheit auf ein „Du“ eröffnet Chancen der Kooperation, zeigt aber auch Grenzen auf.

Nicht-Bereitschaft zur Ausbeutung: Menschen handeln nicht dauerhaft gegen ihre eigenen Interessen, auch wenn sie bereit sind gelegentlich ihre Interessen zurück zu stellen.

Reflexions- und Lernfähigkeit: Der Mensch kann seine Vorstellungen über die selbstgewählten Zwecke aufgrund von Einsicht und Erfahrung reflektieren und gegebenenfalls auch wieder aufgeben.

Fähigkeit zur Selbstbindung: Menschen können sich bewusst Regeln unterwerfen, die sie selbst gesetzt haben.¹¹³

5.6. Ausblick

Die ökonomische Ethik begründet die Notwendigkeit von Moral und somit die Frage, warum man moralisch sein soll, mit der sehr klaren Antwort: **weil es für uns selbst**

¹¹² Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck (136.ff)

¹¹³ ebenda (S.187f)

vorteilhaft ist. Wie schon erwähnt steht dem Vorteil vorerst häufig ein vorläufiger Nachteil gegenüber. Was die Bereitschaft zum moralischen Handeln erschwert.

Häufig ist ein kurzfristiger Vorteil durch einen langfristigen Nachteil erkaufte, was Formen der individuellen und kollektiven Selbstbindung notwendig macht. Somit ist eine der wichtigsten Aufgaben einer praktischen Ethik, „... *den Sinn und die Umsetzungsbedingungen vernünftiger individueller und kollektiver Selbstbindungsmöglichkeiten zu plausibilisieren.*“¹¹⁴

Die ökonomische Ethik möchte:

*„(1) Die Idee, Moral und Eigeninteresse durch geeignete (Investitionen in) Handlungsbedingungen füreinander fruchtbar zu machen; (2) glaubwürdige Selbstbindungen – vom Recht über Codes of Conducts bis hin zu individuellen Commitments – als Vermögenswerte zu verstehen und (3) auf die relevanten Alternativen zu fokussieren.“*¹¹⁵

¹¹⁴ Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck (S.176)

¹¹⁵ ebenda (S.190)

6. Die Immobilienverwaltung des Erzbistums Wien, sowie der Stifte Melk und Seitenstetten – Betrachtung des ethischen Ist-Zustandes

Die Immobilienverwaltung der Stifte Melk und Seitenstetten wurde in der Vergangenheit von den Stiften selbst (Hofmeisteramt) betrieben, aber bereits vor vielen Jahren (Stift Melk und Stift Seitenstetten) an das Erzbischöfliche Rentamt ausgelagert, da die früher notwendigen Verwaltungen in Wien immer weniger Aufgaben wahrnehmen mussten, die noch dazu eine immer höhere Qualifikation erforderten. Um den unterschiedlichen Strategien der einzelnen Institutionen gerecht zu werden, wird dort, wo es notwendig ist, immer speziell auf die jeweilige Institution eingegangen werden.

Grundlage der Betrachtung des Ist-Zustandes sind in erster Linie die Interviews von Kardinal Dr. Christoph Schönborn, Abt Mag. Berthold Heigl und Abt Mag. Dr. Burkhard Ellegast. An jenen Stellen, an denen die Interviewten entweder auf den Verwalter verweisen oder allgemein sagen, dass sie zu dem Thema keine nähere Auskunft geben können, werde ich den derzeitigen Stand darlegen. Diese Kommentare werden aber speziell als solche gekennzeichnet sein und ein eigenes Kapitel darstellen, um den Leser einen guten Überblick zu ermöglichen.

6.1. Aus dem Blickwinkel der Leitung

Grundsätzlich ist es so, dass alle Befragten davon ausgehen, einen hohen ethischen Standard vorzugeben, nach dem der jeweilige Immobilienbesitz verwaltet wird. Die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen wird als Selbstverständlichkeit (Kardinal Schönborn) betrachtet, von der nur in ethischen Sonderfällen abgegangen werden darf. Diese Sonderfälle sind jedoch in unserem politischen System nicht zu erwarten.

„Deshalb genügt nie, weder für einen Christen noch für irgendjemanden, der bloße Gesetzesrahmen. Der ist sozusagen das äußere Regelwerk, innerhalb dessen es gewisse Grundwerte geben wird müssen, die diesem Regelwerk voraus liegen und es letztendlich auch tragen. Anständigkeit, Fleiß, Vertrauenswürdigkeit, sind alles Dinge, die man nicht bis in das Letzte gesetzlich regeln kann, ohne die aber die Gesetzesregelwerke nicht praktikabel werden. Also insofern braucht es natürlich ein Wertesystem, das über den Rahmen der öffentlichen, staatlichen Gesetzgebung hinausgeht. So wie es in einer Ehe auch gesetzliche Regelungen gibt, aber sich strikt nur an die zu halten, garantiert noch nicht eine gute Ehe. Das sind bestenfalls die Leitplanken für Katastrophensituationen oder Krisensituationen, aber nicht mehr. Die inhaltliche Füllung muss von wo anders her kommen.“ (S.E. Kardinal Christoph Schönborn, Interview 1.3.)

Die Vorgabe eines hohen ethischen Standards wird aber nicht als Sonderethik für kirchliche Unternehmen verstanden, sondern von allen Wirtschaftsbetrieben unseres Wirtschaftssystems verlangt.

„Das Wertesystem nach dem kirchliche Betriebe zu führen sind, ist nicht grundsätzlich ein Sonderwertesystem, sondern es hat nur einen hohen ethischen Anspruch auf Dinge, auf Werte, die an sich zu den Selbstverständlichkeiten gehören.“

Und da gibt es immer den einfachen Test mit der goldenen Regel, die uns Jesus gegeben hat: Behandelt die anderen so, wie ihr behandelt werden wollt, was ihr wollt, dass die anderen Euch tun, heißt es wörtlich, dass tut auch ihnen.“ (Interview mit S.E. Kardinal Christoph Schönborn im Anhang 1.3.)

Kardinal Schönborn etwa betont, die Handschlagqualität Lieferanten und die Gerechtigkeit den Mietern gegenüber, weiters spricht er vom Respekt dem Kunden gegenüber und von Vertrauenswürdigkeit als Eckpfeiler jeglicher Wirtschaft. Allerdings schränkt er, an anderer Stelle die manchmal vorhandene Sicht (Stichwort Caritas) auf einen kirchlichen Wirtschaftsbetrieb ein, wenn er zwar christliche Werte im Vollzug des Wirtschaftens als notwendig erachtet, aber auch klar Grenzen für Barmherzigkeit und Vergebungsbereitschaft anerkennt. Abt Burkhard Ellegast vom Stift Melk sagt auf seine unnachahmliche Art: *„Das heißt jetzt nicht, dass ich mir auf den Kopf machen lassen muss, ich muss schon wirtschaften auch und wir haben auch gewirtschaftet, ...“*. Eine Frage, die dann die tägliche Praxis beantworten muss, ist die nach der Grenze zwischen christlicher Ethik im Wirtschaftsleben und unverantwortlichen, fahrlässigen Umgang mit dem anvertrauten Gut. Es ist einerseits ein eindeutiges Gewinnstreben gegeben, aber nicht um jeden Preis, sodass gerade hier die schwierige Abgrenzung von gesundem Wirtschaften und „Gewinnmaximierung“ von jeder Institution klar festgelegt werden muss. Klar ist auch allen Befragten, dass der eigene Immobilienbesitz im Grunde Ertragscharakter hat und auch haben muss und soziale Aufgaben bzw. karitative Werke von eigenen kirchlichen Organisationen und Hilfswerken umgesetzt werden, die vom Ertrag unterstützt werden. Diese Trennung ist nicht nur betriebswirtschaftlich sinnvoll, sondern geradezu notwendig, wenn ein funktionierendes Unternehmen entstehen soll, denn Gewinnstreben und karitative Tätigkeit sind grundsätzlich einander konkurrierende bzw. ausschließende Ziele. Allerdings ist das nicht immer für die Mietinteressenten ohne weiteres verständlich. Zu sehr prägt die Caritas das Bild von Kirche.

Die befragten kirchlichen Einrichtungen meinen übereinstimmend, dass die Ethik kirchlicher Einrichtungen keinesfalls eine „Sonder-Ethik“ darstellt. Diese Einrichtungen sind eingebunden in den Markt und gehorchen somit auch dessen Regeln, versuchen aber die christlichen Werte, die sie und ihre Mitarbeiter verinnerlicht haben, auch im täglichen Einsatz zu leben. Diese Werte sind in der westlichen Welt, vor allem aber in Europa allgemein akzeptiert und grundsätzlich im allgemeinen Wertekanon verankert. *„Die Spielregeln sind im Grunde uralte. Sie sind festgelegt in den Zehn Geboten, sie sind festgelegt in den großen religiösen und ethischen Traditionen. Sie sind in den Begriffen festgelegt, die hier angesprochen sind: Gerechtigkeit. Die beiden Grundformen der Gerechtigkeit – die Verteilungsgerechtigkeit und die Zuteilungsgerechtigkeit. Die ändern sich nicht, diese Regeln sind immer die gleichen und es ändern sich auch deshalb die Spielregeln der Wirtschaft nicht. Es werden manche Dinge in neuer Form neu formuliert werden müssen, weil neue Probleme auftauchen.“ (Interview mit S.E. Kardinal Christoph Schönborn im Anhang 1.1.)*

Das „richtige Maß“ wird betont und der richtige Preis eingefordert. Preisdumping wird ebenso verworfen wie Preistreiberei. Das Einhalten eines gewissen Maßes soll sicherstellen, dass ein wirtschaftliches Ergebnis erreicht wird, das dem Eigentümer ein vernünftiges Auskommen ermöglicht und dem Kunden, Lieferanten, Mieter, etc.

gerechte Preise und Mieten beschert. Ein gewinnorientiertes Handeln wird klar befürwortet, liegt es doch im Wesen jeder wirtschaftlichen Tätigkeit.¹¹⁶

Sowohl Kardinal Christoph Schönborn als auch Abt Burkhard Ellegast betonen, wie wichtig die Auswahl geeigneter Mitarbeiter und ein gutes Betriebsklima für das Gelingen des unternehmerischen Erfolges sind.

„Ich sehe das bei unseren Betrieben. Uns es ist wahnsinnig wichtig, dass die Leute gerne bei uns arbeiten. Das empfinde ich als christliche Motivation und von der Ethik her verlangt, dass die gerne da arbeiten. Dann arbeiten sie ganz anders, aber das ist gar nicht das Anliegen, sondern dass man für sie da ist.“ (Abt Dr. Burkhard Ellegast, Interview 2.1.)

Entsprechend viel wird auch in die Mitarbeiter investiert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der befragten kirchlichen Einrichtungen, werden durch Weiterbildung und ein gutes Betriebsklima, in das viel investiert wird, an das Unternehmen gebunden. Abt Burkhard Ellegast berichtet von gemeinsamen Fahrten und Feiern, Abt Berthold Heigl betont Arbeitertage und gemeinsame Aktivitäten bzw. Feiern und für das Erzbistum Wien gibt es neben gemeinsamen Gebetszeiten und Betriebsausflügen ebenfalls gemeinsame Feiern, die das Gemeinschaftsgefühl stärken.

„Also auf dieser menschlichen Basis versuchen wir, doch mit den Mitarbeitern um zugehen. Ersten ist da der Vorteil, wir kennen die familiären Verhältnisse und es ist nicht so anonym, oder jetzt auch die Weihnachtsfeiern und solche Sachen, die schmieden auch zusammen und Hausfeste, da gibt es immer wieder Gelegenheiten, die ich auch als Abt wahrnehme, das Jour fixe, wo wir die Sachen besprechen, die gerade aktuelle sind. Auf diese Weise versuchen wir menschlichen und christlichen Umgang zu leben.“ (Abt Mag. Berthold Heigl, Interview 3.3.)

Für Abt Berthold zählt hier besonders der direkte persönliche Kontakt, bei dem Probleme angesprochen und ausgeräumt werden können, Vertrauen geschaffen und Verständnis füreinander geschaffen wird. Hier bewahrheitet sich eine Beobachtung, die Richard Sennett in seinem Buch „Die Kultur des neuen Kapitalismus“ macht. Er schreibt: *„Die Vielen Firmen, die langfristige Investitionen in die Qualifikation tätigen, weisen eher traditionelle Organisationsformen auf. Nach Hirschmanns Ansicht werden solche Investitionen hauptsächlich von Firmen getätigt, denen Loyalität als betriebliches Kapital gilt.“¹¹⁷*

Der allgemeine Tenor aller Interviews ist die Verankerung in der Katholischen Soziallehre und der sozialen Marktwirtschaft. Die Werte, die in der Bibel und da besonders in der Bergpredigt herausgearbeitet werden, werden besonders eingefordert. Jene wirtschaftlichen Extreme, die sich auf der einen Seite des Spektrums als „Turbo- oder Haifisch-Kapitalismus“ bzw. als extrem liberaler Kapitalismus und auf der anderen Seite als Kommunismus darstellen, werden abgelehnt. Beides dient nicht dem Menschen im Allgemeinen, sondern nur einer kleinen privilegierten Gruppe. Kardinal Schönborn nennt das im Zusammenhang mit

¹¹⁶ vgl. Suchanek, Andreas. 2010. Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil. Diskussionspapier Nr. 2010-3 Wittenberg: Wittenbergzentrum für Globale Ethik

¹¹⁷ Sennett, Richard. 2007. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag (S. 79)

dem extremen Kapitalismus eine Gefährdung des sozialen Netzes und eine dramatische Gefährdung der Langfristigkeit, womit deutlich wird in welche Richtung sich ein ideales Wirtschaftssystem zu entwickeln hat.

„Der reine Kapitalismus, sagen wir der liberale Kapitalismus ohne die soziale Rückbindung ist einfach eine dramatische Gefährdung des sozialen Netzes und eine dramatische Gefährdung der Langfristigkeit, weil der Kapitalismus, sagen wir der liberale, extreme Kapitalismus, wie er heute doch weitgehend zur Dominanz gekommen ist, sein größtes Defizit in der, im Mangel der Nachhaltigkeit zeigt. Kurzfristige Kapitalerträge, Viertel-Jahresbilanzen, die als einziger Maßstab gelten, das ist für ein Wirtschaftssystem auf Dauer ruinös, und da stehen wir ja. Darum ist, wie Papst Johannes Paul der Zweite gesagt hat, nach dem Fall des Kommunismus, die Frage, geht es in Richtung Brutalkapitalismus oder geht es in Richtung sozialer Marktwirtschaft. Marktwirtschaft mit den Marktgesetzen aber eben auch mit sozialen Rahmenbedingungen.“ (Interview mit S.E. Kardinal Christoph Schönborn im Anhang 1.4.)

Auch dem Kommunismus spricht er nicht gute Seiten ab. Ebenso sieht Abt Burkhard in beiden Systemen positives, lehnt aber gleichfalls Extrempositionen ab und kritisiert das ausgeprägte Machtstreben, das jedes der beiden Systeme korrumpiert. Abt Berthold wiederum löst sich bei seiner Antwort gänzlich von diesen Wirtschaftsideen und fordert Nachhaltigkeit, Menschlichkeit und Gerechtigkeit.

„Die Schwierigkeit ist natürlich, dass wir eingebettet sind, wir sind Kinder dieser Welt, wir leben also nicht im luftleeren Raum. Ich kann natürlich ein ideales Wirtschaftssystem entwerfen, aber wichtig sind diese grundsätzlichen Dinge, dass wir nicht nur für uns wirtschaften und uns bereichern, sondern dieses Erbe bewahren und ordentlich verwalten, weitergeben an die nächsten Generationen, der Mensch im Mittelpunkt steht, dem das zu Gute kommt, der Umgang mit den Mitarbeitern.“ (Abt Mag. Berthold Heigl, Interview 3.4.)

In diesem Zusammenhang soll auf den Abschlussbericht der Brundtland-Kommission „Unsere gemeinsame Zukunft“ verwiesen werden, wo das erste Mal das „Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung“ formuliert wurde. *„Als Konsequenz forderte die Kommission „eine neue Ära einer umweltgerechten wirtschaftlichen Entwicklung“, und: „Die Menschheit ist einer nachhaltigen Entwicklung fähig - sie kann gewährleisten, dass die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu beeinträchtigen.“*¹¹⁸

Immer wieder fallen die Worte „Miteinander“, „Gerechtigkeit“, „Vertrauen“ oder auch „Anständigkeit“, was ganz klar die Richtung anzeigt, aus der die Befragten antworten. Es wird kein kompliziertes philosophisches Konstrukt bemüht oder eine theoretische Abhandlung gehalten, um die Fragen zu beantworten, sondern in einfachen, klaren Worten werden die zentralen Inhalte des christlichen Glaubens als Ausgangspunkt christlichen Handelns dargelegt. Es wurde nicht von oben herab theoretisiert, sondern aus der „Mitte“ heraus argumentiert, wodurch sich die Interviews auch leicht lesen und für jedermann und -frau leicht verständlich ihr Anliegen präzisieren.

Es fällt allerdings auch auf, dass keine der drei Institutionen (Stift, Melk, Stift Seitenstetten und das Erzbistum Wien) eine in Worte gefasste Ethikregelwerk für

¹¹⁸ http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm (14.03.2011 Abfrage)

die tägliche Arbeit hat. Wie ich im nächsten Absatz (6.2. Aus dem Blickwinkel der täglichen Arbeit) ausführen werde, ergeben sich dadurch aber immer wieder Problemfelder, die jedes Mal neu und gelegentlich dann auch anders behandelt werden. Diese Tatsache wird aber von keinem der Befragten als Mangel empfunden. Allerdings sprechen Alt-Abt Burkhard Ellegast und auch Abt Berthold Heigl einen wichtigen Punkt an, der eigentlich eine intensivere thematische Auseinandersetzung wert wäre, die Regeln des Hl. Benedikt. Die Regeln des Hl. Benedikt sind eine sehr alte Form eines Leitbildes, die den Mitgliedern benediktinischer Ordensgemeinschaften klare Handlungsanweisungen für den Ablauf des Ordenslebens mitgibt. Diese Regeln gelten für alle, vom einfachen Mitbruder bis hin zum Abt.

„Die Benediktinischen Regeln¹¹⁹ ...In der Regel steht natürlich wahnsinnig viel drinnen. Benedikt schreibt im 57. Kapitel, über die Handwerker, Leute die ein Handwerk ausüben und deren Sachen dann verkauft werden, ... sollen Jene durch deren Hand die Waren veräußert werden, darauf achten, dass sie keinen Betrug begehen. ...ebenso auch über jene die mit dem Eigentum des Klosters unredlich umgehen. Und dann es darf sich das Übel der Habgier nicht einschleichen. Man verkaufe es sogar ein wenig billiger, als es sonst außerhalb des Klosters möglich ist, damit in allem Gott verherrlicht werde. Das könnte ja fast ein unredlicher Wettbewerb sein, aber er meint natürlich etwas anderes. Er meint, dass nicht die Habgier da sein soll. Das ist etwas ganz Wichtiges, was Benedikt haben will, es soll keine Habgier da sein. Und das ist bei allen Wirtschaftlern eine Gefahr, sie wollen, das sie Erfolg haben, dass ist kein Frage.“ (Altabt Burkhard Ellegast Interview 2.9) Ihre Wichtigkeit und Bedeutung auch in unserer Zeit wird nicht nur durch die Ausführungen von Altabt Burkhard Ellegast deutlich, sondern speziell auch in ihrer Renaissance als Ideengeber im Managementbereich. Ihre Übersetzung in unsere Zeit und ihre daraus resultierenden Lösungsansätze bezogen auf die Herausforderungen der Gegenwart, zeigt ihren Gehalt.

Wirtschaftlicher Erfolg wird übereinstimmend von allen drei Befragten nicht als Gewinnmaximierung oder die Erreichung verschiedenen Kennzahlen definiert, sondern in der Balance aus der Erwirtschaftung des für die Arbeit der kirchlichen Institutionen notwendigen Gewinns, dem Maßhalten mit Blick auf die Mieter und der nachhaltigen Sicherung des Besitzes gesehen. Das bedeutet eine deutliche Absage an die heute vielfach anzutreffende kurzfristige Erfolgsbetrachtung, zu Gunsten einer langfristigen Strategie. In den Stuttgarter Nachrichten vom 21.06.2009 wird dies der gesamten Immobilienbranche geraten: *“...Dazu gehöre auch, Renditen nicht auf Kosten der Mieter zu erzielen. Zufriedene Mieter, die andere Mieter werben, und eine geringe Fluktuation in den Beständen seien hier die besten Voraussetzungen. Das gelinge aber nur, wenn man nicht nur in die Bestände investiert, sondern sich auch um die Infrastruktur im Umfeld kümmert...“*¹²⁰ Insofern hat der Satz, dass die Kirche in Jahrhunderten denkt noch immer Aktualität und Richtigkeit.

„Ja. ich denke für uns ist natürlich diese Immobilie, der Seitenstettenhof, einer der wichtigsten Wirtschaftsfaktoren in unseren stiftlichen Betrieben und wir bemühen uns sehr, dass wir mit dem, was wir hier erwirtschaften anderes ermöglichen. Wir haben

¹¹⁹ vgl. *Die Benediktusregel* (lateinisch/deutsch), hrsg. im Auftrag der Salzburger Äbtekonzferenz, Beuron 1992.

¹²⁰ *Kann den Ethik Sünde sein?, Stuttgarter Nachrichten vom 21.06.2009*

ein eher niedriges Schulgeld im Vergleich zu etwa den Schulen in Wien oder die vielen karitativen Dienste, die wir leisten. Wir unterstützen immer wieder Hilfsprojekte in Afrika, Kenia und so weiter. Und ich sehe das eher so, und ich habe das auch schon einige Male so gesagt, wir bemühen uns hier so viel zu erwirtschaften, das Geld zu haben um damit viel Gutes tun zu können. Natürlich muss man auch auf den Betrieb selber schauen, auf die Mitarbeiter und die Bewohner, dass es ein lebenswertes Umfeld ist. Diese beiden Dinge würde ich als maßgebend betrachten, das gut führen dient zur Zufriedenheit der Bewohner und es wirft genug ab für andere Dinge.“ (Abt Mag. Berthold Heigl, Interview 3.7.)

Die Erfolgsfaktoren beschränken sich nicht, wie wir gerade gesehen haben auf monetäre Punkte, sondern reichen von der Mitarbeiter- und Mieterzufriedenheit, über den Standard der Ertragsobjekte bis hin zur positiven Außensicht der betrachteten Institutionen. Ein Beispiel für den Umgang mit den eigenen Immobilien soll hier an Hand des Stiftes Seitenstetten dargestellt werden. Abt Berthold Heigl hat bei der Weihnachtsfeier des Seitenstettenhofes, zu der alle Mieter des Hauses eingeladen waren, die Verwendung des Gewinns aus dem Objekt erläutert und dabei die positive Zusammenarbeit mit dem Bundesdenkmalamt heraus gestrichen. Das ist insofern bemerkenswert, bedeutet doch die Notwendigkeit das Bundesdenkmalamt einzubeziehen, in aller Regel eine deutliche Erhöhung der Baukosten. Diesen Mehrkosten stehen aber keinesfalls Mehreinnahmen gegenüber, sondern lediglich ein erhöhter Bauaufwand in Folge aufwendigerer Verfahren und anderer Materialien.

Die Kennzahlen, die hier also relevant sind, sind neben den verschiedenen Renditen, dem Bilanz-Wert, den Mieterlösen, der Anzahl der Objekte, der vermietbaren Fläche, der Leerstand bzw. der Vermietungsgrad, die Leerstandsdauer, auch die durchschnittliche Mietdauer pro Objekt, die „Mieterbindung“ (Wie viel Prozent der Mieter mieten öfter als einmal beim selben Vermieter?), Investitionen ins Objekt bezogen auf z.B.: den Bilanzwert oder den Reinertrag, etc... An Hand dieser Auflistung, die keineswegs vollständig ist, sondern lediglich eine Idee geben soll, in welche Richtung am Ende des Entwicklungsprozesses gedacht werden sollte, um den Erfolg transparent darstellen zu können.

6.2. Aus dem Blickwinkel der täglichen Arbeit

In der täglichen Arbeit zeigt sich, dass die Einschätzung der „Leitung“ weitgehend richtig ist und somit Vorgabe und Ausführung eine starke Übereinstimmung zeigen. Das Bemühen die persönlichen Wertvorstellungen in der täglichen Arbeit umzusetzen, ist gegeben. Wobei auch das Scheitern daran, erkannt wird. Die Schlussfolgerung, die ich daraus ziehe, ist die Notwendigkeit einer strukturellen Verankerung der Wertvorstellungen in einem Leitbild, Code of Conduct oder ähnlichem. Das bedeutet nicht nur die Verschriftlichung der ethischen Selbstverpflichtung, sondern die Installation eines umfassenden Systems, das auch die laufende Rückschau und Reflexion beinhaltet, neue Mitarbeiter einbindet und sich auch flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen und Problemstellungen umlegen lässt. Verankert wird ein solches System nicht allein durch schriftliche Festlegung, sondern durch die Hineinnahme in die täglichen Arbeitsabläufe und die lebbare Umsetzung ihrer Ideen.

Anschließend sollen hier einige der Problemfelder an Hand praktischer Beispiele veranschaulicht und erläutert werden, warum die permanente Selbstkontrolle der einzige Weg zu einer Verbesserung darstellt. Das Erzbischöfliche Rentamt versucht sich in den angesprochenen Beispielen ethisch korrekt zu verhalten, wobei ein Scheitern selbstverständlich vorkommen kann und auch vorkommt.

„Hört dieses Wort, die ihr die Schwachen verfolgt und die Armen im Land unterdrückt. Ihr sagt: Wann ist das Neumondfest vorbei? Wir wollen Getreide verkaufen. Und wann ist der Sabbat vorbei? Wir wollen den Kornspeicher öffnen, das Maß kleiner und den Preis größer machen und die Gewichte fälschen. Wir wollen mit Geld die Hilflosen kaufen, für ein paar Sandalen die Armen. Sogar den Abfall des Getreides machen wir zu Geld. Beim Stolz Jakobs hat der Herr geschworen: Keine ihrer Taten werde ich jemals vergessen.“¹²¹ Schon in vorchristlicher Zeit gab es das Problem ethnisch falschen Verhaltens und die Anklage dagegen. Mit dem Blick auf Amos 8,4-7 betrachten wir unseren Alltag.

6.2.1. Miethöhe

Dieser Punkt ist der wohl am stärksten Wahrgenommene, wenn man mit Mietinteressenten über ihre Erfahrungen bei der Wohnungssuche spricht. Andere ethische Problemfelder werden vergleichsweise selten thematisiert, daher steht sie in diesem Kapitel am Beginn.

Die Miethöhe ist in einem wichtigen Segment der Immobilienwirtschaft nach oben begrenzt und nicht Gegenstand des Spiels von Angebot und Nachfrage. Im mietrechtsgeschützten Bereich, also dem klassischen Wiener Zinshaus, wird durch ein für den Mieter nicht oder zumindest kaum nachvollziehbares System (Richtwertmietzins) der Mietzins bestimmt. Durch diese Vorgabe sollten vergleichbare Wohnungen Mietzinse haben, die sich in einer kleinen Bandbreite von einander unterscheiden, aber vom Mieter als gleich wahrgenommen werden. In Wirklichkeit kann man in Wien das beobachten, was in den Medien immer wieder kritisch angemerkt wird: Der Mietzins zweier vergleichbarer Objekte differiert oft um 20 und mehr Prozent. Hier wird die gesetzliche Vorgabe (Richtwert) nur als Ausgangspunkt genommen, um die Möglichkeiten des Marktes auszuloten. Das, was der Gesetzgeber für dieses Segment klar ablehnt, wird in vielen Fällen beobachtet: Auch bei Wohnungen, die der Mietzinsbildung nach dem MRG unterliegen, gibt es das Spiel von Angebot und Nachfrage. Hier bedarf es eines gewissen Maßes an Selbstdisziplin, um dem Markt nicht zu folgen. Das Erzbischöfliche Rentamt berechnet für jede Neuvermietung den Richtwertmietzins und vergleicht den Wert mit jenem, den der Mietzinsrechner¹²² ausgibt. Abweichungen liegen bestenfalls im einstelligen Prozentbereich.

Für einen kleinen keineswegs repräsentativen Vergleich wurde eine Internet-Recherche gemacht und einen Teil Wiens betrachtet, den der Autor aus eigener Verwaltungstätigkeit gut kennt. Als Vergleich wurden verschiedene Mietangebote einer Immobilienseite im Internet aus der jüngsten Vergangenheit herangezogen und mit dem Ergebnis des Mietzinsrechners aus dem Internet verglichen, wobei versucht

¹²¹ vgl. Bischöfe Deutschlands, Österreichs und der Schweiz, u.a., Hsg. 1980. Bibel, Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift. Stuttgart: Verlag Katholisches Bibelwerk (S.1035)

¹²² <https://www.wien.gv.at/richtwert/anfrage/> (14.02.2011 Anfrage)

wurde möglichst alle Informationen in den Mietzinsrechner einzugeben und fehlende Daten durch gleichlautende Annahmen zu ersetzen. Die Beispiele stammen aus 1180 Wien im klassischen Altbau (Zinshaus), die in einem Gebiet liegen für das der Mietzinsrechner einen Lagezuschlag von 1,32 Euro/m² bzw. 0,60 Euro/m² ausweist. Es wurden auch Wohnungen, wo es laut Adresse diesen Lagezuschlag nicht geben sollte, betrachtet. Wobei hier die Anmerkung gemacht werden muss, dass in manchen Lagen durch die korrekte Berechnung des Lagezuschlages, dieser auch deutlich höher sein kann. Die beobachteten Differenzen lassen sich so auch nicht restlos erklären bzw. lassen die Adressen überhaupt keinen vom Richtwertrechner abweichenden Lagezuschlag zu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Lage	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180
LZ	0,60	0,60	0,00	1,32	1,32	1,32	0,00	0,00	0,60	0,60	0,00	0,60
Laut Mietzinsrechn.	6,91	6,85	6,55	7,30	7,63	7,84	6,56	6,25	6,91	6,26	6,33	6,85
Miete €/m²	9,00	8,93	7,45	9,97	9,50	13,34	7,19	8,00	9,00	8,51	9,33	8,93
Differenz in €	2,09	2,08	0,90	2,67	1,87	5,50	0,63	1,75	2,09	2,25	3,00	2,08
Differenz in %	23,22	23,29	12,08	26,78	19,68	41,23	8,76	21,88	23,22	26,44	32,15	23,29

durchschn. Diff. in €	2,24
Durchschn. Diff. in %	23,50

Abbildung 3: Vergleichswerte - Mieten aus Internetangeboten

Die hier nur rasch erhobenen und keinesfalls repräsentativen Werte zeigen eines deutlich: Die Tendenz, die Mieten über den laut MRG möglichen Wert anzusetzen, ist gegeben. Man kann jetzt ganz trefflich darüber streiten, ob der Wert 20% über den zulässigen Richtwertmieten oder in Einzelfällen vielleicht nur 10% darüber liegt. Fakt ist, dass dieses System für den Mieter nicht transparent ist und die mit der Festlegung betrauten Hausverwalter heraus fordert¹²³. Im Kurier vom 13.03.2011 spricht Wohnbaustadtrat Ludwig dieses Problem an, wobei er hier alle Vermieter über einen Kamm schert und eindeutig politisch agiert. Allerdings trifft seine Aussage weitgehend zu. „Ursprünglich war beabsichtigt, mit dem Richtwertzins - er wurde 1994 im Mietrechtsgesetz (MRG) verankert - ein System zu schaffen, das durch Zu- und Abschläge eine Begrenzung des Hauptmietzinses sicherstellt. Ludwig: "Das gültige Zu- und Abschlagsystem wird willkürlich zur Anwendung gebracht. Es führte nur zu einer Verteuerung der Mieten.“¹²⁴

Es muss noch einmal betont werden, dass die Wohnungen nicht besichtigt wurden, die Stichprobe extrem klein ist, die Stichprobe aus einem einzigen Vertriebskanal (Internet) kommt und die Angaben im Internet unvollständig sein könnten, sodass die

¹²³ <http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Bundesnormen/NOR12037213/NOR12037213.pdf> (14.11.2011 Abfrage)

¹²⁴ Kurier vom 13.03.2011, Wien kämpft gegen Mietwucher

Erhebung keinesfalls als repräsentativ angesehen werden kann. Weiters wurde, da die genauen Adressen nicht bekannt gegeben wurden, mit den vorhandenen Ortsangaben gearbeitet und dann Adressen zugeordnet. Da kann es natürlich bei Adressen, die an Grenzen von einem Lagezuschlagsbereich zum Nächsten liegen, zu Verschiebungen kommen. Diese Tabelle kann also nur eine Tendenz zeigen und fordert keineswegs wissenschaftliche Genauigkeit in ihrer Darstellung.

6.2.2. Information der Mieter

In der Regel klafft zwischen dem Wissensstand eines Immobilienverwalters und eines Mieters eine breite Wissenslücke. Diese Lücke kann man schließen und den Mietern ein Agieren in Augenhöhe ermöglichen oder man kann das Nicht-Wissen für den „wirtschaftlichen Erfolg“ nutzen. Allerdings ist dann nicht viel von der oben zitierten Gerechtigkeit übrig. Dieses Wissensvorsprungs muss man sich bewusst sein und täglich bewusst machen, um nicht unbeabsichtigt Ungerechtigkeit walten zu lassen. In diesen Bereich gehört zum Beispiel die Information bezüglich Kostentragung beim Tausch einer Therme u.ä. Ein weiteres Beispiel ist die rechtzeitige Vorankündigung von Arbeiten im Haus, auf die oftmals vergessen wird. Aus der Sicht der Mieter ist es aber entscheidend zu wissen, dass ich in den nächsten Monaten mit Lärm zu rechnen habe, dass 2 Tage kein Wasser im Haus funktioniert oder ähnliches. Auch über daraus resultierende Mietzinsminderungsansprüche ist bei Nachfrage entsprechend zu informieren.

6.2.3. Menschlicher Umgang

Es gibt, und jeder von uns hat diese Erfahrung, Menschen, die wir mögen und jene, mit denen wir uns schwer tun. Jene, die wir mögen, bekommen in der Regel, bessere Auskünfte, schnellere und kulantere Lösungen. Dieses Vorgehen ist menschlich und leicht erklärbar, trotzdem ist es ungerecht. Es fängt bei den kleinen Dingen an, wie Höflichkeit, die wir gewähren oder unterlassen, oder der Schnelligkeit, in der wir Dinge erledigen. Gleichbehandlung heißt in diesem Punkt nicht, dass ich alle mögen muss, sondern allen zu zuhören, alle ausreden zu lasse, ruhig zu bleibe, usw.

6.2.4. Mittler zwischen Vermieter und den Mietern

Der Verwalter hat eine Mittlerfunktion zwischen Vermieter und Mieter, was sich zum Einen aus den Standesregeln ergibt, zum Zweiten aus der Form der Finanzierung seiner Tätigkeit ergeben sollte und letztlich in der Tätigkeit selbst begründet ist. Fakt ist aber, dass die meisten Verwalter nur von den Mietern bezahlt werden (lt. MRG § 22). In vielen Fällen kommen Hausverwaltungen nicht zum Verwaltungsauftrag, wenn sie dem Eigentümer ein Entgelt verrechnen wollen. Und oftmals verlieren sie ihn auch wieder, wenn sie die angesprochene Mittlerfunktion ausüben. Hier ist das Erzbischöfliche Rentamt in der angenehmen Situation, zum Einen eigene Liegenschaften und zum Anderen die Liegenschaften anderer kirchlicher Rechtsträger zu verwalten, wo ein offener, positiver Umgang mit den Mietern vorausgesetzt wird.¹²⁵

¹²⁵ Siehe Interview mit Abt Berthold Heigl Pkt. 3.7. und Interview mit S.E. Kardinal Schönborn Pkt. 1.7.

Der Eigentümer ist hier aber grundsätzlich in einer sehr mächtigen Position, die er mit viel Verantwortungsgefühl wahrnehmen sollte.

6.2.5. Umgang mit den LieferantInnen

Lieferanten müssen umgehend und vollständig bezahlt werden. Das Ausnutzen einer starken Position ist nicht statthaft. Gerade kleinen Firmen ist auf „Augenhöhe“ zu begegnen. Ethisch verantwortungsvoll Handeln kann bedeuten, den kleinen, lokalen Lieferanten den Vorzug zu geben, auch wenn diese auf Grund der Kostenstruktur nicht mit den Preisen großer Unternehmen mithalten können. Ihr Vorteil liegt zu meist in der größeren Flexibilität, der rascheren Reaktion und der direkteren Kommunikation. Daneben entsteht hier rasch Vertrauen und auch Loyalität, die ein tragfähiges Netz knüpft, das sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bewährt.¹²⁶ Bewertet man diese Vorteile finanziell, sind oftmals die Kleinen Firmen die kostengünstigeren. Sie können aber manchmal größere Projekte nicht ausführen, weil es ihnen am nötigen Personal mangelt. Das Erzbischöfliche Rentamt bemüht sich langfristige Lieferantenbeziehungen aufzubauen und diese zu pflegen.

6.2.6. Betriebskosten

Es sollte – mittlerweile – eine Selbstverständlichkeit sein, die Betriebskosten rein nach dem Betriebskostenkatalog des Mietrechtsgesetzes (mietrechtsgeschützten Häusern) bzw. nach der im Mietvertrag vereinbarten Auflistung (freie Vereinbarung) abzurechnen. Der Versuchung Kosten aus der Instandhaltung vom Vermieter wegzunehmen und dem Mieter „aufzuhalsen“ ist ausnahmslos zu widerstehen. Hier versucht das Erzbischöfliche Rentamt nicht nur die Betriebskosten richtig, sondern auch übersichtlich dargestellt abzurechnen. Gerade hier gibt es aber noch Verbesserungspotenzial, damit auch mit der Materie weniger vertraute Personen einen guten Überblick bekommen. Darüber hinaus hat der Verwalter auch die Verpflichtung die Betriebskosten auf ihr Einsparungspotential zu überprüfen und z.B.: für die Mieter den günstigsten Anbieter zu wählen.

6.2.7. Umgang mit Energie, Rohstoffen, etc.

Der verantwortungsvolle Umgang mit den natürlichen Ressourcen verlangt eine klare Positionierung. Der Einsatz recycelter bzw. recycelbarer Produkte, energiesparender Geräte, umweltschonender Produkte und die Vermeidung von Produkten, die lange Transportwege zurücklegen, sind anzustreben. Besonders wichtig erscheinen in diesem Zusammenhang die thermische Sanierung von Gebäuden, der Einsatz erneuerbarer Energien und die Bevorzugung nachhaltiger Strategien zur energetischen Gebäudeoptimierung. Diese Aufzählung lässt sich – je nach Präferenz – noch um einiges erweitern, dient aber hier nur als Beispiel. Im Falle der vom Erzbischöflichen Rentamt verwalteten Liegenschaften scheitert eine thermische Sanierung leider manchmal an den gegliederten Fassaden der Gebäude und am Denkmalschutz. In Gebäuden ohne gegliederte Fassade wurden entsprechende Maßnahmen gesetzt. Im Dachgeschoßausbau und Neubau werden entsprechende

¹²⁶ vgl. Sennett, Richard. 2007. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag

Dämmungen selbstverständlich umgesetzt. Der Einsatz alternativer Energien scheitert zumeist an der Kostenfrage, sollte in Zukunft aber stärker in den Blickpunkt rücken, stellen sie doch ein starkes Argument für den Mieter dar, wodurch sich die eingesetzten Mittel rasch amortisieren sollten. Betrachtet man die radikale Forderung, die Ernst Ulrich von Weizsäcker aufstellt, wenn er von einer 80%igen Energiereduktion, die heute bereits technisch realisierbar ist, spricht, stehen wir mit unseren Bemühungen erst am Anfang. Ich möchte hier nicht auf die einzelnen Details eingehen, aber er beschreibt Wege, wie neben dem Einsatz von entsprechender Dämmung, energiesparenden Geräten, Energierückgewinnung, alternativen Energien, Brauchwassernutzung, etc... auch durch bauliche Maßnahmen ein bestmögliches Ergebnis erzielt werden kann. Dadurch würden sich nicht nur für die Umwelt, sondern auch für den Mieter entscheidende Verbesserungen erzielen lassen. Die Mieter würden geringe Energiekosten (Passivhaus-Technologie) bzw. nahezu keine Energiekosten (Nullenergiehaus-Technologie) durchaus honorieren.¹²⁷ Abt Berthold Heigl argumentiert genau in diese Richtung, wenn er den Aspekt der Nachhaltigkeit anspricht (vergleiche Interview mit Abt Berthold Heigl Pkt. 3.4.)

6.2.8. Umgang mit MitarbeiterInnen

Den eigenen Mitarbeitern ist der nötige Respekt entgegen zu bringen. Sie haben Stärken und Schwächen und sind entsprechend einzusetzen. Ihre Arbeit sollen sie selbstverantwortlich, selbstständig und, mit dem nötigen Wissen ausgestattet, versehen. Lob und Kritik sind in der geeigneten Weise anzubringen und erkannte Schwächen sollen durch Weiterbildung, Coaching, etc. behoben werden. Die gestellte Aufgabe, die Verantwortung und die Entlohnung müssen in einem vernünftigen Zusammenhang stehen. Die zu bewältigenden Aufgaben dürfen die MitarbeiterInnen nicht vor unlösbare Probleme stellen. Bei schwierigeren Aufgaben ist auf die nötige Unterstützung zu achten. Auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist besonderes Augenmerk zu legen. Überstunden sollen die Ausnahme und nicht die Regel sein. Das Arbeitsumfeld ist so zu gestalten, dass die MitarbeiterInnen ihre Fähigkeiten entfalten können. Auf die nötigen Freiräume für Information, Regeneration, Kommunikation, etc. ist zu achten. Es bedarf gerade im Bereich der Kommunikation (beruflich und privat) einiger Anstrengungen um ein Umfeld zu schaffen, in dem diese gelingen kann. In diesen Bereich gehören Sozialräume, Teeküche, etc. ebenso wie Betriebsausflüge, Morgenbesprechungen oder gemeinsame kulturelle und sportliche Aktivitäten. Die MitarbeiterInnen müssen als zum Erfolg des Ganzen notwendige und wichtige Faktoren begriffen und in ihrer eigenen Persönlichkeit wahrgenommen werden. Das Erzbischöfliche Rentamt ermöglicht Weiterbildungen ebenso, wie gemeinschaftliche Betriebsausflüge und achtet bei der Arbeitszeit auf die Vermeidung von Überstunden. Es gibt die nötigen Freiräume und regelmäßige Bürobesprechungen, um einen Informationsfluss zwischen allen MitarbeiterInnen zu gewährleisten.¹²⁸

¹²⁷ vgl. Weizsäcker, Ernst Ulrich von. 2009. Faktor Fünf. Die Formel für nachhaltiges Wachstum. München: Droemer Verlag (S.74ff)

¹²⁸ vgl. Sennett, Richard. 2007. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag (S.79)

6.2.9. Weitere Problemfelder

Diese Aufzählung stellt nicht den Anspruch vollständig zu sein oder allgemein gültig die wichtigsten Problemfelder benannt zu haben, sondern zeigt an Hand einiger zentraler Punkte die Weite dieses Problemkreises. Punkte, wie Gleichbehandlung, gesellschaftspolitisches Engagement oder je nach Unternehmen auch noch Andere, können hier noch angefügt werden. Für große Firmen oder Konzerne wird ein Punkt wie Diversity Management, also die Nutzung der sozialen Vielfalt, ein wichtiges Thema sein, während ein 4 Personen-Unternehmen vermutlich wenig Augenmerk darauf richtet: Grundsätzlich ist aber der Gewinn, den man daraus ziehen kann, wenn man die unterschiedlichen MitarbeiterInnen in Ihrer Verschiedenartigkeit und Ihren Gemeinsamkeiten akzeptiert und fördert enorm. Zu den Unterschieden zählen neben dem Geschlecht, dem Alter, der Herkunft, die sexuelle Orientierung, die Religion, Behinderung, etc.¹²⁹ Sennett schreibt dazu: *“Auf Grund von Vorurteilen hinsichtlich Rasse, Klasse oder Geschlecht schöpft die Gesellschaft möglicherweise nicht die Fähigkeiten all ihrer Mitglieder aus, aber sie sollte sich wenigstens bemühen, dies zu tun. [...] Hier wird nämlich die Entdeckung potenzieller Fähigkeiten mit Gerechtigkeit gleichgesetzt.“*¹³⁰

Aus den theoretischen Ausführungen der Kapitel 3-5 lässt sich ableiten, was uns die Lebenswirklichkeit immer wieder bestätigt: Unternehmensethik, im Sinne einer Auseinandersetzung des Unternehmens mit seinem ethischen Grundverständnis und den moralischen Zielen seines Handelns, tut Not, da der Gesetzgeber nur eine Rahmenordnung gestalten kann, deren Einhaltung noch kein ethisch einwandfreies Handeln zeigt.¹³¹

6.3. Warum die St. Severin-Stiftung befragt wurde?

Die St. Severin-Stiftung ist eine kirchliche Stiftung, die die Liegenschaften der Diözese Linz bündelt und mit Hilfe einer modernen, professionellen Strategie Erträge für die Diözese erwirtschaftet, um ihre pastoralen und karitativen Aufgaben wahrnehmen zu können. Für mich, als Beobachter mit dem Fokus auf Ethik in der Immobilienwirtschaft, ist sie auf Grund ihrer Konzeption in diesem Bereich interessant. Es gibt nicht nur einen klar formulierten Auftrag (Statut)¹³², sondern auch einen „Code of Conduct“, der als „Der Severin-Code - Kernwerte der gesamten Unternehmensgruppe“ bezeichnet ist. Der Severin-Code dient als Handlungsanweisung für die Mitarbeiter bzw. Darstellung nach Außen und behandelt die Punkte Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit, Arbeitsethos und als Vorbild wird der Hl. Severin beschrieben. Die Statuten sind transparent für alle Stakeholder nachzulesen und auch die Eckpunkte des Selbstverständnisses der St. Severin-Stiftung (Kernwerte) sind im Bereich „Philosophie“¹³³ angerissen.

¹²⁹ vgl. http://wikipedia.org/wiki/Diversity_Management

¹³⁰ Sennett, Richard. 2007. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag (S.93)

¹³¹ vgl. Homann, Karl und Lütge, Christoph, 2005. Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster: Lit Verlag (S.86ff)

¹³² http://www.stiftung-severin.at/download/STATUT_Stiftung_Mai2007.pdf (17.12.2010 Abfrage)

¹³³ http://www.stiftung-severin.at/inside/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=8 (17.12.2010 Abfrage)

Bemerkenswert ist der klare Fokus auf eine räumliche bzw. inhaltliche Zielsetzung und der Mittelverwendung.

„Örtlich nach Möglichkeit Konzentration auf Oberösterreich, innerhalb von Oberösterreich gibt es darüber hinaus bestimmte Kerngebiete. Inhaltlich ein gemischtes Portfolio, dh sowohl Wohnraumschaffung als auch Vermietung von Flächen für gewerbliche Zwecke.“ (vergleiche Interview Mag^a. Preining Punkt 4.3.)

bzw.

„Im Unterschied zur „weltlichen“ Konkurrenz werden bei uns Erträge nicht für den Eigentümer oder für die Verwendung im Unternehmen verwendet. Bei uns entscheidet der Stiftungsrat (der mit einem Aufsichtsrat einer Kapitalgesellschaft im Bereich der Überwachung der Geschäfte vergleichbar ist) über „Ausschüttungen“. Einrichtungen der Diözese Linz, vor allem aus dem Sozialbereich, können Anträge auf Ausschüttungen stellen.“ (vergleiche Interview Mag^a. Preining Punkt 4.4.)

Natürlich lassen sich auch ähnliche Beispiele außerhalb kirchlicher Organisationen finden, aber im kirchlichen Umfeld sind mir nur wenige Beispiele dieser Art bekannt, die sich auch so nachvollziehbar präsentieren. Im Interview mit Frau Mag^a. Preining wird deutlich, dass sich die St. Severin-Stiftung intensiv mit dem Thema beschäftigt. In dem gut lesbaren Interview bringt Frau Mag^a. Preining anschauliche Beispiele aus ihrer täglichen Praxis, die das Gesagte noch besser herausarbeiten.

Von großer Bedeutung ist auch der im Interview deutlich formulierte Grundsatz: *„Allerdings ist das soziale Engagement darauf nicht beschränkt, siehe vorherige Frage. Wir trachten danach, unsere Immobilien zu üblichen Sätzen zu vermieten. Soziales Engagement wird aus den Erträgen bestritten, da wir feststellen mussten, dass eine Vermischung bereits im Bereich der Vermietung (übliche Miete neben reduzierten Mieten im gleichen Objekt) teilweise große Widerstände hervorgerufen hat und zu Nachteilen für den Eigentümer führt.“ (vergleiche Interview Mag^a. Preining Punkt 4.3.)*

Die St. Severin Stiftung dient immer wieder als ein mögliches Beispiel, wie man sich der Thematik zeitgemäß nähern kann. Trotzdem wurde darauf verzichtet, dieses Modell 1:1 zu übernehmen. Es wurde vielmehr versucht, die Grundidee dahinter herauszufiltern und auf die eigene Situation umzulegen.

6.4. Entwurf einer möglichen Strategie

Das Erzbistum hat als kirchliche Stiftung eine Stiftungsurkunde¹³⁴ und einen Stiftungszweck, ein Statut oder ein Leitbild gibt es jedoch nicht. Eine Möglichkeit, die alte Tradition mit der Anforderung des modernen Wirtschaftens neu zu überdenken und nachvollziehbar darzustellen, wäre – in einem zweistufigen Prozess – zuerst ein Statut zu formulieren (Top down) und danach ein Leitbild (Bottom up) zu entwerfen. Damit würde man nicht nur den MitarbeiterInnen – sondern allen Stakeholdern – eine nachvollziehbare Handreichung geben, um in den Problembereichen ethischen Handelns die „Leitlinien“ des Unternehmens Erzbischöfliches Rentamt (als wirtschaftlicher Teil des Erzbistums Wien) erkennbar zu machen. Dafür sind natürlich

¹³⁴ Loidl, Franz.1983. Geschichte des Erzbistums Wien. Wien/München: Herold Verlag (S.20f)

auch die Ethik-Leitlinien der beiden anderen Eigentümer heran zu ziehen und zu integrieren.

Am Wichtigsten wäre es natürlich für die MitarbeiterInnen, deren Handeln fortan (für sie selbst) nachvollziehbarer und überprüfbarer wird, wodurch sich positive Auswirkungen für die tägliche Arbeit ergeben. Zum Einen vermeidet man Leerläufe, wenn die eigenen Standpunkt und Ziele genau festgemacht sind. Die permanente Darlegung der Standpunkte und Ziele der eigenen Organisation den verschiedenen Anspruchsgruppen gegenüber entfällt, wenn es mir gelingt, die formulierten Grundsätze entsprechend zur Kenntnis zu bringen. Auch Missverständnisse werden leichter vermieden bzw. rascher ausgeräumt, wie die oft gehörte Erwartung, dass man als kirchlicher Eigentümer primär soziale Gesichtspunkte bei der Vermietung zu berücksichtigen hat oder ähnliches.

Auf keinen Fall sollte ein Leitbild erstellt werden, wenn von vorne herein klar ist, dass es nicht in der Organisation verankert werden kann. Am Ende des Prozesses steht neben dem „normalen“ Controlling auch ein Ethik-Controlling, wo die Erfolgskriterien permanent überwacht werden und ein „Soll-Ist“- Vergleich stattfindet.

7. Methoden zur Festigung ethisch korrekten Verhaltens

Ethik erschöpft sich nicht alleine in der Frage nach gesetzlich zulässig oder nicht, sondern berührt alle Bereiche des Lebens und auch des Arbeitslebens. Natürlich kann man nicht unablässig jede Fragestellung, die sich im Arbeitsumfeld ergibt, philosophisch hinterfragen, aber die ethische Grundhaltung sollte es uns ermöglichen, ethisch problematische Bereiche zu identifizieren und einer der Haltung des Unternehmens entsprechenden Lösung zu zuführen. Ein Unternehmen, das seine Schwerpunkte festgelegt hat, und die wichtigsten Richtlinien seines Handelns definiert hat, entlastet sich selbst von der ständig wiederkehrenden Aufgabe, die auftretenden Fragen immer wieder neu zu beantworten. Gleichzeitig entledigt sie sich der dabei systemimmanenten Problematik eine Fragestellung unterschiedlich zu behandeln. Wobei die unterschiedliche Behandlung von verschiedenen Mitarbeitern der Organisation ebenso problematisch ist, wie die unterschiedliche Behandlung auf Grund unterschiedlicher Gemütsverfassungen, Sympathien, ... etc.

Einige der Problemfelder werden dabei von der Organisation als dringlicher empfunden, anderen wird kaum Bedeutung zugemessen. Diese Einstufung wird von der Organisation selbst, ihrer Stellung innerhalb der Gesellschaft, ihrem Geschäftsfeld,... bestimmt werden. Ein kirchlicher Eigentümer wird andere Schwerpunkte setzen als eine Investorengruppe, Greenpeace andere als die Industriellen-Vereinigung, Siemens andere als Humana und die Strabag andere als H&M.

Unterschiedliche Problemfelder:

- Gleichbehandlung und Diversity Management (Mann-Frau, abweichende sexuelle Orientierung, Inländer-Ausländer,...)
- ökologische Verantwortung (Energieersparnis, Recycling, Bio-Produkte, ökologische Produkte, ...)
- Kommunikation (MitarbeiterInnen, KundenInnen, Lieferanten, ...)
- Transparenz (Preisgestaltung, Geschäftspraxis, Lieferantenauswahl, ...)
- gesellschaftliche Verantwortung (Sponsoring für Sport, Kultur, Bildung, Forschung, ...)
- MitarbeiterInnen (Weiterbildung, Gehälter, Mitverantwortung, Wertschätzung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ...)
- Nachhaltigkeit

...

Darüber hinaus dient die individuelle Selbstbindung eines Unternehmens der Ausbildung einer Identität, die sie der Umwelt mitteilt. Das Unternehmen baut Reputation auf, schafft Vertrauen, etc. und baut so ein Kapital auf, von dem es sich auch eine Rendite erwartet.¹³⁵ „Vertrauen ist ein Vermögenswert“¹³⁶ der sich daraus ergibt, dass ich als Geschäftspartner nur interessant bin, wenn mein Gegenüber davon ausgehen kann, die erwartete Gegenleistung tatsächlich zu erhalten. Diese Voraussetzung jeder wirtschaftlichen Zusammenarbeit ist ein Gut, dass es zu erhalten gilt. Dabei ist es nicht nur wichtig, dass verantwortlich gehandelt wird,

¹³⁵ vgl. Homann, Karl und Lütge, Christoph, 2005. Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster: Lit Verlag (S110ff)

¹³⁶ Suchanek, Andreas. 2010. Wir brauchen eine alltagstaugliche Ethik. Diskussionspapier Nr. 2010-2 Wittenberg: Wittenbergzentrum für Globale Ethik

sondern auch, dass diese Handlungen als verantwortlich gesehen und akzeptiert werden.¹³⁷

Einem Unternehmen stehen mehrere Wege offen, um auf die ethische Einstellung der Mitarbeiter einzuwirken. Zuerst steht die richtige Personalauswahl, dann die Etablierung von Trainingsmaßnahmen zur Ausbildung eines gemeinsamen Ethikverständnisses und ein entsprechendes Anreizsystem. Weiters können Unternehmensleitlinien und ein Ethikkodex formuliert werden, sowie eine ethikorientierte Unternehmenskultur entwickelt werden. Bei der Entwicklung dieser Unternehmenskultur ist ein Leitbildprozess förderlich.¹³⁸

Die Verantwortung für die Handlungen eines Unternehmens wird in der Regel den Führungskräften zugeschrieben, da diese einen umfassenden Einblick in die Abläufe des Unternehmens haben. Grundsätzlich ist es aber so, dass auch den „geführten“ Mitarbeiter eine wichtige, wenngleich auch meist übersehene, Rolle spielen und somit für die Werte eines Unternehmens und ihre Kommunikation von großer Bedeutung sind.¹³⁹

7.1. Leitbild

Die Funktionen, die ein Leitbild zu erfüllen hat, wurden oben im allgemeinen Teil unter Punkt 7. bereits kurz angesprochen. Die Abbildung soll das noch einmal vervollständigen und übersichtlich darstellen.



Abbildung 4: Leitbild¹⁴⁰

¹³⁷ Suchanek, Andreas. 2010. Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil. Diskussionspapier Nr. 2010-3 Wittenberg: Wittenbergzentrum für Globale Ethik

¹³⁸ Friske, Cindy, u.a..2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.155ff)

¹³⁹ vgl. Fritsch, Tobias, 2007. Wertekommunikation im Unternehmen. München: Grin Verlag (S.7)

¹⁴⁰ http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Leitbild_Grafik.JPG&filetimestamp=20100824115237#file [nach Peter Ulrich] (05.01.2011 Abfrage)

Somit lassen sich zwei Zielrichtungen klar feststellen:

- nach Innen: Zur Motivation, Identifikation und Orientierung der MitarbeiterInnen
- nach Außen: Legitimation und Information (Positive Öffentlichkeitsarbeit)¹⁴¹
¹⁴²

Die Adressaten des Leitbildes sind entweder Einzelpersonen, Personengruppen, Organisationen oder die Gesellschaft, wobei auch hier zwischen internen und externen Adressaten unterschieden wird.¹⁴³

Der Prozess zur Festschreibung von ethischen Werten, die für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind, geht in aller Regel von der Führung aus, kann aber auch von den Geführten angestoßen werden, was aber eher für Vereine oder basisdemokratische Organisationen von Relevanz ist. Sobald die Notwendigkeit des Festschreibens der eigenen Werte erkannt und beschlossen wurde stellt sich die Frage nach der Umsetzung. Diese bedarf nicht nur hinsichtlich der organisatorischen, sondern auch der inhaltlichen Fragestellungen einige Vorüberlegungen. Zu den organisatorischen Fragestellungen bei der Festlegung eines Leitbildes gehört die Entscheidung für einen der drei Wege: Bottom up, Top down oder ihre Kombination. Entscheidend, egal welchen Weg man wählt, ist letztlich, dass möglichst viele Multiplikatoren im Unternehmen möglichst viele Mitarbeiter erreichen und die Werte vom gesamten Unternehmen vertreten werden.¹⁴⁴¹⁴⁵ Ebenfalls vorab zu klären ist, welche Ressourcen vertretbarer Weise in das Vorhaben investiert werden. Denn es ist zu bedenken, dass der Prozess parallel zur gewohnten Arbeit laufen muss. Im Bereich zeitlicher und personeller Ressourcen ist auch ein bedingungsloses Einverständnis der involvierten MitarbeiterInnen notwendig.

Zusammenfassend kann man die Anforderungen an ein Leitbild folgendermaßen darstellen:

Ein Leitbild muss das Selbstverständnis einer Organisation widerspiegeln, allgemein gültig sein, die für das Unternehmen wichtigen Handlungsmaximen wiedergeben, die beabsichtigte Entwicklungsrichtung darstellen und wahr sein. Ein Leitbild muss die zu erreichenden Ziele und Wege dazu beinhalten, aber nicht konkrete Vorschriften oder Regelungen. Es soll langfristig gültig sein, realisierbar, anschaulich, klar, bildhaft, einfach und verständlich. Das Leitbild muss aus der betreffenden Organisation kommen und individuell erstellt werden.¹⁴⁶

7.1.1. Wege zum Leitbild

- **Bottom up**

Die Initiative und die inhaltliche Arbeit gehen von der Basis aus. Die leitenden Gremien nehmen einen gleichberechtigten Platz in der Entscheidungskette ein. Die Verankerung des Ergebnisses passiert schon im Prozess, da sich alle mit dem Ergebnis verbunden fühlen, weil sie ein Teil der Entscheidungsfindung und

¹⁴¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensleitbild> (05.01.2011)

¹⁴² vgl. Belzer, Volker (Hsg.), 1998. Sinn in Organisationen? – oder Warum haben moderne Organisationen Leitbilder?. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.18ff)

¹⁴³ ebenda (S.22ff)

¹⁴⁴ vgl. Fritsch, Tobias, 2007. Wertekommunikation im Unternehmen. München: Grin Verlag (S.17f)

¹⁴⁵ vgl. Belzer, Volker (Hsg.), 1998. Sinn in Organisationen? – oder Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.31ff)

¹⁴⁶ ebenda (S.134ff)

Umsetzung waren. Allerdings wird ein reiner Bottom up-Prozess in Unternehmen in den seltensten Fällen reibungslos funktionieren, da alle Entscheidungen in einer „basisdemokratischen Form“ getroffen werden müssen. Die Bewertung der Ergebnisse, die Einleitung des nächsten Schrittes, die Festlegung von Verantwortlichkeiten, etc. bedarf immer einer mehrheitlichen Zustimmung. Ein weiterer Punkt, der Problemfelder dieses Ansatzes aufzeigt, ist die Einführung von nicht-hierarchischen Strukturen in ein grundsätzlich hierarchisches System. Alleine die Festlegung von Prozess-ModeratorInnen kann die Richtung des Prozesses beeinflussen. Diese Vorgehensweise funktioniert in der Regel bei Vereinen und vereinsähnlichen Strukturen gut.

- **Top down**

Die Entscheidung zu einem Leitbild-Prozess, die Auswahl der Prozess-Beteiligten und die Abnahme der Ergebnisse gehen von der Leitung aus. Die Basis ist – wenn überhaupt – nur durch die Mitglieder des Leitbild-Teams eingebunden. Und genau darin liegt die größte Schwierigkeit dieser Vorgehensweise. Sobald der Basis die Sache von oben „aufgepfropft“ wird, werden ihr auch die selbstverständlichsten Werte und Normen nicht in Fleisch und Blut übergehen, sondern fremd bleiben. Dafür wird durch diese Vorgehensweise ein rasches Ergebnis sichergestellt. Sehr oft ist das so entstandene Leitbild ein reines Marketing-Instrument, ohne Verankerung im Arbeitsprozess. Es kann sogar zu einer bewussten Ablehnung und einem Zuwiderhandeln kommen, um den Unmut und die Ablehnung zu äußern.¹⁴⁷

- **Eine Kombination der Beiden**

Hier wird der Versuch unternommen, die Stärken der beiden Wege zu kombinieren und die Schwächen zu eliminieren. Obwohl die Entscheidung für ein Leitbild von der Leitung ausgeht, werden die MitarbeiterInnen von Anfang an in Projektgruppen eingebunden. Im Idealfall zieht der Leitbild-Prozess Kreise, sodass alle MitarbeiterInnen schon im laufenden Prozess mit dem Thema „Leitbild“ konfrontiert werden. So entsteht eine Verantwortlichkeit Aller für das Ergebnis. Diese Verantwortlichkeit bewirkt, dass die Umsetzung im Arbeitsumfeld, wenn sie begleitet wird, von Vielen getragen ist und ihre Wirkung entfalten kann. Wichtig ist die Auswahl der geeigneten Multiplikatoren und ihre geeignete Einbindung in den Prozess. Eine Einbindung des Betriebsrates ist, sofern vorhanden, somit eindeutig angezeigt. Wobei dies nicht aus Kalkül geschehen, sondern die veränderte Unternehmenskultur darstellen soll.¹⁴⁸

7.1.2. Ein möglicher Leitbildprozess¹⁴⁹

Hier wird kurz ein möglicher Prozess beschrieben, um in einer Organisation wie dem Erzbischöflichen Rentamt ein Leitbild zu verankern. Es gibt natürlich mehrere denkbare Möglichkeiten, wie hier vorzugehen ist, aber durch die Kenntnisse der Organisation wurde die folgende Variante ausgewählt. Damit ist also weder gesagt,

¹⁴⁷ vgl. Belzer, Volker (Hsg.), 1998. Sinn in Organisationen? – oder Warum haben moderne Organisationen Leitbilder?. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.32)

¹⁴⁸ ebenda (S.46.f)

¹⁴⁹ vgl. Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck (S.139f)

dass es sich hier um den besten oder den einzigen Weg handelt, sondern dass die Kenntnis der Organisation diesen Weg als gangbarsten erscheinen lässt.

1. Entscheidung für die Festschreibung der eigenen ethischen Grundwerte und Handlungsmaximen in einem Leitbild

Diese Entscheidung geht entweder vom amtierenden Erzbischof selbst oder vom wirtschaftlichen Leiter des Erzbistums, dem Rentmeister, aus, der sich diese Entscheidung vom Erzbischof bestätigen lässt. Ausgangspunkt des Prozesses kann und soll eine Vorgabe wichtiger Eckpunkte sein, wie Sie in den Interviews mit S.E. Kardinal Schönborn, Abt Berthold Heigl und Abt Burkhard Ellegast angeklungen sind. z.B.:

- Maßhalten
- Nachhaltigkeit
- Ausgleich zwischen wirtschaftlichem und sozialem Handeln
- Investition in die Mitarbeiter

2. Beauftragung eines internen Verantwortlichen und beiziehen von SpezialistInnen

Auch wenn der Prozess von externen SpezialistInnen betreut wird, bedarf es einer Person, die die Abläufe plant, koordiniert und die leitenden Gremien informiert. Externe SpezialistInnen können nur beratende Funktion haben, da Ihnen grundlegende Kenntnisse über die Organisation und ihre Ziele fehlen und es keine Verankerung im Unternehmen gibt.

3. Ablaufplanung

Der/die Verantwortliche erstellt mit Unterstützung externer Berater ein Konzept für die Umsetzung und darauf aufbauend einen Ablaufplan, der die Meilensteine und die wichtigen Prozess-Schritte beinhaltet. Beginnend mit einem Kick-off, als offizieller Startschuss für den Leitbildprozess und der abschließenden Reflexion nach Beendigung und Präsentation der Ergebnisse. Dieser Zeitplan ist allen Beteiligten bekannt zu machen und wird bei Änderungen, die sich durch zeitliche Verschiebungen, geplante Änderungen, etc. ergeben, sichtbar abgeändert. Der/die Verantwortliche besteht bei den Beteiligten auf die Einhaltung der zeitlichen Abläufe und mahnt sie ein.

4. Definition des Ist-Zustandes und der Ziele der Organisation

Um einen Weg bestimmen zu können, muss der Ausgangspunkt und das Ziel betrachtet werden. Je realistischer Beides geschieht, umso passender wird das Ergebnis sein. Ein ehrlicher und genauer Blick sind hier gefragt und nicht eine idealisierte Selbstdarstellung. Auch schmerzliche Dinge, offensichtliche Fehler, scheinbare Banalitäten, u.ä. sollen festgehalten werden.

5. Organisatorische Planung

Wer macht was und wann? Was darf der Leitbild-Prozess kosten? Wann soll er abgeschlossen sein? Was soll mit dem Leitbild erreicht werden? Gerade diese Frage ist nach Abschluss des Prozesses immens wichtig, wenn ich in einer Reflexion der Frage nachgehe, ob ich mit der Erstellung des Leitbildes das erreicht habe, was ich erreichen wollte. Die effiziente Ressourcenplanung bewahrt davor, einen Prozess zu starten, der der Organisation zu viel Zeit, Kraft und Geld kostet und somit

Widerstände hervorruft. In einer kleinen Organisation, wie dem Erzbischöflichen Rentamt, ist die Einbeziehung aller MitarbeiterInnen möglich und daher wichtig. Um nicht den normalen Arbeitsablauf zu stören, bedarf es einer genauen Koordination der verschiedenen Arbeitsbereiche, die unterschiedliche Zeitfenster haben, innerhalb derer eine solche zusätzliche Belastung sinnvoll unterzubringen ist. Zu klären ist auch, ob ein wiederkehrender Termin (z.B.: jeden Dienstag von 8:00 bis 9:00 Uhr) oder ein Klausurwochenende (z.B.: im Stift XY) leichter umzusetzen ist. Es sind neben der Organisationsstruktur für den eigentlichen Leitbild-Prozess auch Strukturen für die permanente Kontrolle und die Weiterentwicklung nach der Einführung und Bekanntmachung des Leitbilds zu planen und später zu etablieren.

6. Festhalten der Ergebnisse

Alle Beteiligten benötigen immer den gleichen Wissensstand. Daher sind Protokolle und Berichte wichtig, wobei Zwischenstände als Zwischenstände und Ergebnisse als Ergebnisse deutlich zu unterscheiden sind. Ein Themenkreis ist erst dann geschlossen, wenn alle Beteiligten das Ergebnis mittragen können oder eine nicht aufzulösende Differenz und Lösungsstrategien festgehalten sind. Die Berichte sind so knapp wie möglich und so ausführlich wie nötig zu verfassen. In jedem Fall müssen sie leicht verständlich und vollständig sein.

7. Umsetzungsphase planen

Sobald alle Themenkreise abgearbeitet sind, muss das Ergebnis des Leitbild-Prozesses mit dem vorher festgeschriebenen „Ist-Zustand“ verglichen und Lösungsansätze zur Aufhebung offensichtlicher Gegensätze erarbeitet werden. Ebenso bedarf es einer Konkretisierung der theoretischen Ansätze im täglichen Arbeitsalltag. Hierzu sind möglicherweise Schulungen, Weiterbildungen, persönlichkeitsbildende Seminare, fachliche Hilfestellungen, etc. notwendig, die ebenfalls zu planen und anzusprechen sind. Hinweise der entsprechenden Arbeitsbereiche (Hausverwalter, Buchhaltung, Sekretariat, Haustechnik) sind besonders zu berücksichtigen, da die zukünftige Umsetzung von der Machbarkeit abhängt.

8. Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase ist durch eine Reihe von Veränderungen geprägt und bedarf daher einer laufenden Begleitung, schließlich soll nicht schon hier verloren gehen, was gerade erst mühsam zusammengetragen wurde. Veränderung bedeutet auch, dass Mehrbelastungen auftreten und sich Mancher selbst hinterfragen muss. Beides sind legitime Erscheinungen, die aber vom Verantwortlichen aufgefangen werden müssen, um wieder in normale Arbeitsabläufe übergeführt zu werden. Der/die Verantwortliche muss mit den Einwänden, Anregungen, Schwierigkeiten, Frustrationen behutsam vorgehen. In dieser kritischen Phase entscheidet es sich, ob die MitarbeiterInnen die Umsetzung konsequent mitmachen oder verweigern.

9. Reflexion und Kontrolle

Um den Prozess kontrolliert abzuwickeln, bedarf es nicht nur einer abschließenden Reflexion, sondern laufender Kontrolle – eines Soll-Ist-Vergleichs. Diese laufende Reflexion und ihre Ergebnisse müssen in die Planungs- und Umsetzungsphase eingebaut werden. Die abschließende Reflexion findet nach der Präsentation des

Leitbildes statt und bedingt möglicherweise noch einmal Ergänzungen oder Korrekturen. Die Reflexion, wie sie hier gemeint ist, soll die Abläufe, die Ressourceneinteilung, die Erreichung des gesteckten Zieles, etc. beleuchten und nicht schon das Feed-back vorwegnehmen, in dem sich die Beteiligten sagen, wie es Ihnen miteinander gegangen ist. Je besser dieser Termin vorbereitet ist, – das gilt auch für alle anderen Termine – umso weniger Missverständnisse und Lehrläufe gibt es. Dadurch schafft man es, das Gefühl bei den MitarbeiterInnen zu wecken, an einer sinnvollen Sache mitgewirkt zu haben. Der Einsatz technischer Hilfsmittel ist nur dann angebracht, wenn er unerlässlich ist. Keinesfalls soll damit versucht werden Professionalität vorzuspielen oder mangelnde Kreativität kaschiert werden. Darüber hinaus müssen geeignete Indikatoren ermittelt werden, um die Einhaltung der im Leitbild formulierten Werte kontrollieren zu können. Die Verknüpfung mit positiven und negativen Anreizen soll die Glaubwürdigkeit und die Effizienz steigern.

10. Abschluss und Feed-back

Am Ende des Prozesses, wenn das Leitbild in seiner letztgültigen Fassung vorliegt und die Erkenntnisse daraus umgesetzt werden (sollen), bedarf es eines bewussten Schlusspunktes. Hier ist nicht nur Platz für eine Feier, sondern auch für gegenseitiges Feed-back. Anzumerken ist hier, dass das Feed-back vom Verantwortlichen so zu gestalten ist, dass auch schwierige Dinge so angesprochen werden, dass der/die Einzelne die Rückmeldung annehmen kann. Es muss darauf geachtet werden, dass keine Gräben aufgerissen oder Schwierigkeiten verschwiegen werden, sondern in guter Atmosphäre positive und negative Aspekte der Zusammenarbeit erläutert werden. Mögliche Lösungen sollen angedacht und verbindlich vereinbart werden. Lob und Anerkennung soll angesprochen und angenommen werden können.

11. Darstellung nach Innen und Außen

Der Leitbild-Prozess ist nicht Selbstzweck oder eine Sache, die in irgendwelchen Schubladen verschwinden soll, sondern erfüllt seinen Sinn nur, wenn er allen MitarbeiterInnen und sonstigen Stakeholdern bekannt ist. Daher bedarf es einer übersichtlichen Zusammenfassung in Form eines gut lesbaren Leitbildes, Code of Conduct, etc. MitarbeiterInnen, LieferantInnen, KundInnen, usw. sollen erfahren und nachvollziehen können, wofür das Erzbischöfliche Rentamt steht und was sie von ihm erwarten können. Als ein Beispiel, wie man so etwas transparent und nachvollziehbar gestalten kann, möchte ich den „*CORPORATE RESPONSIBILITY GRUNDSATZ*“ der Volksbankengruppe Bereich Immobilien (Europolis-Gruppe, Premium Red, Immo-Contract, etc.) anführen, in dem Investoren ganz klar mitgeteilt wird, wofür die Unternehmen stehen.¹⁵⁰ Dieser „*CORPORATE RESPONSIBILITY GRUNDSATZ*“ ist auch noch aus anderen Gesichtspunkten interessant, was aber an anderer Stelle besprochen wird. Diese Darstellung sollte so knapp wie möglich und so ausführlich wie nötig sein und in ansprechender Form aufbereitet sein. Seinem Wesen nach muss es sich von einer Marketingbroschüre unterscheiden, indem nicht nur werbewirksame Schlagzeilen präsentiert werden, sondern inhaltlich fundiert ein Überblick über die erarbeiteten Inhalte.

¹⁵⁰ http://www.volksbank.com/m101/volksbank/m074_40000/downloads/cr/nachhaltigkeitsbericht09_gross.pdf siehe Seite 18 und folgende (17.12.2010 Abfrage)

12. Weiterentwicklung

Das Leitbild und seine für die Umsetzung verantwortliche Organisationsstruktur sollen sich an Hand der gemachten Erfahrungen weiterentwickeln. Dazu wurden im Schritt 5. Organisatorische Planung die notwendigen Strukturen geplant und im Schritt 8. Umsetzungsphase etabliert. Notwendig ist diese Offenheit zur Weiterentwicklung, weil sich der Markt und seine Anforderungen ebenso wandeln, wie die moralischen Vorstellungen einer Gesellschaft.

7.2. Andere Methoden

Die anderen Methoden lassen sich kurz in unten folgende Kategorien unterteilen, wobei der Kreativität der Verantwortlichen noch zusätzliche Möglichkeiten entspringen können.

7.2.1. organisatorisch-strukturelle Maßnahmen

Zu den organisatorisch-strukturellen Maßnahmen zählen vor allem die Einsetzung von Ethik-Direktoren, Ethik-Büros, Ethik-Komitees, Ombudsmänner oder Ethik-Hotlines. Diese Maßnahmen verankern in bestehenden Hierarchien neue Strukturen, um neue Impulse für ethisches Denken zu geben. Allerdings bedarf es hierzu einer gewissen Unternehmensgröße, sind solche neuen Strukturen mit erheblichen Zeit- und Kostenaufwand verbunden und bergen die Gefahr in sich, zu reinen Public-Relations-Aktivitäten zu verkommen. Hier gilt der Grundsatz, der im Verhältnis von Ethik und Unternehmensalltag immer gilt, Ethik muss gelebt werden und nicht nur als formuliertes Postulat im Raum stehen und öffentlichkeitswirksam transportiert werden.¹⁵¹

7.2.2. Unternehmensleitsätze und Ethikkodex

Ethikkodizes und Ethik-Leitsätze lassen sich relativ leicht aus eigener Initiative im Unternehmen umsetzen und dienen der Bewusstseinsbildung und helfen so bei der Einführung einer ethikorientierten Unternehmenskultur mit. Mitarbeiter und Führungskräfte werden mit den Ethik-Grundsätzen des Unternehmens konfrontiert und angeregt auch über ihre eigenen Positionen und Wertvorstellungen nachzudenken. Ethikkodizes und Ethik-Leitsätze können in ihrem Umfang recht unterschiedlich ausgestaltet sein, sind aber üblicherweise eher kurz gehalten.¹⁵²

7.2.3. Ethik-Training

Ethik-Trainings dienen der Verbesserung der im Unternehmen vorherrschenden Werthaltungen. MitarbeiterInnen sollen für die ethischen Dilemmasituationen sensibilisiert werden und ihre Kompetenz im Umgang damit verbessert werden. Außerdem können neue Mitarbeiter an die moralischen Standards des Unternehmens herangeführt werden und es fördern auch die Integration ins Unternehmen. Klar heraus gearbeitet muss hier auch die strafrechtliche Relevanz, von in der Praxis vielfach anzutreffenden Verfehlungen, werden (Korruption,

¹⁵¹ Friske, Cindy, u.a..2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.82ff)

¹⁵² ebenda (S.82)

Verwendung von Insiderinformationen im Aktienbereich, Kursmanipulationen,...)
Darüber hinaus kann durch die Wahl der richtigen Methode und eine optimale Besetzung der Gruppe ein Lernprozess initiiert werden, bei dem Mitarbeiter von Mitarbeiter lernt bzw. eine gegenseitige Bereicherung stattfindet. Es können sämtliche Trainingsmethoden zur Anwendung kommen, wie Rollenspiele, Workshops, Seminare, Vorträge, Gespräche, Fallstudien, ...¹⁵³

7.2.4. Anreizsysteme

Anreizsysteme bilden von sich aus noch keine ethischen Grundhaltungen aus, vermögen es aber, da erwünschtes Verhalten belohnt wird, ein größeres Bewusstsein für dieses erwünschte Verhalten zu schaffen. Die Art des Anreizes kann unterschiedlich gewählt werden, wobei finanzielle Boni oder Freizeit wohl am häufigsten zur Anwendung kommen.

7.3. Ethik-Controlling

Um die Einhaltung des entwickelten und die Weiterentwicklung des erarbeiteten Ethikverständnisses eines Unternehmens zu überwachen, bedarf es eines Ethik-Controllings. Die vorgeschlagenen und praktizierten Ethikmaßnahmen werden laufend überprüft. Es werden verschiedene Mess- und Kontrollinstrumente bereit gestellt, die über die ethische Qualität des Unternehmens informieren. Dazu gehören verschiedene Kennzahlen, deren Veränderung Rückschlüsse auf die Umsetzung der Maßnahmen zulässt.¹⁵⁴

Denkbar sind Kennzahlen, die die sich aus dem vorhandenen Datenmaterial ableiten lassen und solche, die danach laufend erhoben werden müssen. Zur ersten Gruppe gehören zum Beispiel Anzahl der Mietinteressenten (Image, Mundpropaganda, Portfolio), Anzahl der Mietinteressenten, die schon Mieter sind oder waren (Zufriedenheit), Wiedervermietungsdauer (Verhältnis von Wohnung/Ausstattung zu Mietpreis),...etc. Laufend zu erheben wären zum Beispiel ein mittels Fragebogen zu eruiender Grad der Zufriedenheit oder Anzahl der Beschwerden pro Mieter pro Jahr. Allerdings kann hier ein Aufwand entstehen, der für ein kleines Unternehmen nicht zu leisten ist.

¹⁵³ Friske, Cindy, u.a..2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.99f)

¹⁵⁴ ebenda (S.101f)

8. Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es in den letzten Jahren viele Bemühungen gegeben hat, das Thema „Ethik“ stärker ins Bewusstsein zu bringen und viele Bestrebungen stattgefunden haben, dies auf professioneller Ebene zu machen. Vieles ist passiert und Vieles muss noch geschehen, aber jeder Schritt in die richtige Richtung ist ein wichtiger Beitrag. Sehr wichtig ist in diesem Zusammenhang die bereits zitierte Antwort auf die Frage, warum man moralisch sein soll? **Weil es für einen selbst vorteilhaft ist.** Das gilt es zu verstehen und umzusetzen.¹⁵⁵

(Markt-)Wirtschaft und Ethik sind keine einander widersprechenden Ideen, auch wenn es immer wieder so dargestellt wird. Karl Homann formuliert dies so: „... *Wer diesen Dualismus nicht ab ovo vermeidet, setzt die Akteure, die auf das Verfolgen eigener (Gewinn-)Interessen programmiert sind, auf die Anklagebank, statt sie als Bundesgenossen im Einsatz für eine Welt zu gewinnen, in der alle Menschen und Völker in Frieden und ohne Furcht, in Achtung vor dem Anderen und zum gegenseitigen Vorteil zusammen leben können...*“¹⁵⁶ Die Wirtschaft bedarf der Ethik, um den Menschen und dem Gemeinwohl zu dienen. Nachhaltig erfolgreich ist wirtschaften nur dann, wenn gewisse Regeln eingehalten werden. Einen großen Teil dieser Regeln decken Gesetze und Normen ab. Aber es gibt auch Bereiche, die sich nicht von Gesetzen regeln lassen. Diese Bereiche werden aber größtenteils durch moralische Grundsätze allgemein gültig bewertet und so dem individuellen Maßstab entzogen. Will der Einzelne durch seine Handlungen positiven Zuspruch der Allgemeinheit erhalten, muss er sich innerhalb der moralischen Vorstellungen der Gemeinschaft befinden. Lediglich in Monopolen ist eine Rücksichtnahme auf Moral und Ethik nicht zwingende Voraussetzung, um langfristig erfolgreich wirtschaften zu können. Wobei ein Monopol - nach meiner Meinung - ethisch ohnedies fragwürdig ist, da es die Wahlfreiheit des Einzelnen ausschließt und meist nur die Sonderinteressen einiger Weniger absichert.

Immer wieder taucht die irrige Ansicht in Diskussionsbeiträgen, Artikel, etc. auf, dass Wirtschaft (Marktwirtschaft) und Ethik, insbesondere eine auf christlichen Werten basierende Ethik, einander ausschließen. Dem ist nicht so. Zum Einen beruht die Auseinandersetzung letztlich aus unvollständigen Ansichten zur (christlichen) Moral. Barmherzigkeit, Nächstenliebe, sogar die Feindesliebe sind fester Bestandteil des christlichen Wertekanons, allerdings wird der faire Wettbewerb, das Erwirtschaften eines persönlichen Gewinns, usw. niemals verboten. Im Gleichnis von den Talenten (Mt 25,14 -30), wird sogar ausdrücklich Jener gelobt, der vermehrt, was er erhalten hat. Während der, der das erhaltene Talent vergräbt, auf das Schärfste verurteilt wird.¹⁵⁷ Zum Anderen darf die Erfahrung, dass die wirtschaftlichen Akteure sehr oft

¹⁵⁵ vgl. Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck (S.174f)

¹⁵⁶ Homann, Karl. 2003. Braucht die Wirtschaftsethik eine „moralische Motivation“? Discussion Paper No.03-4. Wittenberg: Wittenberg Center for Global Ethics

¹⁵⁷ Bischöfe Deutschlands, Österreichs und der Schweiz, u.a.,Hsg. 1980. Bibel, Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift. Stuttgart: Verlag Katholisches Bibelwerk (S.1108)

moralisch falsch handeln, nicht dazu führen, gleich einem zentralen Bereich unserer Lebenswirklichkeit als moralisches Ödland zu diffamieren.

Der Ruf der Immobilienwirtschaft ist – historisch betrachtet – kein Guter und Ausdrücke wie Miethai oder Mietwucher geben davon Zeugnis, auch wenn es viele Ansätze gibt, um ethische Grundsätze zu verankern (siehe Standesregeln, Leitbilder, etc.). Besondere Erwähnung und Würdigung verdienen hier die in den Punkten 4.4.2 und 4.4.3. angesprochene Organisationen (RICS, TEGoVA, Appraisal Institute, etc.) die Ihren Mitgliedern klare Richtlinien für ethisch korrektes Verhalten mitgeben. Diese Organisationen sind im Bereich der Immobilienbewertung verankert, aber ihre grundlegenden Verhaltenskodices können in allen Bereichen wirtschaftlichen Handelns als Ausgangspunkt eigener Überlegungen gelten. Vielleicht finden sie sogar einmal Eingang in die Standesregeln für Immobilienmakler und –verwalter, was die Sicht auf den Mieter und Käufer lenken würde.

Es bedarf aber darüber hinaus noch einer beträchtlichen Anstrengung der gesamten Immobilienbranche, bis diese Stereotypen endgültig der Vergangenheit angehören. Wobei natürlich der Aufruf der gemeinsamen Anstrengung einer Branche immer den Einzelnen betrifft und nur aus der Aneinanderreihung einzelner Puzzlestücke letztlich ein ganzes Bild entsteht. Die Einhaltung der gesetzlichen Normen und Regeln ist ein Teil der Umsetzung der eigenen ethischen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Es ist natürlich der erste und wahrscheinlich wichtigste Teil, denn es ist das Fundament, der Eckstein, auf dem das Haus errichtet wird. Die Einhaltung von Standesregeln und die Selbstverpflichtung einzelner Unternehmen bauen darauf auf und schaffen eine Atmosphäre des Vertrauens, die für eine funktionierende Geschäftsbeziehung notwendig ist.¹⁵⁸ Dem alten Grundsatz folgend: *„Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.“*, der sich aus dem Gebot der Nächstenliebe Matthäus 22,39 und der positiven Formulierung von Tobit 4,15: *„Was dir selbst verhasst ist, das mude auch einem Anderen nicht zu!“*, entwickelt hat, wird ethischen Handeln zur wirtschaftlichen Notwendigkeit.^{159 160} Eine dauerhaft funktionierende Wirtschaft ist nur denkbar, wenn ein Mindestmass an Vertrauen zwischen den einzelnen Akteuren herrscht. Grundsätzlich fußt jede Beziehung auf dem Vertrauen, das einander geschenkt wird. Dieses Vertrauen muss aufgebaut und ständig erhalten werden. Dieser Vorschuss, den ich als Unternehmen gebe, in dem ich glaubwürdig und verantwortungsvoll handle, bringt mich zwar momentan in eine wirtschaftlich schlechtere Position, wenn ich mich mit dem Mitbewerber vergleiche, der nicht so handelt, eröffnet mir aber langfristig einen Wettbewerbsvorteil.^{161 162} Natürlich sind dafür im Unternehmen nicht unbeträchtliche Anstrengungen notwendig, wenn ich zum Beispiel die Erarbeitung eines Leitbildes heranziehe oder die dauerhafte Installation von Ethik-Trainings, aber langfristig überwiegt der Vorteil.

¹⁵⁸ vgl. Suchanek, Andreas. 2007. *Ökonomische Ethik*. Tübingen: Mohr Siebeck (S.141ff)

¹⁵⁹ vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Goldene_Regel (10.01.2011 Abfrage)

¹⁶⁰ Bischöfe Deutschlands, Österreichs und der Schweiz, u.a.,Hsg. 1980. *Bibel, Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift*. Stuttgart: Verlag Katholisches Bibelwerk (S.492)

¹⁶¹ vgl. Homann, Karl, 2008. *Das ethische Programm der Marktwirtschaft*. mit einem Vorwort der Herausgeber zur Schriftenreihe: *Ad omne opus bonum paratus...* Ethische Grundlagen und dynamische Ansätze zur Gestaltung einer modernen Gesellschaft. Magdeburg: Norbertus-Verlag (S29.ff)

¹⁶² vgl. Suchanek, Andreas. 2007. *Ökonomische Ethik*. Tübingen: Mohr Siebeck (S.134ff)

Festzuhalten ist auch, dass es sich bei Maßnahmen zur Implementierung von ethischen Standards nicht um Einzelmaßnahmen handelt, sondern um permanente Bemühungen, die auch evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden müssen. Es muss letztlich ein ganzes System, von einander ergänzenden Maßnahmen sein, dass alle MitarbeiterInnen erreicht. Wobei die Auswahl der Methoden sehr stark vom einzelnen Unternehmen, seiner Struktur, der Anzahl der Mitarbeiter, etc. abhängt. Aus den Ausführungen wird auch deutlich, dass die Einstellung der MitarbeiterInnen für die Umsetzung von außerordentlicher Bedeutung ist und definiert, wie leicht und rasch die Maßnahmen im Unternehmen verankert sind. Um die Bemühungen und Erfolge bewerten zu können, bedarf es der strukturellen Verankerung des Ethik-Controllings und der Festlegung geeigneter Controlling-Maßnahmen (z.B.: relevante Kennzahlen festlegen und überprüfen).

Ein Leitbild ist keine Marketingmethode, wenn gleich es Marketing machen kann. Es ist viel mehr die Darstellung der eigenen Position und wofür das Unternehmen steht, damit die Umwelt, die eigene Organisation und die eigenen Mitarbeiter eine Orientierung haben. Es ist fahrlässig ein Leitbild lediglich zu entwickeln, um auch eines zu haben, oder mir eines entwickeln zu lassen. Meine Mitarbeiter würden sich davon distanzieren und dem entgegen arbeiten, was zur Belastung für die Organisation werden kann. Ein Leitbild muss authentisch, wahr, gut verankert und realistisch sein. Nur so kann es die Menschen, die es ansprechen soll, auch tatsächlich erreichen und die gewollte Wirkung entfalten.¹⁶³

Es ist in jedem Fall anzuraten kein Leitbild zu entwickeln, wenn man nicht vor hat es ernsthaft umzusetzen. Denn im günstigsten Fall verliere ich nur die investierten Ressourcen, aber im schlimmsten Fall stehen am Ende demotivierte Mitarbeiter oder ein Imageschaden in der Öffentlichkeit. Beide Schäden bedürfen einer größeren Anstrengung, um sie zu beseitigen.

Als zentrale Punkte aus den Interviews haben sich vier Bereiche heraus kristallisiert:

- Maßhalten
- Nachhaltigkeit
- Ausgleich zwischen wirtschaftlichem und sozialem Handeln
- Investition in die Mitarbeiter

Diese Punkte könnten als Ausgangspunkt für ein Leitbild dienen, dass durch die Mitarbeiter der Organisation mit Leben gefüllt wird.

¹⁶³ vgl. Belzer, Volker (Hsg.), 1998. Sinn in Organisationen? – oder Warum haben moderne Organisationen Leitbilder?. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.16ff)

Nachwort

Ich möchte mich am Ende dieser Arbeit bei den Menschen bedanken, die mich dabei unterstützt haben die Masterthese zu erstellen. An erster Stelle gilt mein Dank, meiner Familie, die viel Geduld hatte und mir im rechten Augenblick alles fern gehalten hat, was mich abgelenkt hätte. Ein besonderer Dank gilt auch meinem Betreuer Mag. Alexander Bosak, der mich schon in unserem ersten Gespräch bestärkt hat und einige wertvolle Tipps und Information gegeben hat. Dadurch hatte ich von Anfang an die Möglichkeit, die Masterthese in meinem Arbeitsstil zu verwirklichen. Ebenso herzlich möchte ich mich bei S.E. Kardinal Christoph Schönborn, Abt Mag. Dr. Burkhard Ellegast, Abt Mag. Berthold Heigl und bei Fr. Mag^a. Karin Preining für ihre Bereitschaft bedanken, mir in den Interviews ihre Gedanken zum Thema mitzuteilen. Ich möchte auch den Kollegen und Freunden danken, die mit mir diskutiert haben, mir einfach nur zuhörten, wenn ich versucht habe einzelne Gedanken zu formulieren oder mir weitere Information gaben. Allerdings möchte ich sie hier nicht alle einzeln aufzählen, um eine lange Abfolge von Namen zu vermeiden und um keinen zu vergessen. Sie wissen aber um ihren Beitrag. Zuletzt gilt mein Dank auch der Betreuung durch die Lehrgangleitung, die ein Lern- und Arbeitsumfeld geschaffen hat, in dem man mit Freude solch eine Arbeit bewältigt.

Kurzfassung

Ethik in der Immobilienwirtschaft – Kirchliche Institutionen als Eigentümer und Immobilienverwalter

Die zentrale Frage, die immer auftaucht, wenn Ethik und Wirtschaft in Verbindung gebracht werden lautet: Schließen sich Ethik und wirtschaftlicher Erfolg nicht aus? Muss man nicht, um ethisch zu handeln, finanzielle Einbussen hinnehmen? Nutzt der Mitbewerber nicht mein ethisches Handeln aus?

Dieser Fragestellung geht diese Masterthese – mit dem speziellen Fokus auf kirchliche Institutionen – nach.

Die erste These lautet:

Ethisches Handeln zahlt sich langfristig aus. Kurzfristig ist es aber eine Investition, um die eigene Position langfristig zu stärken.

Die zweite These lautet: Auch dort wo grundsätzlich die Wichtigkeit ethischen Handelns erkannt wird, bedarf es einer systematischen Implementierung eines durchdachten Systems, das sich immer wieder selbst hinterfragt bzw. hinterfragt wird, um Transparenz, Vergleichbarkeit, Wiederholbarkeit, Gerechtigkeit, etc. herzustellen.

Ausgehend von einem geschichtlichen Überblick der Ethik und der theoretischen Darstellung des Begriffes Ethik und der Begriffe Moral, Tugend, Gerechtigkeit, etc. wurde der aktuelle Stand des Diskurses, in dem sich die Wirtschaftsethik derzeit befindet, betrachtet. Der Fokus liegt dabei auf die Beiträgen von Karl Homann und Andreas Suchanek.

Anschließend wurde der Ist-Stand ethischer Handlungsweise bei den unten erwähnten Einrichtungen untersucht. An Hand der Interviews mit den Verantwortlichen (Christoph Kardinal Schönborn – Erzbisum Wien, Abt Berthold Heigl – Stift Seitenstetten, Abt Burkhard Ellegast – Stift Seitenstetten) wurde der hohe Anspruch der untersuchten Einrichtungen an das eigene ethischen Handeln beobachtet. Die folgenden vier Schwerpunkte konnten übereinstimmend festgestellt werden: Maßhalten, Nachhaltigkeit, Ausgleich zwischen wirtschaftlichem und sozialem Handeln, Investition in die Mitarbeiter

Die Situation des Immobilienbestandes der drei Eigentümer (Erzbisum Wien, Stift Seitenstetten, Stift Melk) spiegelt diesen Anspruch wieder zeigt aber, dass die Positionen im Verhältnis zur gelebten Umsetzung gelegentlich an der Realität scheitern. Daraus kann die Notwendigkeit einer Verschriftlichung des ethischen Selbstverständnisses der Institution EB Rentamt (als Verwalter der Liegenschaften) abgeleitet werden.

Von diesem Ist-Stand aus wurde ein umfassendes Konzept für die Implementierung eines Leitbild erstellt, das den Mitarbeitern als Handreichung dienen soll, das eigene Verhalten an den verschriftlichten ethischen Selbstverständnis zu messen.

Literaturliste

Bücher:

- Belzer, Volker (Hsg.), 1998. Sinn in Organisationen? – oder Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? München/Mering: Rainer Hampp Verlag
- Bischöfe Deutschlands, Österreichs und der Schweiz, u.a., Hsg. 1980. Bibel, Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift. Stuttgart: Verlag Katholisches Bibelwerk
- Salzburger Äbtekonzferenz, Hsg. Im Auftrag von, 1992. *Die Benediktusregel* (lateinisch/deutsch), Beuron: Beuronischer Kunstverlag
- Dueck, Gunter. 2010. Platons grotesker Irrtum. und 98 andere Neuronenstürme aus Daily Dueck. Heidelberg: Springer Verlag
- Friske, Cindy, u.a. 2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag
- Fritsch, Tobias, 2007. Wertekommunikation im Unternehmen. München: Grin Verlag
- Homann, Karl und Lütge, Christoph, 2005. Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster: Lit Verlag
- Homann, Karl, 2008. Das ethische Programm der Marktwirtschaft. mit einem Vorwort der Herausgeber zur Schriftenreihe: Ad omne opus bonum paratus... Ethische Grundlagen und dynamische Ansätze zur Gestaltung einer modernen Gesellschaft. Magdeburg: Norbertus-Verlag
- Homann, Karl. 2003. Braucht die Wirtschaftsethik eine „moralische Motivation“? Discussion Paper No.03-4. Wittenberg: Wittenberg Center for Global Ethics
- Kant, Immanuel, 2008. Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Ditzingen. Reclam Verlag
- Lachmann, Werner. 2006. Wirtschaft und Ethik. Maßstäbe wirtschaftlichen Handelns aus biblischer und ökonomischer Sicht. Münster: LIT Verlag
- Loidl, Franz. 1983. Geschichte des Erzbistums Wien. Wien/München: Herold Verlag
- Seneca, L. Annaeus, 1998. Briefe an Lucius über Ethik. 5. Buch. Stuttgart: Phillip Reclam jun. GesmbH&Co
- Sennett, Richard. 2007. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag

- Suchanek, Andreas. 2007. Ökonomische Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck
- Suchanek, Andreas. 2010. Wir brauchen eine alltagstaugliche Ethik. Diskussionspapier Nr. 2010-2 Wittenberg: Wittenbergzentrum für Globale Ethik
- Suchanek, Andreas und Lin-Hi, Nick. 2010. Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil. Diskussionspapier Nr. 2010-3 Wittenberg: Wittenbergzentrum für Globale Ethik
- The European Group of Valuers' Associations, 2009. The European Valuation Standards 2009, Sixth Edition, Belgium
- Weber, Max. 1964. Soziologie. Weltgeschichte. Politik. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag
- Weizsäcker, Ernst Ulrich von. 2009. Faktor Fünf. Die Formel für nachhaltiges Wachstum. München: Droemer Verlag

Artikel:

- Chefs wollen glaubwürdig handeln. Kurier vom 19.12.2009.
- Ethik steigert den wirtschaftlichen Erfolg. Nürtinger Zeitung vom 01.07.2008
- Kann den Ethik Sünde sein?, Stuttgarter Nachrichten vom 21.06.2009
- Unethische <Ethik>. Weltwoche, Ausgabe 27/2009
- Welchen Stellenwert haben soziale Werte und Moral?, Bauernzeitung Nr.04 vom 28.01.2010
- Wien kämpft gegen Mietwucher, Kurier vom 13.03.2011

Internetquellen:

- Aachener Stiftung Kathy Beys, Hsg. Lexikon der Nachhaltigkeit. http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm
- Appraisal Institute, Hsg.: Code of Professional Ethics of the Appraisal Institute. http://www.appraisalinstitute.org/membership/downloads/cpe/CPE_Effective_111209.pdf
- Bundesskanzleramt der Republik Österreich, Hsg. Mietrechtsgesetz. <http://www.ris.bka.gv.at/Bundesrecht/>
- CEI (Confédération Européenne de l'Immobilier: European Confederation of Real Estate Agents), Hsg. Benefits of CEI. http://www.web-cei.com/content.daft?content_page=benefitsofpei

- Conseil européen des Professions immobilières, Hsg: European Code of Ethics for Real Estate Professionals.
<http://www.cepi.eu/index.php?page=code-europeen-de-deontologie-pour-les-professionnels-immobiliers&hl=en>

- Der Heilige Stuhl, Hsg: Enzyklika. Quadragesimo anno,(1931), Pius XI
http://www.vatican.va/holy_father/pius_xi/encyclicals/documents/hf_p-xi_enc_19310515_quadragesimo-anno_en.html

- Der Heilige Stuhl, Hsg: 2. Vatikanisches Konzil, Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute -"Gaudium et spes", (1963), Johannes XXIII
http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_ge.html

- Fédération Internationale des Administrateurs de Biens Conseils et Agents Immobiliers (FIABCI), Hsg: International Code of Ethics.
<http://www.fiabci.org/about-membership-ethics-d.aspx>

- ÖVI (Österreichischer Verband der Immobilientreuhänder), Hsg: Ehrenkodex: <http://www.oivi.at/de/verband/Mitgliedschaft/Ehrenkodex.php>

- respACT – Austrian business council for sustainable development, Hsg: Erfolg mit Verantwortung. <http://www.respect.at/csrleitbild>

- St. Severin Stiftung, Hsg. Statut 2007. http://www.stiftung-severin.at/download/STATUT_Stiftung_Mai2007.pdf

- The European Group of Valuers' Associations (TEGoVA), Hsg: Corporate Governance and Ethical Practice for Property Valuers.
<http://www.tegova.org/en/p4912aa3401325/>

- The Royal Institution of Chartered Surveyors, Hsg, 2010: Maintaining Professional and Ethical Standards
http://www.rics.org/site/download_feed.aspx?fileID=7732&fileExtension=PDF

- United Nations Global Compact (UNGC), Hsg.: Die 10 Prinzipien.
<http://www.unglobalcompact.at/>

- Wikimedia Foundation Inc., Hsg: Wikipedia – Die freie Enzyklopädie,
<http://de.wikipedia.org/>

- Volksbank AG, Hsg.: Corporate Responsibility Report der Österreichischen Volksbanken-AG.
http://www.volksbank.com/m101/volksbank/m074_40000/downloads/cr/nachhaltigkeitsbericht09_gross.pdf

- Wirtschaftskammer Österreichs – Immobilien und Vermögenstreuhänder, Hsg. Richtlinien. http://www.wkimmo.info/i/wko/service/allg_rl.pdf
- Wirtschaftskammer Österreichs – Immobilien und Vermögenstreuhänder Hsg. Richtlinien und Honorarsätze für Immobilienverwalter. http://www.wkimmo.info/i/wko/service/vw_rl.pdf

Abbildungen:

- Abbildung 1: Kategorisierung ethischer Positionen nach C.D. Broad und William K. Frankena aus: Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Ethik
- Abbildung 2: Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld zwischen Moral und Rentabilität (nach Homann & Blome-Drees, 1992) aus: Friske, Cindy, u.a.2005. Einführung in die Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag (S.29ff)
- Abbildung 3: Vergleichswerte - Mieten aus Internetangeboten aus: selbst erstellt
- Abbildung 4: Leitbild [nach Peter Ulrich] aus: http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Leitbild_Grafik.JPG&filetimestamp=20100824115237#file

Anhang

Interviews

Die Interviews 1. bis 3. wurden persönlich geführt und nachher vom Tonband transkribiert, wobei nur ganz behutsam Sätze gedreht oder ergänzt wurden. In erster Linie wurde Wert auf hohe Authentizität und gute Lesbarkeit gelegt und erst in zweiter Linie auf Korrektheit im Satzaufbau oder Vollständigkeit. Das Interview 84. wurde per Mail geführt und blieb unangetastet.

1. Kardinal Dr. Christoph Schönborn (Erzbischof Wien)

1.1. Wie sehen Sie - aus dem Blickwinkel der Ethik - die Situation der Wirtschaft allgemein. Gibt es aktuell die Notwendigkeit neue Spielregeln zu formulieren, um Auswüchse zu verhindern, Gerechtigkeit zu schaffen, die Schere zwischen arm und reich nicht noch weiter aufgehen zu lassen, etc....?

Auf die erste Frage kann ich grundsätzlich antworten: Es gibt ein ironisches Bemerkung von Karl, die oft zitiert wird. Ein Student kam zu Karl Kraus und sagte, er wolle Wirtschaftsethik studieren. Worauf Karl Kraus zu ihm gesagt hat: "Herr Kollege, sie werden sich entscheiden müssen – entweder Wirtschaft oder Ethik. So ist es eben nicht. Die Spielregeln sind im Grunde uralte. Sie sind festgelegt in den Zehn Geboten, sie sind festgelegt in den großen religiösen und ethischen Traditionen. Sie sind in den Begriffen festgelegt, die hier angesprochen sind: Gerechtigkeit. Die beiden Grundformen der Gerechtigkeit – die Verteilungsgerechtigkeit und die Zuteilungsgerechtigkeit. Die ändern sich nicht, diese Regeln sind immer die gleichen und es ändern sich auch deshalb die Spielregeln der Wirtschaft nicht. Es werden manche Dinge in neuer Form neu formuliert werden müssen, weil neue Probleme auftauchen – die Ethik der Medien, die digitalen Medien, die Frage der Ethik des Internet, die Frage der Ethik der großen Internetanbieter. Das sind neue Probleme, aber die Grundregeln für die Lösung dieser Fragen bleiben natürlich die Selben.

1.2. Wie sieht das für die kirchlichen Institutionen, die sich als Akteure auf dem freien Markt bewegen, aus? Sollten diese für sich Regeln festlegen, nach denen sie handeln oder sich an den marktüblichen Regeln orientieren?

Das kommt darauf an, was die marktüblichen Regeln sind. Natürlich muss man sich an die Gesetze halten, sofern sie gerechte Gesetze sind. Es gibt natürlich auch in manchen Ländern und in manchen Regimen ethisch nicht verantwortbare Gesetze, die können letztlich nicht moralisch verpflichtend sein. Wenn wir aber von Österreich ausgehen, natürlich müssen wir uns auch als kirchliche Betriebe, Institutionen an die üblichen Regeln, die Gesetzesordnung unseres Landes halten. Es bedarf selbstverständlich immer über die gesetzlichen Regelungen hinaus ein zusätzliches ethisches Regulativ. Das gilt natürlich nicht nur für die Kirche, das gilt für jeden. Die Tatsache, dass ich vor dem Gesetz nicht strafbar geworden bin, heißt noch nicht, dass ich mich ethisch verhalten habe. Ich werde nicht für jede kleine Verdrehung im

wirtschaftlichen Leben gleich strafbar, aber ich kann einen großen Vertrauensverlust erleiden, wenn ich meinen Geschäftspartner gegenüber mich als unzuverlässig erweise, selbst wenn es innerhalb des Gesetzesrahmens war. Deshalb genügt nie, weder für einen Christen noch für irgendjemanden, der bloße Gesetzesrahmen. Der ist sozusagen das äußere Regelwerk, innerhalb dessen es gewisse Grundwerte geben wird müssen, die diesem Regelwerk voraus liegen und es letztendlich auch tragen. Anständigkeit, Fleiß, Vertrauenswürdigkeit, sind alles Dinge, die man nicht bis in das Letzte gesetzlich regeln kann, ohne die aber die Gesetzesregelwerke nicht praktikabel werden. Also insofern braucht es natürlich ein Wertesystem, das über den Rahmen der öffentlichen, staatlichen Gesetzgebung hinausgeht. So wie es in einer Ehe auch gesetzliche Regelungen gibt, aber sich strikt nur an die zu halten, garantiert noch nicht eine gute Ehe. Das sind bestenfalls die Leitplanken für Katastrophensituationen oder Krisensituationen, aber nicht mehr. Die inhaltliche Füllung muss von wo anders her kommen.

- 1.3. Nach welchem Wertesystem handeln Wirtschaftsbetriebe, die der Kirche verbunden sind? Wie würden Sie hier das Erzbischöfliche Rentamt beschreiben?

Das Wertesystem nach dem kirchliche Betriebe zu führen sind, ist nicht grundsätzlich ein Sonderwertesystem, sondern es hat nur einen hohen ethischen Anspruch auf Dinge, auf Werte, die an sich zu den Selbstverständlichkeiten gehören. Und da gibt es immer den einfachen Test mit der goldenen Regel, die uns Jesus gegeben hat: Behandelt die anderen so, wie ihr behandelt werden wollt, was ihr wollt, dass die anderen Euch tun, heißt es wörtlich, dass tut auch ihnen. Ich will selber sicher nicht betrogen werden, ich will nicht über den Tisch gezogen werden. Ich will mit ehrlichen Geschäftspartnern zu tun haben, die Handschlagqualität haben. Wenn ich das von anderen erwarte, dann ist es auch recht und billig, dass das Andere von mir erwarten. Und nur wenn wir das Gegenseitig von einander erwarten können und darauf vertrauen können, funktioniert auch ein Wirtschaftssystem gut. Welches plus an Werten bringt das Christentum ein? Das macht es schon etwas schwieriger. Wenn man die spezifisch christlichen Werte dazu nimmt, wie Barmherzigkeit, Vergebungsbereitschaft, etc., da kann man in Grenzbereiche kommen, wo dann ein Wirtschaftstreibender sagt, ich bin nicht die Caritas. Auch ein Wirtschaftsbetrieb der der Kirche nahe steht kann nicht die Caritas sein, das heißt er kann nicht ein Wohltätigkeitsunternehmen sein, wohl aber kann in einem, nach christlichen Werten geführten Wirtschaftsbetrieb eine bewusste Aufmerksamkeit auf Schwächere da sein. Das sehen wir etwa am Ausmaß der Menschen mit besonderen Bedürfnissen, mit Behinderungen in unseren Betrieben – ist da die Zahl angemessen? Ist da das Gespür dafür genügend entwickelt? Wir werden auch nicht Preisdumping machen auf der einen Seite, oder Preistreiberei auf der anderen Seite. Wo wir insgesamt sagen müssen, dass tut dem Markt insgesamt nicht gut. Es ist auch von einer ethischen Grundhaltung her nicht verantwortbar. Da kommen wir aber bei der 5 noch darauf zurück.

- 1.4. Die Kirche lehnt die beiden Extrempositionen wirtschaftlicher Systeme – Kapitalismus und Kommunismus – ab. Können Sie kurz Ihre Vorstellung eines „idealen“ Wirtschaftssystems darlegen....

Da muss man unterscheiden, der Kommunismus als Wirtschaftssystem hat zweifellos versagt, weil er von einem falschen Menschenbild ausgeht. Das hat die Geschichte erwiesen. Ich glaube, in dem Sinn kann man den Kommunismus abhaken. Wenn auch durchaus die Frage offen bleibt, gibt es Elemente, die bedacht werden müssen, auch wenn sie falsch situiert waren im Kommunismus, die aber bedacht werden müssen, wenn eine Gesellschaft, wenn ein Gesellschaftssystem halbwegs human und gerechtigkeitskonform sein soll. Beim Kapitalismus muss man unterscheiden, was versteht man unter Kapitalismus. Der liberale, deregulierte Kapitalismus-Idee ist sicher durch die Wirtschaftskrise in eine notwendige und berechnete Kritik gekommen, aber auf der anderen Seite muss man auch daran erinnern, dass der Zusammenbruch des Kommunismus nicht bedeutet hat, dass jetzt der Kapitalismus der totale Sieger ist und der Kommunismus der Verlierer, und andererseits steht die Gesellschaft weltweit an einer Weggabelung, schon seit dem Ende des Kommunismus, ob sie ihr Wirtschaftssystem am reinen Kapitalismus orientiert oder an der sozialen Marktwirtschaft. Ich glaube, dass ist die große Alternative. Die soziale Marktwirtschaft hat die enormen Leistungen, des europäischen, vor allem des deutschen Wirtschaftssystems unter Beweis gestellt. Es ist nicht das ideale Wirtschaftssystem, es gibt, glaube ich, kein ideales Wirtschaftssystem, aber es ist unter all den Wirtschaftssystemen zweifellos das Nachhaltigste, das Menschlichste, das auch wirtschaftlich erfolgreichste. Der reine Kapitalismus, sagen wir der liberale Kapitalismus ohne die soziale Rückbindung ist einfach eine dramatische Gefährdung des sozialen Netzes und eine dramatische Gefährdung der Langfristigkeit, weil der Kapitalismus, sagen wir der liberale, extreme Kapitalismus, wie er heute doch weitgehend zur Dominanz gekommen ist, sein größtes Defizit in der, im Mangel der Nachhaltigkeit zeigt. Kurzfristige Kapitalerträge, Viertel-Jahresbilanzen, die als einziger Maßstab gelten, das ist für ein Wirtschaftssystem auf Dauer ruinös, und da stehen wir ja. Darum ist, wie Papst Johannes Paul der Zweite gesagt hat, nach dem Fall des Kommunismus, die Frage, geht es in Richtung Brutalkapitalismus oder geht es in Richtung sozialer Marktwirtschaft. Marktwirtschaft mit den Marktgesetzen aber eben auch mit sozialen Rahmenbedingungen

- 1.5. Karl Homann formuliert als Grundproblem einer modernen Wirtschaftsethik folgendes Dilemma: *„Ein Unternehmen, das unter harten Wettbewerbsbedingungen aus moralischen Gründen kostenträchtige Vor- und Mehrleistungen erbringt, droht in Wettbewerbsnachteil zu geraten und langfristig sogar aus dem Markt ausscheiden zu müssen. Moral, die etwas kostet, ist im Wettbewerb unmöglich von einzelnen Akteuren zu realisieren. Die Ausbeutbarkeit moralischen Verhaltens im Wettbewerb ist das Problem.“* [Karl Homann: Individualisierung. Verfall der Moral?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 21/97, 14, ähnlich: Karl Homann, Franz Blome-Drees: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vandenhoeck & Rupprecht, Göttingen 1992, 36

In welche Richtung soll die Politik in Europa die Rahmenbedingungen des freien Marktes durch Regeln gestalten, um die Ausbeutbarkeit moralischen Verhaltens zu minimieren?

Den Wettbewerbsnachteil für moralisches Verhalten halte ich für grundlegend falsch. Die These von Karl Homann: die Moral ist ein Hindernis für die Wirtschaft, wenn dann nur sehr kurzfristig. Wenn ich das Gefühl habe, dass ein Produzent, ein Wirtschaftspartner, ein Marktanbieter nur auf Profit aus ist und nicht auf

Zuverlässigkeit und Partnerschaft, werde ich nur einmal bei ihm Kunde sein. Und es werden Viele sich ähnlich verhalten, sobald sie drauf kommen, dass der Produzent der Wirtschaftstreibende den Kunden nicht ernst nimmt. Die oberste Regel ist der Respekt vor den Kunden. Der Kunde bestimmt die Wirtschaft. Natürlich kann man durch Werbung auch Bedürfnisse produzieren, dass wir ja auch eifrig betrieben, aber die Grundlage der Wirtschaft ist immer noch die Vertrauenswürdigkeit. Da ist der Autohändler, von dem ich weiß, das ist ein zuverlässiger Partner, dann werde ich auch, wenn er weiter weg ist, ihn wählen als meinen Autohändler und nicht den, der vielleicht 100 m neben meinem Haus ist und von dem ich merke, dass er ein Halsabschneider ist. Und Gott-sei -Dank leben wir in einer sehr transparenten Zeit in der die Kunden auch sehr kundig machen, wo vertrauenswürdige Partner sind. Natürlich: Banditen finden zu Banditen und wenn einer ein schnelles Geschäft machen will, wird er wahrscheinlich auch solche Geschäftspartner suchen, aber das führt meistens zu Sandburgen und Kartenhäusern. Darum ist die These von Karl Homann, meines Erachtens grundfalsch. Der Wettbewerbsnachteil ist bei dem der nicht auf Ehrlichkeit und Qualität der Kundenbeziehung hin wirtschaftet sehr viel größer, der Wettbewerbsnachteil. Das für mich immer faszinierende Beispiel ist Michelin, wo ich den Altchef sehr gut kenne, es ist der größte Reifenkonzern der Welt und er ist grundlegend orientiert an ethischen Grundsätzen, christlich-ethischen Grundsätzen und siehe dar, er ist sehr erfolgreich. Er ist sehr erfolgreich, weil er einfach sehr zuverlässig ist. Natürlich gibt es dann auch momentane kleine Nachteile im Eingehen auf soziale Probleme, etc., aber auch die stärken das Vertrauen, das die Qualität des Vertrauens unter den Mitarbeitern, die das Wissen, dass ich da nicht nur eine Nummer bin, sondern ein Mensch bin, eine Person, das ich als Mitarbeiterin, als Mitarbeiter, als Mensch geachtet werde, nicht nur Produktions- , Humankapital bin, sondern als Mensch gelte, das macht natürlich auch ein unvergleichlich besseres Betriebsklima und das sieht man ja sofort. Ein Betrieb der ein schlechtes Betriebsklima hat ist auch in der Produktivität schlecht, da wird es einen viel größeren Fehleranteil geben,, da wir es keine Kohärenz keine gute Zusammenarbeit geben, etc. Ethik lohnt sich absolut. Die These von Karl Homann halte ich für Realitätsfern.

1.6. Wie unterscheidet sich ein kirchlicher Betrieb im Immobilienbereich von einem Weltlichen?

Da bin ich jetzt zuwenig informiert, da kann ich jetzt wenig dazu sagen.

1.7. Welche Strategie verfolgen Sie bzw. ihre Mitarbeiter mit Ihren Investments im Immobilienbereich?

Zur dieser Frage kann ich sagen, dass es sicher eine langfristige Überlegung ist im Immobilienbereich zu investieren, weil ... das Geld ist schwankend und wankelmütig und kann wie wir gesehen haben große Krisen haben. Natürlich können auch die Immobilienpreise sehr große Schwankungen haben, aber es hat einen doppelten Vorteil. Erstens es ist eine langfristige Anlage und zweitens ist es eine Anlage, die immer mit Menschen zu tun hat, weil wir mit Mietern zu tun haben und zu denen ein gutes Verhältnis zu haben, ein Ehrliches, ein vertrauensvolles Geschäftsverhältnis zu haben, eine Geschäftspartnerschaft zu haben ist sicher sinnvoll.

- 1.8. Haben die Ihnen zugehörigen Liegenschaften primär Ertragscharakter oder ist damit auch ein soziales Engagement verbunden?

Da bin ich ein bisschen überfragt, weil ich nicht weiß, wie das funktioniert. Aber als Kirche haben wir natürlich ein soziales Engagement.

- 1.9. Gibt es ein verbindliches System, das ethisch korrektes Handeln im Erzbistum sicher stellen soll?

Ich denke, es gibt gewisse Dinge gibt, die man nicht macht. Wir arbeiten nicht mit schwarzen Kassen, und es darf auch nichts unter dem Tisch hin und her gehen, das ist ganz strikt. Da ist früher bestimmt viel Missbräuchliches passiert, aber das dürfte heute nicht passieren. Ja, und sonst. Natürlich ist die Partnerschaft mit Mietern nicht eine Familiäre, es ist keine Freundschaftsbeziehung, aber es ist gut, wenn es eine gewisse Qualität der Beziehung auch zu den eigenen Mietern gibt. Es muss nicht gleich ein herzliches Freundschaftsverhältnis sein, aber ein Verhältnis des Respekts und der Kunde soll sich wohlfühlen. Der Kund soll das Gefühl haben, hier mit dieser Firma Kirche arbeiten wir gerne zusammen.

2. Abt Mag. Dr. Burkard Ellegast (Stift Melk)

- 2.1. Wie sehen Sie - aus dem Blickwinkel der Ethik - die Situation der Wirtschaft allgemein. Gibt es aktuell die Notwendigkeit neue Spielregeln zu formulieren, um Auswüchse zu verhindern, Gerechtigkeit zu schaffen, die Schere zwischen arm und reich nicht noch weiter aufgehen zu lassen, etc....?

Ich denke, dass da die Bergpredigt her gehört, dass vom Evangelium kommend, gewisse Dinge einfach nicht gehen, die man vielleicht macht und das vor allem die Schere zwischen arm und reich, weil das da am Schluss anklingt, ... das da immer wieder ein Ausgleich zu schaffen ist und man versuchen muss, die Ärmern zu unterstützen und Ihnen zu helfen. Und Ihnen hilft sich weiter zu bringen. Ich sehe das bei unseren Betrieben. Uns es ist wahnsinnig wichtig, dass die Leute gerne bei uns arbeiten. Das empfinde ich als christliche Motivation und von der Ethik her verlangt, dass die gerne da arbeiten. Dann arbeiten sie ganz anders, aber das ist gar nicht das Anliegen, sondern dass man für sie da ist. Ein Pater von uns ist 60 Jahre alt geworden und der war fort. Und da ist von ihnen selbst der Gedanken gekommen, ihn vom Flughafen abzuholen und da ist der ganze Betrieb hinunter gefahren, über 100 Leute und dann haben sie ihn empfangen. Ich bin auch mit gefahren, und die Mitarbeiter bis hin zu den Niedrigsten, den Frauen, die das Klo putzen sind mitgefahren. Ich glaube, so muss ein Klima geschaffen werden. Das kann man natürlich nie vorschreiben und in Regeln kleiden, aber man müsste dieses Teilen irgendwo zum Ausdruck bringen. Das scheint mir da wahnsinnig wichtig zu sein. Bei den großen Dingen kenne ich mich zu wenig aus, was man da an Spielregeln schaffen müsste... Im Grund müsste man es immer wieder vom Evangelium her sehen. Ich habe zum Beispiel, als ich noch regierender Abt war, immer wieder mich bemüht bei Fällen, wo wir Grund gekauft haben, das man da Gerechtigkeit walten lässt. Natürlich möchte man möglichst billig kaufen und möglichst teuer verkaufen,

man ist ja auch verpflichtet die Substanz zu erhalten. Wir sind zum Beispiel enteignet worden, beim Donaukraftwerk – in gegenseitiger Übereinstimmung – und wollten einen Ersatzgrund haben, das war ganz schön schwierig damals. Heute ginge das viel leichter. Damals war das wahnsinnig schwierig. Wir haben immer wieder den Kürzeren gezogen, weil der Kleinbauer den Vorzug erhalten hat, was ich völlig verstanden habe. Das finde ich auch richtig, da müsste man das Gespür dafür haben. Wir haben dann eine GesmbH kaufen können, das war das Erste. Später war es dann leichter. Wir haben die Substanz erhalten müssen. Das ist wahnsinnig wichtig, das man das tut, aber es muss mit Gerechtigkeit vor sich gehen und das man die Anderen nicht übervorteilt und sind die richtigen Maßstäbe in der Ethik sicher notwendig. Und was da passiert ist mit den Krediten und der Finanzkrise, da kenne ich mich zu wenig aus. Da müssen sie andere Leute fragen. Neue Spielregeln? Ich glaube, dass das wahnsinnig wichtig ist. Es braucht da gar keine neuen Spielregeln, sondern das man einfach versucht, was im Evangelium und vor allem in der Bergpredigt heraus an Ideologie da ist, an christlicher Ideologie. Und das müsste man immer wieder neu versuchen zu verwirklichen. Und das ist immer wieder neu schwierig. Und ich glaube, es ist dann nur wichtig, dass man sich nicht von oben herab auf die Leute einlässt, sondern das das in einem echten, gesunden miteinander geschieht. Das ist das was ich gerade gesagt habe, das ist etwas, was uns hier ein bisschen gelingt. Das die einfach gerne bei uns sind, und wenn die dann arbeiten, als wäre es ihr Betrieb, dann haben wir ja auch das Beste davon. Aber das ist nicht der Zweck, sondern der eigentliche Sinn ist der, dass Christus das einfach von uns verlangt, so zu sein.

2.2. Wie sieht das für die kirchlichen Institutionen, die sich als Akteure auf dem freien Markt bewegen, aus? Sollten diese für sich Regeln festlegen, nach denen sie handeln oder sich an den marktüblichen Regeln orientieren?

Das was ich glaube, was kirchliche Institutionen machen müssen. Sie müssen sich bemühen, dass die anderen nicht hineinlegen. Bei allem. Der Markt ... Man muss natürlich die Regeln beachten, aber die Gefahr ist da immer wieder, dass der Egoismus durchschlägt und man wieder seinen Vorteil sucht. Man muss schon seinen Vorteil auch suchen. Ich habe zum Beispiel einen Wirtschaftler gehabt, der da beinhart war, im Verhandeln, aber auch immer gewusst hat wo ist eine Grenze, so das man die Grenze sieht, die man in solchen Aktionen, die da vor sich gehen, einhalten muss. Das man die Anderen nicht übervorteilt oder hereinlegt. Da müsste es, ich sage es immer wieder, vom Evangelium her kommen, da müsste man das spüren. Es war lustig ... dann manchmal bei uns, weil wenn ich dann, normal war ich ohnedies der Weiche, aber wenn ich dann zu Härte geneigt habe, hat er dann manchmal gesagt, so hart darf man auch nicht sein und man hat dann versucht einen Ausgleich zu schaffen, der menschlich ist, der im Sinne Christi auch christlich ist.

2.3. Nach welchem Wertesystem handeln Wirtschaftsbetriebe, die der Kirche verbunden sind? Wie würden Sie hier das Stift Melk beschreiben?

Mir würde wichtig sein, dass wir, wir müssen ja von etwas leben, wir haben ja 4 Säulen auf denen wir stehen. Das Eine ist die Landwirtschaft, die immer weniger wird. Das Zweite ist die Forstwirtschaft, die fast nichts mehr bringt und dann die

Gebäudeverwaltung in Wien, die einiges bringt. Da haben wir investiert in meinen Jahren damals. Da ist einiges da, das wissen sie vermutlich ohnehin besser als ich im Detail und das Vierte ist der Tourismus. Wir haben damals bewusst hier investiert, um eine neue Säule zu schaffen, damit wir hier das Haus erhalten können, aber das wir vor allem unsere Schule finanzieren können. Uns ist klar, das Alles, was wir erwirtschaften, zur Erfüllung unserer Aufgaben dienen muss. Das wir versuchen, das herein zu bekommen, was wir brauchen. Und der Tourismus bringt etwas. Und da haben wir auch versucht Verschiedenes zu machen, aber auch etwas zu bieten. Wir haben einen Parkplatz gebaut, das war notwendig, wir haben ein Restaurant dazwischen gebaut. Natürlich soll auch da etwas herein kommen, es sollen auch Leute die Möglichkeit haben in unserem Unternehmen Arbeit zu finden. Und wir haben hier einen Betrieb mit 120 - 130 Leuten, die bei uns die Möglichkeit haben bei uns zu verdienen. Und ich glaube, da müssen wir so weit sein, dass wir das wirklich versuchen zu garantieren, dass das weiter läuft. Und da müssen wir auch wirtschaftlich dahinter sein, um das entsprechend leisten zu können. Ich glaube, dass wir halt versuchen mit unseren Möglichkeiten zu wirtschaften und real zu wirtschaften, niemanden hineinzulegen, davon ist vorher schon die Rede gewesen. Natürlich muss ich auch schauen, dass wir etwas verdienen, wie wir das beim Fremdenverkehr versuchen, das ist gar kein Problem, das brauchen wir, aber nicht das wir ein gutes Leben haben, sondern das wir unsere Aufgaben erfüllen können.

- 2.4. Die Kirche lehnt die beiden Extrempositionen wirtschaftlicher Systeme – Kapitalismus und Kommunismus – ab. Können Sie kurz Ihre Vorstellung eines „idealen“ Wirtschaftssystems darlegen.

Der Kapitalismus möchte, dass man Profit hat, dass etwas heraus kommt. Das möchte jeder der Wirtschaftet, dass er einen Erfolg hat und dass er etwa erreicht, dass er seine Ziele erreichen kann. Und auf der anderen Seite der Kommunismus, der möchte, dass der einzelne Mensch nicht unter die Räder kommt. Der möchte, dass der arme Teufel nicht unter die Räder kommt. Beides sind an und für sich ordentliche Wirtschaftsprinzipien. Aber wenn sie extrem geführt werden, das wieder nur die Macht dahinter steht. Das ist bei den Kapitalisten genauso dahinter gestanden, als auch bei den Kommunisten. Ich glaube, dass wäre so wichtig, dass das christlich, das das geschwisterlich geschieht – vom Du zum Du. Unser Abt zum Beispiel ist mit allen Arbeitern und Angestellten per „Du“, das würde ich nicht machen, weil ich glaube, dass das denen nicht ganz recht ist. Aber vielleicht bin ich da auch nur ein bisschen Älter. Aber vom Du zum Du bin ich auch. Also die kommen mir nicht zuvor, wenn ich sie grüße, wenn ich irgendwo unterwegs bin und ich sehe einen kommen. Und wenn das auch ein Hilfsarbeiter ist, habe ich schon gesagt, bevor der auf die Idee kommt mich zu grüßen, „Guten Morgen“ oder sonst etwas. Das man Ihnen menschlich begegnet, das ist das geschwisterliche das brüderliche und das Andere ist das Dienende, dass man die Sicht hat, das unser ganzer Betrieb von der Leitung her eine dienende Funktion haben sollte. Wenn man sich Matthäus 23 anschaut, die Schriftgelehrten habe sich auf den Stuhl des Mose gesetzt, was man Euch sagt das tut, und was man euch sagt nicht zu tun, das tut nicht. Und sie wollen Titel haben und begrüßt werden, und was weiß ich noch alles, aber im Grunde seit ihr Brüder. Lasst euch nicht Vater nennen. Ja ihr seit alle Brüder, Geschwister müsste man heute sagen, weil damals hat man ja nur die Männer gesehen, aber das ist ein anderes Kapitel und der Größte von Euch soll der Diener aller sein. Das ist

hier so eindeutig da, ... Ob ich jetzt ein Kapitalist bin oder ein Kommunist, wenn es mir nur um die Macht geht dann ist es daneben. Und da verletzen wir letztlich Christliche Standpunkte. Wir haben manche kommunistische Formen im Christentum, die christliche Urgemeinde, die haben kommunistisch gelebt, wenn man es so will. Vielleicht sogar mehr als so mancher Kommunist in den Systemen. Christentum ist letztendlich eine revolutionäre Idee und jede revolutionäre Idee verrät sich selbst, wenn sie Institution wird, bloße Institution, die Gefahr ist da gegeben. Es darf keine Institution sein, sonder muss für die Menschen da sein. Egal ob ich jetzt ein Kapitalist bin oder ein Kommunist bin, es müsste alles für den Menschen geschehen.

- 2.5. Karl Homann formuliert als Grundproblem einer modernen Wirtschaftsethik folgendes Dilemma: *„Ein Unternehmen, das unter harten Wettbewerbsbedingungen aus moralischen Gründen kostenträchtige Vor- und Mehrleistungen erbringt, droht in Wettbewerbsnachteil zu geraten und langfristig sogar aus dem Markt ausscheiden zu müssen. Moral, die etwas kostet, ist im Wettbewerb unmöglich von einzelnen Akteuren zu realisieren. Die Ausbeutbarkeit moralischen Verhaltens im Wettbewerb ist das Problem.“* [Karl Homann: Individualisierung. Verfall der Moral?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 21/97, 14, ähnlich: Karl Homann, Franz Blome-Drees: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vandenhoeck & Rupprecht, Göttingen 1992, 36
In welche Richtung soll die Politik in Europa die Rahmenbedingungen des freien Marktes durch Regeln gestalten, um die Ausbeutbarkeit moralischen Verhaltens zu minimieren?

Das wird natürlich immer wieder eine große Gefahr sein, aber da bin ich der Meinung, da müsste man Dinge tun... Ich habe zum Beispiel Dinge getan, von denen ich gewusst habe, dass sie keinen wirtschaftlichen Erfolg bringen, dass ich es trotzdem mache. Wir haben zum Beispiel für die Schule wahnsinnig viel investiert und da könnte man auch sagen, brauchen wir das? Aber das war uns einfach wichtig. Ich glaube, da geht es um die Menschen, die da drinnen sind. Und wenn es um die geht, dann muss ich das in Kauf nehmen, dass ich eben nicht so kostensparend arbeite oder möglichst viel herein bringe, vielleicht auch noch auf Kosten anderer. Wenn das auf die Kosten der Anderen geht, ist es meines Erachtens nicht zu vertreten. Da muss ich einfach manches in Kauf nehmen. Aus diesen Gründen habe ich manche Dinge nicht gemacht, die mir mein Wirtschaftler gesagt hat. Da habe ich gesagt, so kann es nicht gehen. Entweder bin ich ein Christ oder ich bin keiner. Und wenn ich das bin, dann muss das im Leben auch spürbar sein. Das heißt jetzt nicht, dass ich mir auf den Kopf machen lassen muss, ich muss schon wirtschaften auch und wir haben auch gewirtschaftet, dass ist gar keine Frage und gar nicht so schlecht in manchen Bereichen. Es ist aber so, dass auch da eine Moral dahinter steht und ich weiß, dass manche Dinge einfach wirklich nicht gehen, auch wenn mir das irrsinnig viel brächte. Es geht nicht, dass ich die Leute ausnutze, unsere Arbeiter zu Beispiel, ihnen möglichst wenig bezahle, sie ausnutze und sie arbeiten lasse bis zum Umfallen, oder ähnliches mehr. Da muss man einfach spüren vom christlichen Gewissen her, was da geht und was nicht geht. So völlig klar würde ich das nicht bejahen, was da von Homann steht. Natürlich muss man im Wettbewerb auch bestehen können, und da kann man auch kämpfen, dass man da gut ist,... Aber wenn ich kämpfe, bis ich den anderen umbringe, dann ist das nichts. Es muss ein echter, ehrlicher Wettbewerb sein.

2.6. Wie unterscheidet sich ein kirchlicher Betrieb im Immobilienbereich von einem Weltlichen?

Das weiß ich jetzt viel zu wenig, da müssten sie den Herrn Kirchweger fragen. Wir haben uns da immer auf ihn verlassen, weil wir gewusst haben, da er ja auch ein christliches Gewissen hat und die Mieter nicht übervorteilt. Er hat natürlich geschaut, dass er die Wohnungen aufwertet, damit sie dann besser vermietet werden konnten. Und das ist notwendig und richtig so. Zum Beispiel die Dachbodenausbauten, die wir gemacht haben. Die haben wir auch gemacht, damit ein bisschen was heraus schaut. Wir haben eine Säule daraus gemacht, die vorher keine war. Aus den Häusern ist wenig gekommen und dann ist doch einiges gekommen, durch die Dachbodenausbauten und ähnliches. Vor allem im 1. Bezirk. Und letztlich muss man damit wirtschaften, aber schauen, dass das in Bahnen geht, die christlich sind und vor einem christlichen Gewissen zu verantworten sind. Und das haben wir auch immer wieder versucht, soweit ich das beeinflussen konnte. Es ist ja zu Schreien, nehmen sie einmal die Holzhändler, die lügen alle, die die es verkaufen lügen und die, die es kaufen lügen. Die wissen aber Beide, dass lügen und damit ist es eigentlich völlig ...nur noch ein Gedankenspiel, möchte ich sagen. Da muss ich natürlich auch schauen, was geht. Ich muss im Holzhandel schauen, dass der Preis stimmt. Und wenn sie ihn mir ständig hinunter drücken, muss ich schauen, dass ich ihn halte. Und auf der anderen Seite ist es schon so, dass ich meine Grenzen sehen muss, damit ich den Anderen nicht ausnehme, das geht nicht.

2.7. Welche Strategie verfolgen Sie bzw. ihre Mitarbeiter mit Ihren Investments im Immobilienbereich?

Es ist wichtig, dass die Leute, die für uns Verantwortung tragen im Konsens mit uns arbeiten, wir haben zum Beispiel immer darauf geachtet, dass sich die Mitarbeiter bei uns wohlfühlen und das man sich aufeinander verlassen kann. Im Aussuchen derer, denen man Verantwortung überträgt, weil ich muss jemanden die Verantwortung übertragen. Ich kann ja dem Verwalter nicht sagen, wie er die Häuser verwalten soll. Das weiß er natürlich besser als ich. Aber er muss spüren, und das spürt er auch, was wir letztlich wollen und erwarten.

2.8. Haben die Ihnen zugehörigen Liegenschaften primär Ertragscharakter oder ist damit auch ein soziales Engagement verbunden?

Da ist ein soziales Engagement insoferne, als wir haben wollen, dass viele Leute mit uns mit leben können, dass sie bei uns Arbeit haben. Soweit das eben möglich ist. Im Fremdenverkehr haben wir ganz schön viele Beschäftigte und bei den anderen Betrieben wird es immer weniger. In der Landwirtschaft geht heute alles mit Maschinen, da haben wir nur mehr einen Verwalter, der das macht. Oder beim Wald, da hat man auch einen Förster, wo man früher mehrere hatte. Früher haben wir 6 Förster gehabt, heute haben wir noch 3. Das ist gerade die Hälfte. Es wird natürlich schon rationalisiert, weil man es anders, dann besser machen kann. Man muss schauen. Aber das soziale Engagement, dass die Leute Arbeit haben, dass man ihnen Arbeitsmöglichkeiten schafft, dass die a) einen gerechten Lohn bekommen, b) sich wohlfühlen im Betrieb und darüber hinaus auch andere soziale Engagements

möglich sind, dass bringt einiges, unser Abt Georg macht in Rumänien ein Kinderdorf. Da ist er der Chef von einem Konsortium, das sich da bemüht. Da geschieht wahnsinnig viel. Auch von uns. Und einen Mitbruder haben wir, der sich spezialisiert hat auf außen Stehende, am Rande stehende Menschen. Der hat im Kosovo ungeheuer viel gemacht. Da machen wir auch viel. Wir haben da ein gewisses Quantum, das da hin fließt. Also in die sozialen Projekte hineinläuft. Auch von der Kongregation her, der Österreichischen Benediktiner Kongregation haben wir einen Fond, der für die Dritte Welt ist. Einen Dritte Welt Fond, wo wir gewisse Summen einzahlen. Also, wenn wir etwas erwirtschaften, ist es uns wichtig, auch solche Akzente zu setzen. Aber primär geht es mir darum, dass hier im Haus die Leute auch entsprechend behandelt werden. Ich habe zum Beispiel, ich erzähle es auch ganz gerne, ... Mein Vater war, als ich geboren wurde, Stiftsflleichhauer und er hatte Angst, er verliert seinen Posten, weil ein drittes Kind kommt. Vielleicht wegen der Mehrbelastung, oder finanziell, ich weiß es nicht. Es muss aber die soziale Situation nicht so rosig gewesen sein, das sind schon Sorgen, die da anklingen. Ich hoffe, dass wir das nicht machen, so etwas dürfte bei uns nicht sein. Und wenn etwas Ähnliches wäre, müsste man etwas unternehmen. Ich sehe das vor allem im sozialen Verhalten den Angestellten gegenüber, den Arbeitern gegenüber, dass die ihre Arbeit haben, dass man sie entsprechend behandelt und sie sich hier wohl fühlen. Das ist mir wahnsinnig wichtig.

Und wenn man wirtschaften muss, dann muss man auch schauen, dass man Erfolg hat, weil sonst geht nichts weiter, aber auch hier letztlich eine Grenze, die man nicht ungestraft überschreiten kann.

2.9. Gibt es ein verbindliches System, das ethisch korrektes Handeln im Stift Melk sicher stellen soll?

Die Benediktinischen Regeln¹⁶⁴ ...In der Regel steht natürlich wahnsinnig viel drinnen. Benedikt schreibt im 57. Kapitel, über die Handwerker, Leute die ein Handwerk ausüben und deren Sachen dann verkauft werden, ... sollen Jene durch deren Hand die Waren veräußert werden, darauf achten, dass sie keinen Betrug begehen. ...ebenso auch über jene die mit dem Eigentum des Klosters unredlich umgehen. Und dann es darf sich das Übel der Habgier nicht einschleichen. Man verkaufe es sogar ein wenig billiger, als es sonst außerhalb des Klosters möglich ist, damit in allem Gott verherrlicht werde. Das könnte ja fast ein unredlicher Wettbewerb sein, aber er meint natürlich etwas anderes. Er meint, dass nicht die Habgier da sein soll. Das ist etwas ganz Wichtiges, was Benedikt haben will, es soll keine Habgier da sein. Und das ist bei allen Wirtschaftlern eine Gefahr, sie wollen, dass sie Erfolg haben, dass ist kein Frage. Aber da muss dann der Abt dahinter stehen und schauen, dass in der Situation das richtige ist, wie er mit den Menschen umgeht, vor allem. Das Kapitel über den Abt ist in dieser Hinsicht besonders wichtig. ... wie das soziale Verhalten sein soll. Immer gehe er mit Barmherzigkeit ins Gericht, damit ihm selbst Barmherzigkeit widerfahre. Er hasse die Fehler und liebe die Brüder. Muss er sie zurechtweisen, handle er klug und gehe nicht zu weit, sonst könnte er das Gefäß zerbrechen. Stets rechne er mit seiner eigenen Gebrechlichkeit. Das ist auch sehr interessant. Er denke daran, dass man das geknickte Rohr nicht brechen darf. Damit

¹⁶⁴ vgl. *Die Benediktusregel* (lateinisch/deutsch), hrsg. im Auftrag der Salzburger Äbtekonzferenz, Beuron 1992.

wollen wir nicht sagen, er dürfe Fehler wuchern lassen, nur schneide er sie klug und liebevoll aus, wie es seiner Ansicht nach jedem weiterhilft. Es hilft ihm dabei mehr geliebt als gefürchtet zu werden.

3. Abt Mag. Berthold Heigl OSB (Stift Seitenstetten)

Fragen Stift Seitenstetten:

3.1. Wie sehen Sie - aus dem Blickwinkel der Ethik - die Situation der Wirtschaft allgemein. Gibt es aktuell die Notwendigkeit neue Spielregeln zu formulieren, um Auswüchse zu verhindern, Gerechtigkeit zu schaffen, die Schere zwischen arm und reich nicht noch weiter aufgehen zu lassen, etc....? Ich denke, dass die ganze Wirtschaftskrise sehr deutlich gezeigt hat, dass hier doch neue und durch die Globalisierung auch wirksamere Spielregel und Richtlinien (es irgendwo) geben müsste. Oder das es -schlicht und einfach gesagt- nicht so sein darf, dass die Reichen immer reicher und die Armen immer ärmer werden, sondern dass da ein gewisser Ausgleich ist und ... Das ist in der Praxis dann natürlich immer schwierig, aber dass sich dann einige Wenige so bereichern ist ein Problem, bei dem man mit der Steuerpraxis neue Überlegungen anstellen muss. Israel hat uns das mit dem Sabbat-Gebot vorgelebt, bei dem dann alle 49 Jahre Jeder wieder zu seinem Recht gekommen ist, mit seinem Grund und Boden und wieder als freier Mensch auf seinem Land leben kann. Jetzt bräuchten wir auch so etwas Ähnliches.

3.2. Wie sieht das für die kirchlichen Institutionen, die sich als Akteure auf dem freien Markt bewegen, aus? Sollten diese für sich Regeln festlegen, nach denen sie handeln oder sich an den marktüblichen Regeln orientieren?

Ich denke, für uns maßgeblich ist die Soziallehre der Kirche – eben das nicht der Markt und das Geld alles bestimmt, sondern dass der Mensch im Mittelpunkt alles Wirtschaftens sein und auch bleiben muss. Und natürlich sind wir Kinder dieser Welt und wir führen unsere Wirtschaft auch noch nach heute üblichen Richtlinien. Wir tun das aber nicht, und das ist vielleicht der große Unterschied um uns zu bereichern, sondern damit wir unsere sozialen Aufgaben, die wir schon seit Jahrhunderten übernommen haben und als Auftrag haben, dass wir das Leisten können. Ob das in der Seelsorge ist oder in der Schule, in vielen Bereichen der Bildungsarbeit, dafür braucht man eine wirtschaftliche Grundlage und natürlich schaut jedes Stift, dass es möglichst effizient wirtschaftet. Es ist sicher heute schwierig, ... zum Beispiel die Regel des Hl. Benedikt sagt, im Kloster soll alles ein wenig billiger hergegeben werden als sonst üblich ist. Es hat sich natürlich das ganze Umfeld seit der Zeit des Hl. Benedikt etwas geändert, aber ich glaube es geht hier um die Frage: Wofür tue ich etwas? Wobei natürlich auch nicht der Zweck die Mittel heiligt. Es soll alles in einem Maß sein, das ethisch ist und noch Sinn macht bzw. mit der Soziallehre verträglich ist. Wobei man natürlich alles gut nützt, was uns nach den heutigen wirtschaftlichen Möglichkeiten offen steht.

3.3. Nach welchem Wertesystem handeln Wirtschaftsbetriebe, die der Kirche verbunden sind? Wie würden Sie hier das Stift Seitenstetten beschreiben?

Unser Wertesystem ist sicher geprägt durch die christlichen Grundsätze und noch einmal gesagt, von der christlichen Soziallehre und dem Verständnis unseres Ordenslebens... Dieses Wertesystem ist eigentlich das, der Urkirche. Der Hl. Benedikt sagt, im Kloster sei alles allen gemeinsam und es soll niemanden geben, der Not leidet. Es soll auch für alles gesorgt sein und nachdem auch dieser Gemeinschaftsgeist auch in der Wirtschaft bei uns vorherrschend ist, sind die Einzelnen dann frei für ihre seelsorglichen Aufgaben. Die Aufgaben der Mönche und Priester sind, wie schon die Apostel gesagt haben, beim Wort bleiben, das ist das eigentliche Charisma für alle karitativen Aufgaben. Und da gibt es natürlich Mitarbeiter und das ist auch bei uns so. Wir haben auch die verschiedenen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsbetriebe auch, um – wie schon gesagt – um unsere Aufgabe leisten zu können. Das Stift Seitenstetten ist, was in der Mundart als Kloahäusler bezeichnet wird, wir müssen also darauf schauen, dass wir über die Runden kommen. In der Praxis schaut das so aus: Es bekommt Jeder ein Taschengeld, das nicht überhöht ist, wie ich glaube, für seine persönliche Bedürfnisse aufkommen muss. Das Andere fließt in eine gemeinsame Kasse. Dadurch können wir manches leisten. In den Pfarreien, wir haben konkret 14 Pfarren, zahlt die Diözese für jeden Priester einen Gehalt und da muss er für die Haushälterin aufkommen, wenn sie angestellt ist. Und das geht nicht 1:1 in die Pfarrei, sondern geht in die gemeinsame Kasse des Stiftes und auch die Angestellten werden dann vom Stift aus besoldet. Und der Bruder bekommt dann sein Taschengeld. Und das was wir uns da ersparen, weil ja nicht alles ausbezahlt wird, können wir unseren Anteil an dem was das Stift auch immer leisten soll, zum Beispiel bei den baulichen Dingen. Bei 14 Pfarrhöfen und Pfarrkirchen gibt es ja jedes Jahr eine Menge zu renovieren, können wir eigentlich den stiftlichen Anteil, da gibt es ja mehr oder minder eine Drittel Aufteilung. Ein Drittel zahlt die Diözese, ein Drittel die Pfarre und ein Drittel zahlt das Stift. Das können wir davon leisten. Die Pfarren belasten somit nicht das Stift. Das geht eigentlich nur durch die Sparsamkeit unserer Mitbrüder. Wir haben zum Beispiel ein Gymnasium und der Direktor bekommt ein Gehalt und das geht in die gemeinsame Kassa. Er bekommt nur sein Taschengeld, wie jeder Andere. ... Und das zeigt sich auch im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern, dass es da ein eigenes Wertesystem gibt, nach denen ein Stift handelt?

Ich denke wir sind bemüht um ein gutes Klima, wobei es nicht immer leicht ist. Wo Menschen sind, da menscht es. .. da gibt es auch manchmal Spannungen, aber im großen und Ganzen ist es, glaube ich, schon ein Gutes Arbeitsklima bei uns und wir haben viele gemeinsame Aktionen, ob das nun der Arbeitertag ist, wo wir einen geistlichen Impuls haben und wo wir dann alle gemütlich beisammen sind, oder ob das das Aposteleessen mit zwölf Angestellten am Gründonnerstag ist, oder ob das der tägliche Kontakt ist, wo es dann Gespräche gibt, wie man mit den Problemen, die einfach da sind umgeht. Da sage ich nur, ein Mitarbeiter hat so seine Alkoholprobleme gehabt und wir haben ein sehr ausführliches Gespräch geführt. Er nimmt jetzt ärztliche Hilfe in Anspruch. Und wir können nur hoffen, dass das auch wirklich gut geht. Also auf dieser menschlichen Basis versuchen wir, doch mit den Mitarbeitern um zugehen. Ersten ist da der Vorteil, wir kennen die familiären Verhältnisse und es ist nicht so anonym, oder jetzt auch die Weihnachtsfeiern und solche Sachen, die schmieden auch zusammen und Hausfeste, da gibt es immer wieder Gelegenheiten, die ich auch als Abt wahrnehme, das Jour fixe, wo wir die Sachen besprechen, die gerade aktuelle sind. Auf diese Weise versuchen wir menschlichen und christlichen Umgang zu leben.

3.4. Die Kirche lehnt die beiden Extrempositionen wirtschaftlicher Systeme – Kapitalismus und Kommunismus – ab. Können Sie kurz Ihre Vorstellung eines „idealen“ Wirtschaftssystems darlegen.

Die Schwierigkeit ist natürlich, dass wir eingebettet sind, wir sind Kinder dieser Welt, wir leben also nicht im luftleeren Raum. Ich kann natürlich ein ideales Wirtschaftssystem entwerfen, aber wichtig sind diese grundsätzlichen Dinge, dass wir nicht nur für uns wirtschaften und uns bereichern, sondern dieses Erbe bewahren und ordentlich verwalten, weitergeben an die nächsten Generationen, der Mensch im Mittelpunkt steht, dem das zu Gute kommt, der Umgang mit den Mitarbeitern. Das ideale Wirtschaftssystem ist für uns, wie gesagt, geprägt durch die Regeln des Hl. Benedikt dem schon dieses urkirchliche System vor Augen gestanden ist, wir sind nämlich kein Orden wie die Franziskaner mit radikaler Armut, sondern wir haben eine Gütergemeinschaft von Anfang an. Das wäre auch für uns und unsere Zeit ein Modell, vielleicht sollte das noch transparenter werden. Das ist interessant, es kommen zu uns immer wieder auch Leute aus der Wirtschaft, Wirtschaftstreibende und um sich zurück zu ziehen und erbitten von uns einen Impuls, zu den Regeln des Hl. Benedikt und wirtschaftlichen Fragen. Das wird gerne angenommen und zeigt ganz deutlich, das Kapitel 31 wo er etwa was er da zum Cellerar sagt, das hat bis heute nichts an Gültigkeit verloren in allen Bereichen ob das vor Bankmanagern oder Politikern betrifft. Aber es bleibt immer die Spannung, das muss ich auch sagen zwischen dem Ideal und der Wirklichkeit, weil wir Vieles auch noch nicht haben verwirklichen können, was dem Ideal entsprechen würde. Die Spannung ... zum Beispiel haben wir unsere Landwirtschaft verpachtet und da wird natürlich entsprechend gedüngt, da stellt sich schon die Frage, ob wir sie nicht selbst umweltfreundlicher führen könnten. Oder auch in der Heizungsfrage, wir heizen zum Beispiel schon seit 1986 mit unserer Hackschnitzelheizung, also relativ umweltfreundlich und wissen natürlich auch, wir könnten da neue Wege gehen, Photovoltaik und diese Dinge. Aber da sind natürlich die Investitions- und Kostenfragen, ob man sich das leisten kann. Wichtig ist diese Wachheit, also diese Umsicht, wichtig ist dieses Gespür, was ist vertretbar und auch nachhaltig auf lange Sicht. Das ist ein Faktor, der uns heute noch viel mehr beschäftigen müsste. Wir versuchen das auch. Wir sind jetzt eine Pilgrimschule geworden und unsere Gemeinschaft bemüht sich darum. Das man da halt so Schritte in dieser Richtung macht. Für mich gibt's da viele Fragen, wie Geldanlagen und diese Dinge, ob das auch ethisch gut vertretbar machen kann, aber das ist bei uns kaum eine Frage, weil wir kaum ein Geld zum anlegen haben, sondern sehr viel wieder investieren.

3.5. Karl Homann formuliert als Grundproblem einer modernen Wirtschaftsethik folgendes Dilemma: *„Ein Unternehmen, das unter harten Wettbewerbsbedingungen aus moralischen Gründen kostenträchtige Vor- und Mehrleistungen erbringt, droht in Wettbewerbsnachteil zu geraten und langfristig sogar aus dem Markt ausscheiden zu müssen. Moral, die etwas kostet, ist im Wettbewerb unmöglich von einzelnen Akteuren zu realisieren. Die Ausbeutbarkeit moralischen Verhaltens im Wettbewerb ist das Problem.“* [

Karl Homann: Individualisierung. Verfall der Moral?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 21/97, 14, ähnlich: Karl Homann, Franz Blome-Drees: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vandenhoeck & Rupprecht, Göttingen 1992, 36

In welche Richtung soll die Politik in Europa die Rahmenbedingungen des freien Marktes durch Regeln gestalten, um die Ausbeutbarkeit moralischen Verhaltens zu minimieren?

Das ist eine sehr schwierige Frage. Ich sehe das als zwei verschiedene Problemkreise, das Eine sind sicher diese Rahmenbedingungen, die natürlich auch immer wieder zu optimieren sind, weil sie auch noch immer weit von idealen Rahmenbedingungen entfernt sind. Das ist mehr die politische Ebene und eben auch der Blick darauf, dass wir in einer globalisierten Welt leben, und da kann es uns nicht egal sein, wie es der Wirtschaft insgesamt geht. Also auch den sogenannten Ländern der dritten Welt. Aber wir sehen das jetzt in Europa, da kreisen wir nur um uns selbst oder stehen in Konkurrenz zu den Ländern Asiens oder Nordamerikas. Wir setzen uns durch und vergessen die Verantwortung für diese globale Weltwirtschaft und das da es in eine stärkere Richtung geht und Solidarität geben sollte, das ist das Eine. Und das Zweite ist, dass da jeder Betrieb und da auch das Stift könnte viele kleine Schritte gehen, die uns da nicht unbedingt aus der Konkurrenz hinaus katapultieren. Was dann vielleicht genauso gut funktioniert, aber viel besser, im Sinne von größerer Umweltfreundlichkeit, Nachhaltigkeit, Und da muss man wahrscheinlich auch noch mehr ... Das Problem ist, dass unsere Wirtschaftsbetriebe geprägt von der bisherigen Wirtschaftspraxis sind ... Ein Umdenken ist hier schwer, ... wäre sicher angebracht, sensibler noch zu sein, und damit Impulsgeber zu sein. Unser Stift war das immer für die Region, war immer einen Schritt vor raus. Natürlich stellt sich dann die Frage, wir haben die Landwirtschaft nimmer, was man da mit den Angestellten machen muss- Es hat nichts mehr gebracht und wir haben es, auf Deutsch gesagt, verpachtet. Ob das jetzt ein Vorbild ist, weiß ich nicht, aber für unsere Wirtschaftsverantwortlichen, für uns war es dann der einfachere Weg, weil wir damit diese eine Sorge weg hatten. Ein sicheres Einkommen haben und nicht mehr so viel investieren müssen in die Maschinen und diese Dinge. Man macht sich weniger Sorgen, um die Existenz

3.6. Wie unterscheidet sich ein kirchlicher Betrieb im Immobilienbereich von einem Weltlichen?

Diese Frage wurde in den vorigen Antworten schon mehrfach angesprochen.

3.7. Welche Strategie verfolgen Sie bzw. ihre Mitarbeiter mit Ihren Investments im Immobilienbereich?

Ja. ich denke für uns ist natürlich diese Immobilie, der Seitenstettenhof, einer der wichtigsten Wirtschaftsfaktoren in unseren stiftlichen Betrieben und wir bemühen uns sehr, dass wir mit dem, was wir hier erwirtschaften anderes ermöglichen. Wir haben ein eher niedriges Schulgeld im Vergleich zu etwa den Schulen in Wien oder die vielen karitativen Dienste, die wir leisten. Wir unterstützen immer wieder Hilfsprojekte in Afrika, Kenia und so weiter. Und ich sehe das eher so, und ich habe das auch schon einige Male so gesagt, wir bemühen uns hier so viel zu erwirtschaften, das Geld zu haben um damit viel Gutes tun zu können. Natürlich muss man auch auf den Betrieb selber schauen, auf die Mitarbeiter und die Bewohner, dass es ein lebenswertes Umfeld ist. Diese beiden Dinge würde ich als maßgebend betrachten, das gut führen dient zur Zufriedenheit der Bewohner und es wirft genug ab für andere Dinge.

3.8. Haben die Ihnen zugehörigen Liegenschaften primär Ertragscharakter oder ist damit auch ein soziales Engagement verbunden?

Ich glaube schon, dass es eher Ertragscharakter hat, aber es ist auch unser Anliegen, von mir und Herrn Kirchwegger, dass man es auch im sozialen, menschlichen Bereich so führt, dass es gut angenommen werden kann. Natürlich kann man da auch noch immer ein bisschen mehr tun, aber wir haben schon darüber gesprochen, dass man einmal für Obdachlose, Menschen die am Rande sind, dass man da für die eine Art Zentrum schafft. Oder eben solche Dinge. Aber das sind natürlich wieder zusätzliche Aufgaben.

3.9. Gibt es ein verbindliches System, das ethisch korrektes Handeln im Stift Seitenstetten sicher stellen soll?

Das man aus dem Geist des Evangeliums, wir haben schon den Hl. Benedikt angesprochen, der das konkretisiert. Was heißt das Evangelium zur Zeit des Heiligen Benedikt und wir müssen immer wieder nachfragen, was hat der Hl. Benedikt gemeint? Was hat das für ihn bedeutet und was bedeutet es für uns? Da gibt es schon wertvolle Überlegungen und da laden wir uns immer wieder Leute ein. Es gibt da eine sehr gute Spezialistin für die Regeln des Hl. Benedikt, das ist eine deutsche Ordensfrau, die die ganze Tradition sehr gut kennt und die sehr gut versteht, dass auch ins heute zu übersetzen. Was bedeutet, was der Hl. Benedikt gemeint hat, für uns heute. Der Hl. Benedikt hat alles was in seiner Zeit gängig und auch gültig war angesehen, viele andere Regeln verwendet, dazu hat sie ein Buch mit 600 Seiten geschrieben, wo sie all diese Nachweise, wo der Hl. Benedikt „abschreibt“ zusammenträgt. Der muss ein ungeheures Wissen seiner Zeit gehabt haben und er hat herausgenommen, herausgefiltert, was für ihn wichtig war. Wenn man den Text des Hl. Benedikt mit dem Originaltext vergleicht, dann ergibt das oft interessante Varianten. Was hat er hinein genommen, was hat er weg gelassen? Dann merkt man, auf was ist es ihm angekommen. Sich das anzusehen und zu verheutigen ist für uns etwas was gilt. Das Zweite, was mir sehr wichtig ist. Wir sind als Stift verankert in der Region. Es gibt uns jetzt seit 900 Jahren ohne Unterbrechung und wir sind hier ein sehr wesentliches Zentrum, im seelsorglichen Bereich, im schulischen Bereich, im wirtschaftlichen Bereich, und diese Offenheit spüren die Leute, das wir die Tore weit aufgemacht haben in den letzten 20 Jahren. Nicht mehr so zu sagen „das Stift da oben“, sonder die Leute fühlen sich mit uns sehr verbunden. Das hat uns natürlich auch sehr viel gebracht, bei der ganzen Stiftsanierung zum Beispiel, da haben die Leute gesagt, dass ist unser Stift, da müssen wir helfen. Was wir da an Hilfsbereitschaft und freiwilliger Hilfeleistung – Putz abschlagen und so weiter, da war. Es wurden 1000e Arbeitsstunden, das zeigt ja auch, dass das Stift und die Region sehr verbunden sind. Mir ist auch sehr wichtig, dass die Leute auch immer wieder spüren, wir sind für sie da und das wir nicht für uns ein abgehobenes Leben führen. Immer wieder Offenheit, Einfachheit und Bescheidenheit, soweit es geht. Wir sind auch Menschen, die die Menschen verstehen und für die Menschen da sind. Das ist für mich auch wichtig. Die Richtung, um die es uns immer geht, wir sind für die Menschen da, die um uns herum leben und die uns aufsuchen, für die wir dadurch auch verantwortlich sind.

4. St. Severin Stiftung – Frau Mag. Karin Preining (Vorstand)

4.1. Können Sie uns kurz einen geschichtlichen Abriss der Entstehung der St. Severin Stiftung geben!

Die Stiftung St Severin wurde im Jahr 2002 von Bischof Aichern gegründet, nachdem erkannt wurde, dass sich die Diözese Linz langfristige Finanzierungen über mehrere Einkunftsquellen sichern muss. Die Stiftung stellt eine dieser Einkunftsquellen dar. Die Diözese Linz trachtet danach, neben den Mitteln aus Kirchenbeiträgen und Reserven weitere finanzielle Einnahmequellen langfristig zu erschließen.

4.2. Welches Ziel verfolgen Sie allgemein mit der St. Severin Stiftung?

Vermögensverwaltung für die Diözese Linz im Bereich der Immobilien. Entwicklung, Bebauung und Verwaltung von Liegenschaften, überwiegend im Gebiet von Oberösterreich.

4.3. Welche Strategie verfolgen Sie mit Ihren Investments im Immobilienbereich?

Örtlich nach Möglichkeit Konzentration auf Oberösterreich, innerhalb von Oberösterreich gibt es darüber hinaus bestimmte Kerngebiete.
Inhaltlich ein gemischtes Portfolio, dh sowohl Wohnraumschaffung als auch Vermietung von Flächen für gewerbliche Zwecke.
Verkäufe von Flächen nur in Sonderfällen.
Nachhaltiges Investment, dh langfristig wirksame Sanierung, nachhaltige Verbesserung der Substanz, um nachhaltige Erträge für diözesane Zwecke zu erwirtschaften.

4.4. Wie unterscheidet sich die St. Severin Stiftung von seinen Vorgängerinstitutionen im wirtschaftlichen Wettbewerb bzw. von seiner „weltlichen“ Konkurrenz?

Vorgängerinstitutionen gab es nicht.

Im Unterschied zur „weltlichen“ Konkurrenz werden bei uns Erträge nicht für den Eigentümer oder für die Verwendung im Unternehmen verwendet. Bei uns entscheidet der Stiftungsrat (der mit einem Aufsichtsrat einer Kapitalgesellschaft im Bereich der Überwachung der Geschäfte vergleichbar ist) über „Ausschüttungen“. Einrichtungen der Diözese Linz, vor allem aus dem Sozialbereich, können Anträge auf Ausschüttungen stellen.

Aufgrund des diözesanen Hintergrundes können aber bewusste Entscheidungen für soziale Zwecke (z.B.: bewusst Entscheidung anstelle eines normalen Wohngebäudes für ein generationenübergreifendes Wohnprojekt).

Im Unterschied zur „weltlichen“ Konkurrenz gibt es bei uns auch Immobilien mit besonderen Auflagen, z.B.: dass aus den Erträgen einer Liegenschaft ein bestimmter Teil der Einnahmen für besondere Zwecke (soziale Zwecke) zu verwenden ist. Über diese Zwecke entscheidet der Stiftungsrat.

4.5. Haben die Ihnen zugehörigen Liegenschaften ausschließlich Ertragscharakter oder ist damit auch ein soziales Engagement verbunden?

Sowohl, als auch, d.h. es gibt rein ertragswirtschaftlich geführte Liegenschaften als auch Liegenschaften, die von kirchlichen/sozialen Einrichtungen genutzt werden. Im Bereich dieser kirchlich/sozialen Nutzung wird auf die Mieter nach Möglichkeit Rücksicht genommen.

Allerdings ist das soziale Engagement darauf nicht beschränkt, siehe vorherige Frage. Wir trachten danach, unsere Immobilien zu üblichen Sätzen zu vermieten. Soziales Engagement wird aus den Erträgen bestritten, da wir feststellen mussten, dass eine Vermischung bereits im Bereich der Vermietung (übliche Miete neben reduzierten Mieten im gleichen Objekt) teilweise große Widerstände hervorgerufen hat und zu Nachteilen für den Eigentümer führt.

4.6. Gibt es ein verbindliches System, das ethisch korrektes Handeln in der St. Severin Stiftung sicher stellen soll?

Ja, auch hier ist mit dem durch den Bischof von Linz zu besetzenden Stiftungsrat ein Aufsichtsgremium für den Vorstand geschaffen, das derartige Handlungen überwacht und sicherstellen soll.

Darüber hinaus liegt das ethisch korrekte Handeln in der Sphäre der handelnden Personen. Der Stiftungsrat kann durch entsprechende Personalauswahl (er ernennt den Vorstand) hier eingreifen.

Entsprechende Regelungen in der Geschäftsordnung bzw. entsprechende Beschlüsse des Stiftungsrates können hier leitend eingreifen.

Für das tägliche Handeln wurde ein „Code of Conduct“ erarbeitet, dh Regelungen zur Unterstützung der handelnden Personen im Umgang mit Geschäftspartnern.

4.7. Die Kirche lehnt die beiden Extrempositionen wirtschaftlicher Systeme – Kapitalismus und Kommunismus – ab. Können Sie kurz Ihre Vorstellung eines „idealen“ Wirtschaftssystems darlegen.

Das ideale Wirtschaftssystem schafft den Ausgleich und die Balance.

Es macht es möglich, dass Unternehmer einen angemessenen, aber nicht überschießenden Gewinn erzielen, dass Arbeitnehmer mit entsprechender Ausbildung und einer adäquaten Position ein ausreichendes Lebenseinkommen erzielen. Gleichzeitig schafft es die Politik, Land und Gesellschaft derart auszurichten, dass Transfers an Benachteiligte möglich sind und durchgeführt werden. Ausreißer aus diesem System werden benachteiligt/bestraft.

Das alles ist aber nur machbar, wenn alle Menschen eine gewisse Ethik und Moral aufrechterhalten können und der Sinn für die Gesamtheit nicht vergessen wird.

Hierzu ist jede/r Einzelne aufgefordert.

4.8. Karl Homann formuliert als Grundproblem einer modernen Wirtschaftsethik folgendes Dilemma: *„Ein Unternehmen, das unter harten Wettbewerbsbedingungen aus moralischen Gründen kostenträchtige Vor- und Mehrleistungen erbringt, droht in Wettbewerbsnachteil zu geraten und langfristig sogar aus dem Markt ausscheiden zu müssen. Moral, die etwas kostet, ist im Wettbewerb unmöglich von einzelnen Akteuren zu realisieren. Die Ausbeutbarkeit moralischen Verhaltens im Wettbewerb ist das Problem.“*

Karl Homann: Individualisierung. Verfall der Moral?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 21/97, 14, ähnlich: Karl Homann, Franz Blome-Drees: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vandenhoeck & Rupprecht, Göttingen 1992, 36

Erleben Sie selbst solche Kostennachteile und wie begegnen sie Ihnen?
In welche Richtung soll die Politik in Europa die Rahmenbedingungen des freien Marktes durch Regeln gestalten, um die Ausbeutbarkeit moralischen Verhaltens zu minimieren?

Dieser Aussage von Homann muss vollinhaltlich zugestimmt werden, weil sie auf ein einzelnes Unternehmen bezogen ist.

Wir haben das an folgendem Beispiel auch erlebt:

Wir haben tatsächlich einer unserer Tochtergesellschaften die Aufgabe erteilt, als Kapitalgesellschaft Immobilien einerseits sozial (mit günstigeren Mieten) andererseits auch gewerblich (normale Mieten) zu bewirtschaften, teilweise sogar im gleichen Objekt zu durchmischen. Wir waren hier bereit, von einer üblichen Rendite gewisse Abstriche zu machen.

Andere Aktionäre der gleichen Gesellschaft fordern aber mittlerweile eine „übliche Rendite“.

Die Durchmischung funktioniert daher solange gut, solange die handelnden Personen sich kennen und bei der Gründung der Idee dabei waren. Sobald sich Wechsel in der Aktionärs- oder Personenstruktur ergeben, ist die Übertragung der ursprünglichen Ziele offensichtlich schwierig und stark von den handelnden Personen abhängig. Das ist sehr unbefriedigend.

Besonders deutlich wurde es im Rahmen der Ausgabe einer „sozialen Anleihe“, die bewusst auf einen Teil der Rendite verzichtet hat (weil soziale Projekte mit gewerblichen Projekten gemischt wurden). Institutionen mit kirchlich-sozialem Hintergrund, denen wir die Idee erklärt haben, haben das Produkt gut angenommen. Der Verkauf über den normalen Weg (= Bankensektor, Verkauf an Einzelpersonen oder gewerbliche Anleger) hat aber zu einem reinen Vergleich der angebotenen Renditen geführt. Der Vertriebsweg ist hier ungleich kostenintensiver, weil ein Verkauf des Produktes nur im Einzelgespräch sinnvoll möglich ist.

In der Praxis gehen wir daher so damit um, dass wir übliche, aber nicht überschießende Renditen pro Objekt vorgeben (z.B.: für unseren Hausverwalter oder Makler).

Sondermieten (z.B.: günstigere Mieten für sozial Benachteiligte) gewähren wir nicht direkt (wir arbeiten nicht mildtätig, d.h. wir unterstützen im Regelfall keine Einzelpersonen).

Einzelpersonen können z.B.: bei Caritas um Unterstützung ersuchen.

Die Institutionen haben aber die Möglichkeit, dass sie – wenn ihre Mittel erschöpft sind – Ausschüttungen von der Stiftung erhalten. Diese Ausschüttungen sind an einen Beschluss unseres Stiftungsrates gebunden, d.h. es kann hier keine Einzelperson entscheiden.

Im System der Diözese wird daher der Ausgleich geschaffen. Im Gesamtsystem konzentriert sich daher jede Einheit auf ihre Kernkompetenzen und im Zusammenspiel funktioniert das System.

Lösung und Entwicklung → siehe die Aussage zum „idealen“ Wirtschaftssystem. Das Dilemma daran ist allerdings, dass es an den derzeit handelnden Personen liegen würde, eine Änderung in ihrem eigenen Verhalten herbeizuführen. Nachdem Moral derzeit nicht belohnt, sondern sogar noch bestraft wird und der Blickwinkel auf die/den Einzelnen und nicht auf die Gesamtheit gerichtet ist, ist eine kurzfristige Verbesserung schwer möglich.

Meines Erachtens wird daher die Politik eine Änderung erst dann herbeiführen können, wenn neue (z.B.: jüngere) handelnde Personen agieren können. Moral und Ethik regel- und damit messbar zu machen, ist denkbar schwierig.

Entweder wird das System von Grund auf verändert (z.B.: durch Verjüngung, Generationswechsel) oder es bedarf eines Regelungsbedarfes, der bis in das Privatleben jedes Einzelnen vordringt, um Moral und Ethik zu diktieren. Die zweite Möglichkeit ist nicht vorstellbar, daher bleibt nur die Änderung des Gesamtsystems. Dies kann radikal (z B.: durch einen Zusammenbruch der Finanzmärkte mit anschließender Neu-Ausrichtung) oder durch einen langsamen Prozess (z B.: Generationenwechsel) erfolgen.