

Bischof Prof. Dr. Martin Hein, Kassel

Werte fallen nicht vom Himmel

Vortrag bei der Steuerberaterkammer Westfalen-Lippe am 26. Juni 2012 in Münster.

I. Werte und Ethik

Werte erleben gegenwärtig eine Renaissance. Je stärker der Wertverlust an den Börsen oder der Wertverlust unserer Kaufkraft ist, umso stärker sind immaterielle Werte gefragt. Hört man die Ausführungen vieler Politiker, dann haben sie gegenwärtig sogar Hochkonjunktur. Bundeskanzlerin Merkel etwa bezog sich in ihrer Rede auf dem Bundesparteitag der CDU 2010 in Karlsruhe fortwährend auf die Bedeutung von Werten. Nur ein einziges Zitat mag für viele stehen. Sie sagte: „Wir müssen in der Lage sein, auf veränderte Bedingungen neue wertegebundene Antworten zu geben.“¹ Und um die parteipolitische Ausgewogenheit zu wahren, füge ich sogleich an, dass der Vorsitzende der SPD-Bundestagsfraktion, Frank-Walter Steinmeier, noch im Mai dieses Jahres die Europäer dazu aufrief, in Sachen Werte „Flagge zu zeigen“. Er glaube, „eine gesellschaftliche Sehnsucht nach Werten erkennen zu können“².

Wenn es um Werte geht, traut man den Kirchen immer noch – mehr als anderen Institutionen unserer Gesellschaft – eine besondere Aufgabe zu: Sie sollen einen Wertekanon bereithalten, an dem man sich orientieren kann, sollen ein Wertebewusstsein schaffen und zur Wertevermittlung beitragen – freilich ohne jede Attitüde der Besserwisserei oder gar durch Zwang.

Nun muss man allerdings auch als Vertreter einer Kirche sagen: Werte fallen nicht einfach vom Himmel. Sondern Werte entstehen und verändern sich in einem komplexen Prozess. Und wenn es um *gemeinsame* und verbindliche Werte einer Gesellschaft geht, dann steigt diese Komplexität noch einmal. Darum ist zunächst eine Vor-Verständigung darüber nötig, worüber wir heute miteinander sprechen. Denn wenn wir bestimmte Begriffe verwenden, ist es gut, dass wir sie weitgehend gleich verstehen, um nicht von vornherein Missverständnissen zu unterliegen.

¹ <http://www2.evangelisch.de/themen/religion/merkel-%C3%BCber-christliche-werte-in-der-politik26459>

² <http://www.pro-medienmagazin.de/politik.html?&news%5Baction%5D=detail&news%5Bid%5D=5444>

Unser Denken, Urteilen und Handeln wird von *Wertvorstellungen* geleitet, die wir uns angeeignet haben. Es gibt Werte, die haben wir hoffentlich in Elternhaus, Kindergarten und Schule gelernt und uns angeeignet: Dazu gehören etwa ein Mindestmaß an Höflichkeit und Rücksichtnahme gegenüber anderen – auch der Respekt gegenüber anderen Meinungen und die Bereitschaft, zur Wahrung eigener Interessen auf die Anwendung von Gewalt zu verzichten. Angeboren ist uns das alles nicht! Es ginge auch anders! Aber wir praktizieren es meist sehr selbstverständlich. Weitere Wertvorstellungen treten im Laufe unseres Lebens durch Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Erfahrungen hinzu. Sie drücken sich im Umgang mit Fragen wie diesen aus: Was prägt mich in meiner eigenen politischen Ausrichtung? Oder: Was leitet mich in meinem beruflichen Handeln und was bestimmt meinen Führungsstil gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Die Summe der Überzeugungen und Vorstellungen, die uns in unserem Verhalten leiten, bezeichnen wir als *Moral*. Moral gilt, ohne dass sie permanent bedacht und vor bzw. von mir selbst begründet werden muss. Ein schlichtes und doch gar nicht so einfaches Beispiel will ich dazu nennen: Andere zu belügen, gehört sich einfach nicht! Ich muss das nicht dauernd vor mir oder anderen rechtfertigen und neu entscheiden. Es gilt einfach – ganz abgesehen davon, dass die Wahrheit zu sagen Vertrauen entstehen lässt, was gerade in ökonomischen Bezügen eine unerlässliche Voraussetzung wechselseitigen Handelns darstellt. Denn gegenseitiges Vertrauen bildet die fraglose Voraussetzung unseres gesamten Vertragsrechts: Wenn ich mich nicht darauf verlassen kann, dass mein Gegenüber die zugesagte Leistung in Qualität und Umfang erbringt, sondern mich – wie auch immer – zu übervorteilen versucht, werden verlässliche und ertragreiche Geschäftsbeziehungen unmöglich. Das gilt auch für die Beziehung von Steuerberater und Mandantschaft. Wahrheit und Wahrhaftigkeit sind also gerade auf dem Feld der Ökonomie ein besonders hoher moralischer Wert!

Über Moral kann man nun nachdenken und entsprechende Theorien entwickeln. Das nennen wir in der Philosophie und Theologie *Ethik*. Wer sich mit Ethik beschäftigt, nimmt die eigenen Wertvorstellungen genauer in den Blick und setzt sie zu den Überzeugungen und Werten in Beziehung, die andere Menschen oder Gruppen haben und die möglicherweise zu meinen eigenen in Konkurrenz stehen. Ethik gilt nicht blindlings und unhinterfragt; sie muss sich begründen und auch vermitteln lassen. Deshalb gibt es im schulischen Unterricht als Ersatzfach zu Religion eben „Ethik“. In der ethischen Diskussion und Urteilsbildung haben die „Werte“ ihren besonderen Ort.

Freilich sollten wir nicht vergessen, was ich eingangs andeutete: dass nämlich der Begriff „Wert“ auch im Wirtschaftsleben seinen Ort, ja hier sogar seinen Ursprung hat. Der Wert einer Sache oder einer Dienstleistung spiegelt sich im Preis, den man dafür am Markt erzielt. Qualität etwa ist ein unbestrittener Wert und hat deshalb auch ihren Preis. Was weniger wertvoll ist oder doch zumindest als weniger wertvoll eingeschätzt wird, ist dann eben billiger.

In der Ethik lassen sich die „Werte“ naturgemäß weniger leicht benennen oder gar berechnen. Deshalb ist hier sehr viel mehr Verständigung notwendig.

Seit einigen Jahren lässt sich die interessante Beobachtung machen, dass auch im Bereich des Wirtschaftslebens die Frage nach Werten *im ethischen Sinn* brennend geworden ist. Wir bewegen uns hier keineswegs in einem wertneutralen Raum! Der so genannte „shareholder value“ allein kann es doch nicht sein, der alles ökonomische Handeln bestimmt – so die Einsicht, die immer stärker um sich greift! Wenn weitgehend anonyme Kapitalgeber auf den inzwischen globalisierten Märkten aktiv werden, die mit den Leitvorstellungen und Gepflogenheiten mittelständischer Unternehmen – und das sind wohl nach wie vor die meisten Unternehmen im unserem Land – wenig gemein haben, dann sind Konflikte vorprogrammiert. Nicht selten geht es dabei um Konflikte im Blick auf die Werte in der Unternehmensführung. Ich vermute, dass Ihnen dazu das eine oder andere Beispiel unmittelbar einfällt.

Aber die Frage nach einem ethisch motivierten und ethisch begründeten Handeln betrifft nicht nur Führungspersönlichkeiten in Unternehmen. Auch ein Verbraucherverhalten, das hemmungslos nur auf den billigsten Preis ausgerichtet ist, rührt an die Frage nach ethisch gerechtfertigtem Verhalten. Geiz mag ja geil sein – aber nicht von ungefähr gehörte er schon in der frühen Kirche zu den sieben Hauptlastern. Denn hinter dem Geiz steht die Habsucht, eine Haltung also, die nur auf sich selbst schaut und den Nächsten aus dem Blick verliert. Und dass gerade jene Markt-Kette, die seinerzeit die „Geiz ist geil“-Kampagne gefahren hat, vor kurzem nicht unerhebliche wirtschaftliche Probleme hatte, weil Kundinnen und Kunden sich beim Preisvergleich dann doch für den Internet-Händler entschieden, kann man als Ironie der Werbe-Geschichte begreifen.

II. Wertekonflikte: einige Beispiele

Ein Widerstreit der Werte deutet sich im ökonomischen Bereich an, wenn wir zwischen Eigennutz und Gemeinnutz abwägen müssen. Das trifft auf Ihren Berufsstand als Steuerberaterinnen und Steuerberater vermutlich in besonders verschärfter Weise zu: Vielfach werden Sie in Anspruch genommen, um die persönliche Steuerbelastung gesetzeskonform zu minimieren. Und schon der durchaus nicht ungewöhnliche Terminus „Steuerlast“ deutet diesen Wertekonflikt an: Steuern sind unumgänglich notwendig, damit der Staat seine Aufgaben der Daseinsfürsorge für Bürgerinnen und Bürger wahrnehmen kann. Auch Jesus gehörte keineswegs zu den Steuerverweigerern. Auf die Frage: „Ist's recht, dass man dem [römischen] Kaiser Steuern zahlt oder nicht?“ (Matthäus 22,17), antwortet er mit dem berühmt gewordenen Satz: „So gebt dem Kaiser, was des Kaisers ist, und Gott, was Gottes ist“ (Matthäus 22,21). Aber diese Einsicht beschreibt eben nur die eine Seite!

Denn obwohl die allermeisten Menschen in unserem Land nicht auf die Leistungen unseres Staates verzichten möchten, in vielen Fällen sogar noch mehr staatliche Leistungen verlangen, gibt es wohl nur wenige Menschen in Deutschland, die von sich behaupten würden, sie zahlten *gerne* Steuern. Sie werden als Belastung empfunden.

Es gibt hier geradezu frappierende kulturelle Unterschiede: In den USA beispielsweise zahlt man sehr niedrige Steuern – und erwartet vom Staat sehr wenig, setzt stattdessen auf Eigeninitiative und wohltätige Einrichtungen. In den skandinavischen Ländern zahlt man sehr hohe Steuern – und erwartet vom Staat eine Rundum-Versorgung. In Deutschland dagegen zahlt man am liebsten möglichst wenig Steuern und erwartet gleichzeitig vom Staat möglichst viel. Diese – zugegebenermaßen etwas überzeichnete – Konstellation führt nicht nur in ethische Konflikte, sondern ist auch rein volkswirtschaftlich nicht vermittelbar.

Ein weiteres Beispiel ist das Gesundheitswesen: Die Klage über steigende Kosten und damit über steigende Versicherungsbeiträge kombinieren erstaunlich viele Zeitgenossen mit der Klage über angeblich zu geringe Leistungen des Gesundheitswesens. Dass ein hohes Niveau der Gesundheitsversorgung viel Geld kostet, ist unbestreitbar; dass ein sehr hohes Niveau der Gesundheitsversorgung in einer immer älter werdenden Gesellschaft sehr viel Geld kostet, ist ebenso unbestreitbar. Hier geht es – im ökonomischen wie

im ethischen Sinne! – um die Frage, was uns unsere Gesundheit wert ist! Und hier betreten wir ein höchst aktuelles gesellschaftliches Konfliktfeld!

Ein letztes Beispiel schließlich: Seit der Trennung von Staat und Kirche in Deutschland 1918/19 finanzieren sich die beiden großen Kirchen zu erheblichen Teilen über die Kirchensteuer. In Hessen beispielsweise erhalten die Finanzbehörden für deren Erhebung eine Aufwandsentschädigung in Höhe von 3%. Wir wissen sehr gut, dass die Kirchensteuerpflicht für viele Menschen ein Grund zum Kirchenaustritt ist. Jeder Gemeindepfarrer, jede Gemeindepfarrerin kennt die Gespräche, in denen ihnen Menschen anlässlich von Anfragen nach Trauung, Taufe oder Konfirmation erklären, man fühle sich durchaus als Christ, aber einen regelmäßigen „Mitgliedsbeitrag“ in der Kirche wolle man nicht entrichten. Ohne eine verlässliche Finanzierungsgrundlage aber können wir eine flächendeckende kirchliche Versorgung gar nicht aufrechterhalten – und es ist manchmal ein Dilemma, mit Menschen zu reden, die eben dieses flächendeckende Angebot auch für sich fordern und in Anspruch nehmen, aber nicht bereit sind, zu seiner Finanzierung beizutragen.

Mit Konflikten bekommen wir es jedoch auch zu tun, wenn wir bei unserem Nachdenken über Ethik berücksichtigen, dass wir alle längst in globale Beziehungen eingebunden sind. Und da müssen wir leider konstatieren, dass die eigene Orientierung an überzeugenden Leitbildern und Wertvorstellungen ebenfalls in ein Dilemma führen kann: Denn was nützt es mir, hehre Werte zu haben, wenn andere, die das in ihrer Unternehmensphilosophie oder Lebensführung nicht berücksichtigen, zumindest kurzfristig ökonomisch erfolgreicher zu sein scheinen? Für Werte kann ich mir nichts kaufen, heißt es. Aber stimmt das wirklich?

III. Welches sind Ihre Werte als Führungskraft?

Eine viel beschäftigte Unternehmensberaterin berichtete vor einiger Zeit, sie habe es im Zusammenhang ihres Coachings immer häufiger mit Führungskräften zu tun, die – gemessen an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ihrer Abteilungen und Unternehmen sowie am eigenen Karrierefortschritt und Einkommen – außerordentlich erfolgreich seien. Gleichzeitig aber stünden diese Führungskräfte unter dem Eindruck, ihr Leben im Kern zu

verfehlen. Kurz gesagt: Sie hat mit Menschen zu tun, die mit großem Erfolg das Falsche tun!

Ich hoffe nicht, dass Sie sich in dieser Beschreibung wieder erkennen. Aber auch die Kirchen spüren bei Führungskräften inzwischen ein wachsendes Bedürfnis nach Klärung der so genannten „Work-life-balance“ und der letzten Sinnfragen. In der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck haben wir deshalb ein Projekt mit dem Titel „Zwischenraum“ begonnen, das Führungskräften Freiräume für die Bearbeitung derartiger Fragen geben soll.

Auf Folgendes will ich hinaus: Wer als Führungskraft über die Rolle der Ethik in der Personal- und Unternehmensführung nachdenkt, muss sich zuerst die ganz persönliche Frage stellen und beantworten, welches denn die *eigenen* Werte sind, welches Ethos das *eigene* Denken, Empfinden und Handeln lenkt – und wie sich die verschiedenen Bereiche des Lebens unter dieser Perspektive zueinander verhalten.

Sie haben mich als evangelischen Bischof um dieses Impulsreferat gebeten. So will ich Sie zuerst an einen klassischen evangelischen Grundsatz der Wirtschaftsethik erinnern, der sich in einer 1943 vom so genannten „Freiburger Kreis“ erarbeiteten Denkschrift findet.

Im „Freiburger Kreis“ versammelten sich seit 1938 evangelische Christen, größtenteils ohne kirchliche Ämter, um sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie eine gerechte Gesellschaftsordnung nach dem zu erwartenden Zusammenbruch des Nationalsozialismus aussehen könne. Prägend in diesem Kreis waren die ordnungliberalen Nationalökonom Adolph Lampe, Constantin von Dietze und Walter Eucken, aber es gehörten ihm auch Historiker, Theologen sowie Reihe von Juristen und Unternehmern an. Regelmäßig traf man sich zu Referaten und Aussprachen.

Der Titel der Denkschrift, die der „Freiburger Kreis“ erarbeitete, war schon seinerseits Programm. Er lautete: „Politische Gemeinschaftsordnung: ein Versuch zur Selbstbesinnung des christlichen Gewissens in den politischen Nöten unserer Zeit.“

Hier findet sich zu Beginn der Überlegungen, die sich mit der künftigen Wirtschaftsordnung befassen, besagter Satz, der als Grundmaxime christlicher Wirtschaftsethik gelten kann: „Die Menschen sind nicht um der Wirtschaft und auch nicht um der staatlichen Wirt-

schaftsmacht da, sondern die Wirtschaft ist um der Menschen willen da“.³ Diese Verhältnisbestimmung, die – geübten Hörerinnen und Hörern unter Ihnen wird es aufgefallen sein – an Jesu Wort über den Sabbat anknüpft (Markus 2,27), prägt bis heute das evangelische, ja wir können sagen: das christliche Verständnis einer wertegeleiteten Ökonomie.

Um es konkret und praktisch werden zu lassen: Dieses Leitwort gilt nicht nur im Blick darauf, wie Sie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ihrer Kanzlei oder Ihres Unternehmens umgehen. Sondern dieses Leitwort gilt auch im Blick darauf, wie Sie selbst mit Ihrer Rolle als freiberuflich Tätige umgehen.

Ich setze einmal voraus, dass niemand von Ihnen tariflich geregelte Arbeitszeiten hat. Wäre das für Sie erstrebenswert gewesen, hätten Sie vermutlich einen anderen Beruf gewählt oder wären in ein Angestelltenverhältnis eingetreten. Aber dennoch gilt auch für Menschen, in deren Leben der Beruf einen großen Raum einnimmt, dass sie nicht nur für ihren Beruf und nicht nur für ihre Kanzlei oder ihr Unternehmen leben sollen. Ich weiß aus eigener leidvoller Praxis, dass das manchmal leichter gesagt als getan ist. Das ist aber kein stichhaltiges Gegenargument gegen das Gesagte.

Unter der Überschrift dieses Leitsatzes „Die Menschen sind nicht um der Wirtschaft und auch nicht um der staatlichen Wirtschaftsmacht da, sondern die Wirtschaft ist um der Menschen willen da“ möchte ich Ihnen in Kürze einige Beispiele benennen, die für mich bei der Frage nach den uns leitenden Werten vom christlichen Glauben her wichtig sind – und hier mute ich Ihnen ein wenig Theologie zu:

- Der Kern des Christentums besagt: Das Evangelium von der freien Gnade Gottes in Christus gilt prinzipiell *allen* Menschen. Christlich motiviertes Handeln hat deshalb niemals nur sich selbst, sondern immer auch die anderen im Blick. Der pure Egoismus verbietet sich! Stattdessen ist *Solidarität* gefragt. Und das bedeutet auch: Es ist ungerecht und nicht zu vermitteln, dass Spitzenmanager hohe Summen an Boni gerade in dem Fall einstreichen konnten, dass sie die Belegschaft eines Unternehmens abgebaut haben.

³ Die Stunde Null, Die Denkschrift des Freiburger-Bonhoeffer-Kreises: Politische Gemeinschaftsordnung. Ein Versuch zur Selbstbestimmung des christlichen Gewissens in den politischen Nöten unserer Zeit, eingeleitet von Helmut Thielicke mit einem Nachwort von Philipp von Bismarck, Tübingen 1979, S. 90f.

- Als Gottes Geschöpfen ist uns die *Würde* der Gottebenbildlichkeit zugesprochen: Wir können und müssen uns diese Würde nicht erst erarbeiten, sie ist auch nicht von unserer Leistung abhängig. Wir haben sie von unserer Geburt an bis zu unserem Tod. Noch einmal: Jeder Mensch besitzt seine unverlierbare, ihm eigene Würde. Das gilt selbstverständlich auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wir zu führen haben. Was folgt daraus? Den Einzelnen gerecht werden, sie in seiner *Individualität* ernst zu nehmen und entsprechend ihrer Fähigkeiten zu fördern, ist also vom christlichen Glauben her ethisch geboten.
- Und schließlich: Es gibt keine Freiheit ohne Grenzen – auch keine ökonomische. Das hat uns der Kollaps eines ungebremsen Wirtschaftsliberalismus im Jahr 2008 gezeigt. Freiheit muss gestaltet werden! Und wie sollen wir sie gestalten? Die christliche Antwort lautet: Nach dem Maßstab der *Liebe!* „Liebe, und dann tu, was du willst“ – so hat es der große Kirchenvater Augustin ausgedrückt. Das öffnet ungeahnte Möglichkeiten, zeigt aber zugleich: Ohne die Liebe ist die Freiheit kalt, herzlos und oft erbarmungslos. Übertragen auf unsere heutige Wirklichkeit heißt das: Es kommen Werte wie *soziale Verträglichkeit* oder *Nachhaltigkeit* ins Spiel.

Solidarität, Menschenwürde und Individualität, Sozialverträglichkeit und Nachhaltigkeit – das sind Werte, die eine Art Koordinatensystem bilden, anhand dessen Sie Ihre eigenen Leitvorstellungen in der Personal- und Unternehmensführung überprüfen und orientieren können.

IV. Verantwortlich handeln und führen

Ethik zwingt zur Verantwortung – gegenüber sich selber, gegenüber anderen Menschen und – sofern ich Ethik christlich deute – gegenüber Gott. Verantwortlich führen setzt demnach voraus, dass wir von dem, was wir tun, selber überzeugt sind. Wer – wie im vorhin genannten Beispiel geschildert – erfolgreich das Falsche tut, handelt auf Dauer verantwortungslos gegenüber sich und anderen.

Damit komme ich zu den Konsequenzen für das eigene professionelle Handeln. Zum einen folgt daraus: Die Standards der Profession als Steuerberaterin oder Steuerberater müssen meine eigenen Standards sein, damit ich authentisch und letztlich auch erfolgreich meinen Beruf ausüben kann. Finde ich keinen Zugang (mehr) zu den Standards meiner Profession, müsste mich das in letzter Konsequenz in einen anderen Beruf führen.

Zum anderen hat die Frage nach der ethischen Verantwortung unmittelbare Konsequenzen für meine Personalführung: Verantwortlich führen bedeutet, eine klare, begründete und in sich stimmige Linie zu vertreten. Wessen Entscheidungen zumindest nachvollziehbar sind, selbst wenn sie nicht geteilt werden, wird von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als verlässlich erlebt. Das gilt in mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen vermutlich noch stärker als in größeren Unternehmen, weil Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter Umständen auch noch anderen Zusammenhängen als „nur“ den beruflichen begegnen – etwa im Freizeitbereich, im Sport oder auch in der Kirche.

Es ist also unerlässlich, dass Sie Ihre eigenen Vorstellungen, nach denen Sie selbst Ihr Leben gestalten, mit den Vorstellungen in Einklang bringen, nach denen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen. Wenn Sie beides in Übereinstimmung bringen, wird Ihr Führungsstil authentisch sein und als solcher erlebt werden.

Gerade in einer Zeit, in der es wieder zu einem „Kampf um die Köpfe“ kommt, in der sowohl engagierte Auszubildende als auch qualifizierte und motivierte Fachkräfte gesucht werden – gerade in dieser Zeit sind authentische Führungspersönlichkeiten in Kanzleien und Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil. Selbstverständlich werden Fragen wie Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten auch weiterhin harte Maßstäbe für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sein, aber die Qualität der erlebten Führung gehört ebenfalls zu den Kriterien, die mit darüber entscheiden, ob jemand sich mit seinem Arbeitgeber identifiziert und sich für eine Kanzlei oder ein Unternehmen engagiert – oder aber nach neuen Ufern Ausschau hält.

Ich komme damit zum Schluss: Werte fallen nicht vom Himmel. Wir müssen uns immer wieder miteinander darüber verständigen. Der christliche Glaube bietet und eröffnet dafür viele Möglichkeiten der Begründung wie der Orientierung. Es tut uns gut, ihn ohne Scheu ins Spiel zu bringen. Eines aber gilt meines Erachtens uneingeschränkt: Die Frage nach den Werten ist gerade in politisch und wirtschaftlich schwierigen Zeiten kein Luxus, auf den man gegebenenfalls verzichten könnte, sondern ist sowohl für die Gestaltung des eigenen Lebens als auch für unser wirtschaftliches Handeln unabdingbar.

Und ich bin überzeugt: Wer sein unternehmerisches Handeln ethisch reflektiert und an entsprechenden Werten ausrichtet, für den wird sich das auf Dauer auch ökonomisch lohnen!

