

## **Schwarz, weiß, bunt.**

### **Vermittlungsversuche zwischen Ökonomie, Ethik und Theologie**

*PD Dr.rer.pol. Martin Büscher*

Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement (IDM),  
Wuppertal/ Bethel

#### **1. Ausgangslage**

- 1.1 Wissenschaftlich: Getrennte Welten und Paradigmen
- 1.2 Gesellschaftlich: Ökonomisierung der Lebensverhältnisse

#### **2. Vermittlungsversuche**

- 2.1 Wissenschaftliche Ansätze der Wirtschaftsethik:  
Korrektive, funktionale, integrative Ethik
- 2.2 Vermittlung für Diakonie und Kirche: Das Profil des IDM

#### **3. Lehre: Hermeneutik und Struktur**

- 3.1 Metaebenen: Vorverständnisse und  
„Selbstverständlichkeiten“
- 3.2 Module der Ausbildung: Integrative Unternehmensethik
- 3.3 Das akademische Reflektionsniveau

#### **4. Forschung: Elemente des Brückenbaus**

- 4.1 Kirchliche Führungsstrukturen
- 4.2 Das St. Galler Managementmodell
- 4.3 Ordnungsethik – Rahmenordnung unternehmerischer  
Diakonie
- 4.4 Interkulturelle, feministische und politische Theologie

#### **5. Ausblick: Das Profil von Diakoniewissenschaft prägen**

Lieber Herr Rektor Ruddat,  
meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich möchte meinen heutigen Vortrag biographisch beginnen. Der biographische Beginn hat zwei Gründe: Zum einen kennen mich als Person viele von Ihnen bisher nur wenig, zum anderen ergibt sich aus meiner Biographie eine Erklärung des wissenschaftlichen Ansatzes, von dem ich Ihnen heute einen Baustein vorstellen will. Dieser Baustein bezieht sich auf die Grundlagen des Konzeptes integrativer Wirtschaftsethik und die Folgerungen, die sich daraus für Lehre und Forschung des Instituts für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement ergeben.

„Schwarz, weiß, bunt. Vermittlungsversuche zwischen Ökonomie, Ethik und Theologie.“

Die Gliederungsschritte meines Vortrages habe ich auf einer Seite zusammengestellt und ausgelegt. Ich hoffe, Sie können sich daran ein wenig orientieren.

## 1. Ausgangslage

Ich habe Ökonomie als Theologie unserer Zeit studiert. An klassischen Fakultäten, zuerst in Köln, dann in Freiburg mit Diplom und Promotion, Ev. Theologie und Philosophie in Heidelberg und in Harare, dort als erster sozialwissenschaftlicher Stipendiat des Lutherischen Weltbundes. Schon im Studium war ich Grenzgänger - bei allem persönlichen Respekt den Volkswirten der Kirchenmann, den Theologen der Ökonom, jeweils der aus einer anderen Welt. Promoviert wurde ich als Volkswirt mit einer Arbeit über afrikanische Weltanschauung und ökonomische Rationalität. Das Grenzgängertum änderte sich kaum mit der Einladung, an der Universität St. Gallen

Lehre und Forschung des ersten europäischen Instituts für Wirtschaftsethik mit aufzubauen und über die Ethik der Marktwirtschaft zu habilitieren. Auch längere Forschungsaufenthalte in Harvard und Moskau waren interdisziplinär angelegt: In Harvard war ich an der Divinity School ähnlich zuhause wie an der Kennedy School of Government und dem Economics Department. In späteren Phasen kam neues Grenzgängertum in sozialetischen Arbeitsfeldern für die Ev. Kirche von Westfalen hinzu, und zwar in der Form, dass in der politischen Positionierung ich den einen zu links und den anderen zu rechts, den nächsten zu grundsätzlich, anderen zu praktisch gewesen bin. Aber kurz gesagt: Das genau ist das Angebot der integrativen Wirtschaftsethik, für die ich und meine St. Galler Kollegen stehen, nämlich die systematisch fundierte Suche nach dem richtigen Maß in einander entfremdeten Teilsystemen von Wissenschaft und Gesellschaft.

### Wissenschaftlich: Getrennte Welten und Paradigmen

Was treffen wir an, wenn es um Vermittlungsversuche geht? In den Geisteswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften finden wir je eigene Paradigmen, Traditionen und Selbstverständlichkeiten. In der Ökonomie geht es um formale, strukturelle Dimensionen des menschlichen Zusammenlebens. Diese sind in Mengen, Preisen und Zahlen erfassbar wie z.B. im Bruttosozialprodukt, Diskontsätzen, Währungsparitäten, dem return on investment, der Volatilität der Finanzmärkte, der Restrukturierung der supply-chain, der Optimierung von Grenzsteuersätzen oder meinetwegen auch dem down-sizing des sozialen Ressourceneinsatzes. Sehe ich leichte Fragezeichen in Ihren Augen, schalten Sie ab, sagen Sie: „Würde mich mal genauer interessieren.“? Bei allen Begriffen würde ich vermuten, dass sie an einer theologischen Fakultät relativ selten fallen. Ähnlich wird es den Wirtschaftswissenschaftlern gehen, wenn sie von Hermeneutik, Onto-

logie, Theodizee oder Eschatologie hören. Eine jeweils fremde Welt. Die innere Logik zwischen ökonomischen Kategorien folgt ökonomischer Rationalität, d.h. einem nutzenorientierten Denken. Wichtig sind definierte Ziele. Wichtig sind Instrumente, um diese mit geringem Aufwand zu erreichen oder bei gegebenem Mitteleinsatz ein optimales Ziel zu erreichen. Das ist das ökonomische Prinzip. Der „homo oeconomicus“ regiert, Umwelt und Mitwelt sind externe Effekte eines theoretischen Modells. Ökonomisches Zweckdenken steht hermeneutischer Vernunft gegenüber, theologische und philosophische Grundfragen nach dem Wesen der Menschen und des menschlichen Zusammenlebens stehen einer naturwissenschaftlich orientierten Sozialtechnik gegenüber, in Kontexten denkende Verantwortungsethik steht einer Gesinnungsethik gegenüber, die sich statisch zu Grundwerten wie Freiheit, Marktwirtschaft oder Wachstum bekennt.

Gesellschaftlich/Institutionell: Ökonomisierung der Lebensverhältnisse

Wäre eine solche Gegenüberstellung „nur“ Ausdruck der Paradigmen zweier wissenschaftlicher Disziplinen, so ließe sich das Interesse an ihrer Vermittlung als akademisch einordnen. Das Gegenteil aber ist der Fall. Seit den 80-er Jahren des letzten Jahrhunderts hat die geisteswissenschaftlich isolierte Form des ökonomischen Denkens gesellschaftsprägende Kraft entfaltet. Die Politik der Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung der Wirtschaft und öffentlicher Güter wie Energie-, Strom- und Wasserversorgung, Verkehr oder Bildung spiegelt die Ausrichtung der Ökonomie darauf, Gesellschaft, Staat, schon gar die Kirchen aus dem wirtschaftlichen Prozess herauszuhalten. Die Koordinaten Wettbewerb, Eigeninteresse und Leistung seien als Kernfaktoren menschlichen Zusammenlebens anzusehen und durchzusetzen. Solche Orientierungen prägen das Lebensgefühl, die Werte und die Kultur unseres Zusammenlebens.

Das wirtschaftsliberale Modell hat reale Auswirkungen direkt auf die Politik und indirekt auf das Lebensgefühl der Menschen, auf das was ihnen Freude macht, was sie anspornt und was ihnen Angst macht.

Wie kann vermittelt werden? Wie muss *Wirtschaft* gestaltet werden im Blick auf das gute Leben der Menschen, Gemeinwohl und Gerechtigkeit? Wie muss Theologie für Seelsorge, Predigt und öffentlichem Auftreten ausgerichtet sein angesichts wirtschaftlicher Strukturen, die das Fühlen und Denken der Menschen und die Kultur des Zusammenlebens prägen?

Antworten auf diese Fragen – sofern sie relevant sein wollen – setzen eine Vermittlung voraus. Wie ist diese Vermittlung bisher erfolgt? Welche Farbtöne zeigen sich im schwarz und weiß gezeichneten Bild?

### Vermittlungsversuche - Wissenschaftlich - Ansätze der Wirtschaftsethik

Im deutschsprachigen Raum werden vier Ansätze von Wirtschaftsethik unterschieden, ein korrektiver, funktionaler und integrativer Zugang zu Wirtschaftsethik. Der am meisten verbreitete Ansatz ist immer noch der der *separativen Ethik*, der die Erfahrung widerspiegelt, dass in Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspraxis der Begriff Ethik entfremdend, wenig sachgemäß wirkt und umgekehrt Geisteswissenschaftler Vorbehalte, aber auch häufig eine besondere Form des Respekts gegenüber der Ökonomie in sich tragen.

Der korrektive (oder additive) Ansatz von Wirtschaftsethik bemüht sich, ethische Kriterien für Wirtschafts- und Unternehmenspolitik vorzugeben, die als Orientierung oder Bewertungsmaßstab dienen sollen. Im Blick auf das gute Leben, verantwortliche Handeln und gerechte Zusammenleben der Menschen werden Leitsätze, Maßstäbe und Kriterien der Beurteilung entwickelt. Ausgangsfragen sind die Sachzwänge der Globalisierung, die Entmenschlichung der Wirtschaft, die sozialen und ökologischen Nebenwirkungen (externen Effekte) wirtschaftlichen Handelns, wie Arbeitsplatzabbau, Verdichtung von Arbeit und burn-out, Klimawandel und die Um-

weltbelastungen. Ethische Orientierungen von lebensdienlichem Wirtschaften, von Verantwortung oder sozialer Gerechtigkeit bringen normative Ansprüche zum Ausdruck, die an die Marktwirtschaft und Spitzenmanager gestellt werden. Typisch für diesen Zugang sind die kirchlichen Denkschriften oder Sozialworte, wie z.B. das Gemeinsame Wirtschafts- und Sozialwort der EKD und der Deutschen Bischofskonferenz Kirchen von 1997 „Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit“ oder auch die Unternehmerdenkschrift der EKD „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“ vom Juli 2008. Der Zürcher Theologe Arthur Rich steht mit seinem Klassiker zur Wirtschaftsethik in dieser Tradition. Auch wenn die Kriterien sehr zu unterstützen sind, die Wirkung ist begrenzt, da eine solche Position weder wirtschaftswissenschaftlich noch politisch ernsthaft wahrgenommen wird. Es besteht kein wirklicher Vermittlungsprozess. Der Zugang bleibt monodisziplinär. Es fehlt die Vernetzung zum ökonomischen Denken.

2. Der funktionale Ansatz von Wirtschafts- und Unternehmensethik geht davon aus, dass Ethik gut ist, wenn sie nützt. Ethik ist gleich Interesse. Das ökonomische Nutzendenken wird auf ethische Fragen übertragen. Es entsteht eine ökonomische Theorie der Ethik. Ohne das Wecken des Eigeninteresses können ethische Anliegen nicht oder kaum gefördert werden. Darin besteht die Chance, zur *Umsetzung* ethischer Anliegen zu gelangen. Die Marktwirtschaft braucht keine guten Menschen. Anreizsysteme müssen so geschaffen sein, dass Menschen vernünftig handeln. Die Rahmenordnung der Wirtschaft sei zu verändern, dies könne aber nur auf der Basis des Eigeninteresses der Individuen und des Wettbewerbs erfolgen. Hauptvertreter dieses Ansatzes ist der Münchner Wirtschaftsethiker Karl Hohmann. Hier wird der neo-liberale Ansatz ethisch perfektioniert, allerdings wird aus meiner Sicht der Teufel mit Beelzebub ausgetrieben. Die Lehrstühle für Wirtschaftsethik an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten im deutschsprachigen Raum sind mit einer Ausnahme mit dieser Schule besetzt.

In der Praxis ist der funktionale Aspekt differenzierter. Der sogenannte Business Case der Ethik findet zunehmend Beachtung. Unternehmen profitieren davon, wenn sie sich über das gesetzliche Maß engagieren, durch einen guten Ruf oder durch die Motivation ihrer Mitarbeitenden. Es gibt Nachhaltigkeitsberichte, CSR (Corporate Social Responsibility) bei nahezu allen börsennotierten Unternehmen, Reputation Management als Reaktionen auf eine kritische Öffentlichkeit, bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Programme für die work-life Balance, meistens aus Not geboren, aber durchaus auch innovativ. Die Firma Montblanc z.B. bietet täglich 15 Minuten Meditation für ihre Mitarbeitenden während der Arbeitszeit an. Beim deutschen Mittelstand ist die soziale Dimension, gerade in kirchlich geprägten Regionen nahezu selbstverständlich. Gerne zitiere ich einen Mittelständler aus dem Sauerland. Er sagt. „Ich kann das Wort CSR nicht mehr hören. Das ist für mich so selbstverständlich, dass ich nicht drüber reden will“.

Das Konzept integrativer Wirtschaftsethik –drittens- versucht, nach den normativen Grundlagen des ökonomischen Denkens selbst zu fragen. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis der Entfremdung der Wirtschaftstheorie von ihren eigenen philosophischen Fundamenten. Die Fachwelt nimmt die ökonomischen Mechanismen als Naturgesetze wahr, ohne ihre geistesgeschichtliche Relativierung zu kennen. Anliegen der integrativen Wirtschaftsethik ist die Wiederankoppelung dieser vermeintlichen Sachgesetze an die Lebenswelt.

Ethische Dimensionen sind in den Grundlagen ökonomischen Denkens dogmengeschichtlich unübersehbar. Bei Adam Smith z.B., dem Gründervater der modernen Ökonomie und geistigem Vater marktwirtschaftlichen, interessengeleiteten Denkens, sind sogar theologische Komponenten weichenstellend. Für ihn bedeutete die heutige liberale Axiom des „laissez-faire“ nicht etwa, nicht in den freien Markt einzugreifen, sondern nicht in Gottes Schöpfung einzugreifen. Er war in einem theologisch-ethischem Denken verwurzelt, das die Welt als Schöpfung Gottes wahrnahm, der, einem Uhrmacher gleich, die Welt erbaut und diese dann wie ein Uhrwerk

laufen lässt. Dieser Zugang, verwurzelt im englischen Deismus und stoischem Gedankengut wird von seinen Schülern und Epigonen - und das ist im Blick auf die freie, den ökonomischen Gesetzen folgende Marktwirtschaft nahezu die gesamte Fachwelt - nicht oder nicht mehr wahrgenommen. Ähnliches gilt für die christlich-ethischen Grundlagen der Sozialen Marktwirtschaft.

Im Mittelpunkt der Kritik integrativer Wirtschaftsethik steht die ökonomische Rationalität. Ihr wird der ein philosophischer Vernunftbegriff entgegengestellt wird. Der integrativen Wirtschaftsethik geht es um die Transformation der ökonomischen Rationalität mit vernünftigen Mitteln. Es geht um eine andere, erweiterte Ökonomie. Es geht um eine Erweiterung dessen, was unter Wirtschaft zu verstehen ist.

Dieser Ansatz wird im deutschsprachigen Raum von Peter Ulrich in St. Gallen vertreten. Das menschliche Denken mit Bezug zu Immanuel Kant und Jürgen Habermas steht im Mittelpunkt. Es wird auf in bezug auf die Wirksamkeit der Umsetzung geradezu an die Vernunft der Menschen „geglaubt“. Mein akademischer Lehrer kann diese, meine Wahrnehmung seiner Vernunftgläubigkeit gut hören. Er empfindet sie gar nicht als Kritik. Er sieht aber weniger, was über die Vernunft hinausgeht und den Menschen mit z.B. Glaube, Liebe und Hoffnung nicht auf seine Vernunft beschränkt. Für eine realistischere Fassung des integrativen Ansatzes von Wirtschaftsethik ist ein theologischer Zugang hilfreich. Theologie ist aus meiner Sicht realistischer darin, auch die Grenzen, den möglichen Wandel und den sozialen Kontext der menschlichen Vernunft oder auch den Bedarf staatlichen Handelns einzuschätzen.

### 3.2 Diakonie und Kirche, Profil des IDM

Wie kann nun der Ansatz integrativer Wirtschaftsethik in Lehre und Forschung für die Aufgaben des Instituts für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement (IDM) fruchtbar gemacht werden?



Die Ausgangssituation für Vermittlungsbedarf ist nicht unähnlich: Wissenschaftlich ist in der Managementlehre zwischen sog. hard-facts und den soft-facts des Managements zu unterscheiden. Die harten Faktoren sind die Kosten, der Ressourceneinsatz oder die Wettbewerbsstrategien, die weichen Faktoren umfassen die Unternehmenskultur, die Motivation der Mitarbeitenden, oder die Werte/ das Leitbild des Unternehmens. In der Praxis bestimmt der Wettbewerbs- und Kostendruck als Folge der liberalen Wirtschaftspolitik die Ausgangssituation. Ein Spagat zwischen betriebswirtschaftlicher Gestaltung und kirchengemäßer Orientierung ist zu meistern. Neue Formen der Führung und betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente werden gesucht. Eine Doppelspitze, sagen wir mit einem kaufmännischen Vorstand und einem theologischen Vorstand allein, garantiert diese Vermittlung noch nicht. Das Fehlen einer Balance ist nicht zufällig. Schrittweise, von der Wertebasis zu Managementinstrumenten werden neue Balancen kaufmännischer und kirchengemäßer Leitungsstrukturen vermittelt. Dies gilt für die Verbindung der Paradigmen genauso wie für die Vermittlung von neuen Konzepten wertorientierter Organisationsentwicklung, neuer Zertifizierungssysteme und Modelle des Qualitätsmanagements.

Wir haben dazu im Institut ein didaktisches Profil entwickelt, das ich andeuten und mit Beispielen erläutern will.

Fünf Leitgedanken bestimmen dieses Profil

1. **Werteorientiert wirtschaften: Normen und gesellschaftliche Wirklichkeit wahrnehmen**
2. **Interdisziplinär denken lernen**
3. **Theorie und Praxis verbinden**
4. **Kreativ arbeiten**

5. **Organisatorische Leitplanken anbieten** (dies gilt besonders für das nebenberufliche Promovieren)

### 3 Lehre: Hermeneutik und strukturelle Ansätze

Wie setzen wir ein solches Profil didaktisch und methodisch um? Das Gefäß dafür sind die sechs Module der Ausbildung:

- DIAKONIE ALS CHRISTLICHES UNTERNEHMEN,
- DIAKONISCHE THEOLOGIE / ETHIK,
- DIAKONISCHES -MANAGEMENT – Normatives Management: Vertiefung,
- DIAKONISCHES –MANAGEMENT Strategisches und operatives-Management,
- BASISLEKTÜRE ÖKONOMIE – THEOLOGIE/ETHIK als Propädeutika,
- INTEGRATIVE MASTERARBEIT

Diese akkreditierte Modulstruktur ist inhaltlich zum Teil durch Lehrbücher abgedeckt. Komplementär zum lehrbuchmäßig erfassten Verfügungswissen bestehen Komponenten für die Erarbeitung von Orientierungswissen. Vorverständnisse und Selbstverständlichkeiten müssen geklärt werden, die nicht im Lehrbuch entfaltet sind. Lernziel dabei ist die Aufhebung der Trennung der gedanklichen Zugänge und die Sensibilisierung für Ansätze von Übergängen

Ich nenne drei Beispiele dafür, wie wir dies praktizieren.

## 1. in der Erarbeitung ökonomischer Grundkategorien

Grundkategorien sind deswegen wichtig, weil sich dort die normativen Dimensionen verbergen. Sie gehören zu den unhinterfragten Selbstverständlichkeiten der Disziplinen. Wissenschaftliche Spezialisierung und Ausdifferenzierung führt nicht zu den Axiomen. Grundkategorien müssen qualitativ bestimmt werden. Was und welche meine ich damit? Wir stellen ökonomische und theologische Kategorien nebeneinander. Diese werden interpretiert, weniger zunächst nach wissenschaftlicher Definition, sondern nach Wahrnehmung der Erfahrungswelt, vertiefend durch entsprechende Literatur. Diese wechselseitige Interpretation vermeintlich eindeutiger Begriffe – theologisch und ökonomisch – bezieht sich auf Begriffe wie:

<i>Kategorie</i>				
Wirtschaft	Der Mensch	Sinn	Vernunft	Effizienz
Theologie	Freiheit	Wirklichkeit	Kultur	Wohlstand
Wirtschaftswissenschaft	Wachstum	Ethik	Gerechtigkeit	

Bisher wurde immer deutlich, dass diese Begriffe sehr unterschiedlich gefüllt sind. Nehmen wir als Beispiel Gerechtigkeit, für die Theologie ein konstitutiver Begriff im Blick auf das Gesamtwohl und Wohlergehen aller, für die ökonomische Perspektive ein Widerspruch in sich selbst, der freie Nutzenmaximierer kann nur den Individualnutzen wahrnehmen, keinen Gesamtnutzen. Solche qualitativen Definitionen ergeben sich ähnlich bei Effizienz, Freiheit, Verantwortung oder Wirtschaft. Effizienz ist entweder eine Leerformel, die durch ein Ziel erst mit Sinn gefüllt ist oder ein kostenfiertes Leitbild. Freiheit die Freiheit der Märkte, des Eigentums, der Investitionen meinen, oder die Religionsfreiheit, die freie Wahl des Arbeitsplatzes, die Freiheit, jedermann zu dienen, aber niemand untertan zu sein, Verantwortung für Gewinne, für die Schöpfung, für Arbeitsplätze.

Erst durch Kontexte können Vergleiche entstehen, Widersprüche wahrgenommen und Verbindungsmöglichkeiten geschaffen werden. Bei den Grundkategorien sind die normativen Dimensionen versteckt, die eine Vermittlung befördern oder behindern. Die reale Diskussionslage ist in schwarz-weißen Säulen konfrontativ, häufig von Empörungsethik begleitet oder einfach wechselseitig nicht nachvollziehbar. Vermittlungen kenne ich durch das, was ich gerne die „Hermeneutik des dritten Bieres“ nenne.

Das zweite Beispiel stammt aus einem betriebswirtschaftlichen Zusammenhang, der sich mit Wertefragen auseinandersetzt. In der Unternehmensethik besteht die folgende Aufgabe:

„Beschreiben Sie die unternehmensethischen Komponenten von folgenden Unternehmen und Organisationen auf Basis der Angaben auf der homepage.

[www.philipps.com](http://www.philipps.com) , [www.bodyshop.com](http://www.bodyshop.com), [www.deichmann.com](http://www.deichmann.com)

[www.westlb.com](http://www.westlb.com), [www.db.com](http://www.db.com), [www.glsbank.com](http://www.glsbank.com), [www.bp.com](http://www.bp.com)

[www.otto.com](http://www.otto.com), [www.hessnatur.com](http://www.hessnatur.com), [www.arcandor.com](http://www.arcandor.com),

[www.diakonie-rwl.de](http://www.diakonie-rwl.de), [www.johanneswerk.de](http://www.johanneswerk.de) „

Didaktisches Ziel ist es hier, die Trennung zwischen vermeintlich wertegeleiteten und *wirtschaftlich* geführten Unternehmen aufzuweichen oder aufzuheben. Bei *allen* Organisationen lassen sich Wertegrundlagen erkennen. Die systematische Herausforderung ist dann, welche Werte vorliegen, welche Folgerungen daraus für die Unternehmenspolitik gezogen werden und wie die Werteorientierung durchdekliniert wird. Die Beschreibung allein vermittelt bereits einen Übergang, Managementfragen sind immer wertegeleitet. In der Ausbildung geht es um die systematische Klärung und Gestaltung dieser Werte.

Mein drittes und letztes Beispiel bezieht sich auf den Anspruch des akademischen Niveaus, das wir anbieten. In der bisherigen Ausbildungsstruktur wurde mit guten Gründen das St. Galler Managementmodell ins Zentrum gerückt und immer wieder als Vorbild eingebracht. Das liegt deswegen nahe, weil es die Unterscheidung zwischen normativem, strategischem und operativem Management anbietet und durch das stakeholder-Modell der Unternehmung auch die Berücksichtigung des Umfelds wie Mitarbeitende, Geldgeber, Verbände, Umwelt, etc. ermöglicht. Aber auch das SGMM ist nur ein Instrument unter vielen. Ein Kursblock zur Einführung in betriebswirtschaftliche Theoriebildung, Wissenschaftstheorie und verschiedene Denkschulen innerhalb der BWL relativiert dieses St. Galler Modell und ordnet es ein.

#### 4 Forschungsperspektiven

Neben der Lehre bestehen aus meiner Sicht auch einladende Ansatzpunkte dafür, im Bereich der Forschung, das Bild der schwarzen und weißen Blöcke in bunteren Farben und Konturen zu zeichnen.

Ich nenne zum Schluss vier Bereiche, in denen ich Gestaltungsräume sehe.

#### Kirchliche Führungsstrukturen

Die Vermittlung der Dialektik von Hermeneutik und Struktur ist nicht nur eine wie in der Diakonie aus der Not geborene diakonische Aufgabe, sondern eine Frage auch kirchenleitenden Handelns. Auf dem Niveau von Weiterbildung werden Schulungen angeboten für Organisationsentwicklung, Change Management oder Zeit-Management. Wir gehen davon aus, dass auch für kirchenleitendes Handeln auf gemeindlicher, kreiskirchlicher und landeskirchlicher Ebene Bedarf dafür besteht, Ansätze strukturellen Denkens in die Ausbildung aufzunehmen. Das kann hilfreich und ent-

lastend sein, wenn es denn gelingt, eine kirchengemäße Einbettung zu erreichen. Das gilt für die Personal- und Haushaltsführung. Gender-Budgeting und werteorientierte Buchführung stehen noch in den Kinderschuhen. Aber auch Fragen der Kirchenordnung, der kirchlichen Geldanlage oder guter Gremienstrukturen gehören in diesen Horizont.

### St. Galler Managementmodell theologisch weiterentwickeln

Ich denke, dass die theologische Dimension des St. Galler Managementmodells noch nicht wirklich integriert und durchdekliniert ist. Das Element der Abstufung zwischen normativem, strategischem und operativem Management und die Differenzierung der Anspruchsgruppen, d.h. der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Partner, der sog. Stakeholder bietet im Unterschied zu anderen Managementmodellen natürlich die Öffnung zu einer normativen Dimension des Managements. Diese ist nach meiner Wahrnehmung bisher in der funktionalen Dimensionen des Managements wie im Bezug z.B. auf eine Dienst- und Wertegemeinschaft weiterentwickelt. Das ist natürlich eine kirchliche Werteorientierung. Es entspricht kaum aber der realen Komplexität kirchlicher Einrichtungen. Sowohl in einem induktiven Zugang als in deduktiver Form als Gestaltungsaufgabe normativen Managements könnten komplexere Bausteine entworfen werden. In der Diakonie Südwestfalen ist ein solches induktives Pilotprojekt für die Ausbildung von Ethik-Beauftragten entwickelt und umgesetzt worden.

### Ordnungsethik: Die Rahmenordnung unternehmerischer Diakonie

Ein außer in Defizitanzeigen kaum erfasstes Niemandsland besteht in der ordnungsethischen Dimension, d.h. in der Gestaltung der Rahmenbedingungen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs. Diakonienmanagement hat

nicht nur die Aufgabe, Einrichtungen werteorientiert, betriebswirtschaftlich und ressourcenbewusst zu führen, sondern sich für Regeln von Qualitätswettbewerb einzusetzen und in der Lage sein, ordnungspolitische Mitverantwortung zu übernehmen. In der Sozialen Marktwirtschaft geht es darum, *Kriterien* des Wettbewerbs so auszurichten, dass die Qualität sozialer Dienstleistungen gefördert wird.. Die Geschichte der Diakonie lehrt, dass es zunächst vorbildhaft die kirchliche tätige Nächstenliebe gewesen ist, der dann das gesellschaftliche Gemeinwesen gefolgt ist.

Aufgrund der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise erleben wir gegenwärtig eine Neubewertung der Rolle des Staates. Wie darauf aus kirchlicher Sicht ekklesiologisch zu reagieren wäre, ist heute nicht mein Thema. In der EKvW arbeiten wir allerdings im Auftrag der Kirchenleitung an einer Studie, die genau diese Frage für die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft und die Wohlfahrtspflege beantworten möchte.

### Interkulturelle, feministische und politische Theologie

Die Herausforderungen kluger Führung von Einrichtungen und des haushalterischen Umgangs mit Arbeit und Geld betrifft nicht nur europäische Kirchen. Die Herausforderungen sind in den Partnerkirchen des Südens ähnlich. Hier kann ein ähnliches Dienstleistungsangebot für die Ausbildung gemacht werden.

In den Arbeitsfeldern der kirchlichen Entwicklungsdienste nimmt die Auseinandersetzung mit strukturellen Fragen der Weltwirtschaft zu. Gesellschaftsdiakonie heißt dann nicht nur Projektgestaltung. Hier drängt sich die Wiederentdeckung gesellschaftsdiakonischer Dimensionen auf. Ein modernisierter missionarischer Anspruch im Sinne gemeinsamer Weltverantwortung und die Erweiterung um feministische, interkulturelle und politische Theologie liegen aus meiner Sicht nahe.

## 5 Ausblick: Profil von Diakoniewissenschaft prägen

Ich komme zu meinem letzten Punkt und damit zum Ausblick. Mir steht ein Profil von Diakoniewissenschaft vor Augen, das dazu beiträgt, die ökonomischen, ethischen und theologischen Dimensionen zu integrieren und kreative Wissenschaft zu betreiben . *Theologia scientia eminenta practica*.

Wenn das gut macht, wird das Bild richtig bunt. Die getrennt erlebten Bereiche werden integriert. Die beteiligten Disziplinen werden bereichert und zu ihren Wurzeln zurück geführt. Ökonomie, Ethik und Theologie sind im Wesen verwandte Bereiche. Ich sage den Studierenden gerne: „Kein Nagel wird ohne Ethik in die Wand geschlagen“. Eine Grenzgängerin, pensionierte Pfarrerin und Diplom-Kauffrau sagt mir: „Theologie ohne Struktur gibt es nicht“. So wird, wenn man es gut ist, das Bild nicht von weißen und schwarzen Flächen bestimmt, sondern von den vielen Farben akademischen Denkens und gesellschaftlicher Wirklichkeit.

Ökonomie ist so kein Sachzwang. Sie wird wieder zu dem, was sie in unserem westlich geprägten Kontext immer war, letztlich eine Kulturwissenschaft und kulturelle Praxis auf christlicher Grundlage.