

## Maß – Mittelmaß – Übermaß: Spiritualität und Leistungsdenken

Vortrag beim JKU-Workshop „Wirtschaft und monastisches Leben: Kooperationen von Klöstern“ (11. – 13. Juli 2022)

11. Juli 2022, Stift Lambach

### Mittelmäßigkeit

Vom Genetiker Markus Hengstschläger stammt das Buch *Die Durchschnittsfalle. Gene – Talente – Chancen*.<sup>1</sup> Die Mittelmäßigkeit ist der Liebling der Österreicher. Das führt unser Land in eine evolutionäre Sackgasse. „Der Durchschnitt hat noch nie etwas Innovatives geleistet. Da schwärmt ein Vater: ‚Mein Sohn ist so problemlos, ist noch nie negativ aufgefallen.‘ Aber auch positives Auffallen ist nicht erwünscht. Das wäre nämlich Stress. Die Gesellschaft arbeitet immer auf den Durchschnitt hin. Wie soll etwa eine Durchschnittsnote entscheiden, ob jemand ein guter Arzt wird? Der statistische Durchschnitt bringt nicht weiter und ist nicht zukunftstauglich, nicht im Sport, nicht in der Kultur, auch nicht in der Wissenschaft und schon gar nicht in der Wirtschaft.

Gilt diese Kritik an der Mittelmäßigkeit, am Durchschnitt und an der Gleichmacherei nicht nur für Politik und Wirtschaft, für Wissenschaft, sondern auch für Kultur und Kirche? Hat unser Niveau des Gebetes, der Nachfolge und der Caritas Zukunft oder löst sich die Kirche mit ihren Grundvollzügen auf, weil alles nach unten nivelliert wird? Wachen wir mit Argusaugen darüber, dass keiner und keine sich einbildet, einen eigenen Weg zu gehen, etwas anzufangen und zu unternehmen? In der biblischen Tradition waren das Kundschafter, Propheten, Pioniere, Vorreiter, aus dem Volk „Herausgerufene“ Gottes. Walter Dirks hat schon vor 60 Jahren gezeigt, dass große Ordensgründungen an geschichtlichen, epochalen Übergängen die Anforderungen neuer Zeiten exemplarisch eingelebt, schöpferisch mitgeprägt und mitgestaltet haben.<sup>2</sup> Von Ordensfrauen und Ordensmännern gingen wichtige Initiativen und Impulse für Bildung und Kultur, für Wirtschaft und (Natur!)-Wissenschaft, für Medizin (Hildegard von Bingen!) und Pflege aus. Und sie waren auch Kundschafter in politischen und sozialen Bereichen.

Gott ist ein Freund des Lebens (Weish 11,26), er ist kein Konkurrent, kein Rivale des Menschen. „Gloria Dei vivens homo; vita autem hominis, visio Dei.“ – „Darin besteht die Herrlichkeit Gottes, dass der Mensch Leben in Fülle hat. Und dieses Leben besteht in der Teilhabe am Leben Gottes.“ (Irenäus von Lyon)<sup>3</sup> Gottes Ehre ist der lebendige Mensch. Gottes Wille schenkt einen Zuwachs an Leben in Fülle. In der Menschwerdung Gottes wird die „nichtige Kreatur unendlich wichtig, unsagbar groß und schön, weil beschenkt durch Gott selbst und mit ihm selbst.“ (Karl Rahner)<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Ecowin Verlag, Wien 2012.

<sup>2</sup> Walter Dirks, Die Antwort der Mönche. Geschichtsauftrag der Ordensstifter, Olten – Freiburg <sup>3</sup>1968.

<sup>3</sup> Adversus haereses IV, 20,7 (=SChr. 100/2, 648).

<sup>4</sup> Karl Rahner, Rede des Ignatius von Loyola an einen Jesuiten von heute, in: ders., Schriften zur Theologie XV, 381.

Beruf und Berufung entspringen gerade nicht der Feigheit, Lebensuntüchtigkeit, Faulheit und Angst. Sünde wäre das Vergraben des eigenen Talents in der Erde (Mt 25,14-30). „Nur wenige Menschen ahnen, was Gott aus ihnen machen kann, wenn sie sich ihm vorbehaltlos anvertrauen.“ (Ignatius von Loyola) Ignatius von Loyola war schon von Natur aus alles Niedrige, Mittelmäßige und Halbe zuwider. Er lässt sich da, wo er nach dem Sinn seines Lebens sucht, immer mehr zu jenem Vertrauen führen, in welchem er Gott mehr zutraut als sich selbst, Größeres als was er sich selber zurechtlegen könnte, wird in seinem Leben dadurch Wirklichkeit, dass er Gott vertraut. Nachfolge in der Sendung Jesu bedeutet Bereitschaft zum Wagnis, zum Abenteuer und schließt die Fähigkeit ein, Neuland unter die Füße zu nehmen und sich auf Unbekanntes einzulassen, mit ein.

## Arbeiten und Lieben

„Wir leben das Mit-Schöpfer-Sein aus in Arbeit und Liebe.“<sup>5</sup> Der Zusammenhang von Lieben und Arbeiten geht auf Sigmund Freud zurück, der das Wesen einer nicht neurotischen Persönlichkeit durch die Fähigkeit, zu lieben und zu arbeiten, definiert. Arbeit ist eine wichtige Grundlage für unser materielles Leben, sie ist aber auch eine Säule der Identität und des Selbstbewusstseins, sie ist eine Form der Kreativität. Arbeit ist ein Platzanweiser in der Gesellschaft. Sie stiftet Sinn im Leben, gibt den Menschen einen Rahmen. Dauerhaft hilft und stabilisiert aber nur ein Arbeitsplatz. Arbeit ist also eine wichtige Voraussetzung für das seelische Wohlbefinden. Auf dem Arbeitsplatz werden soziale Kontakte geknüpft und gepflegt, und das Gefühl, gebraucht zu werden, ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. So finden sich bei Menschen, die ihre Arbeit verloren haben und länger arbeitslos bleiben, vermehrt psychische Erkrankungen wie Depressionen.

Positiver Aspekt der *Unternehmenswirtschaft* ist die Verwirklichung der Freiheit: Nach einer eher Kapitalismus kritischen Phase in der Katholischen Soziallehre hat Papst Johannes Paul II. in der Sozialzyklika „Centesimus annus“ (1991), also 100 Jahre nach „Rerum novarum“ (1891) als positiven Aspekt der Unternehmenswirtschaft die Verwirklichung der Freiheit hervorgehoben. „Ihre Wurzel ist die Freiheit des Menschen, die sich in der Wirtschaft wie auf vielen anderen Gebieten verwirklicht. Die Wirtschaft ist ein Teilbereich des vielfältigen menschlichen Tuns und in ihr gilt, wie auf jedem anderen Gebiet, das Recht auf Freiheit sowie die Pflicht, von ihr verantwortlichen Gebrauch zu machen. ... War früher der entscheidende Produktionsfaktor der Boden und später das Kapital, verstanden als Gesamtbestand an Maschinen und Produktionsmitteln, so ist heute der entscheidende Faktor immer mehr *der Mensch selbst*, das heißt seine Erkenntnisfähigkeit, sein Wissen und Können, seine Fähigkeit, Organisation in Solidarität zu erstellen, und sein Vermögen, das Bedürfnis des anderen wahrzunehmen und zu befriedigen.“ Freilich weist Johannes Paul II. auch auf die mit dieser Entwicklung zusammenhängenden Gefahren und Probleme hin. „Viele Menschen, vielleicht die große Mehrheit, verfügen heute nicht über jene Mittel, die ihnen auf Dauer und in menschenwürdiger Weise den Zugang zu einem Produktionssystem erlauben, in dem die Arbeit die zentrale Stellung einnimmt. Sie haben keine Möglichkeit, jene Grundkenntnisse zu erwerben, die es ihnen ermöglichen würden, ihre Kreativität zum Ausdruck zu bringen und ihre Leistungsfähigkeit zu

---

<sup>5</sup> Dorothee Sölle. Lieben und Arbeiten. Eine Theologie der Schöpfung, Stuttgart 1985, 169.

entfalten. Sie haben keine Gelegenheit, miteinander in Verbindung zu treten, um dadurch ihre Fähigkeiten kennen zu lernen und fruchtbringend einzusetzen.“<sup>6</sup>

### **Das rechte Maß, oder: Sein Leben ordnen**

Ist menschliche Arbeit verbunden mit dem Schöpfungsauftrag und Ausdruck der Gottebenbildlichkeit des Menschen oder ist sie nicht nur seit der industriellen Revolution Ursache und Folge von Entfremdung?<sup>7</sup> Karl Marx zufolge soll der Begriff der Entfremdung die negativen Auswirkungen des Privateigentums an den Produktionsmitteln und der fortschreitenden Arbeitsteilung im Kapitalismus auf die arbeitenden Menschen beschreiben. Beides führe zur Entfremdung: (1) Des Menschen *vom Produkt seiner Arbeit* (da dies nicht ihm, sondern dem Unternehmer gehört); (2) der Menschen *untereinander* (da alle zwischenmenschlichen Beziehungen weitestgehend kommerzialisiert würden, sodass sich die Menschen gegenseitig nur als unpersonliche Faktoren wahrnehmen); (3) des Menschen *von seiner Gattung* (da die Arbeitsteilung den wahren Charakter der Produktion als gemeinschaftliches, schöpferisches Handeln verdecke); (4) des Menschen *in und von seiner Arbeit* (da die fortschreitende Arbeitsteilung immer mehr die freie Entfaltung der individuellen Neigungen und Fähigkeiten einschränke).

„Geistliche Übungen, um über sich selbst zu siegen und sein Leben zu ordnen, ohne sich durch irgendeine Anhänglichkeit bestimmen zu lassen, die ungeordnet ist.“<sup>8</sup> Einlasstore des Bösen sind nicht selten physische, psychische oder auch spirituelle Überforderung oder eine chaotische Lebensführung<sup>9</sup>. Ignatius weiß um die Bedeutung von anthropologischen Grundkonstanten wie um die Leiblichkeit, um die Bedeutung von Raum und Zeit, um die Wichtigkeit von Prioritäten. Und er kennt die Wichtigkeit von Übung und Training. Diese metaphysische Ordnung ist zugleich eine Ordnung der Freiheit gegenüber allem, was nicht Gott ist. Die Exerzitien verstehen sich als Weg der Befreiung von Fixierungen, Süchten oder Anhänglichkeiten an Gedanken, Gefühle, Macht, Ehre, Besitz ..., auch gegenüber anderen Menschen und gegenüber sich selbst. Ignatius ist dabei kein übertriebener Asket. Es geht wie schon in der benediktinischen Tradition um das rechte Maß. Dieses rechte Maß ist gerade bei Versuchungen zu leiblichen Süchten wie Völlerei oder Trunksucht wichtig. Zur Ordnung des Lebens und damit zur Widerstandskraft gegen das Böse gehört in diesem Kontext auch die Bildung von ethischen Werten und Überzeugungen. Bei einer Verwahrlosung des Denkens, bei einer totalen Vergleichgültigung aller Werte und Unwerte, bei einer sittlichen Promiskuität wird das Böse unvermeidlich.

Vernünftige Lebensregeln und ethische Überzeugungen stärken die Widerstandskraft gegenüber Versuchungen. Ein Alkoholiker sollte den Schlüssel zum Weinkeller nicht immer in greifbarer Nähe haben. Wer ausreichend schläft und sich auch bei der Arbeit nicht ständig über-

---

<sup>6</sup> Johannes Paul II., Enzyklika „Centesimus annus“ zum 100. Jahrestag der Enzyklika „Rerum Novarum“. (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 101, hg. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz), Bonn 1991, 32 und 33.

<sup>7</sup> Karl Marx, Ökonomisch-philosophische Manuskripte aus dem Jahr 1844, in: Karl Marx, Friedrich Engels: Werke. Berlin 1968, Band 40, S. 510-523.

<sup>8</sup> Ignatius von Loyola, Geistliche Übungen Nr. 21.

<sup>9</sup> Ignatius von Loyola, Geistliche Übungen Nr. 63: „auf dass ich die Unordnung meiner Betätigungen verspüre, damit ich verabscheuend mich bessere und mich ordne.“ Nr. 322: Der erste Hauptgrund, warum wir uns trostlos finden: „Weil wir lau, träge oder nachlässig in unseren geistlichen Übungen sind.“

fordert, wird vermutlich weniger gereizt sein. Ohne ein gewisses Maß an Askese, an Selbstbeherrschung, ohne Beschränkung von Bedürfnissen und Wünschen ist weder eine Rücksicht auf das eigene Wohl noch auf die Rechte anderer möglich. Das sei auch gegenüber der naiven Meinung gesagt, Triebbedürfnisse einfach gewähren zu lassen. In vielen Bereichen der Leidenschaften und Süchte ist – so der Psychotherapeut Albert Görres – Selbstüberschätzung der eigenen Souveränität und Freiheit, der Standhaftigkeit und Unbestechlichkeit die häufigste Ursache schlimmer Dinge (infantile Neugier, Hedonismus).

## **Work-life-Balance**

„Glaubt mir, Martha und Maria müssen beisammen sein, um den Herrn beherbergen zu können und ihn immer bei sich zu behalten; sonst wird er schlecht bewirtet sein und ohne Speise bleiben. Wie hätte Maria, die immer zu seinen Füßen saß, ihm etwas zu essen gegeben, wenn die Schwester ihr nicht beigesprungen wäre? Seine Speise aber ist, dass wir auf jede Weise Seelen sammeln, damit sie errettet werden und ihn loben in Ewigkeit.“<sup>10</sup> Sammlung und Sendung, Arbeit und Gebet, Kontemplation und Aktion gehören zusammen. „Work-life-Balance“ war übrigens vor einigen Jahren ein Unwort, das man im Jahr 2013 nicht mehr hören wollte. Wie können wir Beruf und Berufung, Kollegialität und Privatleben, Arbeitszeit, Freizeit und Familie, Beziehungen sowie Freundschaften unter einen Hut zu bringen, nicht in Konkurrenz verstehen? Dazu braucht es sowohl Leidenschaft und Sachlichkeit, Eros, Freude und auch ein gutes Augenmaß für Beruf, Beziehungen und Leben.

„Work-life-Balance“ ist verbunden mit der Frage nach der Lebensfreude, der Sinnhaftigkeit der Arbeit und auch der inneren Widerstandskraft, Resilienz in Schwierigkeiten und Krisen. Es ist alles andere als leicht und selbstverständlich, unvermeidliche Niederlage-, Ohnmachts- und Demutserfahrungen auszuhalten und dennoch nicht aufzuhören zu fragen und zu suchen, wo noch etwas für andere getan werden kann, auch, wo Konflikte gewagt werden müssen. Es geht um „Beistand“, Menschen nicht in ihrer Einsamkeit, in ihren Verstrickungen allein zu lassen, zu fragen, was sie brauchen, wenn nötig zu schweigen, Anknüpfungspunkte zu suchen, nach aufbauenden „Ressourcen“, - bereits geleisteten positiven Aufarbeitungen von Krisen – Ausschau zu halten.

## **Optionen und Strategien**

Von entscheidender Bedeutung ist im geistlichen Leben wie in der Wirtschaft die Fähigkeit, Optionen und Prioritäten zu setzen. Ohne diese Fähigkeit wird sich jede Arbeit in Sachzwängen auflösen. Sie verliert ihr Profil, ihre innere Dynamik und Ausrichtung. Leitungsaufgaben und soziale Berufe können ohne klares Ja und Nein nicht überleben. Indirekt wird ein Getriebensein ohne Ordnung zur Verweigerung gegenüber bestimmten Menschen. Eine Hilfe für das Setzen und Leben von Prioritäten kann eine Liste der eigenen Tätigkeiten sein. Zuerst erstelle ich eine Rangfolge meiner Tätigkeiten und Aufgaben nach der eigenen Meinung, dann nach der Meinung der anderen. Im Hinblick auf den Zeitaufwand kann ich dann fragen: wie viel Zeit wurde bisher für eine Tätigkeit aufgewendet, wie viel wäre notwendig bzw. ideal, wie soll es künftig sein und welche Umstrukturierungen sind notwendig, um das zu erreichen. – Optionen und Prioritäten, Ja und Nein sind nicht einfach statisch festzulegen. Ihre konkrete Verwirklichung ist verwoben in die Geschichte der eigenen Erziehung, der eigenen Erfahrung. Da darf es Versuche, Irrtümer, Scheitern und Aufstehen, Misslingen und Gelingen geben. Oft zeigt

---

<sup>10</sup> Teresa von Avila, Innere Burg 7. Wohnung, S. 213.

sich das rechte Ja oder auch der notwendige Widerstand erst im Rückblick. Franz Jalics nennt eine Liste von Prioritäten<sup>11</sup>: 1. ausreichend Schlaf; 2. Körper, Bewegung, besonders für jene, die einen sitzenden und mehr denkenden Beruf haben; 3. Gebet; 4. Zeit für die Gemeinschaft, in der ich lebe; 5. Arbeit.

Der ethische Imperativ der Strategie: „Wer ein Unternehmen ohne Strategie führt, führt sein Unternehmen nicht gut.“ Menschen, die wissen, was sie tun und warum sie es tun, sind in der Regel deutlich produktiver als solche, die verunsichert die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ableisten, aber keine Klarheit über ihre persönliche Ausrichtung oder die Ausrichtung ihres Unternehmens haben.<sup>12</sup> Ein Unternehmen ohne implizit gelebte und/oder explizit formulierte Strategie zu lassen, ist ethisch nicht vertretbar.<sup>13</sup>

### **Zeit ist Geld? Oder: Von der Aufmerksamkeit**

„Bedenke, dass Zeit auch Geld ist! Wer den Tag zwei Taler mit Arbeiten verdienen kann und die Hälfte dieses Tages spazieren geht oder müßig sitzt, der darf, gibt er gleich auf seinem Spaziergange oder in seiner Untätigkeit nur sechzehn Groschen aus, diese nicht als den einzigen Aufwand betrachten. Er hat, in der Tat, außerdem noch einen Taler und acht Groschen vertan oder richtiger weggeworfen ... Der Weg zum Reichtume ist, wenn du nur willst, so eben wie der Weg zum Markte. Er hängt meistens von zwei Wörtchen ab: Tätigkeit und Sparsamkeit; das heißt: verschwende weder Zeit noch Geld, sondern mache von beiden den besten Gebrauch! Ohne Tätigkeit und Sparsamkeit kommst du mit nichts, bei denselben mit allem aus. Wer alles erwirbt, was er mit Ehren erwerben kann, und (notwendige Ausgaben abgerechnet) alles erhält, was er erwirbt, der wird sicherlich reich werden – und wenn anders jenes Wesen, das die Welt regiert und von dem jeder Segen zu seinem ehrlichen Fleiße erfliehen sollte, seiner weisen Vorsicht nach es nicht anders beschlossen hat.“<sup>14</sup>

„Zeit ist Geld“. So lautet ein bekannter Ratschlag Benjamin Franklins an einen jungen Handwerker. Das Gesetz der Ökonomie heißt Zeiteinsparung bzw. Beschleunigung. Ökonomie führt zu einer Nivellierung von Zeit in dem Sinn, dass von Leiblichkeit, Freiheit und Beziehung abstrahiert wird. Ökonomie versteht Gegenwart chronometrisch.

„Ich habe keine Zeit!“ Die Klage über den Mangel an Zeit gehört zu den alltäglichen Ritualen. Geschäftige Eile verleiht die Aura der Bedeutsamkeit. Der Terminkalender gilt als Symbol der Wichtigkeit. Freilich wird dieses Ansinnen, wirtschaftlich „Zeit zu gewinnen“, mit einem Verlust an Erfahrung erkaufte. Der vordergründige Zeitgewinn führt zu einem Weltschwund. Die ständige Beschleunigung lässt die Beziehungen oberflächlich und banal werden. Sie ruiniert zudem die innere Aufmerksamkeit. Werden Termine bloß abgehakt und erledigt, soll alles möglichst schnell unter Dach und Fach gebracht werden, dann gibt es keine wirkliche Gegenwart und auch keine wirkliche Begegnung mehr.

---

<sup>11</sup> Franz Jalics, Kontemplative Exerzitien. Eine Einführung in die kontemplative Lebenshaltung und in das Jesusgebet, Würzburg 1994, 363.

<sup>12</sup> Ulrich Hemel, Wert und Werte. Ethik für Manager - ein Leitfaden für die Praxis. München 2005, 57.

<sup>13</sup> Ulrich Hemel, Wert und Werte, 257.

<sup>14</sup> Benjamin Franklin, Guter Rat an einen jungen Handwerker. 1748, in: Nachgelassene Schriften und Correspondenz Bd. 5, Weimar 1819, 72.75.

Die Ökonomie der Aufmerksamkeit<sup>15</sup> ist im 21. Jahrhundert die Grundlage vieler Geschäftsmodelle und zu einer der wichtigsten Währungen geworden. Was ist die Ökonomie der Aufmerksamkeit? Es ist die Idee, die Aufmerksamkeit als ein Konzept und Währung zu sehen. Von Seiten der Betriebswirtschaft wurde die Aufmerksamkeitsökonomie als Esoterik abgetan und nur das Geld als einzig wahre Währung angesehen. Die Aufmerksamkeit kann Geld als Währung nicht ersetzen, aber sie ist definitiv eine Parallelwährung. So gibt es zwischen beiden Währungen Tauschprozesse. Ein Beispiel dafür ist die Werbung. Mit ihr tauscht man Geld gegen Aufmerksamkeit, um im zweiten Schritt die erworbene Aufmerksamkeit wieder zu monetarisieren.

„Gib deinem Knecht ein hörendes Herz.“ (1 Kön 3,9) „Der Mönch muss sein wie die Cherubim und Seraphim: ganz Auge!“<sup>16</sup> „Und so muss die Seele ihrerseits Gott ein liebevolles Aufmerken entgegenbringen, nur dies, ohne besondere Akte zu setzen ... mit dem entschlossenen Aufmerken der Seele, so wie, jemand in liebevoller Achtsamkeit die Augen öffnet.“<sup>17</sup> „Die von jeder Beimischung ganz und gar gereinigte Aufmerksamkeit ist Gebet.“<sup>18</sup>

Aufmerksamkeit ist die Offenheit für andere, die Bereitschaft zu vernehmen und zu hören aus Respekt vor der Wirklichkeit. Aufmerksamkeit impliziert den Respekt vor der Würde des anderen und schließt so den Verzicht auf den Mittelgebrauch des Menschen, der Verzicht auf Ver zweckung und Funktionalisierung. „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“ (I. Kant) Und es geht um das Eingehen in die einmalige, je unableitbare Freiheit des anderen, die freie Respektierung dieser Freiheit und letztlich die Bereitschaft, sich selbst herzugeben. Aufmerksamkeit meint Sachgerechtigkeit, Personengerechtigkeit, Zweckfreiheit und Selbstlosigkeit der Liebe.

## Asketische Kultur?

Das zügellose Verfolgen ökonomischer Ziele hatte massive Störungen im ökologischen, demographischen und gesellschaftlichen Bereich zur Folge. Angesichts dieser Störungen wurde schon in den 70er Jahren des 20. Jh. die Forderung einer asketischen Kultur laut.<sup>19</sup> Maßhalten, Bescheidenheit, Selbstbeherrschung, Askese und bewusste kulturelle Disziplin sind die Postulate. Dabei geht es nicht um eine Romantisierung der Armut, sondern um die Frage der Zukunft der Schöpfung und der Menschheit. Ein verantworteter Umgang mit den Schätzen der Natur fordert ein neues Denken. Die Lebens- und Verbrauchsgewohnheiten, das Konsumverhalten und die Frage nach dem Lebensstandard insgesamt sind kritisch zu beleuchten. In diesem Zusammenhang eröffnen die evangelischen Räte und die Armut im Besonderen eine

---

<sup>15</sup> Aufmerksamkeit im digitalen Zeitalter, in: <https://www.punkt-digital.de/420/oekonomie-der-aufmerksamkeit-eine-waehrung/>

<sup>16</sup> Weisung der Väter. Apophthegmata Patrum, auch Gerontikon oder Alphabeticum genannt (Einl. W. Nyssen, Übers. B. Miller) Trier 1980, Nr.166.

<sup>17</sup> Johannes vom Kreuz, Die lebendige Flamme (SW 4) Einsiedeln 1964, 3,33.

<sup>18</sup> Simone Weil, Aufmerksamkeit für das Alltägliche. Ausgewählte Texte zu Fragen der Zeit. Hg. und erl. von O. Betz, München 1987, 61.

<sup>19</sup> Carl Friedrich von Weizsäcker, Gehen wir einer asketischen Weltkultur entgegen? in: ders., Deutlichkeit. Beiträge zu politischen und religiösen Gegenwartsfragen, München 1978, 73-113.

Perspektive der Zukunft und der Hoffnung. Im Geist der Armut können wir frei sein von Ansprüchen und Bedürfnissen, die wir uns einredeten oder einreden ließen. Der Geist der Armut hat den Mut, statt des Wortes ‚Ich‘ das Wort ‚Wir‘ an die erste Stelle zu setzen, zu teilen, füreinander und miteinander die Güter dieser Welt zu haben und zu nutzen. Armut meint die Freiheit, der das Wenige kostbarer und reicher ist als der Überfluss, der Überdruß weckt. Wer arm und frei sein kann, lässt sich nicht versklaven an eigene Lebenserwartungen und Lebensentwürfe, er kann auf den Anspruch Gottes, auf den Anspruch der Mitmenschen und Mitgeschöpfe hören. Im Geist der Armut verschenkte Möglichkeiten sind nicht verlorene Möglichkeiten, sie sind Voraussetzung für einen freieren Dienst an anderen.<sup>20</sup>

## Hinterlassenschaften

„Er hinterlässt einen Scherbenhaufen.“ So kann man es über einen Menschen hören, der eine Verantwortung und Aufgabe zurücklässt und einen Ort verlassen muss. Seine Entscheidungen, seine Arbeit, seine Weise, mit Menschen umzugehen, hat nicht aufgebaut, nicht zum Wachstum, nicht zum Fortschritt geführt, sondern zum Chaos. „Er hinterlässt einen Schuldenberg“, d. h., er hat auf Kosten anderer, auf Kosten nachfolgender Generationen gelebt, gewirtschaftet, spekuliert. Die Last müssen andere tragen. Sie verlieren ihren Arbeitsplatz, ihre Sicherheit, ihre soziale Rolle und ihre gesellschaftliche Identität. Im vergangenen Jahrhundert haben Diktatoren, mächtige Führer und Systeme Ruinen, Leichenfelder, die Asche von Millionen von Menschen hinterlassen.

Für Unternehmer:innen ist eine starke Sorge notwendig, eine Verantwortung, für die man sich ernsthaft entschieden hat. Das sind Menschen, die nicht nur an sich selbst und an der eigenen Autonomie in erster Linie interessiert sind, sondern „generative Menschen“ sind, also Menschen, die selbst auf festem Grund stehen, Vertrauen vermitteln und Freude am Blühen anderer haben. Generativen Menschen geht es nicht nur um die eigene Selbstbehauptung. Ihre Energien, ihre Zeit sind nicht durch die eigenen Interessen besetzt. Ohne generative, schöpferische Fürsorge und Verantwortung für andere, verarmt das Leben, es stagniert. Keine Generation fängt beim Nullpunkt an und jede Generation gibt an kommende Generationen etwas weiter. Was hinterlässt die gegenwärtige Generation der zukünftigen: einen Schuldenberg, verbrannte Erde, einen Scherbenhaufen? Oder können wir ein Wort von Hilde Domin anwenden: „Fürchte dich nicht / es blüht / hinter uns her.“<sup>21</sup>

## Unternehmerisches Handeln als Form der Nächstenliebe

Der Kriminalpsychologe Thomas Müller ist überzeugt, dass „workplace violence“ eine der größten gesellschaftlichen und damit auch kriminalpsychologischen Herausforderungen der nächsten 30 Jahre sein wird.<sup>22</sup> Unter workplace violence versteht man alle Formen destruktiver Handlungen am Arbeitsplatz, die die Firma in Schwierigkeiten bringen sollen. Nach dem Motto „Mir geht es schlecht, und dem Chef soll es jetzt noch viel schlechter gehen“ werden das Unternehmen oder deren Führungspersonen torpediert. Wie man miteinander umgeht, das lernt

---

<sup>20</sup>Zukunft der Schöpfung - Zukunft der Menschheit. Erklärung der Deutschen Bischofskonferenz zu Fragen der Umwelt und der Energieversorgung, Bonn 1980, 16.

<sup>21</sup> Hilde Domin, Sämtliche Gedichte; hg. Nikola Herweg und Melanie Reinhold, Frankfurt am Main, 2009.

<sup>22</sup> Thomas Müller, Gierige Bestie. Erfolg Demütigung. Rache, Salzburg 2006; ders., Bestie Mensch. Tarnung. Lüge. Strategie, Reinbek bei Hamburg 2006.



man auf der Straße und zu Hause. Und genau daran mangelt es. Die moralische Wertigkeit, wie man mit anderen Menschen umgeht, ist in unserer Gesellschaft über mehrere Generationen immer mehr verwässert worden. Vielleicht auch deshalb, weil wir immer weniger Zeit mit unseren Kindern verbringen. Wer spricht zu Hause das Abendgebet mit den Kindern? Wer zieht das Resümee über die Geschehnisse des Tages? Wer dankt mit ihnen für die guten Stunden, und wer arbeitet mit ihnen die schlechten auf. Wo sonst soll ich Kommunikation, Moral und Wertigkeit lernen als in der Familie?

Im Bernardisaal des Stiftes Schlierbach in Oberösterreich gibt es die Darstellung eines „Allbeobachters“, d. h. der Betrachter wird vom Auge dieses Beobachters, der auch noch ein Fernrohr hat, angeschaut, wohin immer er sich im Raum bewegt. Der „Allbeobachter“ kontrolliert, überprüft, ihm entgeht nichts, er schaut nie woanders hin oder einfach weg. – Im Bernardisaal in Schlierbach finden noch immer die mündlichen Matura- (Abitur-)Prüfungen statt. – Es kann tiefe Verstörung auslösen, unter ständiger Beobachtung zu stehen, sei es privat oder auch beruflich. Der französische Philosoph Michel Foucault bezeichnete das Panoptikum als Ordnungsprinzip als Modell moderner Überwachungsgesellschaften und als wesentlich für westlich-liberale Gesellschaften, die er auch Disziplinalgesellschaften nennt. Selbstbestimmung ist wesentlich für Arbeitszufriedenheit und die seelische Gesundheit. Die Palette an Kontrollinstrumenten ist durch Digitalisierung rasant gewachsen. Wer braucht noch Chefs, wenn man Chips hat? Überwachung mittels GPS-Daten, das gibt es schon in manchen holländischen Einrichtungen. Registriert wird, wie lange Krankenpflegerinnen bei welchen Patient:innen verweilen, und diese Daten fließen automatisch in die Mitarbeiter:innen-Evaluationen ein. Eugen Roth hat diese Verstörung durch ständige Beobachtung und Kontrolle – auf Gott gemünzt – in ein paar Versen folgendermaßen ausgedrückt: „Ein Mensch, der recht sich überlegt, dass Gott ihn anschaut unentwegt, fühlt mit der Zeit in Herz und Magen, ein ausgesprochenes Unbehagen. Und bittet schließlich ihn voll Graun, nur fünf Minuten weg zu schau'n. Er wolle zwischen-durch allein, recht brav und artig sein. Doch Gott davon nicht überzeugt, ihn ewig unbeirrt beäugt.“ (Eugen Roth) – Andererseits trägt der liebende Blick Gottes im christlichen Verständnis die unmittelbar liebende Wertschätzung des Menschen in sich. Ähnlich wie in Schlierbach findet sich in der Turmkapelle des Brixener Doms in Südtirol ein Fresko eines „allsehenden Christus“. Wohin immer sich der Betrachter in der Turmkapelle bewegt, er wird von Christus angesehen. Im Menschen Jesus Christus wird das Antlitz Gottes sichtbar. Nikolaus Cusanus schreibt im 15. Jahrhundert zum „allsehenden Christus“: „Dein Sehen, Herr, ist Lieben, und wie dein Blick mich aufmerksam betrachtet, dass er sich nie abwendet, so auch deine Liebe. Soweit Du mit mir bist, soweit bin ich. Und da dein Sehen dein Sein ist, bin ich also, weil du mich anblickst. Indem du mich ansiehst, lässt du, der verborgene Gott, dich von mir erblicken. Und nichts anderes ist dein Sehen als Lebendigmachen.“<sup>23</sup>

Papst Paul VI. hatte in der Sozialzyklika *Octogesimo adveniens*, also 80 Jahre nach der ersten großen Sozialzyklika *Leos XIII. Rerum novarum* aus dem Jahre 1891, betont, dass Politik die wirksamste Form der Nächstenliebe sei. Und Paul VI. wendet diesen Gedanken auch auf die Wirtschaft an: „Unentbehrlich wie sie ist, kann die wirtschaftliche Betätigung, sofern sie sich wirklich in den Dienst an der menschlichen Person stellt, die brüderliche Liebe zur Entfaltung bringen und Gottes hilfreiche Fürsorge darstellen.“<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Nikolaus von Kues, *De visione Dei/Die Gottesschau*, in: *Philosophisch-Theologische Schriften*, hg. und eingef. von Leo Gabriel. Übersetzt von Dietlind und Wilhelm Dupré, Wien 1967, Bd. III, 105-111.

<sup>24</sup> Paul VI. *Apostolisches Schreiben „Octogesima adveniens“* (1971), in: *Texte zur katholischen Soziallehre. Die sozialen Rundschreiben der Päpste und andere kirchliche Dokumente*. Mit einer Einführung von Oswald von Nell-

Ulrich Hemel, Theologe und Unternehmensberater nennt in seinem Bestseller „Wert und Werte. Ethik für Manager – ein Leitfaden für die Praxis“ folgende ethische Mindeststandards für Führungskräfte und Unternehmer:

Vertrauen und Wertschätzung: „Wer mit anderen Geschäfte macht, muss ein Mindestmaß an Vertrauen aufbringen.“ Es geht um Vertrauen, Wertschätzung, Sensibilität, Dankbarkeit, denn sonst machen sich Vergiftung, Neid, Konkurrenz, Feindseligkeit, Misstrauen breit. Führungssysteme vermitteln Menschenbilder: wird der Mensch als solcher geschätzt oder wird er als Kostenfaktor bzw. Produktionsfaktor angesehen?

Transparente Kommunikation: „Geschäfte ohne Kommunikation über die gegenseitigen Erwartungen und Anforderungen funktionieren nicht.“ Zum Führen und Leiten in der Wirtschaft gehören transparente Kommunikation, Förderung der Begabungen, Dienst der Einheit, Integration.

### Der integrale Unternehmer<sup>25</sup>

„Sonntags kann ich etwas für die Seele tun, aber montags wird wieder geholt.“ Es war überhaupt kein bössartiger Mann, der das gesagt hat, und es waren schwierige Zeiten damals für seinen Autokonzern. Gründe genug also zum „Holzen“, und zwar gerade auch im Sinne der Arbeitnehmer seines Werks. Aber funktioniert diese Trennung von Sonntag und Werktag? Müsste nicht der Sonntag den Unternehmer so in seiner „Seele“ erfassen, dass er in den Montag hineinwirkt? Oder ist mit dem, was wir am Sonntag tun, wirklich nichts anzufangen am Werktag? Ist der Glaube nur der Ausgleich für die harte Arbeit, oder prägt der Glaube unsere Arbeit? Gibt es eine *gläubige* Verantwortung des Unternehmers oder ist eine solche gläubige Spiritualität sogar schädlich für die Wahrnehmung der wirtschaftlichen Verantwortung des Unternehmers? Und gibt es eine solche Verantwortung neben der wirtschaftlichen Verantwortung? Das alte wirtschafts- und unternehmensethische Denkmodell lautete: Hier ist die ökonomische Logik, der wirtschaftliche Sachzwang – dort ist die moralische Verantwortung, die ethische Pflicht. Man dachte in einem Konfliktmodell, in dem ethische Grundsätze stets ein Korrektiv des ökonomischen Denkens sind.

Vom englischen Philosophen und Staatstheoretiker Thomas Hobbes stammt die Überlegung, dass sich die Menschen vom Naturzustand in einem „bellum omnium in omnes“ befinde. Der Mensch sei dem Menschen eben ein Wolf (*Homo homini lupus*)<sup>26</sup>. Das Humanum in seinem brutalen Naturzustand ist Gewalt, Neid und Missgunst. Phänomene wie Liebe oder Solidarität

---

Breuning SJ, hg. KAB Deutschland, Kevelaer 1977, 487-523, hier Nr. 46; bereits in: Enzyklika *Populorum progressio* Nr. 86.

<sup>25</sup> Peter Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Vierte, vollständig neu bearbeitete Auflage, Bern 2008, 139; ders., *Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung*, Freiburg i.Br. 2005. *Zivilisierte Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Orientierung*, Freiburg/Basel/Wien 2005, aktualisierte und erweiterte Neuauflage: Bern/Stuttgart/Wien 2010; Vgl. dazu Christian Spieß, *Zur gläubigen Verantwortung von UnternehmerInnen* (unveröffentlichtes Manuskript).

<sup>26</sup> Thomas Hobbes *Lehre vom Bürger*. Original lateinisch: „Profecto utrumque vere dictum est, *Homo homini Deus*, & *Homo homini Lupus*“. *Elementa philosophica de cive*. Amsterdam 1657, 10: „To speak impartially, both sayings are very true; That Man to Man is a kind of God; and that Man to Man is an arrant Wolfe. The first is true, if we compare Citizens amongst themselves; and the second, if we compare Cities. In the one, there's some analogie of similitude with the Deity, to wit, Justice and Charity, the twin-sisters of peace: But in the other, Good men must defend themselves by taking to them for a Sanctuary the two daughters of War, Deceit and Violence: that is in plaine termes a mere brutall Rapacity ...“

sind sekundäre kulturelle Zähmungseffekte. Durch Kultur wird die Macht der Natur durch soziale Institutionen gezähmt. Hobbes gebraucht *Homo homini lupus* als Beschreibung für das Verhältnis zwischen den einzelnen von Menschenhand geschaffenen Staaten: „Nun sind sicher beide Sätze wahr: *Der Mensch ist ein Gott für den Menschen*, und: *Der Mensch ist ein Wolf für den Menschen*; jener, wenn man die Bürger untereinander, dieser, wenn man die Staaten untereinander vergleicht. Dort nähert man sich durch Gerechtigkeit, Liebe und alle Tugenden des Friedens der Ähnlichkeit mit Gott; hier müssen selbst die Guten bei der Verdorbenheit der Schlechten ihres Schutzes wegen die kriegerischen Tugenden, die Gewalt und die List, d. h. die Raubsucht der wilden Tiere, zu Hilfe nehmen.“ (10) Entgegen dem späteren Hobbes'schen Diktum „*homo homini lupus*“ lautet der erste Grundsatz der aristotelisch-thomastischen Sozialphilosophie „*Homo homini naturaliter amicus*“ – Der Mensch ist dem Menschen von Natur aus ein Freund.<sup>27</sup> Das Verhältnis von Mensch und Mitmensch ist von Natur aus freundschaftlich. „*Omnis homo naturaliter omni homini est amicus quodam generali modo.*“ (STh II-II,114,1)

Ist der Mensch von Grund auf kooperativ, sind Unfairness und Egoismus pathologische Entfremdungen? Oder ist der Mensch von Natur aus egoistisch und ist die Liebe und Solidarität auf die Couch zu legen? Wie sollen wir den Menschen – in der Wirtschaft oder in der Politik – verstehen: als grundlegend kooperativ und solidarisch oder als selbstbezüglich und egoistisch? Relevant für das Verhalten sind der Faktor Fairness wie der Faktor Vertrauen: Das eigene Handeln hängt v. a. auch davon ab, welches zukünftige Handeln man vom Gegenüber erwartet bzw. glaubwürdig erwarten darf. Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind für Kooperation unabdingbar. Sonst zerreißt das Wir-Gefühl.

Evangelium und Wirtschaft, Liebe und Arbeitswelt sind aber nicht unvereinbar. Ethisches Planen und ethisches Handeln sind nicht mehr Antithese, sondern Fundament und Rahmen nachhaltiger erfolgreicher Wirtschaftens innerhalb demokratisch-rechtsstaatlicher Freiheitsordnungen. Die Stärke der ökosozialen Marktwirtschaft liegt ja gerade darin, dass sie ein Gleichgewicht zwischen Geltungsansprüchen aus sehr unterschiedlichen Feldern des Lebens anstrebt: der Freiheit des Wirtschaftens bis zur Bildung von Kapital und Eigentum, der Verantwortung für die Schwächeren in der Gesellschaft und der Aufmerksamkeit für nachhaltiges Wirtschaften, das über mehrere Generationen ohne unverantwortliche Schadenswirkung durchgehalten werden kann.

Beim „integren Unternehmer“, der die anderen im Blick hat und in seine Überlegungen nicht nur ökonomische, sondern auch politische, kulturelle, religiöse, soziale etc. Gesichtspunkte integriert, werden die enormen positiven Effekte unternehmerischen Handelns – im Sinne des lebensdienlichen Wirtschaftens – besonders hervorgehoben. Der Unternehmer hat nicht nur ökonomische, sondern eben auch politische und womöglich religiöse Kompetenzen, die für seine Tätigkeit als Unternehmer, für eine zivilisierte Marktwirtschaft und für die Gesellschaft insgesamt unverzichtbar sind. Deshalb sollten UnternehmerInnen auch ihre gläubige Verantwortung „vom Sonntag“ mit in „den Werktag“ nehmen. Das ist Herausforderung genug.

Die vielfältige Verantwortung des Unternehmers / der Unternehmerin für Mitarbeiter:innen, für den Betrieb, für die Familie, aber auch für das eigene Wohlbefinden, ist eine enorme Herausforderung. Der/Die Unternehmer/in ist wie jeder Mensch auf Sinn ausgerichtet. Die Arbeit, die Führung eines Betriebes ist ein Ort der Sinnstiftung, und Leistung ist eine Form der Sinnerfüllung. Diese ist nicht durch eine egoistisch und narzisstisch geprägte Selbstverwirklichung zu

---

<sup>27</sup> Vgl. Aristoteles, Nikomachische Ethik VIII,1 – 1155 a 21-22; Thomas von Aquin, In decem libros ethicorum aristotelis ad Nicomachum expositio. Liber Octavus, Lectio I, n° 1541f; Thomas von Aquin, ScG III,117 nr. 2899; ScG IV 54; Eberhard Schockenhoff, Grundlegung der Ethik: Ein theologischer Entwurf, Mainz 2014, 158.

erreichen, sondern durch Werteverwirklichung, die an Produktivität und Kooperation gebunden ist. In der Unternehmensführung kann der Unternehmer seine Begabungen einbringen und die Welt mitgestalten.

Zwei Grundhaltungen – herrührend aus der benediktinischen Tradition – können für die nötige körperlich-seelische Balance hilfreich sein<sup>28</sup> (1) *Stabilitas* – Beständigkeit: Zu sich selbst stehen, beständig zu sein auf dem eigenen Weg. Was zunächst paradox klingt, ist eine tiefe Lebenserfahrung: Wer sich selbst finden will, der muss auch wagen, sein Leben ständig zu verändern und zu erneuern. Die Umkehr zu sich selbst gehört zu den wichtigsten spirituellen Haltungen. (2) *Hilaritas* – die heitere Gelassenheit: Wie kann der moderne Mensch in einer Welt bestehen, die täglich komplexer und komplizierter wird? Jedenfalls nicht ausschließlich dadurch, dass er immer noch raffiniertere Messmethoden und Managementinstrumente erfindet und anwendet. Viel eher hilfreich sind eine gehörige Portion Gelassenheit und eine Prise Humor. Der Geist und die Inspiration breiten sich dort aus, wo Freude und eine entspannte Atmosphäre herrschen.

Der/Die Unternehmer/in hat das Privileg, Sinn stiften zu dürfen: Wer ein Unternehmen führt, bereitet den Boden dafür, dass Menschen mit ihrer Aufgabe wachsen und sich mit ihren Fähigkeiten einbringen können. Er/Sie gestaltet einen Sinnraum für andere, in dem aber auch er/sie als wesentlicher Teil des Unternehmens Sinn und Erfüllung finden soll und darf.

+ Manfred Scheuer  
Bischof von Linz

---

<sup>28</sup> Anselm Bilgeri, Achtsamkeit, Kultur des Dienens und Wertschätzung der Unterschiedlichkeit im Unternehmen. Anregungen aus der Benediktsregel für eine werteorientierte Führungskultur, in: Hermann Schoenauer (Hg.), *Spiritualität und innovative Unternehmensführung*, Stuttgart 2012, 508-516.