

RAINER KOEHNE

Das Unternehmer-Leitbild im Einfluß von Konfession und Religiosität

Die Meinungen sind gespalten bei der Frage, ob und inwieweit heutzutage die Einstellungen und Verhaltensweisen von Menschen, die sich beruflich in einem gleichsam säkularisierten Raum bewegen, hier konfessionellen Einflüssen unterliegen. Diese Frage gewinnt ein besonderes Gewicht bei den Unternehmern, da deren Handlungs- und Entscheidungsspielraum weitgehend durch äußere Daten, wie Technologie, Gesetzgebung und Marktsituation determiniert ist. Soweit solche »Sachzwänge« noch Ermessensräume offenlassen, kann ein Vakuum an Entscheidungskriterien, besonders normativer Art, entstehen. Die Vermittlung von Weltbild und Wertsystem gehört nun zu den entscheidenden Aufgaben der Kirchen. Es fehlt auch nicht an Strömungen und Verlautbarungen zu wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Fragen, wie etwa in den päpstlichen Sozialzyklen oder in innerkirchlichen Stellungnahmen.

Indessen findet sich hier für Unternehmer nichts sonderlich Konstruktives. Bekannt ist die Stellung der »katholischen Sozialverbände, die kraft ihrer Zahl, ihrer Presse, ihrer Tagungen, ihrer Sozialideologie die öffentliche Meinung in der Kirche beeinflussen. Ihre Sozialideologie ist mindestens zum Teil unternehmergegenerisch«¹. Insgesamt aber kann man mit dem Kölner Kardinal *Josef Höffner* sagen: »Die katholische Soziallehre hat sich verhältnismäßig selten mit dem typisch Unternehmerischen befaßt«². Erst in jüngerer Zeit werden Bemühungen sichtbar, diesem Mangel abzuhelpfen³.

¹ *Johannes Messner*, Das Unternehmerbild in der katholischen Soziallehre, in: Beiträge zur Gesellschaftspolitik, Bund katholischer Unternehmer Nr. 3, Köln 1968; *Rainer Koehne*, Das Unternehmerbild junger Katholiken. Wenn ich Unternehmer wäre . . ., in: Uniapac, Zeitschrift des Weltverbandes christlicher Unternehmer, Ausgabe für Deutschland, Österreich, Schweiz, Düsseldorf 1973.

² *Josef Höffner*, Das Unternehmerbild in der katholischen Soziallehre. Vortrag vor dem Gesprächskreis »Kirche und Wirtschaft« in Münster, in: *W. Weber*, Der Unternehmer, Köln 1973.

³ *Wilhelm Weber*, Kapitalismus und Unternehmer in katholischer Sicht, in: Beiträge zur Gesellschaftspolitik, Bund katholischer Unternehmer Nr. 1, Köln 1968; *ders.*, Der Unternehmer. Eine umstrittene Sozialgestalt zwischen Ideologie und Wirklichkeit, Köln 1973.

Demgegenüber galten die Werte des Calvinismus-Protestantismus lange Zeit hindurch dem unternehmerischen Denken und Erfolgstreben als förderlich. So werden auch heute noch Belege für diese Auffassung angeführt. »Max Webers Thesen über Protestantismus und Kapitalismus noch auf der Höhe der Zeit«, so wird das Ergebnis einer 1970 durchgeführten Umfrage interpretiert, demzufolge die evangelischen Bundesbürger gegenüber den Nicht-Protestanten ein günstigeres Unternehmerbild haben⁴.

Im Verlauf der sogenannten Protestantismus-Debatte wurde die Brauchbarkeit von Webers These als Hypothese für empirische Forschung zunehmend in Zweifel gezogen. Dies wurde insbesondere damit begründet, daß »der Zusammenhang zwischen bestimmten Inhalten kirchlicher Lehre und den internalisierten Werten der formellen Kirchenmitglieder im Zeichen fortschreitender Entwicklung immer fraglicher wird«⁵.

Dieses Problem soll hier aufgegriffen und untersucht werden. Einmal gilt es zu prüfen, ob der – zumindest aus historischer Sicht – unterschiedliche Stellenwert des Unternehmers im Wirkungsbereich der beiden christlichen Konfessionen die Werthaltung ihrer Unternehmehrer-Mitglieder beeinflußt. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die allgemeinere Frage, ob die christlichen Unternehmer insgesamt Einstellungsdifferenzen gegenüber ihren konfessionell nicht gebundenen Kollegen aufweisen. Zum anderen ist der Einwand zu berücksichtigen, daß eine formelle Kirchenmitgliedschaft wenig über die normative Beeinflußbarkeit der Unternehmer aussagt. Aus diesem Grunde hatten die Befragten, neben ihrer Konfession, auch den Grad ihrer religiösen Verbundenheit anzugeben.

Was nun die Befragungsinhalte betrifft, so ging es nicht um die spezielle Korrelation von protestantischen Normen mit hohen Leistungswerten – dies würde schon an den subjektiven Maßstäben der Befragten scheitern –, sondern um den Nachweis möglicher Einflüsse von Konfessionszugehörigkeit sowie dem Maß konfessioneller Verbundenheit bzw. Gläubigkeit auf Verhaltensnormen, die über die funktionelle Zweckbestimmtheit unternehmerischer Berufsausübung

⁴ *Meinolf Dierkes*, Unternehmer im Spiegel der öffentlichen Meinung (II), in: Der Arbeitgeber. Offizielles Organ der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, Jahrg. 22, Heft 19, Köln 1970.

⁵ *Benno Biermann*, Die Protestantismus-Debatte. Entwicklung, Stand und Bedeutung für eine Soziologie der Unternehmerschaft. Internationales Jahrbuch für Religionssoziologie, Band 4, Köln-Opladen 1968.

hinausgehen. Diese Normen werden unter dem Begriff »Unternehmer-Leitbild« zusammengefaßt⁶. Schließlich wird untersucht, ob ein konfessionell beeinflusstes Leitbild das berufliche Selbstverständnis des Unternehmers zu stützen vermag.

Konfessionelle Struktur

Das vorliegende Datenmaterial entstammt einer Umfrage zum Selbstbild deutscher Unternehmer, die im Sommer 1973 vom Verfasser durchgeführt wurde⁷. Da es weder in den amtlichen Statistiken noch im Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eine allgemeinverbindliche Definition des Unternehmers gibt, kann nicht mit letzter Genauigkeit festgestellt werden, welche Berufstätigen zur Unternehmerschaft zu zählen sind. Insofern ist eine im demoskopischen Sinne repräsentative Erhebung von Unternehmermeinungen nur begrenzt möglich. Als Kriterien der Zugehörigkeit zur Unternehmerschaft wurden zugrunde gelegt einmal die oberste Position⁸, das bedeutet Anweisungsbefugnis und Verantwortlichkeit in einem Wirtschaftsunternehmen, zum anderen muß dieses Unternehmen mindestens 10 Mitarbeiter beschäftigen, um die zahlreichen Freiberuflichen auszuschließen, die keine sonderlichen Führungsaufgaben wahrzunehmen haben.

Insgesamt wurden 365 Unternehmer nach ihrem Selbstverständnis befragt. Die Auswahl erfolgte zufällig nach den Karteien der wesentlichen Unternehmerverbände sowie nach der Teilnahme an dem Besuch regional gestreuter Unternehmerveranstaltungen. Der zugrundegelegte Fragebogen war standardisiert, die Antwortmöglichkeiten z. T. skaliert. Seit der Ermittlung der Konfessionsstruktur der Unternehmer in Nordrhein-Westfalen⁹ ist bekannt, daß die Protestanten –

⁶ *Otto A. Friedrich*, Das Leitbild des Unternehmers wandelt sich. Eine gedankliche Zusammenfassung verschiedener Vorträge, Stuttgart-Degerloch 1959; *Heinz Hartmann*, Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation. 1. Aufl., Frankfurt 1959, 2. Aufl. 1968.

⁷ Das untersuchte Material ist bei einer Umfrage zu einer Dissertation (Universität Köln 1974) über das Selbstbild deutscher Unternehmer, *Rainer Köhne*, mit angefallen.

⁸ *Heinz Hartmann*, Grundlagen einer Soziologie des Unternehmertums. Unveröffentlichtes Manuskript, Sozialforschungsstelle an der Universität Münster, Dortmund 1969.

⁹ *Benno Biermann*, Die soziale Struktur der Unternehmerschaft. Demographischer Aufbau, soziale Herkunft und Ausbildung der Unternehmer in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1971.

gemessen an der Gesamtbevölkerung – einen überproportional großen Anteil an der Unternehmerschaft stellen. Nach Auswertung aller Fragebögen der vorliegenden Studie ergab sich folgende Aufteilung des Samples: 51 % Protestanten, 37 % Katholiken und eine Restgruppe von 11 %, in der – neben zwei sich nicht als sonderlich religiös einstufenden Andersgläubigen – die Konfessionslosen zusammengefaßt sind (Tabelle 1). Ihr vergleichsweise hoher Anteil könnte mitunter auf die ans Einkommen gebundene Kirchensteuerregelung zurückzuführen sein. Sie kann letztlich die Konkurrenzfähigkeit selbständiger Unternehmer tangieren.

Tabelle 1: *Konfessionszugehörigkeit*

Konfession der Unternehmer	Anteil %	Konfessionsbindung		
		stark %	indifferent %	keine %
evangelisch	51,2	43,5	65,7	66,7
katholisch	37,4	56,5	34,3	33,3
keine Konfession*	11,4	—	—	—
K A	0,0	0,0	0,0	0,0
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0
N	365	115	105	102

* incl. 0,6 % sonstige Konfessionen

Für die weitere Betrachtung wurde diese Restgruppe ausgeschlossen. Die verbleibenden 186 evangelischen und 136 katholischen Unternehmer wurden nach dem Grad ihrer konfessionellen Verbundenheit befragt (Tabelle 2). Nur 27 % der Protestanten, aber 48 % der Katholiken fühlen sich ihrem Glauben stark verbunden («sehr stark» und «stark»). Von den Protestanten stufen sich 37 % als glaubensmäßig indifferent ein («es geht»), bei den Katholiken beträgt dieser Anteil 27 %. Der Anteil derjenigen Unternehmer, die sich ohne Glaubensbindung sehen («nein, nur schwach» und «nein, überhaupt nicht»), beträgt bei den Protestanten 36 %, bei den Katholiken 25 %.

Tabelle 2: *Konfessionsbindung*

»Fühlen Sie sich ihrer Konfession besonders verbunden?«	Konfession			Gesamt %
	evange- lisch %	kath- lisch %	keine %	
ja, sehr stark	6,5	16,2	—	10,6
ja, stark	20,4	31,6	—	24,8
es geht	37,1	26,5	—	32,3
nein, nur schwach	25,8	16,2	—	22,4
nein, überhaupt nicht	9,7	8,8	—	9,3
K A	0,5	0,7	—	0,6
Gesamt	100,0	100,0	—	100,0
N	186	136	—	324

Insgesamt ergibt sich in den drei Klassen eine ungefähr gleichstarke Besetzung: 115 Unternehmer, die sich ihrem Glauben stark verbunden fühlen, 105 glaubensmäßig indifferente und 102 nicht gläubige. Die Verteilung nach den beiden christlichen Konfessionen ist indessen sehr unterschiedlich. Die Stark-Gläubigen verteilen sich im Verhältnis von 43 % : 57 % auf Protestanten und Katholiken, die Indifferenten im Verhältnis von 66 % : 34 % und die Nicht-Gläubigen von 67 % : 33 % (Tabelle 1). Unter den gegebenen Voraussetzungen scheinen die katholischen Unternehmer erheblich stärker religiös, also glaubensverbunden, zu sein, als ihre evangelischen Kollegen¹⁰.

Leitbild-Bedarf

Sucht man im Selbstverständnis der Unternehmer nach einem normativen Unterbau, so stellt sich vorab die Frage: Findet die Idee eines Leitbildes überhaupt eine bewußte Zustimmung, gibt es so etwas wie einen Leitbild-Bedarf bei den Unternehmern, zeigen sich hier konfessionelle Einflüsse?

Unternehmer, die sich zu keiner Konfession bekennen, halten ein Leitbild, im Sinne einer geistigen Grundlegung der Unternehmerarbeit, noch eher für notwendig als ihre konfessionell gebundenen

¹⁰ Dieser Tatbestand ist bei dem Vergleich der Antworten von Unternehmern mit unterschiedlicher Glaubensverbundenheit zu berücksichtigen, da die Katholiken in der Gruppe der stark religiös eingestellten Unternehmer überrepräsentiert sind.

Kollegen. Der verstärkte Leitbildbedarf scheint ein normatives Vakuum anzuzeigen. Angehörige der christlichen Konfessionen haben eher die Chance, Leit- und Lebensregeln vermittelt zu bekommen, Regeln, die über die technische Bewältigung des jeweiligen Zweckes hinausgehen. Insofern begründen sie die Notwendigkeit eines Leitbildes in verstärktem Maße (73 %) damit, daß die Berücksichtigung von wirtschaftlichen und technischen Gesichtspunkten allein nicht ausreicht. Hingegen schließen sich nur 61 % der konfessionslosen Unternehmer einer solchen Begründung an. Folgerichtig ist auch ihr Anteil unter jener Antwortgruppe der relativ höchste, in der es heißt: technische und wirtschaftliche Sachzwänge ließen keinen Spielraum für ethische Wertvorstellungen (Tabelle 3).

Tabelle 3: *Leitbild — Bedarf*

»Brauchen die Unternehmer ein Leitbild im Sinne einer geistigen Grundlegung der Unternehmerarbeit (Verhaltenskodex)?«	Konfession			Konfessionsbindung			Gesamt
	evangelisch	katholisch	keine	stark	indifferent	keine	
	%	%	%	%	%	%	%
Ein solches Leitbild ist notwendig	70,0	72,8	76,2	73,1	70,5	73,3	72,5
Verhaltensempfehlungen sind im Sinne eines Leitbildes als Orientierungshilfe sehr notwendig, da die Berücksichtigung von wirtschaftlichen und technischen Gesichtspunkten allein nicht ausreicht	73,7	72,6	60,9	78,0	66,6	73,6	71,6
Technische und wirtschaftliche Sachzwänge lassen keinen Spielraum für ethische Wertvorstellungen	17,8	11,0	19,1	9,5	16,2	19,9	15,3
Die Gesetzgebung schreibt schon genügend Mindestnormen für das Unternehmerverhalten vor	38,9	36,7	28,6	32,2	46,2	36,2	37,0
Nein, denn es gibt genügend »ungeschriebene Gesetze«, deren sich viele Unternehmer nicht bewußt sind	39,3	46,0	45,2	45,6	37,9	44,6	42,5
N	186	136	42	115	105	102	365

Der ausgeprägtere Leitbildbedarf der konfessionslosen Unternehmer korrespondiert auch mit der Feststellung, die Gesetzgebung schreibe nicht genügend Mindestnormen für das Unternehmerverhalten vor; demgegenüber wirken konfessionelle Einflüsse diesem Mangel offenbar entgegen. Unter den christlichen Unternehmensleitern finden sich 10 % mehr, die in der Gesetzgebung schon genügend Unternehmensnormen sehen.

Innerhalb der beiden christlichen Konfessionen gibt es in dieser Frage keine sonderlichen Meinungsunterschiede. Jedoch weisen die katholischen Unternehmer die »Sachzwangthese« noch entschiedener zurück. Andererseits gibt es für sie – mehr als bei ihren evangelischen Kollegen – genügend »ungeschriebene Gesetze«, auch wenn sich viele Unternehmer ihrer nicht bewußt sind.

Auch die Religiosität, verstanden als selbstbekundete Bindung an eine Konfession, erweist sich als ein Merkmal, das unternehmerischen Leitbildbedarf beeinflußt. Besonders auffallend ist hierbei, daß Unternehmer mit einer starken Gläubigkeit bei diesem Fragenkomplex beinahe das gleiche Meinungsbild vertreten wie ihre nicht gläubigen Kollegen. Lediglich die These von den Sachzwängen, die keinerlei Spielraum für ethische Wertvorstellungen lassen, ist bei letzteren doppelt so stark ausgeprägt, m. a. W.: der Glaube an höhere Werte korreliert ex definitione mit einer starken Religiosität.

Abweichend von beiden Gruppen zeigen sich die religiös Indifferenten. Im Gegensatz auch zu denjenigen, die eine Glaubensbindung verneinen, könnte man von einer »relativen Standpunktlosigkeit« sprechen. Die Notwendigkeit eines Leitbildes wird nicht so stark gesehen, auch die Begründung, daß wirtschaftliche und technische Gesichtspunkte allein nicht ausreichen, wird nicht in gleichem Maße akzeptiert. Es gibt vergleichsweise wenig religiös unschlüssige Unternehmer, die etwas von ungeschriebenen Gesetzen halten. Statt dessen, so scheint es, klammert sich glaubensmäßige Indifferenz an den normativen Positivismus einer Gesetzgebung: 46 % gegenüber 32 % bei den Gläubigen und 36 % bei den Nicht-Gläubigen sind der Meinung, die Gesetzgebung schreibe schon genügend Mindestnormen für das Unternehmerverhalten vor.

Motive und Präferenzen

Ebenfalls in gewisser Abhängigkeit von Konfession und Religiosität zeigt sich die unternehmerische Motivlage. Zwar rangiert bei allen

Teilgruppen die Freiheit der Entscheidung und Verantwortung auf dem ersten Platz, aber diese Freiheit ist bei den konfessionslosen Unternehmern besonders stark ausgeprägt. Für diese Gruppe hat auch die Freude an der Macht eine relativ größere Bedeutung. Hingegen spielt bei den konfessionellen Unternehmern die Verpflichtung gegenüber anderen eine erheblich größere Rolle, sei es die Sorge für die Mitarbeiter, der Dienst am Kunden oder die Familientradition (Tabelle 4).

Tabelle 4: *Motive und Präferenzen*

»Welches sind die überwiegenden Berufsmotive des Unternehmers?«	Konfession			Konfessionsbindung			Gesamt
	evangelisch	katholisch	keine	stark	indifferent	keine	
	%	%	%	%	%	%	
Lust am Disponieren, Entscheiden und Übernehmen von Verantwortung	92,5	82,4	95,2	89,6	85,7	89,2	88,9
Freude am Unabhängig- und Selbständigsein	82,3	77,9	76,2	82,6	77,1	80,4	79,8
das Geldverdienen (»Gewinnmaximierung«) und das Wiederanlegen des Gewinnes	59,7	56,6	57,1	56,5	59,0	59,8	58,4
Sorge für die Mitarbeiter	54,6	57,4	45,2	58,3	56,2	52,5	54,2
Dienst am Kunden	42,5	44,9	31,0	45,2	45,7	39,2	42,1
Familientradition	28,5	29,4	19,0	32,2	32,4	21,6	28,0
das Ansehen in der Öffentlichkeit	26,9	23,5	16,7	29,6	19,0	28,4	24,7
die Freude an der Macht	15,6	14,0	23,8	20,9	5,7	17,6	16,1
N	186	136	42	115	105	102	365

Sieht man einmal vom Primärmotiv freier Disposition und Verantwortung, das bei den Protestanten stärker ausgeprägt ist, ab, so zeigen sich im Vergleich zu den Katholiken keine nennenswerten Meinungsunterschiede.

Konfessionelle Verbundenheit scheint ebenfalls zu korrespondieren mit der Verbundenheit gegenüber anderen Menschen, wie Mitarbeitern und Kunden, und Werten, wie Familientradition. Für die religiös indifferenten Unternehmer hat das Ansehen in der Öffentlich-

keit sowie das Machtmotiv eine sehr geringe Bedeutung. Indifferenz und die Entschiedenheit, die Macht nun einmal verlangt, vertragen sich nicht. Daß sich die Unentschiedenheit dieser Befragtengruppe offenbar nicht nur auf ihre Religiosität erstreckt, scheint sich auch in der vergleichsweise schwächeren Verantwortungsfreude auszuweisen. Immerhin lassen sich konfessionell bedingte Unterschiede im Gewinnstreben hier nicht nachweisen. »Die Integration von Profit und Religion in die Aufgaben der Gesellschaftsgestaltung«¹¹ scheint zumindest bei den Profitverantwortlichen, den Unternehmern, vollzogen.

Erfolgskriterien

Zu den wichtigen Aufgaben eines Leitbildes gehört es, Maßstäbe zu liefern. Aus verschiedenen Untersuchungen ist bekannt, daß die subjektiven Erfolgsmaßstäbe des Unternehmers so differenziert sein können wie seine Motivationsstruktur. Um dennoch zu vergleichbaren Aussagen zu kommen, wurde – in Anlehnung an eine Erhebung von *Schmölders*¹² – eine Vereinfachung auf vier Alternativen vorgenommen. Die meisten Unternehmer sehen in einem hohen Gewinn den eigentlichen Erfolgsmaßstab. Bei den Kirchenmitgliedern unter den Unternehmern ist dieser Maßstab sogar noch stärker verbreitet als bei ihren konfessionslosen Kollegen. Offenbar ist es den heutigen Kirchen gelungen, die – nicht zu allen Zeiten unbestrittene – Gewinnberechtigung in das soziale Wertesystem ihrer Unternehmehrmehrmittglieder fest zu integrieren. Ohne entsprechende Legitimationshilfe, so scheint es, ist das Bekenntnis zu diesem Erfolgsmaßstab geringer¹³ (Tabelle 5).

¹¹ *Trutz Rendtorff*, Profit und Religion. Der Unternehmer aus der Sicht der evangelischen Kirche, Bayerische Unternehmertagung, München 1973.

¹² *Günter Schmölders*, Der Unternehmer im Ansehen der Welt, Bergisch-Gladbach 1971.

¹³ *Wilfrid Schreiber*, Die gesellschaftlichen Funktionen des Unternehmergewinnes, in: Beiträge zur Gesellschaftspolitik, Bund katholischer Unternehmer Nr. 2, Köln 1968.

Tabelle 5: *Erfolgskriterien*

»Wann gilt ein Unternehmer als besonders erfolgreich?«	Konfession			Konfessionsbindung			Gesamt
	evan- gelisch	katho- lisch	keine	stark	in- diffe- rent	keine	
	%	%	%	%	%	%	
... wenn er einen hohen Gewinn hat	62,4	59,6	52,4	53,9	65,7	63,7	60,7
... wenn er Dinge herstellt, die für alle besonders wichtig sind	13,4	19,9	21,4	19,1	17,1	12,7	16,6
... wenn er viel für die Belegschaft tut	11,8	7,4	9,5	8,7	11,4	8,8	9,5
... wenn er ein großes Unternehmen hat	5,4	8,8	7,1	13,0	1,0	5,9	7,1
K A	7,0	4,4	9,5	5,2	4,8	8,8	6,1
Gesamt	100,0	100,1	99,9	99,9	100,0	99,9	100,0
N	186	136	42	115	105	102	365

Indessen sollte man diese Feststellung nicht überinterpretieren. Auch stark religiös eingestellte Unternehmer messen einem hohen Gewinn kein so großes Gewicht bei wie ihre übrigen Kollegen. Es überrascht hingegen nicht, daß Unternehmer mit konfessioneller Indifferenz sich besonders stark an funktionale, quantifizierbare, d. h. objektivierbare Werte klammern. Für diese Gruppe hat der Gewinn als Erfolgskriterium die größte Bedeutung.

Sozialkriterien

Nach Meinung vieler Betrachter der gesellschaftspolitischen Szenerie »sind auch heute noch die Begriffe ›Unternehmer‹ und ›sozial‹ nicht vereinbar«¹⁴. Indes ist eine solche Feststellung so lange ohne Belang, wie es keine allgemein gültige Bestimmtheit dessen gibt, was »sozial« beinhaltet. Selbst innerhalb der Unternehmerschaft wird der Begriff des Sozialen unterschiedlich akzentuiert. Die persönliche Achtung und Beachtung der Mitarbeiter gilt bei den Kirchenmitgliedern als das wichtigste Merkmal einer sozialen Unternehmerhaltung (Tabelle 6).

¹⁴ *Meinhof Dierkes*, Unternehmer im Spiegel der öffentlichen Meinung (I), in: Der Arbeitgeber. Offizielles Organ der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, Jahrg. 22, Heft 18, Köln 1970.

Tabelle 6: Sozialkriterien

»Welche der folgenden Zielsetzungen sind kennzeichnend für einen sozial eingestellten Unternehmer?«	Konfession			Konfessionsbindung			Gesamt
	evan- gelisch	katho- lisch	keine	stark	in- diffe- rent	keine	
	%	%	%	%	%	%	
(A) PERSONENBEZOGENE KRITERIEN							
Persönliche Achtung und Beachtung der Mitarbeiter	93,5	91,2	85,7	93,0	92,4	91,2	91,7
Förderung der Aufstiegschancen der Mitarbeiter	87,1	91,9	88,1	90,4	88,6	88,2	88,9
Eine Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter	75,3	72,1	83,3	69,6	72,4	80,4	74,8
Die Gewährung freiwilliger Sozialleistungen	76,9	68,4	78,6	69,6	76,2	76,5	74,0
Mitbeteiligung von Arbeitnehmern am Firmenkapital	29,0	29,4	47,6	30,4	25,7	30,4	31,3
Förderung auch überbetrieblicher Mitbestimmung	13,4	15,4	14,3	13,9	17,1	10,8	14,4
(B) SACHBEZOGENE KRITERIEN							
Die Verpflichtung, die Rentabilität des Unternehmens zu erhalten	85,5	89,7	78,6	89,6	82,9	89,2	86,1
Durchführung von Erhaltungs- u. Rationalisierungsinvestitionen	71,5	76,5	69,0	74,8	69,5	76,5	73,1
Die Verpflichtung, zu sparen und neues Kapital zu bilden	53,2	66,9	50,0	67,8	52,4	55,9	57,9
Die Erzielung eines möglichst hohen Gewinnes	26,9	36,0	23,8	36,5	27,6	28,4	30,2
N	186	136	42	115	105	102	365

Bei ihren konfessionslosen Kollegen steht die Förderung der Aufstiegschancen der Mitarbeiter auf dem ersten Platz. Bei ihnen haben auch die Erfolgsbeteiligung und insbesondere die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer einen vergleichsweise hohen Rang im Rahmen unternehmerischen Sozialverhaltens. Überwiegend sachbezogene Kriterien, wie die Verpflichtung zu Rentabilität, Kapitalbildung und Investitionen bestimmen nicht in gleich starker Weise ihren Sozialbegriff, wie dies bei den Kollegen der Fall ist, die sich als Mitglieder einer Glaubensgemeinschaft ausgeben. Auch hier könnte man an die Wirkung kirchlicher, ja selbst päpstlicher Legitimationshilfen denken¹⁵. Bei allem Gleichklang zwischen Protestanten und Katholiken in dieser Frage zeigen letztere doch eine ausgeprägtere Bereitschaft, die Erzielung eines möglichst hohen Gewinnes als Bestandteil sozialen Verhaltens zu verstehen.

Ein ähnlich sachbezogener, eher indirekter Sozialbegriff findet sich bei den stark religiösen Unternehmern. Dieses eher abstrakte Verständnis dürfte sich daraus erklären, daß unter den Leitern von Großunternehmungen sich ein überproportionaler Anteil von stark Gläubigen befindet. Mit der Komplexität eines Unternehmens wächst aber auch die Notwendigkeit einer abstrakteren Beurteilung und Handlungsführung, auch im Sozialwesen.

Wirtschaftspolitische Prioritäten

Die vorstehende Tendenz verstärkt sich noch, wenn man die unterschiedlichen Präferenzen für wirtschaftspolitische Zielvorstellungen betrachtet. Wie in der realen Politik, so zeigt auch die Gespaltenheit der Unternehmermeinungen, wie problematisch eine Prioritätenfolge zwischen Vollbeschäftigung, Geldwertstabilität und Wirtschaftswachstum zu setzen ist. Zwar wird das letztgenannte Ziel von allen Teilgruppen auf den ersten Rang gehoben, aber dies nicht einmal von der Mehrzahl der Befragten. Und im Verhältnis der beiden anderen Ziele zueinander zeigen sich erhebliche Unterschiede. Bei Mitgliedern der christlichen Konfessionen haben sichere Arbeitsplätze und stabile Preise nahezu das gleiche Gewicht. Bei konfessionslosen Unternehmern beträgt dieses Verhältnis 2 : 1 (Tabelle 7).

¹⁵ *Wilhelm Weber*, Die katholische Soziallehre. Eine Absage an Sozialismus und »Systemüberwindung«, in: Bund katholischer Unternehmer, Beiträge zur Gesellschaftspolitik Nr. 9, Köln 1973.

Tabelle 7: *Wirtschaftspolitische Prioritäten*

Verteilung nach dem 1. Rang	Konfession			Konfessionsbindung			Gesamt
	evan- gelisch	katho- lisch	keine	stark	in- diffe- rent	keine	
	%	%	%	%	%	%	
Sichere Arbeitsplätze	27,8	27,5	38,3	30,4	26,7	25,5	28,3
stabile Preise	26,3	25,2	17,0	23,5	25,7	28,4	24,4
steigender allgemeiner Wohlstand	45,7	47,3	44,8	44,3	46,7	44,1	46,0
N	186	136	42	115	105	102	365

Nun wäre es etwas willkürlich, diesen Umstand damit interpretieren zu wollen, »der Mensch im Mittelpunkt« sei eine Formel ausgerechnet für Nicht-Kirchenmitglieder. Zwar berühren unsichere Arbeitsplätze unmittelbar die Mitarbeiter, aber die Vermeidung einer alle Bürger betreffenden Inflation ist gewiß kein weniger humanes Anliegen.

Schon im vorstehenden Abschnitt zeigte sich, daß der Sozialbegriff der Nicht-Kirchenmitglieder einen geringeren Abstraktionsgrad aufweist; denn die Verpflichtung zu Kapitalbildung, Investieren und Rentabilität wird bei dieser Gruppe relativ kleingeschrieben. Aber die Frage nach den aufgezeigten Meinungsunterschieden dürfte vielleicht auch auf andere Ursachen zurückzuführen sein; denn der Meinung der Konfessionslosen stehen hier – entgegen sonstigen Beobachtungen – die Stark-Gläubigen noch am nächsten. Hingegen führen Indifferenz und Glaubenslosigkeit in dieser Frage ausnahmsweise nicht zu Meinungsunterschieden.

Führungsprinzipien

Die Führung der Mitarbeiter kann man beinahe zu den konstitutiven Merkmalen des Unternehmers zählen. Daher gilt seinem Führungsstil ein besonderes Augenmerk. Die mannigfachen Varianten eines solchen Stils lassen sich auf zwei die heutige Diskussion bestimmende Alternativen reduzieren: dominiert eine starke Autorität oder das Team? Soll die Zielsetzung durch den Unternehmer mit klaren Anweisungen vorgegeben werden, denn – im Grunde genommen, so heißt es – respektierten die Mitarbeiter lieber eine straffe Führung – oder ist die Zielsetzung selbst eine Gemeinschaftsleistung der im Unternehmen Tätigen?

Unter den konfessionslosen Unternehmern liegt das Verhältnis der Team-Befürworter zu den Anhängern eines eher autoritären Stils bei ca. 3 : 1, während es bei den christlichen Unternehmern insgesamt ca. 2 : 1 beträgt. Verglichen mit ihren übrigen Unternehmerkollegen zeigen die Katholiken, denen ein kirchlicherseits beeinflusstes Verhältnis zur Autorität nachgesagt wird, tatsächlich die geringste Team-Bereitschaft, aber eine ausgeprägtere Vorliebe zu autoritärer Führung (Tabelle 8).

Tabelle 8: *Führungsprinzipien*

»Welche der beiden Ansichten zum Führungsstil halten Sie für richtiger?«	Konfession			Konfessionsbindung			Gesamt
	evan- gelisch	katho- lisch	keine	stark	in- diffe- rent	keine	
	%	%	%	%	%	%	
Die Zielsetzung soll durch den Unternehmer mit klaren Anweisungen vorgegeben werden, denn im Grunde genommen respektieren die Mitarbeiter lieber eine straffe Führung	30,6	33,8	23,8	34,8	26,7	35,3	31,3
Die Zielsetzung selbst ist eine Gemeinschaftsleistung der im Unternehmen Tätigen. Führen bedeutet darin die Verpflichtung, den Prozeß der Zielfindung immer wieder in Gang zu setzen und zum Erfolg zu bringen	68,3	64,7	71,4	65,2	70,5	63,7	67,0
KA	1,1	1,5	4,8	0,0	2,9	1,0	1,7
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,1	100,0	100,0
N	186	136	42	115	105	102	365

Ähnlich steht es um die besonders religiösen sowie die nicht gläubigen Unternehmer. Die religiös Indifferenten, die sich einer transzendenten Autorität nicht besonders verpflichtet fühlen, haben ihrerseits ein schwächeres Verhältnis zum Autoritätsprinzip.

Eigenlegitimation

Nun können die Wirkungen von Leitbildern unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden. So zeigen sie nicht nur Beurteilungsmaß-

stäbe und Orientierungsrichtlinien, sie stützen in gewissen Grenzen auch den Status quo ab und schaffen damit überhaupt erst die Voraussetzung, daß man sich mit ihnen identifizieren kann, sich von ihnen leiten läßt. Es gibt also eine Legitimationswirkung des Leitbildes. Mithin können Menschen, die unterschiedlichen Leitbildern folgen, auch ein unterschiedliches Legitimationsverständnis oder jedenfalls -empfinden entwickeln¹⁶.

Diese These läßt sich auch im Meinungsbild der Unternehmerschaft nachweisen. Zwar stellen die Unternehmer – gemessen an ihrem Selbstverständnis – keine so heterogene Gruppe dar, wie sie es selbst zuweilen glauben mögen, aber schon gewisse Varianten im Leitbild finden eine Entsprechung auf Legitimationsebene.

Nun lassen sich die von *Max Weber* entwickelten drei Idealtypen – rationale, traditionale und charismatische Legitimität – nicht ohne weiteres als demoskopische Kategorien verwenden. Hingegen hat sich im vorliegenden Untersuchungsbereich eine Unterscheidung in traditionale und funktionale Gesichtspunkte als zweckmäßig erwiesen. Ein traditionales Selbstverständnis, in welchem unternehmerische Verfügungsgewalt sich durch den Glauben an Überkommenes, Bewährtes legitimiert, wird erheblich beeinflusst durch Konfession und Religiosität (Tabelle 9).

¹⁶ *Rainer Koehne*, Die Legitimationsfrage. Zehn Thesen zur gesellschaftlichen Integration des Unternehmertums, in: *Junge Wirtschaft*, Jahrg. 21, Heft 10, Bonn-Bad Godesberg 1973.

Tabelle 9: *Traditionale Aspekte*

»Welche der folgenden Ansichten halten Sie persönlich für weitgehend zutreffend?«	Konfession			Konfessionsbindung			Gesamt
	evangelisch	katholisch	keine	stark	in-different	keine	
	%	%	%	%	%	%	%
Im Unternehmer verkörpert sich ein Berufsstand, der die Stabilität einer (freiheitlichen) Gesellschaft garantiert	63,4	68,4	35,7	70,4	70,5	55,9	62,3
Die persönliche Berufung ist zum Unternehmerdasein unerlässlich, sie kann auch durch die notwendige gute Ausbildung nicht ersetzt werden	44,6	53,7	38,1	52,2	40,0	51,0	47,1
Unternehmer zu sein, bedeutet mehr als die Ausübung eines normalen Berufes, es bedeutet die Erfüllung eines Lebenswerkes	44,6	50,7	21,4	54,8	42,9	43,1	44,6
Der Unternehmer ist zur Führung der Gesellschaft berufen (»Elite«) und hat daher besondere Verpflichtungen für die Gesellschaft	38,7	40,4	31,0	41,7	40,0	35,3	38,8
Der Unternehmer braucht keine bestimmte Ausbildung; das typisch Unternehmericke muß man in sich haben	30,6	39,0	33,3	33,9	37,1	30,4	34,3
Ein guter Unternehmer hat Respekt vor Tradition und Grundsätzen	27,4	38,2	19,0	40,9	26,6	26,5	30,5
Zu einem richtigen Unternehmer muß man geboren sein, Herkunft (Abstammung) und persönliche Substanz spielen eine entscheidende Rolle	11,8	23,5	7,1	19,1	12,4	16,7	15,8
N	186	136	42	115	105	102	365

So teilen die konfessionslosen Unternehmer nicht das »Sendungsbeußtsein« ihrer konfessionsgebundenen Kollegen, die in ihrem Berufsstand das Signum einer stabilen, freiheitlichen Gesellschaft sehen. Für

die meisten von ihnen bedeutet das Unternehmerdasein weder eine Frage persönlicher Berufung noch die Erfüllung eines Lebenswerkes. Auch ein gesellschaftliches Elitebewußtsein ist ihnen eher fremd als den Kirchenmitgliedern. Ihre Distanz zu traditionellen Instituten, wie den Kirchen, führt zu einem verstärkt funktionalen Legitimationsverständnis: unternehmerische Machtbefugnisse rechtfertigen sich aus ihrem gesellschaftlichen Leistungsbeitrag¹⁷. Mehr noch als die Kirchenmitglieder argumentieren sie mit ihrer Funktion als Innovator, als Wohlstandsträger, als Erbringer überdurchschnittlicher Leistungen (Tabelle 10).

Tabelle 10: Funktionale Aspekte

Leistungsbeiträge der Unternehmer	Konfession			Konfessionsbindung			Gesamt
	evan- gelisch	katho- lisch	keine	stark	in- diffe- rent	keine	
	%	%	%	%	%	%	
Die Unternehmer haben stets neue Ideen, die für den Fortschritt des Betriebes wichtig sind	86,0	83,8	88,1	83,5	85,7	87,3	85,3
Die Unternehmer arbeiten mehr als die meisten anderen Leute	87,1	77,9	95,2	84,3	81,0	85,3	84,8
Ohne Unternehmer gäbe es keinen Wohlstand	55,9	62,5	68,5	64,3	58,1	53,9	59,2
Das Unternehmertum wird eine nutzlose Einrichtung (Institution) ohne gesellschaftliche Berechtigung, wenn es sich nicht den sich verändernden Zeitumständen anpaßt	59,1	58,1	61,9	63,5	54,3	58,8	59,0
Die Unternehmer tun viel für Wissenschaft und Forschung	57,0	52,2	57,1	54,8	61,9	49,0	55,4
Der Unternehmer ist ein Berufstätiger wie jeder andere und hat daher weder mehr Pflichten noch mehr Rechte	16,7	8,1	19,0	14,8	12,4	12,7	13,6
N	186	136	52	115	105	102	365

¹⁷ Rainer Koehne, Zur Frage der Unternehmerlegitimation, in: Uniapac. Gemeinsames Organ der deutschsprachigen Verbände der Internationalen Christlichen Unternehmervereinigung, 5. Jahrg., Heft 4, Düsseldorf 1972.

Da der einzelne Unternehmer den Beweis für solch globale Annahmen in der Regel schuldig bleiben muß, stellt sich seine Argumentation durchweg als eine neue Gläubigkeit dar. Der Glaube an persönliche Berufung, an Abstammung, an Tradition weicht dem Glauben an bevorzugte Fähigkeiten zur Wahrnehmung ökonomischer Funktionen, denn auch dessen Anhänger halten sich nicht für gewöhnliche Berufstätige mit gleichen Rechten und Pflichten.

Bei einem Vergleich zwischen den Unternehmern beider Konfessionen zeigt es sich, daß die wohl mehr traditionsgebundenen und institutionalisierten Werthaltungen, welche die katholische Kirche vermittelt, auch im Legitimationsverständnis ihrer Mitglieder verstärkt zum Ausdruck kommen. Sie haben einen größeren Respekt vor Tradition und Grundsätzen, sind von ihrer persönlichen Berufung überzeugt und sehen in der Erfüllung ihres Lebenswerkes einen wichtigen Daseinszweck. In funktionaler Hinsicht haben sie eine ähnliche Eigenrechtfertigung wie ihre evangelischen Kollegen.

Auch die Stärke der Glaubensbindung führt zu einem unterschiedlichen Legitimationsverständnis. Unternehmer, die sich als stark religiös bezeichnen, zeigen – ähnlich den meisten Katholiken – eine verstärkte Affinität zu traditionellen Grundsätzen. Analog ihrem metaphysischen Weltverständnis ist ihr berufliches Selbstverständnis in »metafunktionale« Legitimität gebettet, freilich ohne dabei auf den funktionalen Leistungsausweis zu verzichten.

Unternehmer, die ihrem Glauben gleichgültig gegenüberstehen, haben zu traditionellen Legitimationsnormen ebenfalls nur ein relativ schwaches Verhältnis. Dies trifft nur teilweise auf die nicht gläubigen Unternehmer zu. Pathos, wie es anklingen mag bei »Lebenswerk« und »Garanten einer freiheitlichen Gesellschaft«, ist ihnen eher suspekt. Andererseits reklamieren sie für sich auch eine persönliche Berufung und weisen, einmütig mit den anderen, die Vorstellung zurück, sie seien normal berechnete Berufstätige. In dieser Haltung zeigt sich eine gewisse Inkonsequenz, die ihren gläubigen Kollegen erspart bleibt.

Zusammenfassung

Greift man noch einmal auf die Ausgangsfragen zurück und beantwortet sie mit den Ergebnissen der einzelnen hier untersuchten Leitbildbereiche, so ergibt sich folgendes Bild:

Die Mitgliedschaft in einer der beiden christlichen Kirchen führt – auch unabhängig vom Grad der jeweiligen konfessionellen Verbundenheit – zu anders akzentuierten Leitbildern als bei den konfessionslosen Unternehmern. Schon das Bedürfnis nach einem Leitbild ist bei den letzteren ausgeprägter, ebenso wie das Berufsmotiv Unabhängigkeit. Es überrascht zunächst, daß von ihnen konkrete Einzelmaßnahmen für die Mitarbeiter stärker betont werden. Bei den Kirchenmitgliedern hingegen stehen abstraktere, funktionsbezogenere Ansichten im Blick. Diese Beobachtung könnte darauf zurückzuführen sein, daß die Zugehörigkeit zu einer normvermittelnden Institution, wie der Kirche, von der eigenen Suche nach konkreten Einzelnormen entlastet¹⁸. Für diese Deutung spricht auch die Tatsache, daß die Konfessionslosen in erheblich geringerem Maße ihr Unternehmerdasein durch traditionale Institute wie Berufung, Abstammung, Elite legitimieren.

Vermutungen über heute noch bestehende Leitbild-Unterschiede zwischen evangelischen und katholischen Unternehmern erweisen sich als nicht mehr haltbar, bis auf zwei Ausnahmen: Einmal findet die stärkere Autorität der katholischen Kirche ihren Niederschlag bei der Einstellung ihrer Mitglieder zu Führungsprinzipien, zum anderen finden sich unter ihren Mitgliedern mehr Anhänger einer traditionellen Unternehmerlegitimation.

Von der Religiosität, verstanden als konfessionelle Verbundenheit, geht eine stärkere Beeinflussung des Leitbildes aus.

Dabei liegen die Meinungen der stark religiösen und der nicht gläubigen Unternehmer tendenziell näher beieinander als bei der »relativen Standpunktlosigkeit« der glaubensmäßig Indifferenten. Letztere haben auch ein schwächeres Verhältnis zum Autoritätsprinzip. Hingegen überrascht es nicht, daß die stark glaubensverbundenen Unternehmer die im Gegensatz zu einer beruflichen Ethik stehende Sachzwang-These am entschiedensten ablehnen. Insofern ist ihr Legitimationsempfinden in besonderer Weise auf die eigene Verantwortlichkeit abgestellt.

Fazit: Berufliche Identität

Nun verfolgen Leitbilder und Legitimationshilfen keinen Selbstzweck, sondern dienen der Verhaltensorientierung, der Rolleniden-

¹⁸ Arnold Gehlen, *Urmensch und Spätkultur. Philosophische Ergebnisse und Aussagen*, 1. Aufl., Frankfurt-Bonn 1956, 2. neu bearbeitete Aufl. 1964.

tifikation, der beruflichen Sicherheit. Eine entsprechende Wirkung von Leitbildern läßt sich indessen objektiv kaum nachweisen; auch ein nachweisbarer wirtschaftlicher Erfolg wäre hierfür kein geeigneter Maßstab. So bietet sich denn die Frage nach dem subjektiven Wohlbefinden, nach der beruflichen Zufriedenheit an: »Sind Sie eigentlich gerne Unternehmer?«

Daß diese Vorstellung, gerne Unternehmer zu sein, keineswegs selbstverständlich ist, zeigen die Ergebnisse einer bundesdeutschen Repräsentativerhebung¹⁹: zwei Drittel aller Bundesbürger würden es ablehnen, den Unternehmerberuf auszuüben, er ist ihnen mit zuviel Belastungen verbunden. Bei den hier befragten Unternehmern finden sich auch nur 56 %, die sich voll mit ihrem beruflichen Dasein identifizieren (Tabelle 11).

Tabelle 11: *Berufliche Zufriedenheit*

»Sind Sie eigentlich gern Unternehmer?«	Konfession			Konfessionsbindung			Gesamt %
	evan- gelisch	katho- lisch	keine	stark	in- diffe- rent	keine	
	%	%	%	%	%	%	
ja, sehr gern	54,8	58,8	50,0	59,1	59,0	50,0	56,0
ziemlich gern	28,5	28,7	31,0	27,8	27,6	31,4	28,5
es geht	11,8	8,8	11,9	8,7	8,6	14,7	10,8
ich weiß nicht	1,6	1,5	2,4	0,0	1,9	2,9	1,7
nicht besonders gern	1,6	1,5	2,4	2,6	1,9	0,0	1,7
K A	1,6	0,7	2,4	1,7	1,0	1,0	1,4
Gesamt	99,9	100,0	100,1	99,9	100,0	100,0	100,1
N	186	136	42	115	105	102	365

Tatsächlich zeigt sich hinter dieser Aussage die Wirkung von Leitbildern. Es sei daran erinnert, daß die Gruppe derjenigen Unternehmer, die keiner Konfession angehören, am meisten ein Leitbild »im Sinne einer geistigen Grundlegung ihrer Unternehmerarbeit«

¹⁹ Günter Schmölders, *Das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit der Bundesrepublik Deutschland*. Beitrag anlässlich des 20jährigen Bestehens des Arbeitgeberverbandes der Berliner Metallindustrie und der Zentralvereinigung Berliner Arbeitgeberverbände, Berlin 1970.

vermißt. Gerade diese Gruppe zeigt nun eine relativ geringe berufliche Zufriedenheit. Nur jeder Zweite ist sehr gerne Unternehmer. Hingegen bejahen 57 % der Unternehmer, die Kirchenmitglieder sind, diese Frage, bei den Katholiken sind es sogar 59 %. Der Bedarf an einem Berufsleitbild ist bei den Kirchenmitgliedern vergleichsweise geringer.

Hier zeigt sich eine zweifache Wirkung institutioneller Sinnvermittlung: Ohne einen allgemeinen Orientierungsrahmen werden spezielle Berufsnormen eher benötigt, zum anderen gewährt ein solcher Rahmen ein gesicherteres Selbstverständnis und damit eine stärkere berufliche Zufriedenheit. Dies gilt nicht nur für die formelle Kirchenmitgliedschaft, sondern in ähnlicher Weise auch für die innere Bindung an den Glauben. Der Anteil der sehr Zufriedenen ist bei den glaubenslosen Kirchenmitgliedern in gleichem Maße geringer wie bei den Nicht-Kirchenmitgliedern (50 %).

Die These vom technisch-ökonomischen Sachzwang, der keinen Spielraum für ethische Wertvorstellungen läßt, findet unter diesen beiden Gruppen eine relativ größere Resonanz. Jedoch gelingt es diesen Unternehmern nicht, durch solche »Orientierung« an den Sachzwängen die gleiche berufliche Zufriedenheit zu gewinnen wie durch Bindung an ein allgemeines Wertsystem, das über die beruflichen Notwendigkeiten hinausgeht und welches offenbar auch in einem speziellen Lebensbereich, wie dem Beruf, eine stabilisierende Wirkung zeigt.

Ein solches Wertsystem muß nicht notwendigerweise durch Konfessionen geprägt sein. Indes scheint deren Wirkung einer – durch normative Erosion bedingten – Unsicherheit und Unzufriedenheit in der Unternehmerschaft gewisse Grenzen zu setzen.