

Wolfgang Huber

## **Unternehmerisches Handeln als christlicher Auftrag: Eine evangelische Perspektive**

*Vortrag beim 10. Berliner Forum des ESWiD Evangelischer Bundesverband für Immobilienwesen in Wissenschaft und Praxis am 26. September 2016 in der Kaiser-Wilhelm-Gedächtniskirche Berlin*

1.

Als ich vor acht Jahren gebeten wurde, einen einleitenden Beitrag zu dem Leitfaden „Kirchliches Immobilienmanagement“ zu schreiben, stand dieser Beitrag wie Ihre heutige Tagung unter der Überschrift „Kirche im Wandel“, die mit dem Zusatz versehen war: „Aufgaben im beginnenden 21. Jahrhundert. Diesen Aufsatz beschloss ich mit folgenden Worten: „Die Gestaltung von Zukunft beginnt damit, dass wir die Gegenwart zukunftsfähig machen. Sie beginnt ebenso damit, dass wir das uns anvertraute Erbe wert schätzen. Wenn wir beides berücksichtigen, können wir heute so leben und handeln, dass darin schon das Morgen hervorscheint.“

Ich will heute mit der Wertschätzung des uns anvertrauten Erbes beginnen. Das evangelische Immobilienwesen hat einen entscheidenden Anstoß durch die Not der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg erhalten. Meine eigenen Erinnerungen beginnen mit einem blutroten Himmel über den Bergen des Schwarzwalds. Es war der Abend des 27. November 1944. Von einem Schwarzwalddorf aus, in dem meine Familie Zuflucht gefunden hatte, sahen wir den Widerschein der Flammen, unter denen die Innenstadt Freiburgs zusammenbrach, nur der Monsterturm ragte anschließend wie ein Mahnmal aus den Trümmern. Ich war erst zwei Jahre alt; aber das Erlebnis brannte sich mir unvergesslich ein. Aus eigenem Erleben wie aus der Lebensgeschichte meiner Frau habe ich ebenso eine unmittelbare Erinnerung daran, was es bedeutete, dass in Deutschland durch den Krieg

ein großer Anteil an Wohnungen zerstört worden waren. Die Wanderungs- und Umsiedlungsbewegungen der Nachkriegszeit kamen hinzu. Das Wohnungsdefizit jener Jahre wird mit 48 Prozent, in Städten sogar mit 70 Prozent angegeben. Es gehört zu den großen Verdiensten von Eugen Gerstenmaier, dem Gründer des Evangelischen Hilfswerks und späteren Bundestagspräsidenten, dass er, mit tatkräftiger Unterstützung des Berliner Bischofs und Ratsvorsitzenden Otto Dibelius, entscheidende Anstöße zu einer groß angelegten Hilfsaktion gab, zu der auch die Schaffung von Wohnraum gehörte. Nur dank ökumenischer Verbindungen und internationaler Unterstützung konnten diese Vorhaben ins Werk gesetzt werden. In Deutschland haben wir ökumenische Solidarität zuerst als Empfänger gespürt, bevor wir selbst zu einem Geberland wurden. Der Name Espelkamp war in meiner Jugend ein Synonym für die Siedlungsanstrengungen, an denen die evangelische Kirche und ihre Diakonie sich tatkräftig beteiligten. Doch dieser westfälische Ort war nur ein Beispiel für die Initiativen, die sich in vielen Teilen Deutschlands entfalteten und 1952 zum Evangelischen Siedlungswerk zusammenschlossen. Dessen Aufgaben wandelten sich mit dem wirtschaftlichen Aufschwung der Bundesrepublik und dann noch einmal mit der Vereinigung Deutschlands. Programmatisch kam das im neuen Namen des ESWiD seit 2011 zum Ausdruck: Der „Evangelische Bundesverband für Immobilienwesen in Wissenschaft und Praxis“ hebt schon in seinem Namen hervor, dass sich in der Weiterentwicklung dieser Aufgabe praktische Erfahrung und wissenschaftliche Reflexion miteinander verbinden müssen.

2.

Spielt in dieser wissenschaftlichen Reflexion auch die Theologie eine Rolle? Und bildet die praktische Erfahrung im evangelischen Immobilienwesen einen integralen Bestandteil der kirchlichen Praxis? Meine Erfahrung in beiden Feldern veranlasst mich zu einer gewissen Zurückhaltung. Kirchliche Leitungsgremien beschäftigen sich sehr viel mit Immobilien. Doch ihre

Aufmerksamkeit wird vor allem durch die 21.000 evangelischen Kirchen in Deutschland, durch Pfarrhäuser, Verwaltungsgebäude, kirchliche Schulen oder diakonische Einrichtungen wahrgenommen. In all diesen Bereichen wohnen einzelne oder Familien, Pfarrer, Mitarbeiter, Alte, Behinderte, Jugendliche, Flüchtlinge, Obdachlose und sofort. Insgesamt wird von 75.000 Gebäuden gesprochen; wie auch immer die Nutzungen sich unter diesen Gebäuden aufteilen; sie schließen einen erheblichen Teil von Wohnraum ein, der zu den Wohnungen hinzukommt, die von den Mitgliedsorganisationen des Evangelischen Bundesverbands für Immobilienwesen bereitgestellt werden. Ich halte eine höhere Aufmerksamkeit für diese Zusammenhänge im kirchenleitenden Handeln für wünschenswert. Wenn man sogar hier Defizite bemerken kann, so ist erst recht im Blick auf die Theologie festzustellen, dass sie, so weit ich weiß, den unternehmerischen Beitrag der Kirche zur Versorgung der Bevölkerung mit sozialverträglichem und nachhaltig bewirtschaftetem Wohnraum noch nicht als Forschungsgegenstand entdeckt hat.

### 3.

Darin spiegelt sich die Zurückhaltung der evangelischen Ethik gegenüber unternehmerischem Handeln überhaupt. Diese Zurückhaltung ist umso erstaunlicher, als dem Protestantismus bekanntlich vor mehr als einem Jahrhundert durch den Soziologen Max Weber eine prägende Bedeutung für die Entstehung und Entwicklung des neuzeitlichen Kapitalismus zugeschrieben wurde. Weber orientierte sich allerdings für diese These an einer spezifischen Spielart des Protestantismus, nämlich den englischen und danach amerikanischen Puritanismus. Von ihm sagte er in einer idealtypischen Konstruktion, die Suche nach Heilsgewissheit habe in dieser Strömung zu einer besonders ausgeprägten Form der Berufserfüllung geführt; denn am beruflichen Erfolg sollte der Einzelne seiner Erwählung durch Gott gewiss sein. Da es aber dem Willen Gottes widersprochen hätte, wenn die Akteure den materiellen Ertrag ihrer wirtschaftlichen Anstrengungen

einfach dem privaten Konsum zugeführt hätten, bildete sich ein Geist innenweltlicher Askese aus, deren praktische Auswirkung darin bestand, dass das akkumulierte Kapital reinvestiert wurde. Das war der Geist, der sich mit der rationalen Form des kapitalbasierten modernen Betriebs verband und zu dessen einzigartigem Siegeszug beitrug.

Max Weber hat mit diesen Überlegungen einen „Idealtypus“ geschaffen, dessen Verallgemeinerung aus einer ganzen Reihe von – hier nicht näher zu erörternden – Gründen problematisch ist. In der reformatorischen Wirtschaftsethik finden seine Überlegungen keine Anhaltspunkte. Das erklärt sich vor allem anderen daraus, dass den Reformatoren eine Heilsgewissheit aus dem Erfolg des menschlichen Handelns fern lag. Sie vertraten ja gerade die Auffassung, dass der Mensch nicht durch sein eigenes Handeln, sondern allein durch Gottes Gnade gerechtfertigt wird. Deshalb ist menschliches Handeln kein Mittel, um Heilsgewissheit zu erreichen; es ist vielmehr die Folge aus dem Glauben an Gottes gerechtmachende Gnade. Die Freiheit, sich im beruflichen wie außerberuflichen Handeln für andere Menschen einzusetzen, ergibt sich gerade daraus, dass der Christ im Glauben mit Gott und in der Liebe mit seinem Nächsten verbunden ist. Glaube und Liebe sind miteinander verbunden wie der Baum und dessen Früchte. Ein guter Baum trägt gute Früchte, aber die guten Früchte machen nicht den guten Baum.

Die Reformatoren, unter ihnen besonders markant Martin Luther und Johannes Calvin, haben diesen Ansatz in drei Richtungen entfaltet: Daraus, dass jeder Christ der Gnade Gottes gleich nahe ist, haben sie eine Lehre vom Beruf entfaltet, die für alle Arbeit – sei es Erwerbsarbeit, Familienarbeit oder ehrenamtliche Arbeit – in gleicher Weise gilt. Von der Stallmagd bis zum Fürsten, von der Familienmutter bis zum Unternehmer können alle in den ihnen obliegenden Aufgaben einen Auftrag zum Dienst am Nächsten sehen. Die unabschließbare Vielfalt menschlicher Tätigkeiten kann geradezu die Mannigfaltigkeit der Begabungen widerspiegeln, die Gott den Menschen als seinen Geschöpfen anvertraut hat. Neben diese Vorstellung von der menschlichen Tätigkeit als einer Antwort auf die göttliche Berufung tritt in der

Reformation eine vorrangige Option für die Armen. Insbesondere Martin Luther war jeder Form einer geistlichen Verklärung der Armut abhold; auch der Gedanke, das Almosen für Arme sich als gute Tag selbst zuzurechnen, widerstrebte ihm. Die Bettelei wollte er aus den Straßen der Städte dadurch vertrieben sehen, dass jede Stadt für ihre Armen sorgte und den Zuzug von Armen abwehrte, auch wenn sie sich darauf beriefen, als Wallfahrer oder Bettelmönche in die Stadt zu kommen. Die säkularisierten Kirchen- und Klostergüter wurden Luthers Vorschlägen folgend in einen öffentlichen Fonds, den sogenannten „Gemeinen Kasten“ eingebracht, um neben der Besoldung der öffentlichen Bediensteten vor allem der Versorgung der armen Bevölkerungsteile zu dienen. Ein drittes Merkmal der reformatorischen Wirtschaftsethik kann schließlich im Widerspruch gegen den Missbrauch von Kapitalmacht gesehen werden. Die Auseinandersetzung der Reformatoren mit den Problemen der frühneuzeitlichen Geldwirtschaft, das Bemühen, legitimierbaren Zins von unverantwortlichem Wucher zu unterscheiden, das Eindämmen der Macht von Monopolen waren vorrangige Felder, auf denen sich die wirtschaftsethische Kompetenz der Reformatoren zu bilden und zu bewähren hatte.

#### 4.

Die Reformatoren mussten und konnten ihre Überlegungen noch nicht auf die Bedingungen einer modernen, funktional differenzierten Gesellschaft anwenden, in der die einzelnen Bereiche nicht einfach durch ethische Vorgaben gesteuert werden können, sondern unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Eigenlogik gestaltet werden müssen. Trotz dieser „Eigengesetzlichkeit“ werden ethische Orientierungen nicht überflüssig. Vielmehr entsteht ein tragfähiges gesellschaftliches „Gewebe“ erst, wenn sich wie in jedem Gewebe Kette und Schuss miteinander verbinden. Man mag das Orientierungswissen, in dem wir uns über grundlegende Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten – also über „Werte“ – Rechenschaft ablegen, als die senkrechten Fäden, also die „Kette“ eines Gewebes, und das

Verfügungswissen, in dem wir eine Aufgabe ihrer eigenen Sachlogik gemäß wahrnehmen, als die waagrechten Fäden, also den „Schuss“ des Gewebes vorstellen, um sich deutlich zu machen, dass jede Isolierung nur eines dieser beiden Gesichtspunkte in die Irre führt. In die Irre führt es also, wenn man meint, das wirtschaftlich richtige Verhalten ließe sich einfach aus ethischen Normen deduzieren. In die Irre führt es aber ebenso, wenn man sich mit fachlicher Kompetenz zufrieden gibt und meint, jedenfalls im wirtschaftlichen Handeln sei ethische Kompetenz verzichtbar. Die Finanzmarktkrise der Jahre 2008/2009 war einer der Vorgänge, an denen sich gezeigt hat, wie unentbehrlich die Verbindung von Kette und Schuss ist, wenn das „Gewebe“ der Gesellschaft haltbar bleiben soll.

Die Evangelische Kirche in Deutschland hat in den vergangenen zehn Jahren versucht, zu dieser Zusammengehörigkeit von Kette und Schuss einen eigenen Beitrag zu leisten, indem sie in einer Reihe von wirtschaftsethischen Stellungnahmen den Grundriss einer evangelischen Wirtschaftsethik vorgelegt hat. Dessen Umriss entsprechen in einer Folgerichtigkeit, die mich selbst überrascht, den reformatorischen Schwerpunkten: der Orientierung am Beruf, der vorrangigen Option für die Armen, der kritischen Auseinandersetzung mit dem Missbrauch von wirtschaftlicher Macht.

Die Tradition des reformatorischen Berufsverständnisses wird in zwei Richtungen fruchtbar gemacht. Zum einen geht es um eine neue Würdigung unternehmerischer Initiative. Für manche überraschend knüpft die Unternehmer-Denkschrift von 2008 unmittelbar an den reformatorischen Berufsbegriff an und spricht von einer „Berufung“ zu unternehmerischem Handeln, nämlich dazu, die dem Einzelnen anvertrauten Gaben in der Verantwortung für sich und andere unternehmerisch einzusetzen. Die Motivation zu unternehmerischem Handeln in hoher Qualität speist sich dieser Betrachtungsweise zufolge „aus der Pflicht, den Ruf in die Verantwortung wahrzunehmen und die eigenen Gaben zum Nutzen aller fruchtbar zu machen – und erst sekundär aus der mit diesem Tun

verbundenen Befriedigung durch Erfolgserlebnisse oder Gewinne.“ Der Gedanke, im wirtschaftlichen Handeln einen Auftrag Gottes zu sehen, der nicht nur im eigenen Interesse, sondern zugleich auch um des Nächsten willen wahrgenommen wird, steht allerdings in Spannung zu einem Wirtschaftsstil, der sich ausschließlich oder vorrangig am Ertrag für die Anteilseigner ausrichtet und andere Anspruchsgruppen aus dem Blick verliert. In dem Maß, in dem dies geschieht, rücken auch die für erfolgreiches unternehmerisches Handeln unentbehrlichen Tugenden der Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit aus dem Blick. Die Bejahung unternehmerischer Initiative durch die evangelische Sozialethik verbindet sich damit, am Leitbild einer „Wirtschaft für den Menschen“ festzuhalten und die soziale Verantwortung, die sich mit allem unternehmerischen Handeln verbindet, ernstzunehmen.

Die Orientierung menschlichen Tätigseins am Leitgedanken des Berufs gilt nicht nur für unternehmerisches oder freiberufliches Handeln. Es gilt ebenso für alle Formen abhängiger Beschäftigung. Das hat die EKD im Jahr 2015 durch ihre Denkschrift über Solidarität und Selbstbestimmung im Wandel der Arbeitswelt verdeutlicht. Sie orientiert sich an der Maxime der gerechten Teilhabe an Erwerbsarbeit. Dafür brauchen die Einzelnen die Chance, ihre Fähigkeiten zu entfalten und Kreativität zu entwickeln. Die Kultur der Beruflichkeit und ein entsprechendes Arbeitsethos gelten für abhängige Beschäftigung genauso wie für unternehmerische Tätigkeit. Ausdrücklich werden auch Familienarbeit und zivilgesellschaftliches Engagement in den Berufsbegriff einbezogen. Die Weiterentwicklung der Sozialpartnerschaft und Fragen der internationalen Verantwortung werden gewürdigt. Die Digitalisierung der Arbeit wird erwähnt; aber hier zeigt sich ein neues Themenfeld, das in der Sozialethik der Kirchen noch auf eingehende Bearbeitung wartet.

Schon 2006 wurde in der Denkschrift „Gerechte Teilhabe“ das Problem der Armut in einem reichen Land aufgenommen. Die entscheidende Beobachtung besteht darin, dass Verteilungs- oder

Umverteilungsmaßnahmen zwar die Folgen von Armut lindern, ihre Ursachen aber nicht beheben können. Armut ist fehlende Teilhabe. Deshalb rückt der Begriff der Beteiligungsgerechtigkeit ins Zentrum, der mit innerer Notwendigkeit denjenigen der Befähigungsgerechtigkeit einschließt. Für wirksame Armutsbekämpfung rückt – wie schon in der Reformation – gute Bildung für alle ins Zentrum. Sie bildet die entscheidende Voraussetzung dafür, dass Menschen zu Eigenverantwortung und Solidarität befähigt werden.

In der Finanzmarktkrise 2008/2009 hat die EKD sich mit der Einschätzung zu Wort gemeldet, dass diese Krise genauso wie die Umweltkrise und der Klimawandel nur in der Bereitschaft zu einem grundlegenden Wandel gemeistert werden kann. Der Leitgedanke verantworteter Freiheit bedeutet dabei, dass die Entkoppelung von Risiko und Haftung überwunden werden muss. Bankenrettungen und Konjunkturprogramme sind gemessen an dieser Aufgabe nur kurzfristige Maßnahmen. Mittelfristig ist eine wirksame Regulierung der internationalen Finanzmärkte erforderlich. Langfristig müssen die Risiken für künftige Generationen sowie für die armen Länder gebändigt werden. Die EKD spricht sich für das Leitbild einer international verantworteten, nachhaltigen sozialen Marktwirtschaft aus. Sie hat die kritische Aufmerksamkeit für die Abkoppeln der Finanzwirtschaft von der Realwirtschaft hin zu einer selbstreferentiellen „finance-financing finance“ auch auf den Umgang mit den kirchlichen Geldanlagen angewandt und Leitlinien für ethisch verantwortbare Geldanlagen entwickelt.

Die Würdigung unternehmerischer, freiberuflicher wie abhängiger Beschäftigung, die vorrangige Option für die Armen und der verantwortliche Umgang mit den Instrumenten des Finanzmarkts erweisen sich als Felder, auf denen sich die evangelische Soziallehre im Anschluss an die reformatorische Wirtschaftsethik als fruchtbar erweist. Die verbreitete Verengung des Berufsbegriffs muss man dabei überwinden, damit auch in der Familienarbeit oder in ehrenamtlichen Tätigkeiten ein Beruf



wahrgenommen wird: ein Dienst am Nächsten zur Ehre Gottes. Dass solches tätiges Leben im Dienst am Nächsten heute in der Vielfalt seiner Formen von neuer Aktualität ist, lässt sich nicht bestreiten. Das Ausmaß, in dem zivilgesellschaftliches Engagement zu einer solchen Auffassung von menschlicher Tätigkeit beiträgt, ist uns zuletzt im Zusammenhang mit der Aufnahme von Flüchtlingen bewusst geworden. Das Anregungspotential der reformatorischen Impulse kann das Nachdenken über eine „Wirtschaft für den Menschen“ voranbringen. Wichtig ist dieser Leitgedanke nicht nur, weil er daran erinnert, dass der Zweck der Wirtschaft nicht einfach in der Steigerung des Kapitalertrags, sondern zu allererst darin besteht, Güter und Dienstleistungen bereitzustellen, die von Menschen benötigt werden und für sie nützlich sind. Mit gleichem Gewicht gehört es zu einer „Wirtschaft für den Menschen“, dass jeder Mensch seinen Ort im tätigen Leben findet, an dem er durch den Einsatz seiner Gaben wie durch den Dienst am Nächsten sein Leben sinnvoll gestalten kann.

## 5.

Ist unternehmerisches Handeln ein Thema für die Kirche als Institution? Oder erklärt sich die relativ geringe innerkirchliche Aufmerksamkeit für die kirchlichen Wohnungsunternehmen aus einer Scheu davor, der Kirche und kirchlichen Akteuren unternehmerische Initiativen nicht nur zuzutrauen, sondern auch darüber zu reden? Das inzwischen zehn Jahre alte Impulspapier des Rates der EKD „Kirche der Freiheit“ hat acht zentrale Herausforderungen für kirchliches Handeln diagnostiziert: die demographische Entwicklung, die finanzielle Entwicklung, die „volkskirchliche“ Situation des gottesdienstlichen Handelns, die Weitergabe des Glaubens an die nächste Generation, die zukünftige Situation der Mitarbeiterschaft, die Kirche und ihre Kirchen(gebäude), die Selbst-Verwaltungskosten der Kirche und die mangelnde Analyse kirchlicher Schwachstellen, verbunden mit einer fehlenden Weitergabe von Beispielen guter Praxis. Das Impulspapier hat auch für die kirchliche Arbeit den

Grundsatz vertreten: Nur Qualität setzt sich durch. Angesichts gegenwärtiger Chancen und Herausforderungen hat es einen Mentalitätswandel gefordert und daran die Bemerkung angeschlossen: „Ohne ihn werden die Pessimisten Recht behalten und die Zahlen erwartungsgemäß absinken; mit ihm aber hat der deutsche Protestantismus die Chance, neue Zukunft zu gewinnen und dem Evangelium von Gottes Barmherzigkeit in Jesus Christus einen Raum in der Welt des 21. Jahrhunderts zu eröffnen.“

Die Beantwortung der Frage, ob im vergangenen Jahrzehnt Anzeichen eines solchen Mentalitätswandels zu erkennen waren, will ich anderen überlassen. Ich will nur abschließend hervorheben: Aus der Sicht von „Kirche der Freiheit“ ist es folgerichtig, unternehmerisches Handeln im Raum der Kirche zu würdigen, es aber zugleich an die Verpflichtung zu sozialem Ausgleich und zu Nachhaltigkeit zu binden. Dafür ist die kirchliche Beteiligung im Bereich der Wohnungswirtschaft ein herausragendes Beispiel. Es könnte weit stärker als bisher dazu genutzt werden, Praxiserfahrungen auch auf andere Felder zu übertragen, seien dies andere Bereiche des kirchlichen Immobilienwesens, seien es andere Bereiche wirtschaftlicher Tätigkeit in der Kirche, zum Beispiel die Verpachtung von landwirtschaftlichen oder forstwirtschaftlichen Flächen oder gar deren Eigenbewirtschaftung. Denn in all diesen Bereichen stellt sich die Aufgabe, wirtschaftliches Handeln der Kirche am Maßstab der Nachhaltigkeit auszurichten. Dieser Maßstab wird schon seit längerem in drei Hinsichten entfaltet: der Vereinbarkeit des Handelns mit sozialer Gerechtigkeit, ökologischer Zukunftsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit. Nachhaltigkeit hat es aber auch mit kultureller Zukunftsfähigkeit zu tun. Im Bereich des Bauens zeigt sich das besonders deutlich. Denn Gebäude haben nicht nur einen Nutzwert, sie sind immer auch Ausdruck eines kulturellen Selbstverständnisses, architektonische Zeichen, die in eine unbekanntere Zukunft hinein präsent bleiben und so die Gegenwart ihrer Entstehung mit der Zukunft ihrer Nutzung verknüpfen. Ob Gebäude kulturell zukunftsfähig sind, ist genauso wichtig wie die Zukunftsfähigkeit ihrer Bausubstanz, ihrer Ökobilanz und ihrer Nutzbarkeit. Der Umgang mit

Gebäuden ist in gewisser Weise sogar der Paradefall von gesellschaftlicher und auch von kirchlicher Zukunftsfähigkeit.

Deshalb beende ich diesen Vortrag gern noch einmal mit den Sätzen, mit denen ich schon vor acht Jahren meinen Beitrag zum Leitfaden über „Kirchliches Immobilienmanagement“ geschlossen habe: „Die Gestaltung von Zukunft beginnt damit, dass wir die Gegenwart zukunftsfähig machen. Sie beginnt ebenso damit, dass wir das uns anvertraute Erbe wert schätzen. Wenn wir beides berücksichtigen, können wir heute so leben und handeln, dass darin schon das Morgen hervorscheint.“