

*Dorothea Alewell\* und Gotlind Ulshöfer\*\**

## **Religion und Management. Ein transdisziplinäres Gespräch**

*Dorothea Alewell:* Lass' uns zuerst mal auf Gemeinsamkeiten schauen in unserem jeweiligen disziplinären Zugriff auf das Feld „Religion und Management“. Dabei fällt mir besonders auf – in beiden disziplinären Beiträgen geht es einerseits darum, für welche Organisationstypen Religion und Spiritualität relevant sein können – und andererseits darum, welche Ziel- und Entscheidungskriterien im Management relevant sind.

*Gotlind Ulshöfer:* Ja, ich würde sogar noch einen dritten Aspekt hinzufügen, nämlich über die Entscheidungskriterien hinausgehend stellt sich die Frage, wie die Mitarbeitenden mit ihrer Religiosität bzw. Spiritualität im Unternehmen umgehen können. Was den ersten Aspekt angeht – für welche Organisationstypen Religion für das Management besonders relevant ist, kommen in meiner Perspektive besonders die Unternehmen der Diakonie in den Blick. Hier besteht ja ein sehr offensichtlicher Religionsbezug – und für diese Organisationen kann man auch erwarten, dass religiöse Werte wie Gerechtigkeit eine Rolle als Zielkriterien und Handlungseitlinien spielen. Schließlich sind sie qua Definitionem genau diesen Werten verpflichtet. Gleichzeitig würde ich bei der Einteilung der Unternehmen, die Du vornimmst, noch weiter gehen wollen, denn gerade bei diakonischen Unternehmen wird ja auch das „Produkt“ oder die „Dienstleistung“, die angeboten und vollbracht wird, als religionsbezogen verstanden – zumindest, was die Motivation angeht. Und zugegeben, hier wird es im Speziellen diakoniewissenschaftlich interessant, denn es stellt sich ja immer mehr die Frage, gerade auch angesichts einer multi-religiösen bzw. auch säkularen Belegschaft, wie ein diakonisch-christliches Profil aufrechterhalten werden kann.

*Dorothea Alewell:* Da haben unsere beiden Disziplinen eine große inhaltliche Gemeinsamkeit im Zugriff – auch in der BWL kommen die Organisationen, die entweder über ihre Eigentümerstruktur oder über ihre Produkte

---

\* Universität Hamburg

\*\* Evangelische Hochschule Darmstadt / Universität Tübingen

und Dienstleistungen oder über beide Ebenen einen expliziten religiösen Bezug haben, weit vorne ins Blickfeld.

*Gotlind Ulshöfer:* Diesen Punkt finde ich auch sehr interessant, denn für mich stellt sich aus theologischer Perspektive auch die Frage, um welche Form von Religiosität bzw. Spiritualität es sich hier handelt – aber das ist auch eine Forschungsfrage, die noch weiterentwickelt werden könnte, gerade auch unter interreligiöser Perspektive.

*Dorothea Alewell:* Besonders interessant finde ich aber auch die Frage, ob Organisationen, für die beides gerade nicht gilt – also klassische for-profit geführte Unternehmen mit „allgemeinen“ Produkten und Dienstleistungen – ob wir auch da systematische Zusammenhänge finden zwischen Religion und Management. Dieses Feld ist so etwas wie der Härtetest für unser Thema, und in diesem Sinne besonders interessant. Deswegen habe ich mich darauf konzentriert in meinem Beitrag. Aber die anderen drei Felder sind, auch wenn sie etwas offensichtlichere Bezüge zu unserem Thema haben, natürlich auch relevant aus meiner Perspektive – und vielleicht ja auch gerade die Basis für gemeinsame Forschung.

*Gotlind Ulshöfer:* Nach der gemeinsamen Forschung lass uns am Schluss dieses Beitrags schauen. Beim zweiten gemeinsamen Themenfeld, den Ziel- und Entscheidungskriterien, ist es für mich auch relevant zu untersuchen, welches Managementverständnis zugrunde liegt. Dies machst Du ja auch in Deinem Beitrag deutlich.

*Dorothea Alewell:* Ich zeige zunächst auf, dass man in meinem Fach lange Zeit – und häufig bis heute noch – von einem dominanten Zielkriterium einer Organisation und ihres Managements ausging bzw. ausgeht. Laut dem Shareholder-Value-Ansatz besteht dieses Zielkriterium in der Maximierung des Shareholder Value, also der Maximierung der finanziellen Rendite auf das eingesetzte Kapital.

*Gotlind Ulshöfer:* Genau – und ich frage in der Perspektive der Theologie und Ethik in einer doppelten Richtung nach, einerseits, ob und unter welchen Bedingungen Manager:innen bereit sind, Gemeinwohlinteressen und Gerechtigkeit zur Leitlinie ihrer Entscheidungen zu machen. Dabei kommt also eine aus Sicht der Theologie normative Erweiterung der Zielkriterien auch weit über den Shareholder-Value hinaus in den Blick. Und andererseits geht es aus theologischer Perspektive auf einer anderen Ebene auch darum, kritisch zu hinterfragen, was für gesellschaftliche Auswirkungen und welche inhaltlichen Prämissen wie Menschenbilder etc. in diesen Ansätzen stecken und welche Alternativen es hier geben könnte.

*Dorothea Alewell:* Diese Frage nach der Erweiterung der Zielkriterien über das rein ökonomische Zielkriterium des Shareholder Value hinaus ist auch der modernen Betriebswirtschaftslehre heute nicht mehr fremd. Sie wird im sog. Stakeholder-Ansatz behandelt, indem dort gefragt wird, welche Stakeholder (oder Anspruchsgruppen) berechtigte Anliegen an die Organisation bzw. das Unternehmen haben, und diese Ansprüche auch artikulieren und ggf. durchsetzen (können).

*Gotlind Ulshöfer:* Ja, und wenn man eine theologische Perspektive damit kompatibel machen möchte, dann kann man nicht nur fragen, welche Stakeholder es denn geben könnte und welche Ansprüche diese ggf. formulieren möchten, sondern im Sinne von gesellschaftlicher Verantwortung geht es auch darum, welche dieser Ansprüche dann von den Unternehmen berücksichtigt werden und warum und welche gesellschaftlichen Auswirkungen diese Entscheidungen implizieren.

*Dorothea Alewell:* Da stimme ich Dir zu – die Frage nach der Durchsetzungsfähigkeit und tatsächlichen Durchsetzung der verschiedenen Ansprüche halte ich auch für sehr wichtig. In einer modernen, auch empirisch arbeitenden Betriebswirtschaftslehre, die eine sozialwissenschaftliche geprägte Haltung zur Forschung hat, stellt man diesbezüglich z.B. folgende Fragen:

Erstens, welche Stakeholder-Gruppen sind aus der Perspektive der jeweiligen Organisation relevant? Hierzu gehören wohl in jeden Fall solche Stakeholder-Gruppen, ohne deren Beiträge die Organisation nicht überleben kann, z.B. Arbeitnehmer:innen, Kund:innen und Lieferant:innen. Aber auch andere Gruppen können relevant für die Organisation werden, z.B. Umweltgruppen, politische Akteure oder die gesellschaftliche Öffentlichkeit.

Zweitens, warum sind diese Gruppen aus Sicht der Organisation relevant? Die Relevanz der Stakeholder-Gruppen aus der Perspektive der Organisation hängt auch davon ab, ob sie ein Einflusspotential aufweisen, mit denen sie ihre Interessen und Ansprüche auch durchsetzen können. Leisten sie z.B. essentielle Beiträge zur Organisation und könnten diese auch verweigern? Oder haben sie andere Ressourcen zur Verfügung, mit denen sie Druck auf das Unternehmen ausüben können, z.B. eine Meinungsführerschaft in der Öffentlichkeit – und damit die Macht, zu einem Boykott von Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens aufzurufen?

Und drittens kann man auch in umgekehrter Richtung fragen, wie man die Relevanz von Stakeholdergruppen für Unternehmen erhöhen könnte,

eine Frage, die sofort in den Fokus kommt, wenn man sich etwa mit dem Management von NGOs beschäftigt.

*Gotlind Ulshöfer:* Ja, so treffen wir uns, glaube ich, bei der Frage, welche Rolle Unternehmen in der Gesellschaft spielen – und wie hier dann Religion zu verorten ist. Gleichzeitig zeigen sich hier, zumindest wenn man sich die unterschiedlichen Perspektiven der Analyse und Analyseebenen anschaut, durchaus auch die Unterschiede zwischen den Disziplinen. Wie ich in meinem Artikel aufzuzeigen versuche, geht es dann in der Theologie schnell darum, grundsätzliche Überlegungen hinsichtlich der wirtschaftspolitischen Ebene zu stellen, oder eben auch unternehmerisches Handeln – von dem man annimmt, dass es sehr Stakeholder-lastig ist – aufgrund dieser Orientierung zu kritisieren. Und hervorzuheben, dass Wirtschaft ja „lebensdienlich“ sein sollte – und auch Alternativen zum gegenwärtigen Wirtschaftssystem aus theologischer Perspektive zu diskutieren.

*Dorothea Alewell:* Ich bin da weniger normativ unterwegs, sondern untersuche vor allen Dingen, ob, wie, und warum bzw. unter welchen Bedingungen Religion im Unternehmen überhaupt als Thema vorkommt – und wie Menschen im Unternehmen in allen ihren verschiedenen Rollen damit umgehen.

*Gotlind Ulshöfer:* Und eine theologische Perspektive nimmt noch weitere Blickwinkel ein, weil sie zunächst auch hermeneutisch hinterfragt, von welchem Religionsverständnis beispielsweise hier die Rede ist, und außerdem auch genauer die normativen Dimensionen von Religion in diesen Kontexten in den Blick nimmt und damit auch ethische Fragen herausstellt.

*Dorothea Alewell:* Lass uns das doch mal genauer beim Thema „Stakeholder“/„Shareholder“ anschauen. Aus dem Stakeholder-Ansatz kann eine deskriptive oder hypothesenbildende Perspektive folgen, die sinngemäß sagt – das Management einer Organisation wird nur auf die Stakeholder-Gruppen antworten bzw. wird sich nur den Gruppen gegenüber verantworten, die ihre Interessen kennen und artikulieren – und diese dann auch mit den entsprechenden Droh-, Druck- bzw. Einflusspotentialen dahinter vortragen (können). Ansonsten bestehen nämlich keine Anreize für das Unternehmen, den Ansprüchen einer Gruppe nachzugeben, wenn die Befriedigung dieser Ansprüche mit Kosten oder Aufwand verbunden sind.

Aus der Perspektive der Gesamtgesellschaft – und nicht nur des einen Akteurs, des Unternehmens, können aber natürlich ganz andere Relevanzkriterien gelten. Was sagen die Ethik und die Theologie zu diesen Aspekten?

*Gotlind Ulshöfer:* Je nachdem, welcher Ansatz in der Theologie oder Ethik gewählt wird, fallen hier die Antworten unterschiedlich aus. Wenn man beispielsweise von einem «prosperity-gospel»-Ansatz ausgehen würde, wäre sogar eine «Shareholder-Orientierung» an einer rein ökonomischen Zielorientierung und damit verbunden einer Profitmaximierung für die Eigentümer:innen ausreichend. Ich vertrete jedoch eine Ethik, die hier nach Verantwortung fragt – wem gegenüber muss sich das Management einer Organisation ver“antwort“en und welche Verantwortungsbezüge gibt es insgesamt bei den verschiedenen Akteur:innen? Und obwohl der Verantwortungsbegriff in komplexen Organisationen wie Unternehmen ja schwierig anzuwenden sein kann, weil viele Entscheidungen eher kollektive Verantwortungen umfassen, denke ich, dass der Begriff trotzdem eine gute Möglichkeit ist, hier nach so etwas wie moralischen Verhältnisbestimmungen zu fragen. Und dann kann eben nicht nur nach der Rolle der Stakeholder und ihrer religiösen Motivationen oder Verhaltensweisen gefragt werden, sondern nochmals grundsätzlicher, inwiefern auch beim Stakeholder-Ansatz für wirtschaftliches Handeln ethische Defizite entstehen können bzw. inwiefern tatsächlich Unternehmen entsprechende Rollen in der Gesellschaft spielen können oder ob es nicht – gerade unter Verantwortungsgesichtspunkten – auch andere Vorstellungen von Wirtschaften braucht. Es geht dann auch um grundsätzlichere, wirtschaftspolischere Fragen.

*Dorothea Alewell:* In der Perspektive des Stakeholder-Ansatzes und auch in der Perspektive einer empirisch arbeitenden Sozialwissenschaft würde ich hier weniger abstrakt und grundsätzlich, sondern mehr empirisch geleitet fragen. Also nicht danach, ob es grundsätzlich andere Vorstellungen vom Wirtschaften geben kann (das würde ich immer bejahen). Sondern ich frage, ob, und von wem bzw. in welcher Rolle, und warum bestimmte Vorstellungen vom Wirtschaften aufgegriffen werden: Was motiviert eine Managerin, ihre Vorstellung vom Wirtschaften zu verändern? Was überzeugt den Manager, moralische Überlegungen in sein bisher rein wirtschaftliches Kalkül einzubauen? Da mag es ganz verschiedene Kanäle geben – vielleicht ist es das Einflusspotential einer NGO-Stakeholder-Gruppe, die sonst zum Boykott des Unternehmens aufruft, vielleicht sind es die Werte der Eigentümer-Familie, von denen ich ganz neue Perspektiven lerne, vielleicht sind es die Kunden, die sonst eine Abstimmung mit den Füßen machen und zur Konkurrenz wechseln, vielleicht ist es das Gespräch in meiner eigenen Familie, bei der ich von der jungen Generation neue Sichtweisen lerne.

Neue Sichtweisen lernen – das ist für mich das Stichwort, jetzt abschließend nach gemeinsamen Forschungsperspektiven zu fragen.

*Gotlind Ulshöfer:* Und diese neuen Sichtweisen können sich auch aus interdisziplinärem Austausch ergeben – also ich habe bei unserem Austausch schon wieder einiges dazu gelernt und neue Ideen bekommen. Genau, lass uns zum Abschluss mal darauf schauen: Worauf können gemeinsame Forschungsideen oder Forschungsprojekte aufbauen?

*Dorothea Alewell:* Mir fallen verschiedene Ansatzpunkte ein: Wir hatten oben kurz über die unterschiedlichen Organisationstypen und über die Zielkriterien gesprochen. Man könnte untersuchen, ob sich zwischen Organisationen mit und ohne Religionsbezug über die Eigentümer:innen, über die Produkte/Dienstleistungen oder ohne diesen expliziten Bezug, Unterschiede im „ethischen“ Gehalt von Management-Entscheidungen ergeben. Es stellt sich nämlich die Frage, ob diese Entscheidungen eher von den Zuliefer- und Absatzmärkten der Organisationen her determiniert werden oder von ihrer inneren Struktur und ihren Zielkriterien. Und da könnte man auch weiterfragen, ob diese Organisationstypen auch nach bestimmten Merkmalen unterschiedliche Menschen ins Management berufen – z.B. Menschen mit stärkerer ökonomischer oder theologischer oder ethischer Ausrichtung, unterschiedlichen politischen Orientierungen oder unterschiedlichen Erfahrungshintergründen.

*Gotlind Ulshöfer:* Insbesondere der Vergleich zwischen dem For-profit-Bereich und Non-profit-Bereich und im speziellen auch den diakonischen Unternehmen kann hier spannend sein. Außerdem stellt sich für mich hier auch noch die Frage, wie Werte etc. im Unternehmen „umgesetzt“ werden können – und hier ließe sich an Forschung aus dem „business ethics“ Bereich anknüpfen.

*Dorothea Alewell:* Auch die Frage, welche Stakeholdergruppen für relevant gehalten werden, und ob diese Relevanzeinschätzung eher allgemeinen ethischen Kriterien oder dem Drohpotential der Stakeholdergruppe folgt, ließe sich spannend untersuchen. Schließlich würde mich auch sehr interessieren, ob es Unterschiede in den religionsbezogenen Arbeitgeber:innenhaltungen zwischen diesen Organisationstypen gibt – und falls ja, ob und welche dieser Unterschiede auch von den Arbeitnehmer:innen wahrgenommen werden. Und da anknüpfend könnte man auch weiter untersuchen, ob diese Unterschiede für die Arbeitnehmer:innen eigentlich relevant sind in dem Sinne, dass sie genau dort arbeiten, weil sie einen

Arbeitgeber mit religiöser Prägung gesucht haben – oder ob das für ihre Wahlentscheidungen am Arbeitsmarkt gar keine Rolle spielt.

*Gotlind Ulshöfer:* Bezuglich der letzten Frage gibt es schon einige Untersuchungen für diakonische Einrichtungen und Unternehmen, die diesbezüglich genau auf gezielte Wahlentscheidungen für einen christlichen Arbeitgeber hinweisen.

*Dorothea Alewell:* Zweitens klingt ja in meinem Beitrag mehrfach an, dass individuelle spirituelle oder religiöse Überzeugungen möglicherweise auch Rückwirkungen darauf haben können, wie eine Person Führungs- oder Managemententscheidungen trifft. Die Frage einmal näher zu untersuchen, welche individuellen ethischen oder religionsbezogenen Merkmalsunterschiede auch mit Unterschieden im tatsächlichen Führungsverhalten einhergeht, fände ich sehr spannend. Meine Vermutung wäre allerdings – die Unterschiede sind sehr viel kleiner als man vielleicht manchmal vermutet.

*Gotlind Ulshöfer:* Oh ja, das fände ich auch sehr interessant, gerade auch, weil ich ja ethische Perspektiven als eine mögliche „Brücke“ zwischen Management und Religion sehe. Gleichzeitig würde mich auch die Entwicklung eines Forschungsdesign dazu interessieren, wie die verschiedenen Überzeugungen mit Verhalten korreliert werden können.

Ich fände auch eine Untersuchung im Blick auf Motivation und Zielkriterien wirtschaftlichen Handelns und deren religiöser Verankerung, die dezidiert verschiedene Religionen in den Blick nimmt und diese mit theologischen Grundlegungen und Begründungen von wirtschaftlichem Verhalten bzw. Entscheidungen im Wirtschaftsbereich verbindet, interessant – und dies vielleicht auch noch getrennt nach unterschiedlichen Branchen, denn gerade im Finanzbereich zeigen sich ja schon mit „Islamic banking“ muslimischerseits und entsprechender jüdischer Halacha und christlich motiviertem „ethischen Investment“ schon auf einer theoretischen Ebene einerseits Unterschiede, andererseits Gemeinsamkeiten. Diese könnte man dann mit den von Dir genannten empirischen Analysen in Beziehung setzen.

*Dorothea Alewell:* Dann lass uns an die Arbeit gehen. Nicht lang schnacken – Projekt anpacken..... Ich freue mich darauf.

