



**Forschungsschwerpunkt
Wirtschaft**

ifs Standpunkt

Ulrich Hemel/Manfred Maus/Michael Scherm

Was Digitalisierung mit christlicher Unternehmensführung zu tun hat

Institut für Sozialstrategie

Laichingen – Jena – Berlin

Bleichwiese 3, 89150 Laichingen

www.institut-fuer-sozialstrategie.de

kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org

Februar 2018

Abstract [en]

Companies need to deploy creativity, diversity and agility in order to meet the manifold challenges associated with digitalization. Leadership in a Christian sense is a key enabler in this respect. Corporate leadership based on Christian principles provides teams with the necessary freedom and support to move from a traditional, risk-averse work style to the experimental and empirical techniques required in the digital world. Executives who have a Christian mindset find it easier to accept the change in role that digitalization requires from them. Christian morals and values help to keep transaction costs low within organizations and between companies in the VUCA world of digitalization. Many leading Christian thinkers have had – and still today have – a very pragmatic approach to resolving the challenges of their times. Their teachings help to figure out what “digitalization” really means to a company. They can be applied to guide management and staff through the necessary change processes. And, finally, they provide sources of inspiration for the way companies should be organized to deal with digitalization.

Abstract [de]

Unternehmen müssen Kreativität, Diversität und Agilität leben, um die Herausforderungen der sich digitalisierenden Welt zu meistern. Christlich orientierte Unternehmensführung bietet einen Rahmen, der dies ermöglicht. Führungskräfte, die nach christlichen Grundsätzen handeln, geben ihren Teams den notwendigen Raum und Rückhalt, um von der sicherheitsorientierten Arbeitsweise der Vergangenheit zu den experimentellen, empirisch arbeitenden Techniken der digitalen Welt zu gelangen. Christlich denkenden Führungskräften fällt es leichter, sich in die neue Rolle einzufinden, die die Digitalisierung von ihnen erfordert. Christliche Wert- und Moralvorstellungen sorgen dafür, die Transaktionskosten innerhalb des Unternehmens und zwischen Unternehmen auch in der VUCA-Welt der Digitalisierung gering zu halten. Viele christliche Vordenker waren und sind ausgesprochen pragmatisch orientiert. Ihre Lehren helfen herauszufinden, was „Digitalisierung“ eigentlich für das Unternehmen bedeutet. Sie lassen sich anwenden, um Management und Mitarbeiter durch die notwendigen Veränderungsprozesse zu führen. Schließlich bieten sie Anhaltspunkte für die organisatorische Ausgestaltung von Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung.

Digitalisierung ermöglicht „gelebte Offenheit“ – und umgekehrt

Will man verstehen, was die Digitalisierung mit christlicher Unternehmensführung zu tun hat, lohnt sich der Blick in eines der zahlreichen Cafés, in denen die „digitalen Nomaden“ der lebhaften Berliner Startup-Szene auf ihren Laptops Websites programmieren, IT-Projekte planen, innovative Produkte entwerfen, neue Geschäftsmodelle austüfteln oder für ihre Kunden Online-Marketingkampagnen konzipieren. Jeder kann sich dort einloggen und loslegen, kreativ werden, neue Kontakte knüpfen und gemeinsam Ideen austüfteln. Bekannte Firmen wie Zalando sind dieser „gelebten Offenheit“ entsprungen.

Natürlich sind es zunächst einmal die technischen Aspekte, die auffallen: Die digitale Infrastruktur mit ihren stets wachsenden Datenkapazitäten und Übertragungsgeschwindigkeiten macht es möglich, dass diese Menschen weitgehend unabhängig vom Standort des Unternehmens, für das sie tätig sind, arbeiten. Digitale Projektträume, interaktive Office-Anwendungen und verschiedene ursprünglich aus den sozialen Netzwerken hervorgegangene Kommunikationsfunktionen ermöglichen den effektiven Austausch von Informationen und das gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten, ohne dass die Beteiligten sich in derselben Zeitzone oder gar im selben Raum aufhalten. Dort, wo früher teure Spezialgeräte verwendet wurden, stehen freischaffenden Kreativen und Projektmanagern heute erschwingliche digitale Lösungen für ihre eigenen Computer zur Verfügung. Deshalb müssen sie nicht notwendigerweise mehr an ein Unternehmen gebunden sein, um ihre Aufgabe zu erledigen. Die Digitalisierung bringt eine noch nie dagewesene Flexibilität und vielen Menschen eine bisher kaum bekannte Freiheit, die sie nach ihren eigenen Vorstellungen gestalten können.

In den oben beschriebenen Berliner Cafés galt – gleichsam als ungeschriebenes Gesetz – lange die Konvention, dass diejenigen, die die Infrastruktur der Cafés (Sitze, Tische, Strom, WLAN, Toiletten) kostenlos nutzen, dem Wirt auch etwas zurückgeben, nämlich, indem sie auf dem Platz, den sie besetzen, auch etwas konsumieren. Jemand, der einen halben Tag lang einen Tisch belegte, wusste, dass es nur anständig sei, sich immer wieder einmal etwas von der Theke kommen zu lassen – sei es einen Cappuccino, ein Stück Kuchen, eine Limonade oder sonst etwas. Irgendwann fing dieses gemeinsame Verständnis jedoch an, sich schleichend aufzulösen. Immer öfter kam es vor, dass Gäste zwar stundenlang einen Platz blockierten, aber nicht bereit waren, dem Wirt entsprechend auch etwas abzunehmen. Ein Cafébesitzer beschreibt, wie zum Beispiel immer mehr Gäste mitgebrachte Getränke konsumierten und – darauf angesprochen – behaupteten, sie hätten diese im Café gekauft. Ein junger Mann habe sogar einmal nach Wasser verlangt, damit er seinen mitgebrachten Tee aufbrühen könne. Der Schaden dieses Verhaltens für die Wirte ist offensichtlich und war beträchtlich. Das ursprüngliche, auf Geben und Nehmen gegründete Geschäftsmodell funktionierte nicht mehr.

Die Goldene Regel gilt auch in der Digitalisierung

Für Cafébetreiber Ansgar Oberholz ist der Grund für dieses Verhalten klar: das Internet habe zu einer Gratismentalität geführt, die mit dem traditionellen Geben und Nehmen nichts mehr verbinde. Vor allem den seit der Jahrtausendwende geborenen Gästen sei in der Folge jegliches Schuldempfinden und Schamgefühl abhandengekommen.¹ In der Tat mögen die Wissensexplosion im Netz, die Virtualisierung von Dienstleistungsangeboten, die sinkenden Grenzkosten der digitalen Produktion entlang des Long Tails² und die mit den Positionierungskämpfen zahlreicher Anbieter im Internet einhergehenden Gratisangebote bei vielen Zeitgenossen den Eindruck erweckt haben, dass Inhalte und Dienstleistungen in der schönen neuen digitalen Welt geradezu auf den Bäumen wachsen und man nur die Hand aufhalten muss, ohne im Gegenzug etwas leisten zu müssen. Auch wenn Ökonom Harald Preißler den Deutschen schon seit Generationen eine „Geiz-ist-geil“-Mentalität attestiert, so ist anzunehmen, dass das Internet die Vertiefung dieser Geisteshaltung noch einmal beschleunigt hat³.

Der öffentliche Diskurs über die Digitalisierung bezieht sich häufig auf die mit ihr zusammenhängenden technischen Aspekte und Möglichkeiten. Den betroffenen Berliner Wirten wurde dagegen schmerzhaft vor Augen geführt, dass es auch – und gerade – in der modernen, dynamischen, flexiblen, bunten und komplexen Welt der Digitalisierung nur dann geht, wenn unter allen Beteiligten ein gewisser Grundkonsens darüber herrscht, dass man nicht nur nehmen kann, sondern irgendwann auch einmal selbst etwas geben muss. Alle Beteiligten müssen zumindest ein gewisses gemeinsames Grundverständnis darüber besitzen, was man tun kann und was nicht. Dies ist, um mit Volker Kauder zu sprechen,⁴ der „Kitt“, der unsere Gesellschaft zusammenhält und dafür sorgt, dass Wirtschaft und Staat überhaupt erst funktionieren können oder, anatomisch gesprochen, die Faszien unserer Gesellschaft: schwer greifbar, verhältnismäßig wenig erforscht, aber eine wichtige Rolle im Funktionieren des größeren Ganzen spielend.

Wie der Fall der Berliner Internet-Cafés zeigt, ist gerade bei der Freiheit, Flexibilität und Unabhängigkeit des Einzelnen, die die Digitalisierung bringt, dieses dazwischenliegende „Etwas“ unverzichtbar. Keine Geschäftspartnerschaft – sei es zwischen Unternehmen oder zwischen Einzelpersonen – kann langfristig bestehen, wenn der Nutzen aus ihr nur in eine Richtung geht. Das englische „Tit for Tat“ oder die von Kant postulierte „Goldene Regel“ (volkstümlich „Was du nicht willst, dass

¹ Felix RENTZSCH, Berliner Café-Betreiber haben ein Problem mit unverschämten Millennials. Business Insider Deutschland vom 29.05.2017, 15:22 CET (<http://www.businessinsider.de/berliner-cafes-gratiskultur-2017-5>).

² Chris ANDERSON, The Long Tail. Why the Future of Business is Selling Less of More. New York 2006. Vgl. Jeremy RIFKIN, The Zero Marginal Cost Society. The Internet of Things, the Collaborative Commons and the Eclipse of Capitalism. New York 2014.

³ Andreas TOLLER, Die Angst vor der großen Inflation, in: Handelsblatt Online vom 04.08.2012. (<http://www.handelsblatt.com/finanzen/anlagestrategie/trends/kommt-sie-oder-nicht-die-angst-vor-der-groessen-inflation/6959218-all.html>).

⁴ Volker KAUDER, Deutschland braucht das Christentum. Zeit online vom 07.06.2014 (<https://www.welt.de/kultur/article128809856/Deutschland-braucht-das-Christentum.html>).

man dir tu, das füg' auch keinem anderen zu") tragen dieser Notwendigkeit Rechnung. Sie verkörpern genuin christliche Einstellungen und klingen in der Bibel an mehreren Stellen an. Die ist zum Beispiel bei Matthäus und Lukas, die das Toragebot der Nächstenliebe dahingehend weiterführen, der Fall.⁵

Das oben beschriebene Geschäftsmodell der Berliner Cafébesitzer beruht auf der Annahme von Gegenseitigkeit, und diese benötigt wiederum ein gewisses Vertrauen darauf, dass sich beide Parteien auch an dieses Prinzip halten. Nachdem diese Gegenseitigkeit nicht mehr gegeben war, wehrten sich manche Wirte, indem sie Türsteher oder zusätzliche Servicekräfte einstellten. Diese sollten die entsprechenden Personen höflich, aber bestimmt dazu bewegen, ihr Scherflein zum Gelingen des Modells beizutragen. Andere Wirte erwogen, die Internetnutzung an den Konsum von Speisen und Getränken im Café zu koppeln. Alle Maßnahmen bedeuteten aber zusätzliche Investitionen und Mehraufwand für die Wirte – mit den entsprechenden Auswirkungen auf deren oft sowieso schon schmales Einkommen.

Digitalisierung und Flexibilität erhöhen die Transaktionskosten...

Mehraufwand und ggf. zusätzliche Investitionen sind auch nötig, wenn der Arbeitgeber sich nicht auf seine Mitarbeiter verlassen kann. Um mit dem Ökonomen zu sprechen, erhöht diese Ungewissheit über die vertragsgemäße Pflichterfüllung durch den Mitarbeiter die Transaktionskosten im Unternehmen.⁶

Themen wie die Flexibilisierung von Arbeits- und Anwesenheitszeiten in Unternehmen, Heimarbeit oder die in der modernen Management-Literatur geforderte Selbststeuerung der Mitarbeiter sorgen bei vielen Führungskräften für Unbehagen. Immer wieder wird zwar das Ende der traditionellen Büroarbeit ausgerufen. Diese erweist sich bisher jedoch erstaunlich widerstandsfähig gegen den regelmäßig ausgerufenen Trend zur Auflösung des Büros als zentraler Arbeitsstätte für die Mitarbeiter.⁷ Die Präsenzkultur dominiert immer noch die Arbeitswelt. Unter anderem

⁵ „Alles, was ihr also von anderen erwartet, das tut auch ihnen!“ (Matthäus, 7,12). „Was dir selbst verhasst ist, das mude auch einem anderen nicht zu!“ (Tobith 4, 15). „Richtet nicht, damit ihr nicht gerichtet werdet. Denn nach welchem Recht ihr richtet, werdet ihr gerichtet werden; und mit welchem Maß ihr messt, wird euch zugemessen werden.“ (Matthäus 7, 1-2). Vgl. auch Lev. 19,18 EU, Lk. 6,31 EU und Johannes ZABEL, OP: Prinzipien der Katholischen Soziallehre – dargestellt an ausgewählten Zitaten, in: Peter UNTERBERG (Hg.): Kurze Einführung in die Katholische Soziallehre. Freiburg 2010, S. 59-78. Hier S. 73.

⁶ Wir definieren „Transaktionskosten“ mit Williamson in breiterem Sinne als „[the] costs of running the economic system“. Oliver E. WILLIAMSON, Organizational Innovation: The Transaction-Cost Approach, in: Joshua RONEN (Hg.), Entrepreneurship. Price Institute for Entrepreneurial Studies, Lexington, MA 1983, S. 101-134. Hier S. 104.

⁷ Laut einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung nehmen arbeitet nur etwa ein Zehntel der Beschäftigten von zu Hause aus, während etwa dreißig bis vierzig Prozent der Stellen in Heimarbeitsplätze umgewandelt werden *könnten*. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin (DIW), Die Möglichkeit zur Heimarbeit wird in Deutschland nicht ausgeschöpft, Pressemitteilung vom 03.02.2016. (https://www.diw.de/de/diw_01.c.526069.de/themen_nachrichten/die_moeglichkeit_zur_heimarbeit_wird_in_deutschland_nicht_ausgeschoepft.html). Seit der Jahrtausendwende hat sich der Anteil der in Heimarbeit beschäftigten Arbeitnehmer sogar um etwa ein Fünftel verringert. Karl BRENKE, Heimarbeit: Immer weniger Menschen gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin (DIW), DIW Wochenbericht 8/2014, S. 131-139.

gibt sie dem Vorgesetzten das Gefühl, die Kontrolle über seine Schäflein zu behalten, und auch die Mitarbeiter merken, dass es der Karriere oft nicht zuträglich ist, wenn man von zu Hause, abseits der Machtzentren im Unternehmen, arbeitet.⁸

Nachdem die Jahrtausendwende den letzten Höhepunkt der Debatte über das vermeintliche Ende der Präsenzkultur darstellte, wird die Digitalisierung nach Meinung Vieler dieser nun endgültig zu Leibe rücken. Eigentlich geht es dabei zunächst um nichts Neues: Fortschritte in Technik und Bandbreiten ermöglichen es den Angestellten, von zu Hause aus zu arbeiten und trotzdem vollständig mit dem Unternehmen vernetzt zu sein. Das hatten wir allerdings das letzte Mal auch schon.

Dank Digitalisierung sind Arbeit und Mitarbeiter jetzt wirklich flexibler

Dafür, dass der Wandel dieses Mal tatsächlich disruptiv ist und den endgültigen Durchbruch der dezentralen Arbeit bedeutet, sprechen einige Dinge: Zum einen erreicht allmählich die erste Generation von Arbeitnehmern die Unternehmen, die von ihrer Kindheit an mit sozialen Medien aufgewachsen ist und sich – wie die britische Medienaufsichtsbehörde „Office of Communications“ festgestellt hat – in ihrer Mediennutzung fundamental von den vorhergehenden Generationen unterscheidet.⁹ Der virtuelle Austausch über soziale Netzwerke, Instant Messenger und andere digitale Kanäle ersetzt für diese Generation im Privatleben häufig den persönlichen Kontakt von Angesicht zu Angesicht. Für sie stellt es kein Hindernis mehr dar, über dieselben Kanäle auch in der Arbeit effektiv zu kommunizieren.¹⁰ Zweitens geht aufgrund der Vielfalt an Technologien und des schnellen technologischen Wandels der Trend zu mehr temporären Projektorganisationen. Der überragende Anteil von Software an der Wertschöpfung digitaler Lösungen bringt es mit sich, dass die agilen Methoden der Softwarebranche Eingang in alle Unternehmensbereiche halten – bis hin zum Vertrieb. Wegen des schnellen Wandels müssen Unternehmen mit mehreren Optionen jonglieren und „auf Sicht“ navigieren, anstatt detailliert planen.¹¹ Für jede dieser unterschiedlichen Optionen werden andere Qualifikationen und Mitarbeiterprofile benötigt, so dass die Zusammensetzung der an einer Aufgabe arbeitenden Arbeitsgruppe sich im Lauf des Problemlösungsprozesses immer wieder ändern kann. Teams, die regelmäßig an einem bestimmten

⁸ Katharina KISTLER, Die Tücken der modernen Arbeitswelt. Wirtschaftswoche 36 (28.08.2015). Sogar die Arbeitszeiten im Büro sind trotz Gleitzeitmodellen und der Flexibilisierung der Arbeitszeiten noch erstaunlich homogen. Weder die Chefs noch die Mitarbeiter können sich einer im Harvard Business Review veröffentlichten Studie zufolge von dem Gefühl befreien, dass jemand, der morgens früh da ist, zuverlässiger ist als jemand, der spät im Büro auftaucht. Und so gehen letzten Endes dann doch die meisten Mitarbeiter verhältnismäßig früh ins Büro, das sie in der Regel auch nicht vor Einsetzen der abendlichen Rush Hour verlassen. Christopher M. BARNES – Kai Chi YAM – Ryan FEHR: With Flextime, Bosses Prefer Early Birds to Night Owls. Harvard Business Review online, 13.05.2014 (<https://hbr.org/2014/05/with-flextime-bosses-prefer-early-birds-to-night-owls>).

⁹ Ofcom: Six-year-olds Understand Digital Technology Better Than Adults. The Guardian online (<https://www.theguardian.com/technology/2014/aug/07/ofcom-children-digital-technology-better-than-adults>).

¹⁰ Vgl. u.a. Frank BRETTSCHEIDER, Die „Bank der Zukunft“ aus Sicht der Digital Natives. Gemeinsame Studie der UniCredit Family Financing Bank und der Universität Hohenheim. Oktober 2013 (https://www.uni-hohenheim.de/uploads/media/2013-10-10_Bank_der_Zukunft.pdf), S. 6.

¹¹ Thorsten PETRY, Vorwort, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 11-12. Hier S. 11.

Bürostandort zusammenkommen, sind deshalb bereits heute in manchen Unternehmen schon nicht mehr anzutreffen.¹² Die Internationalisierung trägt dazu genauso bei wie die Verbreitung formeller und informeller digitaler Netzwerke, die immer mehr für die Erledigung der Arbeit benötigt werden.¹³

Wenn sich die dezentrale Arbeitsweise dank der Digitalisierung nun tatsächlich endgültig durchsetzt und die Vorgesetzten weniger als je zuvor sehen, wie ihre Mitarbeiter (scheinbar) fleißig im Büro an ihren Schreibtischen sitzen, dann können sie entweder darauf vertrauen, dass sie dies auch zu Hause und ohne direkte Kontrolle tun – oder sie müssen eben irgendeine Art von Kontrollen einführen. Verwendet wird hier der Terminus „ergebnisorientierte Führung“, der von vielen Unternehmen als Ausweg aus diesem Dilemma gesehen wird,¹⁴ Der Kontrollaufwand steigt damit im Vergleich mit der Situation, in welcher der Chef die Mitarbeiter im Büro managt. Im institutionen-ökonomischem Sinn gesprochen steigen die Transaktionskosten.

Christliche Werte senken Transaktionskosten

Die Rolle des Vertrauens für das Funktionieren von Organisationen ist aus der Perspektive verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen – von der Psychologie bis hin zur Betriebswirtschaft – beleuchtet worden.¹⁵ Die oben erwähnte, mit der Digitalisierung einhergehende und für die digitale Vernetzungskultur notwendige Offenheit erfordert ein noch stärkeres Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie innerhalb der einzelnen Hierarchieebenen, wenn die Transaktionskosten nicht steigen und die Mitarbeiter nicht durch Mikro-Management demotiviert werden sollen.¹⁶ Da die Bereichs- und Unternehmensgrenzen immer durchlässiger werden und die Führungskräfte immer weniger uneingeschränkten Zugriff auf ihre

¹² Manager Seminare 231 (Juni 2017), S. 3. Wolfgang JÄGER – Peter KÖRNER, New Work, New Leadership, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 99-114. Hier S. 101.

¹³ Thomas JENEWEIN, Digital Leadership bei SAP – Konsequenzen der digitalen (R)Evolution für das Unternehmen und die Führungskräfte, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 373-384. Hier S. 383f.

¹⁴ Der Terminus „ergebnisorientierte Führung“, der von vielen Unternehmen als Ausweg aus diesem Dilemma gesehen wird, ist jedoch nicht gleichzusetzen mit einem Führungsmodus, der sich darauf verlässt, dass die Ergebnisse am Ende schon passen werden. Im Gegenteil – moderne Techniken wie Agile Management und SCRUM bauen auf eine kleinschrittige Herangehensweise und die stetige Kontrolle des Erreichten in regelmäßigen, zeitlich vergleichsweise dicht aufeinanderfolgenden Reviews – womit sogar virtuelle Teams noch enger geführt werden. Ob die Forderung der SCRUM Alliance nach Co-Lokation von SCRUM-Teams sich durchsetzen wird, bleibt abzuwarten. Vgl. Mara EWERS – Andrea HAMMERMANN – Beate PLACKE, Ergebnisorientiert führen als Alternative zur Präsenzkultur. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, IW-Kurzberichte 36/2016. Einführend zu agilen Techniken vgl. Kenneth S. RUBIN, Essential SCRUM. A Practical Guide to the Most Popular Agile Process (Addison Wesley Signature Series). New York u.a. 2012.

¹⁵ Vgl. stellvertretend Philip L. DAWES – Graham R. MASSEY. A Study of Relationship Effectiveness Between Marketing and Sales Managers in Business Markets, Journal of Business & Industrial Marketing, 21(6)/2006, S. 346-360. Edward L. DECI – Richard M. RYAN: Handbook of Self-determination Research. Rochester, NY 2002. Reinhard K. SPRENGER, Vertrauen führt: Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt 2002, S. 116. Dietrich BARTELT, Wertschätzende, kompetente und ethische Führung. Das „Vertrauen“ der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte. Duisburg/Essen Univ. Diss. 2011, S. 63.

¹⁶ Thorsten PETRY, Digital Leadership. Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 21-82. Hier S. 38, 41.

Mitarbeiter haben, müssen sie an der langen Leine führen – und sich dabei auf die Loyalität, Integrität und Kompetenz der Mitarbeiter verlassen können.¹⁷ Das notwendige Vertrauen kann dabei nicht einfach für sich allein stehen, sondern muss in die Unternehmenskultur eingebettet sein, damit es wirksam werden kann.¹⁸

Das Konzept des „Ehrbaren Kaufmanns“ ist im christlichen Glauben begründet und hat viel mit Vertrauenskultur zu tun. Der Kaufmann, speziell der wandernde, galt im Mittelalter zunächst gar nicht als ehrbar, sondern stieß, wo immer er auftauchte, auf Misstrauen und Ressentiments. Um die Kaufleute aus der, wie Lin-Hi es bezeichnet, „kollektiven Schuldnerhaftung“ zu nehmen, etablierte sich parallel zur kaufmännischen Selbstverwaltung das Kaufmannsrecht „auf Treu und Glauben“, das stark auf christlichen Grundsätzen aufbaute.¹⁹ Ehrbares Handeln hieß damals nach Zabel, im Bewusstsein vor Gott zu handeln und vor allem die zehn Gebote zu beachten.²⁰ Was zunächst als eine Art Schutz gegen die Vorurteile der Bevölkerung gegenüber den Kaufleuten entstanden war, entwickelte sich bald zu einem äußerst praktischen Regulativ, das es den Kaufleuten ermöglichte, ohne komplizierte rechtliche Regelungen miteinander ihre Geschäfte zu machen. In anderen Worten: Geschäfte mit niedrigen Transaktionskosten zu tätigen. Natürlich gab es auch unter den „ehrbaren Kaufleuten“ ab und zu Streit, der – wenn er nicht anders gelöst werden konnte – vor dem Kaufmannsgericht landete. Im Alltag jedoch wurden Geschäfte meist per Handschlag getätigt, und beide Parteien konnten von der Grundannahme ausgehen, dass sich die Gegenseite an ihr Wort hält.

Orientieren sich Vorgesetzte und ihre Mitarbeiter wie die ehrbaren Kaufleute an einem Grundgerüst aus gemeinsamen, moralisch fundierten, Werten, so senkt dies gerade im digitalisierten, agil-dezentralisierten Unternehmen den Aufwand, den eine hohe Regelungs- und Kontrolldichte mit sich bringen würde. Auf Makroebene gilt dasselbe: Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft („Servitization“) genauso wie die Bewegung weg von der Besitzwirtschaft hin zur „Sharing Economy“ wirft die Frage nach Transaktionskosten und deren Senkung genauso auf wie die Vorgänge innerhalb der Unternehmen dies tun.²¹

¹⁷ Manager Seminare 231 (Juni 2017), S. 20.

¹⁸ Sascha WOLFF, Posthierarchisches Management – Digital Leadership bei Dark Horse und was traditionelle Unternehmen daraus lernen können, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 431-445. Hier S. 433.

¹⁹ Nick LIN-HI, Der Ehrbare Kaufmann: Tradition und Verpflichtung, in: IHK Nürnberg für Mittelfranken (Hg.), Der Ehrbare Kaufmann. Nürnberg 2015, S. 6-23, hier S. 9ff.

²⁰ Johannes ZABEL, OP: Die Wirtschafts- und Finanzkrise. Antworten der Katholischen Soziallehre auf die aktuellen betrieblichen und ordnungspolitischen Fragen, in: Peter UNTERBERG (Hg.): Kurze Einführung in die Katholische Soziallehre. Freiburg 2010, S. 58-68. Hier S. 62.

²¹ Thorsten PETRY, Digital Leadership. Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 21-82. Hier S. 29.

Christliche Werte ermöglichen wirkungsvolle Führung im digitalen Zeitalter

Der Blick kann im Unternehmen nicht nur vom Chef zum Mitarbeiter gehen, sondern er muss auch umgekehrt gerichtet sein. Denn die Mitarbeiter müssen Vertrauen zu ihrem Vorgesetzten haben können. Dies gilt umso mehr in unserer sich digitalisierenden Welt, die viel Unsicherheit mit sich bringt. Die Digitalisierung eröffnet nicht nur Möglichkeiten für Unternehmen und Freischaffende, sie bringt durch die exponentielle technologische Entwicklung auch eine erhebliche Beschleunigung in vielen Bereichen des Lebens mit sich.²² Für viele Arbeitnehmer stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ihr Arbeitsplatz durch die Digitalisierung gefährdet ist oder zumindest Anpassungen notwendig sein werden.²³ Einer Analyse der Zeitschrift Manager-Seminare zufolge wünschen sich die Mitarbeiter trotz der Möglichkeiten und Freiheiten, die die Digitalisierung bietet, eher mehr Orientierung als zuvor, nicht weniger.²⁴

In der Literatur, die sich mit Unternehmensführung im digitalen Zeitalter beschäftigt, werden deshalb Werte und Verhaltensweisen betont, die man auch aus der Beschäftigung mit christlich orientierter Unternehmensführung kennt: Führung ist in der Digitalisierung nur möglich, wenn bei aller Agilität und Flexibilität ein Mindestmaß an Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Berechenbarkeit vorhanden ist.²⁵ Sonst verliert die Organisation die Orientierung, die Normen fangen an, sich aufzulösen.²⁶ Zuverlässigkeit ist eine zentrale Eigenschaft Gottes. An mehreren Stellen wird sie betont, wie etwa in Psalm 33: „Denn des Herrn Wort ist wahrhaftig, und was er zusagt, das hält er gewiss.“²⁷ Entsprechend sind auch die Christen zu Zuverlässigkeit angehalten. Matthäus sagt dazu: „Wer ist nun der treue und kluge Knecht, den der Herr über seine Leute gesetzt hat, damit er ihnen zur rechten Zeit zu essen gebe? Selig ist der Knecht, den sein Herr, wenn er kommt, das tun sieht. Wahrlich, ich sage euch: Er wird ihn über alle seine Güter setzen.“²⁸ Die in den Berliner Cafés verlorengegangene Reziprozität der Goldenen Regel klingt auch in diesem Zusammenhang an. Den Treuen verspricht Gott Treuen Stärke und Beistand: „Fürchte dich nicht vor dem, was du leiden wirst! Siehe, der Teufel wird einige von euch ins Gefängnis werfen, damit ihr versucht werdet, und ihr werdet in Bedrängnis sein zehn Tage. Sei getreu bis an den Tod, so will ich dir die Krone

²² Petry spricht deshalb vom „Zeitalter der Beschleunigung.“ Thorsten PETRY, Vorwort, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 11-12. Hier S. 11.

²³ Frey und Osborne haben berechnet, dass aufgrund der Digitalisierung zum Beispiel Telefonverkäufer im Endkundengeschäft mit 99-prozentiger Wahrscheinlichkeit einen Verlust ihrer Arbeitsstelle befürchten müssen. Bei Buchhaltern beträgt die Wahrscheinlichkeit ihrer Studie nach 94%, bei Immobilienmaklern 86%. Carl Benedict FREY – Michael A. OSBORNE, The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization? (Oxford University Working Paper 2013). Zit. nach Thorsten PETRY, Digital Leadership. Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 21-82. Hier S. 34.

²⁴ Manager Seminare 231 (Juni 2017), S. 19.

²⁵ Ebd., S. 7.

²⁶ Vgl. Diether GEBERT – Sabine BOERNER, Krisenmanagement durch Vertrauen? Zur Problematik betrieblicher Öffnungsprozesse in ökonomisch schwierigen Situationen, in: Joachim FREIMUTH (ed.), Die Angst der Manager. Göttingen 1999. - S. 137-161.

²⁷ Psalm 33, 4. Vgl. dazu Hebräer 13, 5: „Seid nicht geldgierig, und lasst euch genügen an dem, was da ist. Denn der Herr hat gesagt: Ich will dich nicht verlassen und nicht von dir weichen.“

²⁸ Matthäus 24, 45-47.

des Lebens geben.“²⁹ Will man als zuverlässig gelten, sollte man als Führungskraft zu seinem Wort stehen und nicht lügen. In christlichem Sinne tut man dies indem man sich an das Achte Gebot („Du sollst kein falsches Zeugnis gegen deinen Nächsten ablegen“) hält.³⁰

Angesichts der vielfältigen, oft mit Verunsicherung einhergehenden Herausforderungen der Digitalisierung misst die Literatur dem empathischen, wertschätzenden und coachenden Umgang mit den Mitarbeitern eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit zu als dem traditionellen direktiven Führungsstil. Da sich die Anforderungen an jeden Einzelnen im Zuge der Digitalisierung ändern, muss die Führungskraft vor allem Bestehendes transformieren und dabei auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter Rücksicht nehmen.³¹ Auch hier bietet der Glaube konkrete Handlungsempfehlungen, wenn zum Beispiel in Jesaja 42,3 steht: „Der Gottesknecht zerbricht das geknickte Rohr nicht. Er richtet es auf.“ Ähnlich schärft Paulus der Gemeinde von Korinth ein, die schwächeren, „für weniger ehrbar“ angesehenen Glieder des Leibes – also der Gemeinde – besondere Achtung zu schenken.³² Der Ansatz der sogenannten „dienenden Führung“ („Servant Leadership“) greift diese biblischen Prinzipien auf und sieht unter anderem Zuhören, Empathie, Heilen und Gemeinschaft als zentrale Begriffe im Instrumentarium der Führungskräfte.³³ Die Wertschätzung des Mitarbeiters ist vor allem auch im Personalitätsprinzip der Katholischen Soziallehre verankert, das sich unter anderem auf Genesis 1,27³⁴ und den biblischen Psalm 8, 5-7³⁵ bezieht. Über das Gemeinwohlprinzip erschließt sie Elemente der dienenden Führung.³⁶

²⁹ Offenbarung 2, 10.

³⁰ Vgl. auch Epheser 4, 15: „Vielmehr sollen wir, die Wahrheit üben, in Liebe in allen Stücken in ihn hineinwachsen, der das Haupt ist, Christus.“

³¹ Wolfgang JÄGER – Peter KÖRNER, New Work, New Leadership, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 99-114. Hier S. 105.

³² 1 Kor 12, 22-26. In dieselbe Richtung geht Matthäus: „Was ihr für einen meiner geringsten Brüder getan habt, das habt ihr mir getan“ (Mt. 25,40).

³³ Larry C. SPEARS, The Understanding and Practice of Servant Leadership. Servant Leadership Research Roundtable – August 2005 (Regent University School of Leadership Studies. https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf). Unter anderem hatte auch Friedrich der Große die Idee des dienenden Führens verinnerlicht: „Der Herrscher ist der erste Diener des Staates. Er wird gut besoldet, damit er die Würde seiner Stellung aufrechterhalte. Man fordert aber von ihm, dass er werktätig für das Wohl des Staates arbeite und wenigstens die Hauptgeschäfte mit Sorgfalt leite.“ Aus dem politischen Testament Friedrichs des Großen, Kapitel 6. Projekt Gutenberg auf Spiegel online (<http://gutenberg.spiegel.de/buch/aus-den-politischen-testamenten-5304/6>).

³⁴ „Gott schuf also den Menschen als sein Abbild; als Abbild Gottes schuf er ihn.“ (Genesis 1,27).

³⁵ „Du [Gott] hast ihn [den Menschen] nur wenig geringer gemacht als Gott, hast ihn mit Herrlichkeit und Ehre gekrönt. Du hast ihn als Herrscher eingesetzt über das Werk seiner Hände, hast ihm alles zu Füßen gelegt.“ (Psalm 8, 5-7).

³⁶ Vgl. II. Vatikanisches Konzil, Gaudium et Spes, Nr. 74,1 (1965).

Wer christliche Werte besitzt, findet sich leichter in die neue Rolle der Führungskraft ein

Da Technologie und Marktsituation in der sich digitalisierenden Welt hoch komplex sind und sich rapide verändern, fassen die Unternehmen zunehmend Mut zum Experimentieren „statt des früheren Null-Fehler-Diktats“, wie Crummenerl und Seebode es ausdrücken.³⁷ Deshalb ist Toleranz gegenüber den Fehlern und Ideen anderer notwendig. Das Lukas-Wort erinnert eindrücklich daran, wie Jesus selbst diese Toleranz vorgelebt hat: „Dieser Mann heißt Sünder willkommen und isst mit ihnen“.³⁸ Die Führungskraft in der agilen digitalen Welt muss Fehler nicht nur tolerieren, sondern sich auch fürsorgend und schützend vor das Team stellen. Denn nur dann kann die notwendige Kultur des Ausprobierens aufrechterhalten werden.³⁹ Die Bibel zeichnet an mehreren Stellen das Bild des fürsorglichen Hirten, zum Beispiel bei Johannes 10:14-15: „Ich bin der gute Hirte und erkenne die Meinen und bin bekannt den Meinen, wie mich mein Vater kennt und ich kenne den Vater. Und ich lasse mein Leben für die Schafe“, oder Ezechiel 34:16: „Ich will das Verlorene wieder suchen und das Verirrte zurückbringen und das Verwundete verbinden und das Schwache stärken und, was fett und stark ist, behüten; ich will sie weiden, wie es recht ist.“ Direkter noch fällt der Zusammenhang bei Nahum 1:7 auf: „Der Herr ist gütig und eine Feste zur Zeit der Not und kennt, die auf ihn trauen.“

Die rechtschaffende Führungskraft, die sich auch in stürmischen Zeiten unerschütterlich und schützend vor die Mitarbeiter stellt, erinnert ein wenig an das Stereotyp des alten Patriarchen an der Spitze des traditionellen Familienunternehmens, der sich allwissend und wohlwollend auch den schwierigsten Entscheidungen stellt und sie zum Wohl der Firma fällt. In dem sich rasch wandelnden Umfeld der Digitalisierung würde dieser aber sehr schnell an seine Grenzen stoßen. Denn der Trend zur partizipativen Führung beschleunigt sich in der Digitalisierung noch: In dem schnelllebigen, ambivalenten Umfeld muss Führung notwendigerweise auf noch mehrere Schultern verteilt werden als dies heute schon der Fall ist.⁴⁰ Insgesamt müssen die Entscheidungswege wegen der Beschleunigung der Produktentwick-

³⁷ Claudia CRUMMENERL – Rita ORSOLYA SEEBODE, Das Geheimnis erfolgreicher digitaler Transformationen – Warum Führung, Befähigung und Kultur den Unterschied machen, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 151-186/114. Hier S. 171.

³⁸ Lukas 15:2.

³⁹ Boris GLOGER, Agile Leadership mit Scrum, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 197-212. Hier S. 206.

⁴⁰ Thorsten PETRY, Vorwort, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 11-12. Hier S. 11. Thorsten PETRY, Digital Leadership. Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 21-82. Hier S. 40. Die allorts postulierte Beschleunigung durch Technologisierung und Digitalisierung ist an unterschiedlichen Stellen belegt: So hat es zum Beispiel nach Zerdick 38 Jahre gedauert, bis das Radio in den U.S.A. 50 Millionen Nutzer erreicht hat, das Fernsehen immerhin noch 13 Jahre. Beim Internet hat sich diese Spanne auf fünf Jahre verkürzt. Axel ZERDICK u.a., Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft. Berlin 2001, S. 48ff. Allein zwischen 1980 und 1990 haben sich die Produktlebenszyklen in der Elektronikindustrie um fast die Hälfte verkürzt. Hans-Jörg BULLINGER – Georg WASSERLOOS, Reduzierung der Produktentwicklungszeiten durch Simultaneous Engineering, in: CIM-Management, Oldenbourg-Verlag, München 6 (1990), S. 4-12.

lung und des Wirtschaftslebens kürzer werden. Teamarbeit und dezentralen Entscheidungsstrukturen wird deshalb eine noch größere Rolle zugeschrieben. Studien belegen, dass die „Digital Natives“ eine teamorientierte und hierarchiearme Zusammenarbeit auch einfordern.⁴¹ Keine Führungskraft, wenn sie auch noch so gut ausgebildet und mit Expertenwissen bestückt ist, kann mehr von sich behaupten, alleine den Überblick zu haben, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können.⁴²

Das Subsidiaritätsprinzip der Katholischen Soziallehre trägt der Notwendigkeit Rechnung, Entscheidungen so dezentral wie möglich treffen zu lassen. Es gewährt, allgemein gesprochen, der kleineren Einheit in der Gesellschaft immer Vorrang gegenüber der größeren.⁴³ Auf Unternehmen übertragen bedeutet das, dass die Niederlassungen vor Ort so viel Entscheidungsspielraum haben sollen wie möglich. In Verbindung mit dem Personalitätsprinzip schenkt die Katholische Soziallehre prinzipiell jedem Menschen das Vertrauen, dass er in seinem Verantwortungsbereich das Richtige tut. Das Menschenbild der Katholischen Soziallehre ist ein sehr positives. Schließlich hat Gott, wie es in Genesis 1,27 beschrieben wird, den Menschen ja als sein Abbild geschaffen.⁴⁴ Jeder Mensch ist mit Personalität und mit Würde ausgestattet. Als Folge muss ihm, wie es die Katholische Soziallehre tut, auch die Freiheit zugestanden werden, Entscheidungen zu treffen.⁴⁵

Die Rolle der Führungskraft verlagert sich in der sich digitalisierenden Wirtschaft deswegen von der des erfahrenen Experten und Entscheiders hin zu der eines Coachs und Unterstützers. Seine Aufgabe ist es, die Mitarbeiter so zu begleiten und zu unterstützen, dass sie selbst die richtigen Lösungen finden und die richtigen Entscheidungen treffen können.⁴⁶ Der Chef ist nicht mehr immer der Chef. In agilen Teams nehmen SCRUM Master oder Product Owner zumindest vorübergehend dessen Platz ein. Diesen muss sich der Vorgesetzte genauso unterordnen wie das Entwicklungsteam, sonst funktioniert das agile System nicht.⁴⁷ Der damit zusammenhängende Wandel in der Rolle des Vorgesetzten erfordert ein gehöriges Maß an Demut, Bescheidenheit und Integrität –Eigenschaften, die der stereotypischen Führungskraft oft eher nicht zugeschrieben werden.⁴⁸ Alle drei sind zentrale Werte

⁴¹ Matthias PATZ, Was Großunternehmen von Startups lernen können. >>Startup Safari<< der Deutschen Bahn, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 405-416. Hier S. 408.

⁴² Boris GLOGER, Agile Leadership mit Scrum, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 197-212. Hier S. 212.

⁴³ Johannes ZABEL, OP: Prinzipien der Katholischen Soziallehre – dargestellt an ausgewählten Zitaten, in: Peter UNTERBERG (Hg.): Kurze Einführung in die Katholische Soziallehre. Freiburg 2010, S. 59-78. Hier S. 70f.

⁴⁴ „Gott schuf den Menschen ihm zum Bilde, zum Bilde Gottes schuf er ihn“ (Gen 1,27).

⁴⁵ Johanna RICHTER, Die christlichen Wurzeln der Menschenwürde. Perspektive '89, 14.06.2007 (http://perspektive89.com/2007/06/14/die_christlichen_wurzeln_der_menschenwuerde).

⁴⁶ Zur Rolle des Coaches, v.a. in Abgrenzung zum Mentoring vgl. Valerie PELAN, Mentoring and Coaching. Talent Management Magazine (Februar 2012), S. 34-37.

⁴⁷ Vgl. einführung André HÄUSLING – Denise VON GLOEDEN, Agiles Führen. Chefs müssen umdenken (Computerwoche online vom 02.02.2014; <https://www.computerwoche.de/a/chefs-muessen-umdenken%2C2553259>).

⁴⁸ Manager Seminare 231 (Juni 2017), S. 19. Thorsten PETRY, Digital Leadership. Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 21-82. Hier S. 38.

im christlichen Glauben. Neben zahlreichen Belegstellen in der Bibel⁴⁹ finden sich Beispiele für gelebte Bescheidenheit etwa im Leben des heiligen Franz von Assisi oder des Franz von Sales. Elisabeth von Thüringen und Mutter Theresa gelten als große Vorbilder für ein Leben in demütiger Nächstenliebe. Integrität drückt sich unter anderem in der Vorbildfunktion des Abtes aus, die der Heilige Benedikt nachdrücklich einfordert: „[Der Abt] macht alles Gute und Heilige mehr durch sein Leben als durch sein Reden sichtbar. In seinem Handeln zeige er, was er seine Jünger lehrt, da man nicht tun darf, was mit dem Gebot Gottes unvereinbar ist. Sonst würde er anderen predigen und dabei selbst verworfen werden.“⁵⁰

Besondere Herausforderungen stellt die neue Rolle in der sich digitalisierenden Welt an die Kommunikationsfähigkeiten der Führungskraft dar. Dies ist zum einen der Fall, weil der coachende Führungsstil eine komplette Abkehr von der Art bedeutet, wie Führungskräfte lange kommuniziert haben: anstatt aufgrund des Wissens- und Kompetenzvorsprungs Weisungen geben und Lösungen vorschlagen zu können, muss die Führungskraft nun durch eine erfragende und moderierende Vorgehensweise die Lösungsfindung in heterogenen und sich immer wieder verändernden Teams koordinieren. Zum anderen geht die Kommunikation über digitale Medien wie Messenger-Anwendungen, Twitter oder email häufig mit einer Verkürzung und Verschärfung von Aussagen einher, die konfliktverschärfend wirkt. Es fehlen die Zwischentöne, die das Gesagte relativieren können. Psychologen haben herausgefunden, dass wir die Argumente viel eher ablehnen, wenn wir über digitale Medien kommunizieren anstatt miteinander zu telefonieren oder persönlich miteinander zu sprechen.⁵¹

Der Wandel des Konsumenten zum Prosumenten, der dank des Webs 2.0 seiner Meinung über die Produkte und Dienstleistungen der Anbieter immer mehr Gehör verschaffen und deren Entwicklung zunehmend beeinflussen kann, hat bei vielen Menschen auch eine gewisse Anspruchshaltung hervorgebracht, die die Erwartungen an Unternehmen und Politik sowie die Art und Weise, wie diese kommuniziert wird, beeinflusst – oft nicht in positivem Sinne. Das „Mitmach-Web“ bietet mehr Menschen denn je die Möglichkeit, am Diskurs in Öffentlichkeit und Unternehmen teilzuhaben und seine Meinung kundzutun. Das Fehlen von Filtern, wie sie die Editionsprozesse renommierter und seriöser Zeitungen darstellen, macht sich häufig in der von Petry beschriebenen „kreisenden Erregung und Resonanz“ bemerkbar,

⁴⁹ „Glücklich sind, die erkennen, wie arm sie vor Gott sind, denn ihnen gehört die neue Welt Gottes.“ (Matthäus 5, 3). „Oder wisset ihr nicht, dass euer Leib ein Tempel des Heiligen Geistes ist, welchen ihr habt von Gott, und seid nicht euer selbst. Denn ihr seid teuer erkauft; darum so preist Gott an eurem Leibe und in eurem Geiste, welche sind Gottes.“ (Korinther 6, 19-20) „Ihr Schmuck soll nicht auswendig sein mit Haarflechten und Goldumhängen oder Kleideranlegen, sondern der verborgene Mensch des Herzens unverrückt mit sanftem und stillem Geiste; das ist köstlich vor Gott.“ (Petrus 3, 3-4)

⁵⁰ Regel des Heiligen Benedikt, Kapitel „Gemeinschaft unter Regel und Abt“, Abschnitt „Der Abt“, Absätze 12 und 13.

⁵¹ Juliana SCHROEDER – Michael KARDAS – Nicholas EPLEY, The Humanizing Voice: Speech Reveals, and Text Conceals, a More Thoughtful Mind in the Midst of Disagreement (Psychological Science 28/12, 2017, S. 1707-1718).

die durch Internet und soziale Netzwerke schwappt.⁵² Auch hier sind von der Führungskraft wieder christliche Werte wie Toleranz, Demut, Bescheidenheit sowie das in der Katholischen Soziallehre vermittelte positive Menschenbild gefragt wenn es darum geht, mit den „Digital Natives“ umzugehen, deren Kommunikationsverhalten durch den Gebrauch digitaler Medien geprägt ist. Gleichzeitig ist sie gut beraten, diese Werte gewissermaßen als regulierende Schicht unterhalb ihres Kommunikationsverhaltens auch den Mitarbeitern nahezubringen.

Christliches Gedankengut unterstützt die praktische Umsetzung...

Die Vermittlung christlicher Werte an Führungskräfte und Mitarbeiter ist gerade im privatwirtschaftlichen Kontext sicherlich nicht einfach. Noch schwieriger ist es, diese Werte dann auch wirklich konsequent im Unternehmen umzusetzen. Was bei der Beschäftigung mit christlichen Werten oft vergessen wird ist, dass viele christliche Vordenker ausgesprochen pragmatisch orientiert waren und sind. Wie die folgenden drei Beispiele zeigen, lassen sich Ihre Lehren und Leitsätze auch von Führungskräften, die sich mit der Digitalisierung auseinandersetzen müssen, gewinnbringend anwenden:

... bei der Problemdefinition:

Viele Führungskräfte sind von der Digitalisierung verunsichert. Denn der Begriff ist sehr breit und vielschichtig, und damit schwer fassbar. Wenn die oberste Geschäftsleitung die Parole ausgibt, man wolle eine „Digital Company“ werden, was bedeutet das für das Unternehmen und seine Mitarbeiter? Wer, wenn nicht die Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens könnte das klären. Diese Aufgabe ist jedoch extrem anspruchsvoll und aufwändig. Manche Manager geben offen zu, dass sie damit überfordert sind. Dabei hilft es auch nicht, dass sich neben der üblichen Klientel der „Vordenker“ in den Unternehmen Heerschaaren von Beratern, Politikern, Management-Gurus und sogenannten „Experten“ mit viel Angstmacherei aber ohne wirkliche Substanz auf das Thema stürzen.⁵³ Als christlich geprägter Mensch mag man sich in diesem Zusammenhang an das Wort des Johannes erinnern: „Ihr Lieben, glaubt nicht einem jeden Geist, sondern prüft die Geister, ob sie von Gott sind; denn viele falsche Propheten sind hinausgegangen in die Welt“.⁵⁴ Das Dickicht von Hypothesen, Meinungen und Interpretationen lässt sich durchdringen, wenn man die Denkweise anlegt, die durch den englischen Franziskanermönch William von Ockham (ca. 1288-1347) popularisiert wurde. Ockham entwickelte als christlicher Mönch die auf Aristoteles zurückgehende scho-

⁵² Thorsten PETRY, Digital Leadership. Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 21-82. Hier S. 24.

⁵³ Vgl. dazu Philipp ALVAREZ DE SOUZA SOARES – Eva MÜLLER, Die Rattenfänger von Digitalien (Manager Magazin, Februar 2018), S. 68-77.

⁵⁴ Johannes 4/1.

lastische Denkweise in der Theologie weiter. Sein als „Ockham’sches Rasiermesser“ bekannt gewordener Ansatz besagt, dass bei einer Vielzahl von Theorien, die zu einer Problemstellung existieren, die einfachste Theorie zunächst allen anderen vorzuziehen ist. Es geht also im Wesentlichen um die Priorisierung verschiedener Erklärungsansätze. Die einfachste Theorie ist für ihn diejenige, die sich auf die geringste Anzahl der Hypothesen stützt und deren Hypothesen in klaren logischen Beziehungen auseinander hervorgehen.⁵⁵

Ein Beispiel, wie das „Ockham’sche Rasiermesser“ von Führungskräften auf das Thema „Digitalisierung“ angewendet werden kann: Das Management fragt sich, wie die Digitalisierung das eigene Unternehmen betreffen wird. Es kommen nun von verschiedenen Arbeitsgruppen Anregungen, welche Unternehmensbereiche betroffen sein werden – von der Einführung eines neuen, mit sozialen Medien vernetzten, CRM-Systems über die Entwicklung datengestützter Dienstleistungen als Ergänzung zum Produktportfolio des Unternehmens bis hin zur Entwicklung einer App, die den Mitarbeitern Nährstoff- und Vitamingehalt des Kantinenessens anzeigt. Die Auswirkungen der einzelnen vorgeschlagenen Maßnahmen auf den Erfolg des Unternehmens sind schwer einzuschätzen. Die Erstellung von Business Cases wäre sehr aufwändig und langwierig. Natürlich sehen alle Arbeitsgruppen ihren jeweiligen Vorschlag als besonders wertvoll für die Steigerung der Unternehmensperformance an.

Die Führungskräfte wenden das Ockham’sche Rasiermesser an und stellen fest, dass der Vorschlag, den Kunden datengestützte Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, auf zwei einfachen Annahmen beruht: Erstens, dass datengestützte Dienstleistungen von den Kunden gekauft werden, denn in ähnlichen Branchen haben sich derartige Modelle bereits durchgesetzt; und zweitens, dass die Implementierung mit vertretbarem Risiko und Aufwand zu bewerkstelligen sein müsste, weil die Maschinen die Daten bereits jetzt schon generieren, so dass nur noch die Schnittstellen angepasst und geeignete Routinen zur Konsolidierung und Auswertung der Daten definiert werden müssen. Im Fall des vorgeschlagenen CRM-Systems ist der Vertriebsleiter zwar von einer Erhöhung der Vertriebsproduktivität überzeugt und verspricht sich erhebliche Mehrverkäufe dadurch, dass endlich einmal die Silos aufgebrochen und alle Produkte quer über die gesamte Kundenbasis hinweg verkauft werden. Neben der Hypothese, dass die Vertriebsbeauftragten das CRM-System auch ordentlich pflegen werden begründet der Vertriebsleiter seine Vermutung damit, dass die Arbeitsabläufe durch ein geeignetes CRM-System transparenter werden. Durch eine bessere Datenanalyse und die zahlreichen Dashboards, die das System liefern wird, kann er den Vertrieb auch wesentlich besser

⁵⁵ Dies bedeutet jedoch nicht, dass unwahrscheinliche Hypothesen automatisch wegfallen – denn auch sie könnten prinzipiell ja zur Erklärung in Frage kommen. Elliott SOBER, *Ockham’s Razors: A User’s Manual*. Cambridge 2015. Einführend zu Ockham: Alister E. McGRATH, *Christian Theology: An Introduction*. Chichester u.a. 2016, S. 32f. Vgl. auch https://de.wikipedia.org/wiki/Ockhams_Rasiermesser. Zur praktischen Anwendung vgl. die Ausführungen des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Schweizer Bundesbahnen: Benedikt WEIBEL, *Simplicity – die Kunst, die Komplexität zu reduzieren*. Zürich 2014.

steuern und weiterentwickeln, was wiederum die Produktivität der Vertriebsmannschaft steigern wird. Damit gründet seine Theorie aber bereits auf wesentlich mehr Hypothesen als die erste. Zusätzlich stehen diese Hypothesen nicht in einem so klaren logischen Zusammenhang.

Obwohl beim ersten der beiden genannten Vorschläge der Erfolg lange nicht sicher ist – wer weiß, ob die Kunden die datengestützten Dienstleistungen wirklich annehmen werden – entschließt sich die Firma dank des Ockham'schen Rasiermessers dazu, zunächst dieser Option zu folgen, weil die Annahmen, auf der sie basiert, einfacher und kohärenter, und damit auch leichter zu verifizieren sind. Vorschlag Nummer drei wird – verständlicher Weise – erst einmal mit geringerer Priorität versehen als die ersten beiden.

... bei der Durchführung von Veränderungsmaßnahmen

Erkenntnisgewinnung und Priorisierung sind immer wichtig und nicht immer einfach. Den meisten Schwierigkeiten begegnen Unternehmen jedoch bei der Umsetzung der strategischen Optionen, die mit der Digitalisierung einhergehen. In der Regel bringt die Umsetzung auch Veränderung in irgendeiner Form mit sich. Die Reaktionen auf erwartete oder tatsächlich eingetretene Veränderungen folgen einem Muster, das in der Management-Literatur als „Veränderungskurve“ („Change Curve“) bekannt geworden ist. Dieses Konzept geht auf die Arbeit der Schweizer Ärztin Elisabeth Kübler-Ross zurück, die sich als Wissenschaftlerin dem Umgang mit dem Sterben widmete. In ihrem 1969 veröffentlichten Werk „On Death and Dying“ stellte sie fest, dass Trauernde im Umgang mit dem Tod eines Nahestehenden fünf verschiedene, im Zeitverlauf aufeinander folgende, Verhaltensweisen zeigen.⁵⁶ Psychologen und Organisationsentwickler erkannten bald, dass diese Phasen auch in einem breiteren Kontext, bei Veränderungsprozessen aller Art, nachweisen lassen – unter anderem deshalb, weil Veränderungsprozesse immer auch Änderungen im eigenen Verhalten voraussetzen.⁵⁷

Widerstand der Betroffenen gegen Veränderungsprogramme ist einer der Hauptgründe dafür, dass viele dieser Programme scheitern.⁵⁸ Gerade in den ersten beiden Phasen des Veränderungsprozesses zeigen die Beteiligten oft Ausweichreaktionen. Anstatt die Notwendigkeit einer Veränderung an sich selbst zu akzeptieren, fallen ihnen Tausende Ausreden ein und Dinge, die es im Umfeld oder bei anderen Personen zu ändern gilt. Diesem Verhalten stellt Stephen Covey in seinem Werk „The Seven Habits of Highly Effective People“ das Prinzip des „Circle of Concern“ bzw. „Circle of Influence“ gegenüber. Die Grundaussage dieses Konzepts hört sich

⁵⁶ Im Einzelnen sind dies 1. Nicht-Wahrhaben-wollen und Isolierung („Denial“), 2. Zorn („Anger“), 3. Verhandeln („Bargaining“), 4. Depression und Leid („Depression and Grief“), und schließlich 5. Akzeptanz / Zustimmung („Acceptance“). Elisabeth Kübler-Ross, *On Death and Dying*. London 2009. Es ist wahrscheinlich, dass Kübler-Ross dabei auf ähnliche Phasenmodelle, wie zum Beispiel die von Beatrix Cobb, John Bowlby und Colin Murray Parkes, aufbaute. Vgl. dazu Ruth Davis KONIGSBERG: *The Truth About Grief. The Myth of the Five Stages and the New Science of Loss*. New York, New York 2011, S. 96. [https://de.wikipedia.org/wiki/Elisabeth_Kübler-Ross](https://de.wikipedia.org/wiki/Elisabeth_K%C3%BCbler-Ross).

⁵⁷ Ein alternatives Stufenmodell wurde später etwa von John Kotter entwickelt. John KOTTER, *Leading Change. An Action Plan From the World's Foremost Expert On Business Leadership*. Boston 1996.

⁵⁸ John P. KOTTER, *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail* (Harvard Business Review, March-April 1995), Reprint 95204.

zunächst banal an: Wir können wirklich nur dann etwas erreichen, wenn wir uns auf das konzentrieren, was wir auch wirklich beeinflussen können. Sie stellt jedoch eines der am häufigsten verwendeten Instrumente dar, um in Change-Programmen die oben beschriebenen Ausweichbewegungen einzufangen.⁵⁹

Was an Coveys Werk beeindruckt, sind die Fundiertheit seiner Argumente und die Eindringlichkeit seiner Beispiele. Covey, der als promovierter Religionspädagoge und Missionar für die Kirche Jesu Christi der Heiligen Letzten Tage dem christlichen Glauben eng verbunden war, leitete seine Erkenntnis zunächst aus dem existenzanalytischen Ansatz Victor Franks ab. Als jüdischer Gefangener im Konzentrationslager war Frankl furchtbaren Grausamkeiten ausgesetzt. Seine Eltern, sein Bruder und seine Frau waren bereits in den Konzentrationslagern gestorben. Er selbst konnte sich nie sicher sein, wie lange er noch leben würde. Gefoltert, gepeinigt und erniedrigt hatte er nichts mehr, was die Nazis ihm nicht weggenommen hatten. Genau in dieser Lage wurde er sich jedoch der Tatsache bewusst, dass es doch etwas gab, das ihm geblieben war, und dessen ihn auch seine Peiniger nicht berauben konnten: auch wenn ihm unermesslicher Schaden an Leib und Seele zugefügt worden war, hatte er es immer noch in selbst in der Hand, wie er die schrecklichen Erlebnisse an sich heranlassen würde. Dank der menschlichen Fähigkeit zur Selbstreflektion konnte Frankl sich dem Erlebten und sich selbst gegenüber distanzieren und somit innere Freiheit („freedom“) gewinnen, die stärker war als das, was er durch den Verlust der äußeren Freiheit („liberty“) erleiden musste.⁶⁰

Aus dieser inneren Freiheit leitete Covey sein Prinzip der „proactivity“ ab. Menschen, die etwas in ihrem Leben oder – im Unternehmenskontext – in ihrer Firma voranbringen, ergeben sich nicht der Verzweiflung über die Umstände und verschwenden keine Zeit damit, die Schuld bei anderen zu suchen. Vielmehr suchen sie nach Wegen, um mit diesen Umständen umzugehen. Ziel eines jeden Change-Management-Programms ist es, die Programmteilnehmer durch die ersten vier Phasen des Veränderungsprozesses in die letzte Phase („Akzeptanz/Zustimmung“, engl. „Acceptance“) zu bringen. Die Konzentration auf den „Circle of Influence“, zu der es verschiedene Übungen gibt, stellt dafür die Basis dar. Als Musterbeispiel für „Proactivity“ dient Covey der alttestamentliche Josef.⁶¹ Nach Coveys Meinung könnte Josef natürlich mit seinem Schicksal, seinen Brüdern oder seinem Sklavenshalter Potifar hadern, oder mit dessen Frau, die Josef denunziert und ins Gefängnis gebracht hat. Josef aber findet sich mit seiner Situation ab und überlegte, wie er das Meiste aus ihr machen kann. So wie er das Vertrauen Potifars gewonnen hat, erarbeitet er sich bald dasjenige der Gefängniswächter und schließlich auch das des Pharaos, zu dessen wichtigsten Berater und zweitmächtigsten Mann im Pharaonenreich er aufsteigt.

⁵⁹ Stephen COVEY, *The Seven Habits of Highly Effective People. Powerful Lessons in Personal Change*. New York 1990, S. 81-94.

⁶⁰ Ebd., S. 69f.

⁶¹ Genesis 39, 1-23.

Für Covey kann der Mensch die „innere Freiheit“ erlangen und unabhängig agieren, weil er sie auf Werte baut und sich nicht emotional von den Reaktionen der Außenwelt abhängig macht.⁶² Während die Besinnung auf das, was man tatsächlich beeinflussen kann, auch in anderen Denkrichtungen wie zum Beispiel der stoischen Philosophie eine große Rolle spielt,⁶³ verdichtet gerade die Geschichte von Josef drei christliche Werte, die auch im Zusammenhang mit der sich verändernden Rolle der Führungskraft in der Digitalisierung schon genannt wurden: Ehrbarkeit, Demut und Zuverlässigkeit. Der Pharao kann sich auf Josef verlassen, und sogar, als Potifars wunderschöne Frau ihn verführen will, gehorcht Josef den Zehn Geboten.⁶⁴ Er fühlt sich gegenüber Potifar, der sich auf ihn verlässt, sogar verpflichtet, und allein schon aus diesem Grund käme es für ihn nicht in Frage, den Verführungskünsten der Frau nachzugeben. In großer Demut erträgt er sein Schicksal und erarbeitet sich den Ruf überragender Zuverlässigkeit. Josef helfen diese christlichen Werte, seine „innere Freiheit“ zu behalten und sich nicht von den ungünstigen äußeren Umständen herunterziehen zu lassen. Durch sie kann er stets seinen „Circle of Influence“ ausdehnen. Mit der Unterfütterung durch die Beispiele Coveys und christliche Werte können auch die Übungen zum „Circle of Influence“, die im Rahmen von Change-Management-Programmen durchgeführt werden, eine noch größere Tiefe erlangen, als sie das bereits heute schon tun.

... bei der Gestaltung der Organisation:

Viele Bücher sind geschrieben worden über Klöster als Wirtschaftsunternehmen.⁶⁵ Mindestens genauso interessant und relevant ist es jedoch, wenn man über Unternehmen als Klöster nachdenkt. Genau das tat die auf Produktinnovationen spezialisierte Berliner Agentur Dark Horse GmbH – womit wir wieder bei der eingangs erwähnten Berliner Startup-Szene wären. Bei einem verhältnismäßig geringen Durchschnittsalter kommen die meisten der etwa 40 Mitarbeiter im Unternehmen den „Digital Natives“ altersmäßig schon ziemlich nahe – und stehen diesen im Umgang mit digitalen Tools, aber auch in den Erwartungen, die sie an ihr Unternehmen haben, nur wenig nach. Gleichzeitig ist die Belegschaft sehr vielfältig, was für die Kreativität im Produktentwicklungsprozess unabdinglich ist. Produktdesigner, Verfahrenstechniker, Ingenieure und Maschinenbauern arbeiten dort neben Psychologen, Politologen, Philosophen, Literaturwissenschaftlern und Künstlern. 30 Gründer hatten sich im Jahr 2009 zu dem „Wahlfamilienunternehmen“, wie es sich gerne selbst bezeichnet, zusammengeschlossen. Deshalb wollen und dürfen sehr viele Menschen im Unternehmen mitreden – und sollen das auch. Genau der Anspruch auf Mitbestimmung, den die Literatur für die „Digital Natives“ postuliert, ist Dark Horse aufgrund seiner Entstehungsgeschichte somit bereits in die Wiege

⁶² Stephen COVEY, *The Seven Habits of Highly Effective People. Powerful Lessons in Personal Change*. New York 1990, S. 72.

⁶³ Vgl. dazu etwa Epiktet: „Einige Dinge stehen in unserer Macht, andere nicht. Wir beherrschen unser Denken, unsere Entscheidungen, unsere Wünsche und Abneigungen, kurzum, alles, was sich aus uns selbst heraus entwickelt.“ EPIKTET, *Enchiridion*, 1.1-2, zit. nach Ryan HOLIDAY – Stephen HANSELMAN, *Der tägliche Stoiker. 366 nachträgliche Betrachtungen über Weisheit, Beharrlichkeit und Lebensstil*. München 2018, Abschnitt „9. Januar“.

⁶⁴ In diesem Fall dem sechsten („Du sollst nicht ehebrechen“) und dem zehnten Gebot („Du sollst nicht begehren deines Nächsten Weib, Knecht, Magd, Vieh noch alles, was sein ist.“).

⁶⁵ Vgl. etwa Claudia DOBRINSKI – Brunhilde GEDDERTH – Katrin WIPFLER, *Kloster und Wirtschaft im Mittelalter (Mittelalter-Studien)*. Paderborn 2007.

gelegt worden. All die unterschiedlichen Qualifikationen, Persönlichkeiten, Arbeitsweisen und Ansprüche unter einen Hut zu bekommen ist allerdings nicht leicht.⁶⁶

Auf der Suche nach einer Organisationsform, die dies bewerkstelligen kann, kam das Unternehmen auf das Kloster. Vor allem die Regel des Heiligen Benedikt wird immer wieder herangezogen, wenn es um die organisatorische Gestaltung von Unternehmen und nachhaltiges Management geht. Tatsächlich finden sich zahlreiche Richtlinien in ihr, die sich auf die Ausgestaltung und Führung moderner Wirtschaftsunternehmen anwenden lassen. Themen, die Benedikt behandelt, klingen zum Beispiel in den modernen Begriffen „Leistungsprinzip“,⁶⁷ „Führungsverantwortung“⁶⁸, „Mittelmanagement“⁶⁹ oder „Betriebsversammlung“⁷⁰ an. Und so fanden die Gründer von Dark Horse in verschiedenen Klöstern, die sie besuchten, tatsächlich konkrete Anregungen für die organisatorische Ausgestaltung ihres Unternehmens.

Die erste Herausforderung, der sich das Unternehmen in seinem Design-Thinking-Prozess gegenübergestellt sah, war die Klärung der Frage, wie sich der Wunsch nach Freiheit des Individuums mit der Stabilität einer festen Organisation vereinbaren lässt. Die Jungunternehmer sprachen mit Mönchen, Nonnen, Äbten und Äbtissinnen, und dabei lernten sie, dass Klöster zwar einerseits feste Strukturen wie Gebets- und Arbeitszeiten, Rollen oder Verantwortlichkeiten vorgeben. Auf der anderen Seite räumen sie den Mönchen und Nonnen innerhalb dieser Strukturen aber immer auch ein gewisses Maß an persönlicher Freiheit ein, innerhalb deren sie sich nach ihren Interessen entfalten können. Je nach Orden ist es den Mönchen unter anderem möglich, auf Wanderschaft zu gehen und für bestimmte Zeit in einem anderen als seinem Stammkloster zu leben. Analog gewährt Dark Horse seinen Mitarbeitern die Freiheit, sich zwischenzeitlich Projekten außerhalb der Firma zu widmen. Sie wissen, dass sie danach jederzeit wieder zurückkommen können.

Entgegen der Meinung vieler Laien ist die Hauptaufgabe des Abts im Kloster nicht, Entscheidungen für alle Mitbewohner zu treffen. Vielmehr besteht seine vorrangige Pflicht darin, sich um das Wohlergehen der Mönche zu kümmern und sicherzustellen, dass diese ihren Aufgaben nachgehen können. In der Benediktregel finden

⁶⁶ Sascha WOLFF, Posthierarchisches Management – Digital Leadership bei Dark Horse und was traditionelle Unternehmen daraus lernen können, in: Thorsten PETRY (Hg.), Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u.a. 2016, S. 431-445.

⁶⁷ „Den einen liebe [der Abt] nicht mehr als den anderen, es sei denn, er finde einen, der eifriger ist in guten Werken und im Gehorsam. [...] Er ziehe nicht den Freigeborenen einem vor, der als Sklave ins Kloster eintritt, wenn es dafür keinen vernünftigen Grund gibt.“ [...] Der Abt kann aber jede Rangänderung vornehmen, wenn er es aus Gründen der Gerechtigkeit für gut hält. Sonst sollen die Brüder den Platz einnehmen, der ihnen zukommt.“ Regel des Heiligen Benedikt, Kapitel „Gemeinschaft unter Regel und Abt“, Abschnitt „Der Abt“, Absätze 17 bis 19. „5. Nirgendwo darf das Lebensalter für die Rangordnung den Ausschlag geben oder sie von vornherein bestimmen, haben doch Samuel und Daniel, obgleich noch jung, Gericht über die Ältesten gehalten.“ Ebd., Kapitel „Die Dienstordnung“, Abschnitt „Die Rangordnung in der Gemeinschaft“, Absätze 5 und 6.

⁶⁸ „Der Abt muss wissen: Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen.“ Ebd., Kapitel „Gemeinschaft unter Regel und Abt“, Abschnitt „Der Abt“, Absatz 37.

⁶⁹ „Wenn die Gemeinschaft größer ist, sollen aus ihrer Mitte Brüder von gutem Ruf und vorbildlicher Lebensführung ausgewählt und zu Dekanen bestellt werden.“ Ebd., Kapitel „Zur Organisation des Klosters“, Abschnitt „Die Dekane des Klosters“, Absatz 1.

⁷⁰ „Sooft etwas Wichtiges im Kloster zu behandeln ist, soll der Abt die ganze Gemeinschaft zusammenrufen und selbst darlegen, worum es geht.“ Ebd., Kapitel „Gemeinschaft unter Regel und Abt“, Abschnitt „Die Einberufung der Brüder zum Rat“, Absatz 1.

sich dazu klare Richtlinien, zum Beispiel „So wisse der Abt: Die Schuld trifft den Hirten, wenn der Hausvater an seinen Schafen zu wenig Ertrag feststellen kann.“⁷¹ Dies entspricht ganz dem oben beschriebenen Postulat nach der fürsorgenden Führungskraft, die den Mitarbeiter in der „VUCA“⁷²-Umwelt der sich digitalisierenden Wirtschaft den Rücken freihält. Dark Horse hat analog einen Mitarbeiter als „Feel Good Manager“ abgestellt, um genau diese Aufgabe zu erfüllen. Die Besetzung des Amtes rotiert in periodischen Abständen.⁷³

Schlussfolgerung

Die Vorgehensweise des Berliner Unternehmens auf der Suche nach der geeigneten Organisationsform mag für den einen oder anderen Betrachter aufgesetzt wirken. Aber diese Organisationsform funktioniert tatsächlich, und sie funktioniert, weil sie einen in starken Werten verankerten Rahmen bereitstellt, der die Kreativität, Diversität und Agilität ermöglicht, die Unternehmen in der sich digitalisierenden Welt benötigen. Dieselben, christlich fundierten, Werte und die Werke christlicher Denker helfen herauszufinden, was Digitalisierung denn eigentlich für das Unternehmen bedeutet, in der ungewissen Welt der Digitalisierung die Transaktionskosten gering zu halten, die Mitarbeiter wirkungsvoll zu führen, sich in die neue Rolle der Führungskraft einzufinden und schließlich die Mitarbeiter durch die notwendigen Veränderungsprozesse zu führen. Sie zeigen, dass auch – und gerade – in der Zeit der Digitalisierung christlich orientierte Unternehmensführung aktuell und angemessen ist. Nach der Finanzkrise im letzten Jahrzehnt ist es nun die Digitalisierung, die dieses Thema wieder auf die Agenda bringt.

Alle Rechte vorbehalten.

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Instituts für Sozialstrategie ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Publikationen des IfS unterliegen einem Begutachtungsverfahren durch Fachkolleginnen- und kollegen und durch die Institutsleitung. Sie geben ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder.

⁷¹ Regel des Heiligen Benedikt, Kapitel „Gemeinschaft unter Regel und Abt“, Abschnitt „Der Abt“, Absatz 6.

⁷² Das Acronym steht für *Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous* (volatil, ungewiss, komplex, mehrdeutig).

⁷³ Sascha WOLFF, Posthierarchisches Management – Digital Leadership bei Dark Horse und was traditionelle Unternehmen daraus lernen können, in: Thorsten PETRY (Hg.), *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Freiburg u.a. 2016, S. 431-445. Hier S. 438f.