



**Forschungsschwerpunkt
Wirtschaftsethik**

Rede

Ulrich Hemel

Wert und Werte-Ethik für ein Management nach christlichen Prinzipien

Institut für Sozialstrategie

Invalidenstr. 2
10115 Berlin

www.institut-fuer-sozialstrategie.de
kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org

(Stand: 9. März, CJD Bonn)



Meine sehr geehrten Damen und Herren!

Es ist mir eine große Freude, hier bei Ihnen zu sprechen und das besondere Spannungsfeld zwischen Führung und Management auf der einen, christlichen Werten auf der anderen Seite zu beleuchten.

Die Spannung kommt dabei aus verschiedenen Polaritäten. Einerseits kann man sich sehr wohl fragen, wie viel wirtschaftlicher Erfolg und ökonomischer Wert tatsächlich mit ethischen Werten zusammen hängen. Manchmal scheint es ja gerade umgekehrt so zu sein, dass der ethische Trittbrettfahrer die höchsten Renditen einfährt. Was also soll der praktische Nutzen ethischer Werte im Wirtschaftsleben sein?

Auf der anderen Seite lässt sich mit einem gewissen Recht die Frage stellen, ob die Steuerungsgröße „Gewinn“ nicht im Gegensatz zu christlichen Prinzipien steht. Zieht das Streben nach Gewinn nicht automatisch eine Herabwürdigung des Menschen nach sich, der zum Objekt wird, statt sich als Subjekt behaupten zu dürfen? Überlagert nicht die „déformation professionnelle“ des Führungshandelns im Management das konkrete Interesse am Menschen?

Diesen bohrenden Fragen können freilich auch Ausdruck eines mangelnden Willens sein, sich auf die spezielle Realität des wirtschaftlichen Handelns einzulassen. Dann ließe sich umgekehrt-fragen, ob solche Verdächtigungen aus dem Raum von Kirche und Gesellschaft gerechtfertigt sind. Wozu soll es führen, wenn die Lebenswirklichkeit von Millionen von Menschen, die im Feld der Wirtschaft ihren Lebensunterhalt verdienen, von vornherein mit einem ethischen Anfangsverdacht belegt wird. Ist nicht eine solche Verdächtigungshaltung ihrerseits Ausdruck von Überheblichkeit bis Ignoranz?

Führungshandeln und Ethik

Wenn wir heute solchen Fragen in ihrer Vielschichtigkeit nachgehen und zu Beginn zumindest feststellen müssen, dass Führungshandeln eine selbstverständliche Dienstleistung in Kirche und Gesellschaft ist, dann lässt sich unser Fragegang zumindest etwas freundlicher formulieren. Wir können-und müssen-dann nämlich fragen, ob es so etwas wie einen speziellen christlichen Mehrwert für ein Management oder ein Führungshandeln nach christlichen Grundsätzen gibt.

Dabei lohnt es sich, zunächst auf den Begriff der Ethik selbst einzugehen. Er kommt ja bekanntlich aus dem Griechischen, vom Begriff „éthos“, der so viel wie eine Haltung ausdrückt. Dieser Sprachgebrauch ist nicht zufällig, denn tatsächlich entsteht jede praktische Ethik dadurch, dass aus Handlungen stabile Haltungen werden.

Wenn Sie sich beispielsweise dafür entscheiden, morgens Sport zu treiben, dann werden Sie eines schönen Morgens aufstehen und vielleicht laufen gehen. Wenn Sie das regelmäßig machen, entsteht aus der einzelnen Handlung eine persönliche Haltung, und es wird Ihnen etwas fehlen, wenn der morgendliche Sport einmal nicht möglich ist. Diese Brücke zwischen Handlung und Haltung hat aber auch eine andere Seite. Sie führt nämlich dazu, dass Handlungen in aller Regel nur scheinbar spontan sind. Tatsächlich wurzeln sie in erworbenen Haltungen, unserem „Ethos“.

Ethik als die Lehre vom guten Handeln bezieht sich folgerichtig auf zwei Aspekte: Zum einen geht es darum, „das Gute zu tun“, zum anderen aber auch darum, „das gut zu tun, was man tut.“

Diesen letzteren Grundsatz kann man auch das Prinzip der Professionalität nennen. Es kommt insbesondere in zweckgerichteten Systemen wie etwa der Wirtschaft zu seinem Recht. Sachgerechtes, professionelles Handeln setzt damit aber in der Regel eine hinreichende Vorbereitung voraus, die durch eine mehr oder weniger aufwändige Ausbildung und durch das Lernen aus reichhaltiger Erfahrung geprägt sein wird.

Gerade von einem christlichen Standpunkt aus ist der Hinweis auf Professionalität wichtig, damit nicht gute Absichten den Blick auf professionelle Sachkunde verstellt. Wesentlich ist aber auch der Blick über den Tellerrand,. Denn Professionalität muss an übergreifende Sinnsysteme gebunden werden. Andernfalls würde sie technokratisch und leer. Schließlich kann man auch ein Konzentrationslager nach professionellen Prinzipien führen.

Wir können uns also die schwierige Frage nach dem, was nun „gut“ oder „schlecht“ ist, nicht einfach ersparen. Ohne dass es hier um eine abendfüllende Philosophievorlesung gehen müsste, lässt sich hier recht leicht erkennen, dass die Antwort auf diese Frage häufig auf einem religiösen Hintergrund gegeben wird, etwa nach dem Sinnsystem des Christentums, des Islams oder übergreifender gesagt-nach dem Grundsatz der Goldenen Regel der Ethik, die besagt, dass man anderen nicht antun soll, was man selbst vermeiden möchte. Darüber hinaus ist die Frage nach dem, was gut ist, auch ohne Rückgriff auf religiöse Vorstellungen zu beantworten, etwa im Rahmen des kategorischen Imperativs von Kant. Ihm zufolge sollen wir prüfen, ob die Maxime unseres Handelns als Grundlage für ein allgemeines Gesetz tauglich wäre. Diese Sollensausrichtung des guten Handelns wird als deontologischer Ansatz bezeichnet.

Noch praxisrelevanter wird die Frage nach dem Guten im Utilitarismus beantwortet, dem es um das größte Glück der größten Zahl von Menschen geht und nach dem „Nutzen“ einer Handlung fragt. Gut ist diejenige Handlung, die den größten Nutzen bringt. Abgrenzungsprobleme sind damit noch lange nicht ausdiskutiert, aber um die soll es hier nicht gehen. Gezeigt werden soll nur, dass wertegeleite-

tes, gutes Handeln nicht ohne Rückgriff auf übergeordnete, religiöse oder nicht-religiöse Sinnsysteme begründet werden kann.

Unternehmen und Marken als Weg-und Wertgemeinschaften

Dieser Umstand gilt überraschenderweise auch für Wirtschaftsunternehmen der Privatwirtschaft oder der Sozialwirtschaft. Jedes Unternehmen ist schließlich eine eigentümliche Weg-und Wertgemeinschaft, die zutiefst von ihren Anfängen her geprägt wird. Gemeint ist die Unternehmensgeschichte, die Person des oder der Gründer, die Unternehmensidentität und die Unternehmenskultur. So ist beispielsweise das CJD nicht ohne Arnold Dannemann denkbar. Ihm weiß sich das Werk bleibend verpflichtet, und dies ist – in analoger Form-für alle Wirtschafts- und Sozialunternehmen der Fall. Der wirkliche oder proklamierte Geist des Gründers bestimmt gemeinsame Werte und Tabus. Er hat Einfluss auf die wesentliche Marke des Unternehmens, also z.B. auf das, wofür das CJD steht. Heutige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben dann ihren je eigenen Anteil an der Auslegung zentraler Ursprungswerte in der Gegenwart, und dies geschieht in der klassischen Weise menschlichen Umgangs, nämlich in Teilhabe, Dialog, Konsens, aber auch Konflikt. Denn sonst wäre ja eine Weiterentwicklung für ein Unternehmen gar nicht möglich.

Erfolg reicht nicht aus: Zweckrationales und kommunikatives Verhalten im Unternehmen

Der Verweis auf die Unternehmensgeschichte als Ursprung der Identität eines Unternehmens hat anthropologische Hintergründe. Wir sind nämlich darauf angewiesen, in unserer Arbeit nicht nur Erfolg zu haben, sondern auch Sinn zu erfahren. Neben die Zweckrationalität des Erfolgs tritt also die Sinnschöpfung der Arbeit, die anthropologisch von zentraler Bedeutung ist.

Weil Menschen Personen sind, denen sowohl rationales, vernunftgeleitetes Handeln wie auch die emotionale Welt des Fühlens zugänglich und wesentlich sind, findet man trotz der überwiegend zweckrationalen Ausrichtung des Wirtschaftens große emotionale Anteile im Wirtschaftsleben.

Jürgen Habermas (Theorie des kommunikativen Handelns, Bd.1-2, Frankfurt/M. 1981) hat die Unterscheidung zwischen zweckrationalem und kommunikativem Handeln differenziert entfaltet. In Anwendung auf das Wirtschaftsleben könnten wir hier auf das Beispiel einer Projektgruppe von Ingenieuren, Architekten und Kaufleuten zurückkommen, die eine Brücke zu bauen haben. Am Ende einer Projektsitzung wird in einem Protokoll festgehalten, was von wem bis wann zu tun ist. Das zweckrationale Verhalten steht im Vordergrund.

Um den Unterschied zum kommunikativen Handeln zu verdeutlichen, lade ich Sie zu einem Gedankenexperiment ein: Stellen Sie sich einfach vor, Sie fordern Ih-



ren Ehepartner beim nächsten gemeinsamen Abendessen auf, ein Ergebnisprotokoll dieses Essens zu verfassen.

Nun ist völlig klar, dass dieser Gedanke von keinem von Ihnen umgesetzt wird. Obwohl wir argumentieren könnten, dass auch die Nahrungsaufnahme zweckrational ist, steht doch beim Essen im Kreis von Freunden und Familie das kommunikative Verhalten im Vordergrund, bei dem es wesentlich darum geht, Zeit miteinander zu verbringen und sich in einer Form auszutauschen, die nicht unbedingt zweckbestimmt sein muss. Aus diesem Grund wäre ein „Ergebnisprotokoll“ in diesem Kontext lächerlich und kontraproduktiv.

In der Realität erleben wir unterschiedliche „Mischungsformen“ zwischen zweckrationalem und kommunikativem Verhalten. Ein nur zweckrationaler Betrieb ohne Kaffeeküche und Kommunikation auf dem Gang wäre unmenschlich. Ein nur auf kommunikatives Handeln ausgelegtes Unternehmen wäre unfähig, Umsätze und Gewinne zu erzielen und Leistungen zu erbringen, die Kunden zu Frieden stellen. Es kommt also auf die zuträgliche Mischung an, und das ist eine klare Herausforderung für gelingendes Führungshandeln! Gerade die Bereiche Erziehung und Gesundheitswesen sind hier besonders gefordert, weil die Achtsamkeit für die einzelne Person neben aller zweckrationaler Verantwortung hier eine besonders große Rolle spielt.

Weil dies so ist, genügt es regelmäßig nicht, wenn Unternehmen Leitbilder herausgeben und bestimmte Werte proklamieren. Da Menschen intelligent sind, durchschauen sie das Spiel, denn gesagt ist nicht getan, und proklamiert ist nicht gelebt. Diesen menschlichen Zug, übergeordnete oder von der Führung vorgegebene Werte und Ziele an ihrer eigenen Realität zu messen, vergleiche ich gerne mit dem Geschehen beim Sehen eines fremdsprachigen Films: Wir sind dann auf die Untertitel angewiesen. Die Untertitel im Betrieb werden aber von den einzelnen Beteiligten produziert: Ihre Form der Decodierung zählt, nicht die hehre Absicht der Führenden.

So sehr ich mich für Arbeit als Wert- und Sinnschöpfung und für eine betriebliche Praxis auf der Grundlage einer „Philosophie der Anerkennung und der Wertschätzung“ ausspreche, so eindrücklich möchte ich darauf verweisen, dass betriebliche Kommunikation Facetten besitzt, die nicht einfach angewiesen und eingefordert werden können. Einfordern lässt sich rollenkonformes Handeln, aber welcher innere Film bei den Mitarbeitenden abläuft, das ist eine andere Frage.

Führung als Kommunikationsgeschehen aus unterschiedlichen Perspektiven

Wir kommen hier auf das Thema der inneren Bilder von Führung. Ohne dass wir uns dessen bewusst werden müssten, dominiert in unserem persönlichen Weltbild ein bestimmtes Bild von Führung. Ist dies stark von einem Autoritätsgefälle

bestimmt, könnte man hier das Beispiel eines Esels und eines Eseltreibers anführen. Der Eseltreiber ist davon überzeugt, dass der Esel nicht vorankommt, ohne dass er ihm gut zuredet oder ihn mit seinem Stock vorantreibt. Der Esel lässt den Eseltreiber in diesem Glauben, denn er kennt seinen Weg. Wenn es ihm zu viel wird, bleibt er einfach stehen. Der Eseltreiber wird dann schon erkennen, wie weit seine Führungskünste tragen.

Dieses sehr einfache Bild verweist uns wieder auf das Kommunikationsgeschehen beim Führungshandeln. Eines Tages hatte ich vor einer großen Gruppe von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eines großen Konzerns zu sprechen. Es ging um eine Umorganisation, bei der es wie immer Gewinner und Verlierer gab. Die Führung des Unternehmens wollte das Thema aber gerne mit dem Werben für die Werte des Unternehmens verbinden und forderte mich auf, auf das gedruckte Leitbild der Firma Bezug zu nehmen.

Nach einer Einleitung hob ich das Heft mit dem Leitbild hoch und kündigte an, einen Ausschnitt daraus vorzulesen. Da stand dann „Mitarbeiter sind unser höchstes Gut.“ Und da kam aus der dritten Reihe ein Zwischenruf, der lautete: „Und mir haben Sie gerade zum dritten Mal den Urlaub gestrichen!“

Nun kann es dafür verschiedene, auch sehr gute Gründe sehen. Fakt war aber, dass der beteiligte Mitarbeiter darin offensichtlich einen Gegensatz zur proklamierten Aussage gesehen hatte, dass nämlich Mitarbeiter das höchste Gut des Unternehmens wären. Für ihn bedeutete dies einen Bruch zwischen proklamierter und gefühlter Realität. Gerade wenn es um den sensiblen Bereich der Werte in einem Unternehmen geht, ist es unabdingbar, auf die Unterschiedlichkeit der Perspektiven hinzuweisen.

Unternehmenskulturen unterscheiden sich hier freilich auch in dem Ausmaß, wie sie Diversität oder die Verschiedenheit von Menschen und Perspektiven fördern, dulden oder durch Konformitätsdruck bekämpfen. Ob Menschen sich in einem gegebenen betrieblichen Kontext wohl fühlen, hängt eben auch von ihrer eigenen Wertelandschaft ab. Und ob Kommunikation als glaubwürdig empfunden wird, das hat mit dem Aufbau eines gemeinsamen Bedeutungskontexts zu tun, der es mir erlaubt, die Aussage des anderen „einzuordnen“.

Damit komme ich noch einmal auf das grundlegende Problem der Kommunikation zurück, das darin besteht, dass kommunikative Wirkung im Empfänger entsteht. Nicht die Absicht des Senders entscheidet, sondern der Empfängerhorizont dessen, bei dem Kommunikation ankommt. Dieser Empfängerhorizont bestimmt sich aus vorausgegangenen Erfahrungen, aus Erwartungen, aber auch aus den situativen Faktoren wie Aufnahmefähigkeit, Stimmung, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft.

Wie sehr die Decodierung von Absichten soziales Verhalten ist, möchte ich Ihnen

gerne anhand eines Beispiels nahe bringen. Nehmen wir den einfachen deutschen Satz „Ein Mann schenkt einer Frau eine Rose.“ Was bedeutet dieser Satz? Vordergründig ist es klar, dass es um die Überreichung eines Gegenstands, hier einer Rose, geht. Die Bedeutung des Satzes erhellt aber erst aus einer näheren Analyse des Kontexts. Wenn es um zwei Menschen geht, die sich seit einiger Zeit gut kennen und immer besser verstehen, und wenn beide sich mit dem Gedanken tragen, ein gemeinsames Leben zu führen, dann kann das Überreichen der Rose in einem romantischen Kontext so etwas wie ein Heiratsantrag sein.

Stellen wir uns einen anderen Kontext vor. Nehmen wir an, die beiden Menschen aus unserem Beispiel wären nun tatsächlich seit 20 Jahren verheiratet. Nie wieder hatte der Mann der Frau eine Rose geschenkt, aber eines Freitags Abend kommt der Mann kurz vor Mitternacht nach Hause und überreicht seiner Frau eine Rose.

In unserer Kultur würde sich die Bedeutung des genannten Satzes radikal ändern. Das Überreichen der Rose wäre möglicherweise Ausdruck eines schlechten Gewissens und könnte zu entsprechenden Reaktionen bei der Frau führen.

Kommunikation hat allerdings immer auch überraschende Züge. Genauer über die Absichten des anderen wissen wir frühestens dann, wenn wir ihn danach fragen. Gehen wir noch einmal auf die Szene nach 20 Jahren ein. Wir ändern unsere Geschichte aber ab, und die Frau fragt ihn verwirrt: „Was willst Du damit sagen?“ Und die Antwort des Mannes könnte dann auch zu einer ganz anderen Bedeutung führen: „Weißt Du, ich glaube, nach 20 Jahren sollten wir einfach wieder einen neuen Anfang wagen!“

Kriterien glaubwürdiger Kommunikation im Unternehmen

Kommunikation entsteht im konkreten Kontext, wie das Beispiel mit der Rose zeigt. Für sinnvolles Führungshandeln heißt dies, dass wir genau diesen Kontext erst schaffen müssen. Zum Führen gehört es wesentlich, einen gemeinsamen Bedeutungs- und Auslegungskontext zu schaffen. Wird regelmäßig und klar auf diesen Kontext zurückgegriffen, entsteht die zentrale Ressource der Glaubwürdigkeit.

Natürlich hängt Glaubwürdigkeit auch davon ab, wie stark Ankündigungen und tatsächliches Handeln übereinstimmen. In Betrieben ist es darüber hinaus von besonderer Bedeutung, Menschen zu finden, die mit wesentlichen Elementen der eigenen Wertelandschaft übereinstimmen. Der systemische Wertekorridor eines Unternehmens darf mit der persönlichen Wertelandschaft der Mitarbeiter nicht massiv in Konflikt geraten. Sonst kommt es erst zur inneren, dann zur äußeren Kündigung!



Für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens sind im Grunde nur wenige Erschließungsfragen entscheidend, weil diese so etwas wie der Lackmustext glaubwürdiger Unternehmensführung sind:

- Wer wird eingestellt?
- Wer wird befördert?
- Wer geht freiwillig?
- Wer muss gehen?

Diese Fragen sind wirklich einfach zu stellen. Sie verraten uns aber eine Menge über die Führungskultur und das Führungshandeln eines Unternehmens. Wenn nur nach Familienzugehörigkeit und nach der Nase des Inhabers eingestellt wird, haben Leistungsträger ohne Familienanschluss eher ein Handicap. Wenn nur Ja-sager befördert werden, braucht sich eine Unternehmensführung nicht zu wundern, dass kritische Stimmen nicht mehr laut werden. Wenn die besten und begabtesten Mitarbeiter nach einigen Jahren immer wieder abwandern, spricht dies eine deutliche Sprache. Gleiches gilt dann, wenn diejenigen gehen müssen, die vor allem den Fehler begehen, eine bestimmte Kultur der Konformität kritisch zu beleuchten.

Glaubwürdigkeit ist eine Ressource erfolgreicher Unternehmensführung genau dann, wenn es einen Einklang zwischen klarer Strategie und persönlicher Verantwortung gibt. Dazu gehört auch die persönliche Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Zusammenhang von Wertschöpfung und Wertschätzung lässt sich auch aus einer Beleuchtung des notwendigen Vertrauens in die Führung eines Unternehmens ableiten. Gelingende Führung braucht Vertrauen, und Vertrauen setzt Wahrhaftigkeit voraus.

Kierkegaard hat einmal von einem Clown erzählt, dessen Zirkus brannte. Er rannte in seinem Clownskostüm ins Dorf zurück und schrie „Es brennt, es brennt!“ Die Leute hielten sich den Bauch vor Lachen. Denn der Bote in seinem Clownskostüm determiniert die Botschaft: Es musste sich also um einen Witz handeln. Und der Zirkus brannte ab.

Schlussendlich hängt gelingende Führung an der Glaubwürdigkeit von Kommunikation im Unternehmen. Dazu ist es nötig, die Lücke zwischen Ankündigungen und Realisierungen möglichst gering zu halten und aktiv in das „Chancen- und Risikomanagement“ des Vertrauens einzusteigen.

Vertrauen als Kernwert gelingenden Führungshandelns

Wenn Renditeerwägungen zu sehr im Vordergrund stehen, dann klingt es zunächst merkwürdig, wenn Vertrauen hier als Kernwert gelingenden Managements bezeichnet wird. Dabei vergessen wir leicht, dass Menschen- und auch Betriebe-

ohne Vertrauen gar nicht leben und überleben können.

Dies beginnt schon beim Ur-oder Grundvertrauen, bei dem das Baby spürt: Ich bin willkommen auf der Welt. Ich bin erwünscht, und es ist gut, dass ich da bin.

Es geht weiter mit dem unverzichtbaren Systemvertrauen, das wir haben, wenn wir das Licht einschalten und Strom fließt oder wenn wir uns in geschlossenen Gebäuden aufhalten, ohne zu befürchten, dass die Decke einstürzt, weil der Statiker falsch gerechnet hat.

Darüber hinaus gibt es für jeden von uns eine Reihe von Menschen, zu denen er ein persönliches Vertrauen empfindet. Dies hat zur Folge, dass wir uns solchen Menschen aus der Familie oder dem Freundeskreis näher anvertrauen, weil wir die Zuversicht haben, dass die Information nicht ausgenutzt oder zu unserem Schaden verwendet wird.

Für Unternehmen und für Menschen im Betrieb ist besonders das Kompetenzvertrauen von entscheidender Bedeutung. Von einem Finanzchef erwarte ich, dass er eine Bilanz lesen und erstellen kann. Trifft diese legitime Erwartung nicht zu, entsteht eine schmerzliche Erwartungslücke, die im sozialen Kontext eines Betriebs Folgen haben wird: Entweder durch Heranziehen von fremden Dritten oder durch Trennung von einem Mitarbeiter, der die Erwartung nicht erfüllen kann.

Gleiches gilt auch für Märkte: Jeder Kaufakt spiegelt ein Mindestmaß an Vertrauen, ob es sich um ein Auto, eine Flasche Wasser oder einen Hotelaufenthalt handelt. Ist der Kunde zufrieden, fühlt er sich in seiner Erwartung bestätigt und bleibt dem Unternehmen, der Marke oder dem Dienstleister treu.

Aus diesem Grund hängt die Schaffung, Erhaltung und Mehrung von Vertrauen auch unmittelbar mit dem wirtschaftlichen Erfolg zusammen. Steigt das Vertrauen der Konsumenten in eine Marke, wird mehr gekauft und umgesetzt. Entsprechend steigen oder – im umgekehrten Fall – sinken Umsätze und Gewinne.

Diese Überlegung führt uns zum scheinbar paradoxen Schluss, dass Vertrauen sich wirtschaftlich auszahlt. Anders gesagt: Gute Unternehmen schaffen nicht nur wirtschaftlichen, sondern auch ethischen Mehrwert!

Diesen ethischen Mehrwert können wir definieren als „Schaffen, Erhalten und Mehr von Vertrauen“. Vertrauen wirkt letztlich als Katalysator der Wertschöpfung, als Bindeglied zwischen ökonomischem und ethischem Mehrwert.

Auf Mitarbeiter bezogen heißt dies, dass es um die Pflege von Ausdrucks- und Selbstentfaltungswerten geht, denn in der Regel wird jeder das gerne und gut tun, was er gut kann. Dies herauszufinden, ist allerdings eine bleibende Aufgabe gelingender Führung

Wertschätzung als Teil der Führungskompetenz

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass wesentliche Elemente des Wirtschaftslebens gar nicht so eindeutig in Widerspruch zu den Werten stehen, die in anderen Lebensbereichen im Vordergrund stehen. Wenn hier von Wertschätzung als Teil der Führungskompetenz die Rede ist, dann geht es eben nicht nur um einen „humanen Touch“ in der Unternehmensführung, sondern um einen zentralen Kompetenzbereich.

Dabei gilt es allerdings auch, den Begriff der Wertschätzung auf konkrete Führungskompetenzen zu beziehen. Diese lassen sich nicht nur auf emotional verstärkende Interaktionen reduzieren, sondern müssen umfassender gesehen werden. Eine im Betrieb geeignete Form der Wertschätzung setzt nämlich nicht nur emotionale und persönliche Kompetenzen voraus, sondern baut auf analytischen Fähigkeiten auf. Es geht mit anderen Worten darum, die erkannten und unerkannten Stärken eines Mitarbeiters herauszufinden und ihm auf der Grundlage einer solchen Analyse immer wieder auch Neues zuzutrauen.

Eine solche Wertschätzungskultur muss vom Unternehmen allerdings auch wirklich gewollt sein. Dazu gehört nämlich immer auch ein Stück „Lernen am Modell“ im Sinn eines Interaktions-, Imitations- und Vorbildlernens. Gefragt ist also auch die Fähigkeit der Führenden zur Selbstführung, zur kritischen Reflexionsdistanz, zur Verhaltenskorrektur oder zur humorvollen Einsicht in eigene, schwer beseitigbare Schwächen, die anderweitig kompensiert werden müssen.

Weil Menschen grundsätzlich nicht nur Stärken, sondern auch Schwächen haben, ist es in der betrieblichen Praxis hilfreich, auf das Stilmittel des Humors zurückzugreifen, andererseits aber auch bewusst auf Sarkasmus, zynische Bemerkungen und Ironie zu verzichten.

Ethische Postulate guter Unternehmensführung

Geht es darum, die wesentlichen ethischen Postulate guter Unternehmensführung zusammenzufassen, dann stehen für mich folgende Werte im Vordergrund:

1. Professionalität
2. Wertschöpfung
3. Strategie
4. Transparente Kommunikation
5. Persönliche Verantwortung
6. Professionelles Konfliktmanagement

Nun könnten wir uns lange mit diesen Themen befassen. Hier kann es aber nur um Stichworte gehen. So ist die Professionalität im Wirtschaftsleben ein unverzichtbarer Zentralwert. Professionalität setzt über gute Absicht eine hinreichende

Ausbildung, Informationsbeschaffung und auch Erfahrung voraus. Deutlich wird dies an einem etwas humoristischen Beispiel. Wenn ich in einem Krankenhaus den Arzt anspreche und ihm sage „Herr Doktor, ich habe solche Angst vor meiner Blinddarmoperation; es ist ja meine erste“, dann wird es mich wenig beruhigen, wenn der junge Doktor vor mir freundlich antwortet: „Keine Sorge, für mich ist es ja auch die erste Operation!“

Professionalität gilt für jeden einzelnen, aber auch für ein Unternehmen als ganzes. Gleiches gilt für die Themen „Wertschöpfung“ und „Strategie“. Sie beziehen sich letztlich auf den ethischen Wert der Wahrhaftigkeit. Leistet ein Unternehmen auf Dauer keine wirtschaftliche Wertschöpfung, verfehlt es seinen Zweck. Es ist dann auch kein Unternehmen mehr, sondern eher Ausdruck einer Liebhaberei des oder der Gesellschafter oder was auch immer.

Ähnliches gilt für die Strategie. Ein Unternehmen muss für sich wissen, wo es hin will. Strategien müssen sachgerecht, klar und langfristig ausgerichtet sein. Bei Einstellungsgesprächen habe ich mir angewöhnt, regelmäßig nach den Wechselgründen eines Bewerbers zu fragen. Eine der häufigsten Antworten lautet dann: „Ich habe nicht mehr gewusst, wo das Unternehmen hin will.“ Strategische Unklarheit führt letztlich zu Stress bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Was transparente Kommunikation bedeutet, wurde bereits angedeutet, als es um Glaubwürdigkeit und Vertrauen im Unternehmen ging. Darüber hinaus ist es wichtig, die verschiedenen Anspruchsgruppen differenziert zu bedienen. Geht es um eine wesentliche Unternehmensentscheidung, haben beispielsweise die Mitarbeiter das Recht, vor der Presse und der allgemeinen Öffentlichkeit zu erfahren, worum es geht.

Eines der ganz wesentlichen Postulate ist in meinen Augen die Forderung nach persönlicher Verantwortung. Je größer ein Unternehmen ist, desto unpersönlicher wirken Entscheidungen. Wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will, wird es aber auf das Prinzip der persönlichen Verantwortung nicht verzichten können. Computer rechnen, Systeme prägen, aber Personen handeln.

Und zu diesem Handeln kann es auch gehören, im Konfliktfall „nein“ zu sagen, wenn es um ethische Grundsätze geht, die unverzichtbar sind. Ein professionelles Konfliktmanagement ist überall dort nötig, wo Menschen trotz unterschiedlicher Interessen koordiniert miteinander handeln sollen und wollen. Viele Konflikte sind vermeidbar, viele sind sinnvoll lösbar. In einigen wenigen Fällen ist die Integrität der eigenen Person wichtiger als die Zumutung eines wie immer gearteten betrieblichen Systems. Das ist der Punkt, wo eine produktive Konfliktlösung im Verlassen des Feldes, im Rücktritt oder im Ausscheiden aus dem Unternehmen bestehen kann.

Unternehmen und christliche Führungskultur

Die bisherigen Überlegungen haben sich nicht ausdrücklich auf eine christliche Wertewelt bezogen. Dies ist für eine professionelle Unternehmensführung auch nicht notwendig. Vielmehr ist es so, dass eine konsequente Werteorientierung im Unternehmen ganz überwiegend in einer Bewegung der Konvergenz mit ausdrücklich christlichen Werten stehen wird.

Etwas anderes ist es, wenn wir von Unternehmen sprechen, für die eine christliche Orientierung maßgeblich ist. Vorausgesetzt wird hier allerdings eine professionelle Führung im Sinn des Gesagten. Ansonsten würde die gute Absicht die unprofessionelle Tat allenfalls diskreditieren.

Wenn christliche Spiritualität zur Grundtönung des Handelns wird, darf gelingende Führung durchaus auch als Gnade und als Geschenk gedeutet werden. Es kann dann eine positive Aufwärtsspirale des Vertrauens geben, die sich auf das Unternehmensklima wie den Unternehmenserfolg positiv auswirkt.

Der „Mehrwert Spiritualität“ kann sich nach meiner Überzeugung besonders dort entfalten, wo er auf die Würde der einzelnen Person Rücksicht nimmt und niemand im Sinn eines sanften oder unsanften Drucks vereinnahmt. Gelebte Spiritualität lebt allerdings auch vom gemeinsamen Austausch, von der Verständigung über gemeinsame Werte und Ziele, vom Dialog und vom ernsthaften Streben nach Wahrheit und Wahrhaftigkeit im Umgang.

Dass hier Kommunikation eine Daueraufgabe ist und bleibt, braucht nicht mehr eigens hervorgehoben zu werden. Am Ende genügt wenigstens wenn es denn glaubwürdig ist. Eine praktizierte Kultur der Wertschätzung führt eben auch zu wirtschaftlicher Wertschöpfung, jedenfalls so weit Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern dafür eine Rolle spielen.

Dies mag zwar dort zu relativieren sein, wo Märkte zusammenbrechen. In aller Regel aber gilt sehr wohl, dass das gemeinsame Bauen am Kontext eines sinn- und bedeutungsvollen Unternehmens zum Indikator, aber auch zum Spiegelbild gelingender Führung wird. Dabei kommt es darauf an, die Lücke zwischen Ankündigung und Tun möglichst gering zu halten, nach dem alten Motto: „Tue das, was Du sagst und sage das, was Du tust“. Dies ist so einfach wie schwierig, aber es lohnt sich. Denn als Ergebnis kann der Wohlklang stehen, der sich dann ergibt, wenn wir selbst und unser Unternehmen nicht nur menschlich stark, sondern auch wirtschaftlich erfolgreich – und umgekehrt-sind.

Ich schließe mit einem Dank an Hartmut Hühnerbein, weil er in mir das Bild von Führung als Regisseur einer symphonischen Wertschöpfung erzeugt und weil er verkörpert, was ich mit der Aussage meine: „Systeme prägen, Personen handeln.“

Literaturhinweise

K.Bleicher, Leitbilder, Orientierungsrahmen für eine integrierte Managementphilosophie, Stuttgart 1994

R.Busch (Hrsg.), Change Management und Unternehmenskultur, München 2000

R.Dillerup/R.Stoi (Hrsg.), Praxis der Unternehmensführung, Fallstudien und Firmenbeispiele, München 2008

U.Hemel, Wert und Werte, Ethik für Manager, 2.erw.Auflage München 2007

U.Hemel, Man hüte sich vor dem Siege über den Vorgesetzten, Gracián für Manager, München 2008

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.