

# Inhalt

Einführung 7

Strukturwandel in der vernetzten Gesellschaft:  
Unternehmerisches Wirtschaften heute 11

Grundspirit der christlichen Werte:  
Der Mensch ist das Maß aller Dinge 21

    Personalität 23

    Solidarität 25

    Subsidiarität 27

    Verantwortung 28

Christliche Werte als Garanten für  
Unternehmenserfolg: Das SENSOR®-Prinzip 31

    Von den Bedingungen im Unternehmen 35

        Selbstentfaltungsmöglichkeiten

        Erfolgsorientierung

        Nachhaltige Verantwortung

    Über das Innen-Außen-Verhältnis 55

        Story-telling

        Outside-Inside-Management

    Zum gesellschaftlichen Umfeld 75

        Risikovermeidung und restoring-trust

Christliche Ethik als neuer Wachstumsmotor 87

Anmerkungen 92

## Einführung

Der Titel des Buches mag bei manchen, die in Unternehmen Verantwortung tragen, ein erstauntes Lächeln hervorrufen, etwa nach dem Motto: Der Sinn soll verantwortlich sein für den Unternehmenserfolg? Das kann ja wohl nicht wahr sein! Für den Unternehmenserfolg sind die Leistungskraft des Unternehmens, die Marktausschöpfung und die Innovationskraft verantwortlich – wo soll da der Sinn seinen Platz haben?

Aber aus dem Lächeln wird schnell ein Kopfschütteln, wenn schließlich der Untertitel hinzukommt: christliche Werte und wirtschaftlicher Erfolg – das passt so wenig zusammen, wie eben christliche Werte und wirtschaftlicher Erfolg zusammenpassen – nämlich gar nicht, so die durchaus gängigen Meinungen und Vorbehalte.

Schnell hört man die Skeptiker sagen: Bei den christlichen Werten geht es doch um Menschlichkeit, beim wirtschaftlichen Erfolg um ein knallhartes Geschäft und um einen permanenten Kampf ums finanzielle Überleben – das passt nicht! Christliche Werte mögen für die Lebensführung des Einzelnen gut sein, aber was sollen sie für die Arbeit im Unternehmen bringen?

Oder gar: Wer für sich im unternehmerischen Leben christliche Ethik in Anspruch nimmt, wird weich und passt nicht mehr in den Feuerofen »Wirtschaftsunternehmen«.

Und überhaupt: Bedeuten christliche Werte nicht Schranken hier, Schranken da? Kommt nicht immer gleich: Du darfst nicht! Christliche Ethik ist doch eine Verbotsethik, was wir im unternehmerischen Handeln brauchen, ist aber eine Ermöglicungs-Ethik – wie kann da christliche Ethik von Nutzen sein?

Doch wer den Sinn und mithin die Werte in solch eine No-go-Ecke stellt, hat Wichtiges verkannt: Denn wer arbeitet im Unternehmen und bringt solchermaßen Innovation und Leistung und wer ist Kunde des Unternehmens? Es sind Menschen, Menschen mit ihren Interessen und ihren Bedürfnissen, Menschen, die einen Sinn in ihrem Tun und ihrem Arbeiten sehen und erfahren wollen, Menschen, die einen sinnstiftenden Grund sehen wollen, um Innovation und Leistung erbringen zu können. Nur wenn Menschen im Unternehmen und die Menschen als Kunden und als gesellschaftliche Akteure nachvollziehbar erfahren können, dass die Frage nach dem reason why des unternehmerischen Tuns und der Arbeit im Unternehmen von einem Wertespirit getragen ist, der eine Sinnstiftung ermöglicht und den Menschen nicht zu einem Ding oder zu einer Zahl verkommen lässt, erst dann ist der Mensch bereit, sich so zu öffnen, dass von ihm Leistung und Kreativität zu erwarten sind. Erst wenn der Mensch fühlen und konkret erfahren darf, dass er das Maß aller wirtschaftlichen Dinge ist, er das unternehme-

rische Wirtschaften von einer Menschendienlichkeit geprägt sieht, erst dann ist die Voraussetzung für einen Unternehmenserfolg geschaffen, nämlich dass der Mensch bereit ist, Leistung erbringen zu wollen.

Also: Nur wenn Werte im Unternehmen sichtbar und verlässlich gelebt werden, Werte, die sich an der Menschendienlichkeit orientieren, erst dann ist ein Unternehmen zukunftsfähig und langfristig auf Erfolg gepolt.

Wenn das zentrale Movens für Erfolg der Sinn darstellt, den die Arbeit und das unternehmerische Tun für die Menschen haben, und dieser Sinn ganz elementar von der Menschendienlichkeit geprägt ist, dann darf man nicht umhin, diese am gelingenden Mensch-Sein orientierten Werte auch und gerade an der großen Tradition des Abendlandes, nämlich am Christentum, zu orientieren. Gerade das Christentum hat diese Grundbotschaft der Menschendienlichkeit als ihre zentrale Botschaft, eine Botschaft, die allerdings in der Vielstimmigkeit unserer Zeit leicht untergeht.

Wenn der zentrale Wert des Wirtschaftens die Menschendienlichkeit darstellt, und ein Unternehmen nur so Erfolg haben kann und das Christentum für eben dieses Wertefundament steht, dann müssen sich diese Werte, die am Menschen orientiert sind, und die wirtschaftliche Notwendigkeit treffen, um durch die Sinnzufriedenheit der Menschen im Unternehmen und im gesellschaftlichen Umfeld wirtschaftlichen Erfolg zu garantieren. Ist dieses Ziel klar, dann ist es auch nicht in erster Linie von Bedeutung, ob diese an der Menschendienlichkeit orientierten Werte eine christliche Fundierung haben oder die

Menschen dienlichkeit eher pragmatisch inspiriert ist. Entscheidend muss das Grundmovers sein: Die Menschen dienlichkeit ist Voraussetzung für den Unternehmensgewinn. Denn nicht Gewinne, Expansion und Marktführerschaft dürfen – so wichtig sie auch sind – im Zentrum des Wirtschaftens stehen, sondern das Wohl der Menschen. Und wer über eine solche Aussage lächelt, dem kann die christliche Ethik mit ihrer jahrtausend-jährigen Erfahrung nur sagen: Wenn das Wohl des Menschen, im Unternehmen und im gesellschaftlichen Umfeld, nicht im Mittelpunkt steht, dann geht das unternehmerische Wirtschaften in die Irre, weil es sukzessive von immer weniger Menschen akzeptiert und getragen wird, was in letzter Konsequenz bedeutet: Die licence to operate geht im Unternehmen und in der Gesellschaft verloren und damit die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg.

Von daher: Geben wir den Werten, und mithin den christlichen Werten, mit ihrer Intention der Menschen dienlichkeit eine Chance und wagen wir das Experiment, zu überprüfen, ob und wie Werte mithelfen können, die Menschen dienlichkeit und mit ihr den wirtschaftlichen Erfolg zu ermöglichen.

## Strukturwandel in der vernetzten Gesellschaft: Unternehmerisches Wirtschaften heute

Eine Zumutung bereits ist es, die Werte als Ermöglichungsfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg zu benennen. Doch es wird noch herausfordernder: Neben dem Sinn und den christlichen Werten sollen auch noch die gesellschaftlichen Bedingungen eine zentrale Einflussgröße für den Unternehmenserfolg darstellen. Hier stellt sich durchaus die Frage: Was geht einen Unternehmer oder eine Unternehmerin die Gesellschaft an, sie haben doch genug mit ihrer eigenen Firma zu tun. Nun, wer so denkt, hat schon verloren.

Denn: ein Unternehmen ist keine Insel. Ein Unternehmen ist Teil dieser Gesellschaft, teilt im Guten wie im Schlechten die Möglichkeiten und Probleme, die die Gesellschaft als Ganze hat. Nehmen wir ein Beispiel: Ist die schulische Situation in einem Land schlecht, kommen schlecht ausgebildete neue Mitarbeiter ins Unternehmen, mit entsprechend fatalen Folgen. Oder: Ist in einer Gesellschaft die Bereitschaft zur Leistung nur mangelhaft

vorhanden, warum sollte dies dann ausgerechnet im Unternehmen selbst anders aussehen.

Wenn wir akzeptieren können, dass ein Unternehmen keine Insel ist, so müssen wir im nächsten Schritt fragen, durch welche Tendenzen die Gesellschaft und mit ihr die Menschen sowie die jeweiligen Mitarbeiter geprägt sind. Zwei Stichworte prägen unsere moderne Gesellschaft: die Beschleunigung und die Unüberschaubarkeit. Die Entwicklungen in Technik, Kultur oder in den Mentalitäten gehen in ihrer Veränderung so schnell vonstatten, dass es für jeden Menschen unmöglich ist, immer auf dem Laufenden zu sein. Keiner kann sagen: Ich blicke in Gänze durch. Und wenn man einmal das Gefühl haben kann, den Überblick in einem Bereich zu haben, dann kann man sicher sein, dass sich im nächsten Augenblick schon der nächste Entwicklungsschritt vollzogen hat, und man wieder vor dem nächsten Fragezeichen steht. Soziologen sprechen hier von »tachogener Weltfremdheit«<sup>1</sup>. Dies bedeutet: Das Entwicklungstempo gesellschaftlicher Veränderungen ist so rasant, dass es schwer fällt, nicht ganz irre zu werden, geschweige denn sagen zu können: Ich bin sicher, dass ich Entwicklungen klar überblicke, ich brauche da keine Sorge zu haben.

Was für die Gesellschaft und ihre Beschleunigung gilt, gilt in ganz ähnlicher Weise für jedes Unternehmen. Wenn ein Unternehmen keine Insel ist, dann sind die Probleme der Gesellschaft eben auch die Probleme des Unternehmens. Welche Auswirkungen dies für die Steuerung eines Unternehmens hat, das lässt sich mit einer Aussage von Hans Wüthrich<sup>2</sup> kennzeichnen: Es ist die



Planung des Unplanbaren. Denn mit der Beschleunigung werden die Risikofaktoren immer zahlreicher, dabei aber die Unternehmensfaktoren, von denen man sagen kann, sie sind sicher, immer weniger.

Immer weniger behält der Einzelne also den Überblick, dass er für alle relevanten Bereiche der Spezialist sein kann, er ist auf der Verliererstraße, wenn er nicht – sagen wir es so – den Publikumsjoker zieht: Wenn der Einzelne nicht durchblickt, dann ist die Chance größer, dass die vielen, die einen Unternehmensverantwortlichen umgeben, nämlich die Mitarbeitenden, durch ihre Aufmerksamkeiten, Sensoren und Kompetenzen auf die Tendenzen, Schwierigkeiten und Chancen hinweisen, die ein Unternehmen für seine Entwicklung braucht. In unserer Zeit der dynamischen Veränderung sind das einzig Verlässliche und somit das Kapital für ein Unternehmen schlechthin die Mitarbeiter, die mit ihrer individuellen und kollektiven Intelligenz Erfolg ermöglichen. Jetzt gilt es »nur« noch, diese vielgestaltige Intelligenz von Unternehmensseite wahrzunehmen, zu pflegen und abzurufen. Die beschleunigte Unsicherheit hat aber auch gravierende Auswirkungen auf die Bedingungen des Mensch-Seins in der Moderne. Der Mensch scheint dem permanenten Beschleunigungs- und Veränderungsdruck nur schwer gewachsen. So waren die psychischen Erkrankungen selten so hoch wie heute, auch verursacht durch beruflichen und privaten Stress, alles »unter einen Hut« zu bekommen. Zunehmend entfallen bisherige Selbstverständlichkeiten, gesellschaftliche Vorgaben werden brüchiger, vie-

les muss von jedem Einzelnen immer wieder hinterfragt werden. Das gilt auch und gerade für die Berufsidentität und die Berufsmotivation. So waren Menschen des Industriezeitalters, das wohl bis zur ersten Ölkrise in den 1970er Jahren des letzten Jahrhunderts zu datieren ist, durch starke institutionelle Vorgaben geprägt: Familie, Kirche, Staat und Beruf. Dies waren starke, oftmals überstarke gesellschaftliche Säulen, die jemand nur unter der Gefahr gesellschaftlicher Bestrafung missachten konnte. Identität wurde sozusagen von diesen Institutionen zur Verfügung gestellt, man musste sie nur für sich überstreifen oder man bekam sie übergestülpt. Und hierbei spielten der Beruf und die berufliche Tätigkeit eine zentrale Rolle. Man trat im jugendlichen Alter in den Beruf und die Firma ein und verließ sie mit der Verrentung. Die persönliche Identität gründete im Beruf, das berufliche Tun war zentrale Vorgabe für alle weiteren persönlichen und gesellschaftlichen Bereiche.

Ab der Wende von der Industrie- zur Dienstleistungs-, dann zur Kommunikations- und letztlich zur Wissensgesellschaft, mithin virulent ab den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts, änderten sich diese Identitätsvorgaben grundlegend. Altbekannte Sicherheiten schmolzen dahin, ein Reinschlüpfen in vorgegebene Identitäten wurde nicht mehr möglich, weil es solche vorgegebene Identitäten nicht mehr gab. Einhergehend damit erlebten die Institutionen einen dramatischen Bedeutungsverlust. Staat, Kirche und Beruf verloren die nahezu ausschließliche Prägung für die je einzelne Identität. Durch die Schnelligkeit der Veränderung konnte man sich auch nicht mehr

auf diese Identitätsgeber verlassen. Der Leerraum, der durch den Bedeutungsverlust der Institutionen entstand, blieb allerdings nicht leer, die Massenmedien besetzten diesen Platz der Identitätsgründung so total, dass andere Institutionen der Sinn-, Wert- und Lebensmustersetzung kaum noch Chancen hatten. Die Medien mit ihren globalen und synthetisch zusammengewürfelten Werten dominieren fortan die mentalen Grundlegungen des Mensch-Seins, einhergehend damit auch die Grundlegungen für die Bewertung und die Bedeutungszuweisung beruflicher Arbeit. War es vor dieser Wendezeit so, dass die Werte und Prägungen aus dem beruflichen Arbeitsleben heraus in familiäres und staatliches Handeln getragen wurden, so hat sich dies in der heutigen Zeit völlig verändert: Werte und Prägungen vor allem der Mediengesellschaft werden ins Arbeitsleben eingebracht und dominieren dort in gleicher Weise wie im gesellschaftlichen Leben.

Sieht man diese Entwicklung, so wird klar, dass sich Unternehmen nicht (mehr) als quasi autonome Inseln verstehen und verhalten können, etwa nach dem Motto: Hier sind wir, was draußen in der Gesellschaft los ist, interessiert uns nicht, hier im Unternehmen gelten unsere eigenen Werte und Vorgaben. Diese hohe Mauer um Unternehmen herum existiert nicht, die Menschen (als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) bringen verhaltenskonditionierende Vorgaben mit in die berufliche Arbeit und trotzdem soll in jedem Unternehmen zur leistungsfördernden Identitätsbildung ein je eigener Spirit, eine je eigene Firmen-DNA entstehen, die prägend auf Leistung

und Motivation wirkt und wirken soll. Wie ein solcher dynamischer Adaptions- und Kurationsprozess firmeneigener Identität im Angesicht totaler gesellschaftlicher Prägungen entstehen kann, das soll in diesem Buch dargestellt werden.

Wenn man die oben genannten Erkenntnisse zu Grunde legt, dann kann auch klar werden, warum man sagen muss: »Ein Unternehmen ist keine Insel«. Die Mitarbeiter tragen gesellschaftliche Mentalitäten in ihr Unternehmen, so dass im Unternehmen mit diesen Mentalitäten proaktiv umgegangen werden muss, um sie für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens nutzbar zu machen. Dies ist die eine Seite, die andere Seite heißt: Die Mitarbeiter tragen eine gute oder eine schlechte Unternehmenskultur auch nach außen, schaffen also bewusst wie unbewusst eine Transmission von innen nach außen, zum Wohl oder zum Schaden der Firma, je nach dem. Wenn genügend Anlass im Unternehmen besteht, solche Informationen über die praktizierte Unternehmenskultur aktiv nach außen tragen zu können, dann kann es zu einem enormen Imagegewinn für die Firma führen oder im negativen Fall zu einem schweren Schaden.

Wenn es um gesellschaftliche Vorgaben und ihre Einflüsse auf verhaltenskonditionierende Firmenidentitäten geht, dann ist hierbei die Berufsmotivation der Mitarbeiter ein ganz entscheidender Faktor. Eine Studie des Bundesarbeitsministeriums aus dem Jahr 2007<sup>3</sup> zeichnet ein düsteres Bild. Die Studie teilt die Beschäftigten deutscher Unternehmen in vier Kategorien ein: »14 Prozent zählen

danach zu den ›Desinteressierten‹, also zu den Menschen, die unterdurchschnittlich engagiert und unzufrieden sind. 18 Prozent sind ›Akkut-Unzufriedene‹, die in ihrem Job gar nicht glücklich sind. 37 Prozent zählen zu den ›Passiv-Zufriedenen‹ und nur 31 Prozent zu den ›Aktiv-Zufriedenen‹-Menschen, die engagiert sind.«

Solche Zufriedenheits- bzw. Unzufriedenheitswerte prägen natürlich die Lust bzw. die Unlust zur Motivation und Leistung, nicht nur in den Unternehmen. Auch über die gesamte Gesellschaft legt sich ein zäher Nebel, der kaum Begeisterung für berufliches Arbeiten zulässt.

Jedenfalls: Das Zusammenspiel der Mentalitäten in der Gesellschaft mit den Mentalitäten im Unternehmen bedarf für eine verantwortliche Unternehmensstrategie höchste Aufmerksamkeit, weil eine Übereinstimmung der Mentalitäten Unternehmenserfolg und die licence to operate mit einhergehender Motivation und Leistung bedeuten. Dagegen trägt ein Auseinanderklaffen der Mentalitäten solche Spannungen ins Unternehmen, dass es zu einer gefährlichen Schiefelage in der Erfolgsbilanz führen kann, sowohl das Image als auch die effektive Ideengenerierung und die marktkompatible Innovation betreffend.

Wenn man sich einschlägige Internetblogs oder Facebook-Seiten daraufhin anschaut, welche Details aus dem Arbeitsalltag in welcher Emotionalität nach außen getragen werden, dann sieht man, was es heißt, dass das Innen eines Unternehmens nach außen wirkt, das Unternehmen eben ein Haus aus Glas ist – gewollt oder ungewollt,

gesteuert oder getrieben. Ob Unternehmensverantwortliche wollen oder nicht, ihr Unternehmen ist immer ein open book, entweder proaktiv bewusst und ehrlich mit nachprüfbaren Informationen gefüllt und bewusst von den Mitarbeitern nach außen getragen. Oder ein open book erstellt sich selbst durch ein Gemisch von Gerüchten, Tatsachen und »gefühlten« Wahrheiten mit ungewissem Ausgang.

Und: »Die Wert- oder Geringschätzung der Mitarbeiter wirkt sich unmittelbar auf die Kundenbeziehungen aus, da zwischen Mitarbeiterfluktuation und Kundenabwanderungsraten ein starker Zusammenhang besteht. Bei hohen Kundenabwanderungsraten liegt die Fluktuation zwischen 10 % und 25 %. Daraus können Leistungseinbußen zwischen 30 % bis 50 % abgeleitet werden.«<sup>4</sup>

Das heißt: Für Unternehmensverantwortliche muss es von existentieller Bedeutung sein, gesellschaftliche Wirklichkeit nicht nur wahrzunehmen, sondern diese auch für das eigene Unternehmen proaktiv nutzbar zu machen. Das ist die eine Seite: Die andere Seite heißt, gesellschaftliche Wirklichkeiten, die negative Auswirkungen auf das eigene Unternehmen haben können, müssen von der Unternehmensverantwortlichen um des eigenen Unternehmenserfolgs willen proaktiv gestaltet werden. Wenn der Staat oder gesellschaftliche Institutionen diese Ermöglichungsvoraussetzungen für Unternehmenserfolg nicht leisten (können), dann sind die Unternehmen gefordert, diese Bedingungen für Unternehmenserfolg selbst zu schaffen. Und diese Bedingungen gründen alle in der ei-

nen Zentralperspektive für Unternehmenserfolg: Der Mensch ist das Maß aller (wirtschaftlichen) Dinge.