

Führen und geführt werden: Herausforderung für christliche Führungskräfte

Vortrag beim Kongress Christlicher Führungskräfte in Düsseldorf am 26. Februar 2009
Von Prof. Dr. Thomas Müller-Kirschbaum

Meine sehr verehrten Damen und Herren, bitte stellen Sie sich folgende Situation vor, die ich vor über einem Jahrzehnt erlebt habe: Ein junger Manager trägt vor einem kleinen Kreis des oberen Managements vor. Im Anschluss wird diskutiert. Obgleich bereits alle Argumente ausgetauscht sind, meldet sich auch der ursprünglich Vortragende am Ende der Diskussion nochmals zu Wort. Er wiederholt fast alle Argumente noch einmal. Darauf hin wendet sich einer der oberen Führungskräfte an den jungen Mann und fragt ihn, warum er denn das Gesagte eingebracht habe. Der junge Mann – schon etwas verunsichert – erwidert, dass ihm die von ihm genannten Punkte wichtig gewesen seien.

„Nein“, antwortet ihm darauf die Führungskraft, „das war nicht der Grund. Denn was sie gesagt haben, war ja bereits vollständig bekannt.“ Und er lässt zusätzlich einen Satz mit wahrnehmbarer Überheblichkeit folgen: „Sie wollten einfach nur auch mal etwas sagen.“

Ein winzig kleiner Vorfall, gewiss. Wahrscheinlich können sich die Beteiligten heute gar nicht mehr daran erinnern. Mir als Zuhörer ist es in bleibender Erinnerung geblieben. Als ein schlechtes Beispiel von Führung. Als eine persönliche Zurücksetzung. Als etwas, dass nicht in Übereinstimmung mit den allgemeinen Umgangsformen ist.

Aber woran richten sich die Umgangsformen aus? Gibt es Grundwerte, die gute von schlechter Führung unterscheidet? Wie lässt sich gute Führung an diesen Grundwerten ausrichten – speziell für christliche Führungskräfte? Das soll der Inhalt meines Vortrages sein.

Im Gottesdienst folgt unmittelbar nach der Begrüßung das Schuldbekenntnis. Und das zu Recht. Und damit kein Missverständnis aufkommt, wenn Sie mich über ideale Formen der Führung sprechen hören. An dieser Stelle bekenne ich mich schuldig, selbst ab und an in die täglichen Fallen von schlechter Führung geraten zu sein und trotz besseren Vorsatzes zu geraten. Und wenn mich jemand fragt, was denn christlich orientierte Führungskräfte anders machen können als andere, dann genau das: Dass sie sich auch aus ihrer religiösen Praxis heraus bewusst sind, dass sie Fehler machen. Und sich auch regelmäßig dazu bekennen dürfen.

Hand aufs Herz, alle, die wir uns in unserer täglichen Führungspraxis zu Fehlern bekannt haben, wissen, dass das nicht immer leicht fällt. Aber das Bekenntnis und die Bitte um Entschuldigung tragen ungemein Früchte. Erstens geben wir ein wichtiges Vorbild, in gleicher Weise zu handeln. Insbesondere bei denen, die wir führen. Zweitens werden wir sehr viel glaubwürdiger. Und drittens ermöglicht uns die Reue die Hinwendung zum Besseren.

Wie anders sähe es übrigens ganz aktuell bei Wirtschafts- und Finanzgipfeln aus, wenn nicht eine zum Teil quälende Suche nach Verantwortung und Schuld das Auffinden von Lösungen ungemein verlangsamten würde? Welche Chancen der Glaubwürdigkeit könnten sich für die Führungskräfte in Politik und Wirtschaft daraus eröffnen?

Meine Damen und Herren, was ist eigentlich da passiert in den letzten Wochen und Tagen? „Da draußen“ möchte man sagen, wenn wir hier so einträchtig miteinander versammelt sind. Aber es ist ja auch unser „da draußen“ und wir agieren häufig genug mitten drin.

Die Welt scheint aus dem Ruder – wohin wir auch blicken. Aus einer geplatzen Immobilienblase in den Vereinigten Staaten wurde erst eine Bankenkrise, dann eine Finanzkrise und jetzt eine Wirtschaftskrise in bis-

lang nicht gekanntem Ausmaß. Mit atemberaubender Geschwindigkeit wurde davon die gesamte Welt betroffen. Und jede neue Prognose überholt die vorhergehende an Schwärze.

Diese Krise ist letztlich eine Krise der Werte und Werthaltungen. Ist sie nicht aus übertriebener Gewinnsucht entstanden? Oder um in den Termini der sieben Hauptsünden zu sprechen: aus Hochmut gepaart mit Habgier? Also in einer klaren Verletzung der Werte. Und ganz offensichtlich hat auch die entsprechende Führung gefehlt, diese Werte wach zu halten. Führung und der Wertekanon, vor dessen Hintergrund Führung stattfindet, lassen sich nicht trennen. Auch wir als christliche Führungskräfte sind durch diesen Zusammenhang gefordert.

Während auf nationaler und internationaler Ebene Hilfsprogramme für Finanzen, Banken, Konjunktur und Konsum beschlossen werden, laufen wir Gefahr, in rein materiell ausgerichteten Aktivitäten stecken zu bleiben. Was wir ebenso dringend brauchen ist eine Werte-Hilfspaket.

Denn viele Menschen haben Schwierigkeiten, dem zu folgen, was mit wachsendem Umfang vorgeschlagen wird. Wie sollen sie sich auch zu recht finden? Manche Politiker, die vormalig jeden Eingriff des Staates aus grundsätzlichen Erwägungen abgelehnt haben, plädieren nun – zumindest temporär – für staatliche Beteiligungen oder Übernahmen. Nicht nur zur Rettung von Banken. Da wird – auch wenn sicher ungewollt – der Abstand kleiner zu all jenen Kräften, die immer schon staatlich gelenkte Betriebe für die bessere Lösung gehalten haben und gar nicht abwarten können, Deutschland wieder dort hin führen möchten.

Letztendlich wird das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit unserer Sozialen Marktwirtschaft erschüttert. Das wäre allerdings gefährlich und töricht zugleich. Schließlich ist die Soziale Marktwirtschaft eine Errungenschaft, die dieses Land aus einer am Boden zerstörten Ökonomie zu beispielhafter weltwirtschaftlicher Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit geführt hat, verbunden mit sozialem Frieden und einem der höchsten Wohlstandsniveaus in aller Welt.

Daher ist es heute mehr als je zuvor eine der größten Herausforderungen, die Werte und Prinzipien der christlichen Gesellschaftslehre, auf denen unsere soziale Wirtschaftsordnung gründet, neu in Erinnerung zu bringen. Wenn über Werte gesprochen wird, hört man sehr häufig die Klage darüber, dass sich die Werte gewandelt hätten. Der „Wertewandel“ sei also die Ursache für die missgestalteten Verhältnisse. Das ist aber ein gefährlicher Trugschluss. Gefährlich deshalb, weil eine Verantwortung derer, die da handeln, auf etwas außerhalb ihres Zugriffs geschoben wird: Den – wie auch immer – stattfindenden, aber eben nicht zu beeinflussenden Wandel der Werte.

Es sind nicht die Werte, die sich gewandelt haben! Sie gelten nach wie vor in gleicher Weise. Es haben sich vielmehr Prioritätensetzungen in der Gesellschaft verändert. Dazu hat sicherlich der Trend zur Individualisierung in der Erlebnisgesellschaft beigetragen. Ethik und Werte laufen Gefahr, ebenfalls einer Individualisierung und damit einer individuellen Beliebigkeit unterworfen zu werden.

Gleichzeitig ist vor dem Hintergrund der Missstände eine erneute Nachfrage nach Sinn und Werten entstanden. Daraus ergibt sich eine große Chance gerade für uns Christen. Trotz sinkender Mitgliedszahlen sind es doch gerade die Kirchen, von denen man Antworten und Orientierung in

der Wertediskussion erwartet – oder zumindest erwarten darf. Wenn wir also das Fundament unserer Wirtschaftsordnung erhalten und seine Zukunft sichern wollen, wird es nötig sein, den zugrunde liegenden Wertekatalog neu zu beleben. Wir haben dazu in unserer Rolle als Führende und Geführte nicht nur die Möglichkeit, sondern auch die Verpflichtung.

Der Bund Katholischer Unternehmer hat sich bereits seit seiner Gründung vor sechzig Jahren mit der wertorientierten Führung befasst. Wir glauben, dass eine von christlichen Grundwerten geprägte Unternehmensführung eine tragfähige Grundlage für eine wirtschaftlich wie menschlich erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit ist. Mit der Intensivierung der Wertediskussion hat sich im BKU eine kleine Arbeitsgruppe – die „Aktion Moses“ – daran gesetzt, den Wertekanon für christliche Führungskräfte in der gleichermaßen alten wie stets hochaktuellen Form des Dekalogs neu zu fassen. Diese „Zehn Gebote für Unternehmer“ sind für jede Führungskraft sehr empfehlenswert.

Betrachten wir das erste Gebot: Ich bin der Herr, dein Gott. Du sollst keine anderen Götter neben mir haben.

Hier fügt der BKU als Konkretisierung hinzu: Spiele dich nicht als Herrgott auf und halte dich nicht für allwissend oder allmächtig. Höre auf dein Gewissen und auf deine Mitarbeiter. Sei kritisch dem Zeitgeist gegenüber und orientiere dich an bleibenden Werten.

Meine Damen und Herren, als Führungskräfte verfügen wir über geliehene Macht, mit der es sehr sorgsam umzugehen gilt. So wie mit jeder Leihgabe. Gleichzeitig sind uns unsere Mitarbeiter anvertraut. Sie werden sich in ihrem Verhalten an uns ausrichten. Es liegt an uns, ob wir als gute Vorbilder gelten oder als schlechtes Beispiel herhalten müssen.

Mit Absicht ist uns im Zusatztext die Balance des Hin- und Hineinhörens anempfohlen. Einerseits auf unser Gewissen zu hören, auf die Stimme Gottes in uns, um uns immer wieder neu zu kalibrieren. Andererseits ist es wichtig auch seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Themen zu Wort kommen zu lassen, im Fachlichen wie im Zwischenmenschlichen.

Das Meinungsforschungsinstitut Gallup hat vor Jahren in einer seiner Studien festgestellt, dass sich die Mitarbeiter-Motivation an der positiven Beantwortung von zwölf Fragen ablesen lässt. Zwei davon sind:

- Interessiert sich mein Vorgesetzter für mich als Mensch?
- Zählt meine Meinung in Sachfragen?

Hier spiegelt sich genau wieder, was mit dem Hinhören gemeint ist. Interesse und Wertschätzung. Und ganz nebenbei kann daraus auch ein zusätzlicher, unerwarteter positiver Einfluss auf die Arbeitseffizienz erwachsen.

In einem Mitarbeiter-Gespräch habe ich von einem Mitarbeiter in unserer IT-Gruppe erfahren, dass er ein ambitionierter Hobby-Fotograf ist. Gleichzeitig gab es im Laborbereich häufig den Bedarf, einen Laboraufbau auch fotografisch zu dokumentieren. Was lag näher, als ihn zu fragen, ob er diese Aufgabe nicht mit übernehmen könne. Ich brauche Ihnen nicht zu sagen, wie gut seitdem unsere fotografischen Dokumentationen sind. Gleichzeitig ist der Kollege durch die zusätzliche Wertschätzung enorm motiviert.

Das zweite Gebot: Du sollst den Namen Gottes nicht verunehren.

In der Ausdeutung für uns Führungskräfte: Missbrauche Gott und die religiösen Symbole nicht zu Werbezwecken. Rede nicht von höchsten Werten, wenn du nicht danach handelst. Verstecke deine Geschäftsinteressen nicht hinter hohen moralischen Ansprüchen.

Hier ist auch noch einmal die eigene Vorbildrolle angesprochen. Als Führende und Geführte dürfen wir uns sicher sein, dass sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte bemerken, ob unser Verhalten den eigenen Worten folgt. „Walk the talk“ heißt dies im Rollenverständnis für Führungskräfte.

te. In unserem Unternehmen haben wir daher die Verpflichtung der Führungskräfte zur Vorbildfunktion explizit in die Leitlinien der Zusammenarbeit und Führung aufgenommen.

Das dritte Gebot: Du sollst den Tag des Herrn heiligen.

Hier sagt der Zusatz: Halte dir den Sonntag frei als Zeit der Rekreation, der Danksagung und des familiären Lebens. Respektiere die religiösen Ansprüche deiner Mitarbeiter. Achte darauf, zur Ruhe und Besinnung zu kommen in der Hektik des Alltags.

Das ist leichter gesagt als getan. Rational ist uns allen natürlich bewusst, wie wichtig eine Pause, ein Innehalten im hektischen Strom der Zeit ist. Es ist wie in der Musik. Erst die Pausen machen aus dem vielfältigen Mit- und Nebeneinander der Töne einen Rhythmus und eine Melodie.

Und wir sind mit den elektronischen Errungenschaften wie LapTops und Handys ausreichend vertraut, um zu wissen, dass von zeitlich und räumlich unlimitierter Erreichbarkeit nur bei sehr verstandesmäßiger Handhabung ein Nutzen ausgeht.

Wer in einem globalen Unternehmen tätig ist, weiß auch um die Herausforderung, den unterschiedlichen Ansprüchen derjenigen Mitarbeiter zu genügen, die verschiedenen Religionsgemeinschaften angehören. Was bei uns der Sonntag, ist in Ländern mit überwiegend islamischer Bevölkerung der Freitag. Damit erfordert eine internationale Zusammenarbeit während der unterschiedlich festgelegten Arbeitswoche häufig zusätzliche Koordination. Und wenn internationale Konferenzen zu organisieren sind, sollten die Termine so vereinbart werden, dass weder christliche noch islamische noch jüdische Feiertage betroffen sind. Aus eigener Erfahrung kann ich berichten, dass das zunächst auch ein Weg des gemeinsamen Lernens war. Aber am Ende haben wir dafür sehr viel Anerkennung erhalten, selbst von denen, die nicht unbedingt zu den religiös Engagierten gehören.

Das vierte Gebot: Du sollst Vater und Mutter ehren.

Die Ausdeutung ergänzt: Kümmere dich um Väter und Mütter, die sich für die nächste Generation einsetzen und somit die Zukunft sichern. Fördere den Einsatz älterer Menschen, so wie du jungen Menschen eine Chance gibst.

Vor Jahren bat mich eine junge Naturwissenschaftlerin um ein persönliches Gespräch. Sie war schon einige Jahre im Unternehmen tätig, hatte aber erst vor kurzem in unseren Bereich gewechselt. Sie begann das Gespräch sehr zögerlich und sagte, dass sie mir etwas Unangenehmes berichten müsse. Ich glaubte zunächst, dass sie sich bei uns vielleicht nicht wohl fühle und deshalb möglicherweise um eine erneute Versetzung bitten wollte. Aber ihr nächster Satz brachte Klarheit. Sie erwarte ein Kind, offenbarte sie mir. Als ich ihr darauf hin gratulierte und sie beglückwünschte, war sie – wenn auch positiv – überrascht.

Ich will hier gar nicht darauf eingehen, dass das Unternehmen, speziell das Team in dem sie arbeitet, es in hervorragender Weise geschafft hat, ihr nach der glücklichen Geburt die Rückkehr auf den Arbeitsplatz zu einem von ihr gewünschten Zeitpunkt zu ermöglichen. Die Kollegin arbeitet weiterhin sehr erfolgreich in unserem Bereich; als inzwischen zweifache Mutter seit kurzem auch in Teilzeit.

Nein, ich möchte eigentlich auf die ursprüngliche Situation zurückkommen, in der die werdende Mutter damals ganz offensichtlich ihre Schwangerschaft persönlich als schwer vereinbar mit ihrem Beruf und mit ihrer Vorstellung einer Karriere empfand. Ihre Eröffnung „Ich muss Ihnen etwas Unangenehmes sagen“, klang ja auch eher nach einer Entschuldigung.

Und tatsächlich ergänzte sie damals, dass ihr Mann und sie eigentlich zu diesem Zeitpunkt noch gar keine Kinder haben wollten. Ich erinnere mich noch, dass ich ihr sagte, dass ich mich für sie und ihren Mann freue, dass es nicht nach ihrem Willen gegangen sei. Denn - das war zwar nicht Thema unseres Gesprächs, aber ein Faktum aus mehreren soziologischen

Untersuchungen – gerade gut ausgebildete Frauen verschieben ihren Kinderwunsch zugunsten einer als damit unvereinbar empfundenen Karriere manchmal so lange, bis sich das biologische Zeitfenster zu schließen droht.

Glücklicherweise sind wir heute viel weiter. Heute haben laut Auskunft der BDA mehr als drei Viertel aller Betriebe entsprechende Maßnahmen zur Vereinbarung von Familie und Beruf gestartet. Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften betreiben zusammen mit dem Bundesfamilienministerium das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“. Dass Beruf und Familie heute als vereinbar wahrgenommen werden, lässt sich an zwei positiven Veränderungen ablesen. Einerseits daran, dass inzwischen etwa jeder sechste junge Vater das Angebot der Elternzeit wahrnimmt. Und andererseits daran, dass offensichtlich die Zahl der Geburten ansteigt, wie es den jüngsten Statistiken zu entnehmen ist. Machen wir als christliche Führungskräfte den neuen Eltern Mut zur Familie.

Neben der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermahnt uns der Zusatztext des vierten Gebots zur generationsübergreifenden Beschäftigung. In vielen Unternehmen geschieht dies im Rahmen von Diversity-Programmen. Längst ist erkannt, dass in der Vielfalt von Alt und Jung, von Mann und Frau sowie vom Miteinander unterschiedlicher Nationalitäten und kultureller wie religiöser Herkunft ein großer Nutzen liegt.

Das fünfte Gebot: Du sollst nicht töten.

Und weiter in der Ergänzung für die Führungskräfte: Sorge dafür, dass dem Leben dienliche Güter und Leistungen in humaner Weise entstehen. Beachte die Menschenwürde, verängstige nicht deine Mitarbeiter und verhindere „Mobbing“. Vernichte nicht deine Konkurrenten. Sie sind notwendig für den Wettbewerb und sollen deine Leistungen beflügeln.

Erinnern Sie sich noch an das Beispiel zu Anfang, in dem es um den jungen Kollegen ging, der wenig respektvoll behandelt wurde? Fälle wie diese geschehen sehr häufig in kleinen wie in großen Unternehmen. Manchmal fahrlässig, manchmal mit Absicht. Häufig geht es darum, die „Hakordnung“ im Miteinander herauszufordern oder zu verändern. Der Mensch ist auf Wettbewerb angelegt – auch im christlichen Menschenbild. Allerdings muss der Wettbewerb nach fairen Regeln ablaufen.

Das Thema Menschenwürde spielt auch eine sehr zentrale Rolle bei der Trennung von Mitarbeitern, insbesondere bei Entlassungen. Die Wirtschaftskrise und die sich abzeichnende Rezession kann diesbezügliche noch zur großen Herausforderung werden. Auch für christliche Führungskräfte kann ein Personalabbau unvermeidlich sein, wenn nach reiflicher Abwägung aller Güter auf andere Weise der zukünftige Erhalt des Unternehmens nicht zu gewährleisten ist.

Die aktive Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber ist für den Mitarbeiter immer schmerzlich – finanziell und emotional. Nach meiner Erfahrung wiegen die emotionalen Aspekte häufig noch schwerer. Und gerade deshalb muss es sehr menschlich zugehen, um selbst ungewollte seelische Verletzungen zu vermeiden. Und wenn ich Vorgesetzte und auch Personalverantwortliche beobachte, die solche Trennungsprozesse so gestalten, dass der freigesetzte Mitarbeiter ohne Groll aus dem Unternehmen scheidet, so lässt sich feststellen, dass dort immer mit viel Respekt und großer Achtung der Menschenwürde gehandelt wurde. In solchen brenzligen Situation können und müssen christliche Führungskräfte ihre Stärke beweisen.

Das sechste Gebot: Du sollst nicht ehebrechen.

Der Zusatz sagt: Sei nicht so mit einem Unternehmen „verheiratet“, dass deine Familie darunter leidet. Bedenke die Treuepflicht gegenüber deiner Familie. Sei dir auch der Loyalitätspflicht dem Unternehmen gegenüber bewusst, dem du zu dienen hast.

Wer selbst Eigentümerunternehmer ist oder in einem Familienunternehmen arbeitet, wird den Grundsatz „Firma vor Familie“ kennen. Auch Führungskräfte werden sich dem faktisch nicht entziehen können, zumal sie ja darin nicht nur ihre Pflicht sehen, sondern auch mit Freude und Erfül-

lung ihre Aufgaben verrichten. Daher wird es diese Tendenz auch in den Führungsetagen außerhalb von Familienunternehmen geben.

Gleichwohl ist es wichtig, auch hier das rechte Maß zu finden, oder besser, die richtige „Work-Life-Balance“. Denn es können auch umgekehrt die Unternehmen nicht daran interessiert sein, bei ihren Mitarbeitern einen frühzeitigen „burn-out“ zu riskieren.

Darum ist es nicht verwunderlich, dass in vielen Unternehmen Führungskräfte und Personalabteilungen darauf achten, dass so genannte „Workoholics“ rechtzeitig erkannt werden und ihnen geholfen wird.

Das siebte Gebot: Du sollst nicht stehlen.

Hier lautet der Zusatz: Achte das geistige und materielle Eigentum anderer. Spreche ihnen nicht die Möglichkeit ab, bessere Leistungen zu erbringen. Lass dich nicht korrumpieren durch Vorteile, die nicht in deiner Leistung begründet sind, und führe auch andere nicht in Versuchung. Sei treu in kleinen wie in großen Dingen.

Hierunter fallen zunächst alle Themen, die wir heute mit dem Begriff „Compliance“ belegen. Wir können beobachten, welcher beachtliche materielle und Ansehens-Schaden aus der Nichtachtung der einschlägigen gesetzlichen Regeln entstehen kann. Das belegen die vielen Verfahren rund um Kartellbildungen und Preisabsprachen, die zum Teil empfindliche Strafzahlungen – immer jedoch auch einen Image-Verlust – zur Folge haben.

Damit Unternehmen nicht durch fahrlässig oder vorsätzlich handelnde Mitarbeiter Schaden erleiden, sind sicherlich auch angemessene Kontrollen nötig. Letztlich fällt es aber moralisch auch unter das „Stehlen“, wenn den Mitarbeitern dabei ihre Privatheit durch ungerechtfertigte Überwachung am Arbeitsplatz genommen wird.

Doch für uns Führende und Geführte geht es oftmals um viel weniger spektakuläre Themen. Betrachten wir einmal den Werdegang einer Geschäftsidee oder eines Geschäftskonzeptes, das sich am Ende als sehr erfolgreich herausstellt. Wir können annehmen, dass sich die Zahl der ursprünglichen Befürworter im Nachhinein im Laufe der Zeit nachträglich vergrößert hat. Ganz im Einklang mit der Lebensweisheit, dass der Erfolg immer viele Väter – und heute auch vermehrt Mütter – hat. Will sagen – es gibt eine Tendenz, nennen wir es ruhig eine Versuchung, sich an Erfolge anderer anzuhängen. Dem müssen wir widerstehen, wenn es sich dabei um unrechtmäßige „Elternschaften“ handelt.

Jim Collins hat in seinem Buch „Auf dem Weg zu den Besten“ beschrieben, dass die erfolgreichsten Führungskräfte die Unternehmenserfolge immer ihren Mitarbeitern und den Teams zuschreiben, aber nie sich selbst. Nicht nur aus Gründen der Gerechtigkeit und Wahrhaftigkeit kommt diesem Sachverhalt große Bedeutung zu. Es geht vor allem um den Erhalt der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Lob und Anerkennung sind für einen jeden Menschen einer der entscheidendsten Antreiber. Dagegen werden Menschen in Frustration versinken, wenn sie sich um den gerechten Lohn gebracht empfinden.

Trotzdem leben wir gerade bei der Entwicklung von Innovationen davon, dass es keine Scheu gibt, auch auf den guten Ideen anderer aufzubauen. Denn sonst hätten immer nur die Neuerungen eine Chance, die in der eigenen Arbeitsgruppe entstanden sind. Die falsch verstandene Distanz zum Ideengut anderer kann daher selbst innerhalb eines Unternehmens den Innovationsprozess stark hemmen. Abhilfe schafft hier nur die offene Kommunikation, wessen Ideen der verbesserten Entwicklung zugrunde liegen. Damit Mitarbeiter im Unternehmen in fairer und offener Weise gute Ideen anderer nutzen, haben wir in unserem Hause einen speziellen Preis eingerichtet. Sein Titel: „We Borrow With Pride“. Der Preis wird an Forscherteams vergeben, die signifikante Innovationen entwickelt haben, in dem sie pro-aktiv und offen kommuniziert erfolgreich eigene Ideen mit Innovationen Dritter kombiniert haben.

Das achte Gebot: Du sollst nicht falsch gegen deinen Nächsten aussagen.

Der BKU dazu: Unterlasse wahrheitswidrige Aussagen über Mitarbeiter, Kunden und Konkurrenten. Verspreche nicht mehr, als du halten kannst.

Täusche nicht durch irreführende Verheißungen und Werbung. Bleib glaubwürdig.

Wir alle wissen, wie leicht ein vorschnell gefälltes Vorurteil entstehen und wie rasch es sich in der Organisation ausbreiten kann. Nicht nur wegen der offensichtlichen Ungerechtigkeit der betroffenen Person gegenüber ist solches Verhalten inakzeptabel und verwerflich. Oftmals ist es für den oder die Betroffene nur schwer möglich, ein solches Vorurteil jemals wieder revidieren zu können. Hüten wir uns daher generell vor vorschnellem Urteil.

Natürlich sind wir als Vorgesetzte in der Pflicht, unsere Mitarbeiter mit der notwendigen Sorgfalt zu bewerten. Die Mitarbeiter haben sogar einen Anspruch, in vollem Umfang zu erfahren, wie sie beurteilt werden. Schließlich sind davon sowohl ihre eigenen Bemühungen zur Verhaltens- und Leistungsverbesserung abhängig, wie auch die Entscheidungen des Arbeitgebers über den optimalen Einsatz der Mitarbeiter.

Bei einem Feedback zur Leistungsbewertung tun sich manche Vorgesetzte gerade dort schwer, wo der höchste Verbesserungsbedarf adressiert werden muss. Insgesamt ist zu beobachten, dass die schwächsten Vorgesetzten die euphemistischsten Beurteilungen abgeben. Oftmals verstehen diese Vorgesetzten dieses Verhalten sogar als Akt der Barmherzigkeit. Ihnen ist vielfach nicht klar, dass es das genaue Gegenteil von Barmherzigkeit ist, den Mitarbeiter im Glauben zu lassen, alles sei in Ordnung, währenddessen große Unzufriedenheit mit seiner gezeigten Leistung herrscht. Außerdem zeigt sich daran das Missverständnis zwischen Härte und Konsequenz. Wahrhaft barmherzig ist es, den Mitarbeiter mit Respekt und in freundlicher Klarheit über wahrgenommene Leistungsdefizite zu informieren und natürlich gemeinsam mit ihm Wege zur Verbesserung zu vereinbaren.

Das neunte Gebot: Du sollst nicht begehren deines Nächsten Frau.

Hier heißt es ergänzend: Handle nie bloß nach Sympathie. Fördere keine Mitarbeiter, nur weil du eine persönliche Vorliebe für sie hast. Nutze deine Vormachtstellung nicht aus, um Mitarbeiter sexuell zu missbrauchen. Dem letzten Satz brauche ich aufgrund seiner Eindeutigkeit nicht viel hinzuzufügen

Das zehnte Gebot: Du sollst nicht begehren deines nächsten Gut.

Das Team der „Aktion Moses“ fügt hinzu: Zügle deine Begehrlichkeit. Halte deinen Egoismus im Zaum. Vermeide die Laster des Neides und Geizes. Freue dich, dass auch andere Erfolg haben.

Wenn wir unsere Begehrlichkeit zügeln und unseren Egoismus im Zaum halten sollen, so ist damit keineswegs untersagt, nach persönlichem Gewinn zu streben oder die eigenen Interessen zu verfolgen. Es wäre auch töricht, diese Kräfte unterdrücken zu wollen, denn der Mensch ist auf Wettbewerb hin angelegt. Wir kennen schließlich das Gleichnis von den Talenten. In dieser Parabel werden die Knechte von ihrem Herrn belohnt, die die ihnen anvertrauten Talente im Zeitraum der Überlassung verdoppelt haben. Der Knecht, der sein Talent erhalten, aber nicht vermehrt hat, wird sogar ausdrücklich getadelt.

Eigeninteresse und das Streben nach Privateigentum galten schon immer als Antriebe einer funktionierenden Wirtschaft. Bereits Thomas von Aquin spricht von drei guten Gründen für das Privateigentum. Und der berühmte Bäcker von Adam Smith backt sein Brot nicht aus Altruismus. Sein Eigeninteresse, sein Gewinnstreben ist sein Leistungs-Stimulanz und sorgt gleichzeitig als Gemeinwohl stiftende Komponente dafür, dass der Gemeinschaft ausreichend Nahrungsmittel zur Verfügung stehen.

Beim Gewinnstreben kommt es allerdings auf das geeignete Korrektiv an, um einem ungehemmten Egoismus vorzubeugen und dem Ganzen einen passenden Ordnungsrahmen zu geben. Dies ist auch deshalb wichtig, damit nicht der moralische Mensch am Ende der Dumme ist.

Wir Christen dürfen uns dabei auf die Weisung Jesu Christi verlassen, der eine gleichermaßen einfache und zuverlässige wie auch herausfordernde Anleitung für die rechte Balance zwischen Altruismus und Egoismus gibt: Liebe Deinen Nächsten wie Dich selbst. Für die tägliche Praxis der Führung sind also die „Zehn Gebote für Unternehmer“ ganz offensichtlich eine hervorragende Richtschnur und Handlungsanleitung mit engem Praxisbezug.

Abschließend möchte ich aber noch einmal auf die Grundwerte der Ethik zurückkommen, die die zehn Gebote in ihrer Anwendung ergänzen. Thomas von Aquin verbindet die Kardinaltugenden der Klugheit, der Gerechtigkeit, der Mäßigung und der Tapferkeit mit den drei christlichen Tugenden: Glaube, Hoffnung und Liebe. Diesen sieben Tugenden in der täglichen Führungspraxis Geltung und Umsetzung zu verschaffen, ist eine große Herausforderung.

Wir brauchen die Klugheit, Wichtiges vom Unwichtigen und Wahres vom Falschen zu unterscheiden. Wir sollen Gerechtigkeit walten lassen in großen und kleinen Entscheidungen. Welch schwierige Abwägungen damit verbunden sein können, belegt schon der Hinweis auf die Findung eines gerechten Preises oder eines gerechten Lohnes. In allem Miteinander gilt es zudem, Übertreibungen vorzubeugen und das rechte Maß einzuhalten. Die Tugend der Tapferkeit – oder besser des Mutes – sehe ich für Führungskräfte als besonders wichtig an. Haben wir den Mut, unseren Mitarbeitern in guten und in schwierigen Zeiten die Wahrheit zu sagen? Es ist schon Tapferkeit nötig, wenn unpopuläre Entscheidungen zum Erhalt des Unternehmens um- und durchgesetzt werden müssen. Haben wir auch den Mut, eigene Überzeugungen gegenüber unseren Vorgesetzten zu vertreten?

Unsere Wertebasis wäre allerdings ohne die christlichen Tugenden von Glaube, Hoffnung und Liebe nicht vollständig. In einer Zeit großer Unsicherheit tut es gut, im Glauben ein festes Fundament zu haben. Die Hoffnung ist die visionäre Kraft, die wir gerade jetzt wachsender Verzweigung entgegenstellen können.

Aber auch die perfekt ausgebildete Führungskraft, ausgestattet mit allen denkbaren positiven Eigenschaften wäre nichts ohne die Tugend der Liebe. „Liebe heißt: Jemandem Gutes tun wollen“, sagt Thomas von Aquin. Dahinter stehen Respekt, Wertschätzung, Hochachtung und Menschenwürde. Im Streben nach Verbesserung und Perfektion muss für christliche Führungskräfte daher das Bemühen um die Liebe im gegenseitigen Umgang an allererster Stelle stehen. Deshalb empfinde ich die Worte des Apostels Paulus im ersten Brief an die Korinther als die zentrale Botschaft für Führungskräfte:

„Wenn ich in den Sprachen der Menschen und Engel redete, hätte aber die Liebe nicht, wäre ich dröhnendes Erz oder eine lärmende Pauke. Und wenn ich prophetisch reden könnte und alle Geheimnisse wüsste und alle Erkenntnis hätte; wenn ich alle Glaubenskraft besäße und Berge damit versetzen könnte, hätte aber die Liebe nicht, wäre ich nichts. Und wenn ich meine ganze Habe verschenkte und wenn ich meinen Leib dem Feuer übergäbe, hätte aber die Liebe nicht, nütze es mir nichts. ... Für jetzt bleiben Glaube, Hoffnung, Liebe, diese drei; doch am größten unter ihnen ist die Liebe.“



Prof. Dr. Thomas Müller-Kirschbaum ist stellvertretender Vorsitzender des BKU und Corporate Vice President bei der Henkel KGaA in Düsseldorf.

Impressum:

Die Grünen Seiten erscheinen als Dokumentationsdienst im BKU-Journal des Bundes Katholischer Unternehmer e.V., Georgsstraße 18 · 50676 Köln · Tel. 02 21/2 72 37-0 · Fax 02 21/2 72 37 27 · E-Mail: unterberg@bku.de · www.bku.de · Redaktion: Peter Unterberg · ISSN 1865-4576