

## Mit Werten führen

### Rede von Arbeitgeberpräsident Dr. Dieter Hundt beim BKU-Sommerempfang am 19. September 2007 in Berlin

Vielen Dank für die Einladung zum diesjährigen Sommerempfang des Bundes Katholischer Unternehmer. Ich freue mich über die Einladung und darüber, dass ich heute hier zu Ihnen sprechen darf.

Sie haben mir das Thema „Mit Werten führen“ aufgegeben. Das ist ein Thema, das mich sowohl als Arbeitgeberpräsident wie auch als Geschäftsführender Gesellschafter einer mittelständischen Unternehmensgruppe mit rund 1900 Mitarbeitern nahezu täglich beschäftigt.

Oft heißt es „Wirtschaft ohne Werte“. Ist das wirklich so? Hat die Wirtschaft keine Werte? Immer häufiger stehen die Wirtschaft und ihre Entscheidungsträger in der öffentlichen Kritik: Gewinnsucht und Profitgier würden immer stärker dominieren – die soziale Verantwortung der Wirtschaft dagegen immer weiter zurückgedrängt, lauten die Vorwürfe.

Jede Meldung von Arbeitsplatzverlagerungen und Unternehmensschließungen, Managergehältern und Börsengewinnen geben der Diskussion neue Nahrung, so dass Kritik an der Wirtschaft und der Globalisierung inzwischen geradezu zum Dauerbrenner geworden ist.

Hierzu sage ich sehr deutlich: Diese Diskussion geht meiner Meinung nach von Ausnahmen abgesehen weitgehend an der betrieblichen Realität vorbei und trifft auf den weit überwiegenden Teil der Wirtschaft nicht zu. Das gesellschaftliche Engagement der deutschen Wirtschaft ist im internationalen Vergleich enorm hoch und findet auch große Anerkennung.

#### Grundpfeiler der Sozialen Marktwirtschaft

Die primäre Aufgabe der Wirtschaft besteht darin, die Menschen mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen – in ausreichender Menge, zu marktfähigen Preisen und mit der gewünschten Qualität. Damit dient sie dem Menschen und das ist an erster Stelle ihre ethische Legitimation.

Das Ziel eines Unternehmens muss es daher sein, seine Position im Markt zu sichern und wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben:

- nur dann kann es Arbeitsplätze sichern und schaffen,
- nur dann kann es jungen Menschen eine Ausbildung ermöglichen und zu mehr Wohlstand in der Gesellschaft beitragen

- und nur dann kann das Unternehmen sich zusätzlich gesellschaftlich und sozial engagieren.

Von zentraler Bedeutung ist dabei der Gewinn des Unternehmens. Gewinn signalisiert, dass die Strategie des Unternehmens im Markt und im Wettbewerb richtig ist. Erst der Unternehmenserfolg macht Innovationen und Investitionen möglich.

Es ist keine Frage: Gewinn ist nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts. Das ist oft zitiert, mindert aber nichts an der Gültigkeit. Denn an den harten betriebswirtschaftlichen Zahlen kommen wir nicht vorbei.

Auch die Kirchen, die bei diesem Thema nicht im Verdacht stehen, mit Kritik an der Wirtschaft hinterm Berg zu halten, haben die Bedeutung des Unternehmers immer wieder anerkannt.

Im gemeinsamen „Wort zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland“ von 1997 heißt es zu Recht, dass „Unternehmer, die sich mit ihrem Kapitaleinsatz und ihrer Entscheidungsfreudigkeit den Risiken des Wettbewerbs aussetzen und dabei Arbeitsplätze und Güter schaffen, auch unter moralischen Gesichtspunkten hohe Anerkennung verdienen“.

#### Wirtschaft mit Werten

Kurzum: Unternehmer, die erfolgreich wirtschaften und sich im Wettbewerb behaupten, leisten einen wichtigen und unersetzbaren Beitrag zum Gemeinwohl.

Hierbei helfen ihnen auch ethische Werte wie Verantwortung und Verlässlichkeit, Freiheit und Offenheit, Integrität und Wahrhaftigkeit. Zudem halte ich es ökonomisch für vernünftig, ja sogar entscheidend, über den Tag hinaus zu kalkulieren statt sich in kurzfristigen Vorteilen zu verbrauchen. Das wird heute allerdings nicht mehr uneingeschränkt akzeptiert.

Für diese Werte steht der „ehrbare Kaufmann“: Weil auf seine Redlichkeit Verlass ist, kommen die Kunden auch noch morgen zu ihm. Hieraus lässt sich ableiten, dass sich wertorientiertes Wirtschaften auch betriebswirtschaftlich durchaus lohnt – ganz wörtlich verstanden.

Ethik und Ökonomie sind keine erst mühsam zu überbrückenden Gegensätze. Gutes Wirtschaften setzt sich zusammen aus ethisch und ökonomisch richtigem Handeln.

Die ethische Verantwortung bewusst wahrzunehmen, wird heute zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor für viele Unternehmen:

- bei der Sicherung ihrer Innovationsfähigkeit,
- bei der Stärkung ihrer Marktposition
- und bei der Motivation ihrer Mitarbeiter.

Dabei hat ethische Verantwortung je nach Branche und Größe für die Unternehmen unterschiedliche Bedeutung. Sie kann sich beispielsweise beziehen

- auf soziale Aspekte,
- auf technologisch-wissenschaftliche Verantwortung,
- auf die Personalentwicklung
- und auf besonderes Engagement für das Gemeinwesen.

Ein Finanzdienstleistungsunternehmen wird dabei andere Schwerpunkte setzen als ein technologieintensives Unternehmen mit hohem Ressourcenverbrauch, ein Gastronomiebetrieb andere als ein Transportunternehmen.

Viele Unternehmen haben längst eine – geschriebene oder ungeschriebene – Wertekultur in ihrem Betrieb, die ihr ethisches Selbstverständnis prägt. Sie setzen dabei unterschiedliche Prioritäten und gehen unterschiedliche, individuelle Wege zum selben Ziel.

Jenseits politischer Appelle existiert bereits heute eine weit verbreitete Praxis gesellschaftlichen Engagements von kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Neu ist dieses Engagement nicht. Was heute „Corporate Social Responsibility“ heißt, ist ein selbstverständlicher Teil der historisch gewachsenen deutschen Unternehmenskultur.

Deutsche Unternehmen sind weltweit führend in ihrem Engagement für Umwelt, Gesellschaft und für die Arbeitswelt in den Unternehmen selbst. Sie sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und tragen dieser Verantwortung in besonderem Maße Rechnung. Und sie machen das – ich will das ganz besonders deutlich hervorheben – freiwillig.

## Unternehmensführung

Dieses Engagement hat seinen Ursprung überwiegend in der Unternehmensführung. Oft geschieht es geradezu selbstverständlich und abseits der großen Schlagzeilen. Viele Unternehmer leben die Werte, für die ihr Unternehmen stehen soll. Sie nehmen damit bewusst eine Vorbildrolle innerhalb des Betriebs ein.

Vorbilder sind aller Erfahrung nach für das Verhalten anderer prägender als ein abstraktes Regelwerk. Dies gilt in Eigentümerunternehmen ebenso wie in Kapitalgesellschaften – für die Leitung durch eine Familie wie durch angestellte Manager.

Die Unternehmens- und Personalführung hat daher einen zentralen Stellenwert bei der Motivation der Beschäftigten und ist somit für den Erfolg des Unternehmens maßgeblich mit verantwortlich.

Viele Unternehmen haben das längst erkannt und sich Führungsgrundsätze, Leitbilder oder Leitlinien gegeben, die geprägt sind:

- von Vertrauen durch Konstanz und Berechenbarkeit in der Unternehmenspolitik,
- durch Offenheit, Dialogfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft sowie
- durch eine Führung, die Visionen unterstützt, Begabungen fördert und zu eigenständigem Handeln ermutigt.

Gerade in einer Zeit, die durch erhöhten Wettbewerbsdruck und permanente Neuerungen gekennzeichnet ist, sind gute Führungskräfte gefragt. Oftmals müssen gleichzeitig Geschäftsziele erreicht und Veränderungen gestaltet werden. Solche Prozesse können nur mit und nicht gegen die Mitarbeiter erfolgreich gemeistert werden.

Die Mitarbeiter müssen auf diesem Weg mitgenommen werden, Veränderungen müssen ihnen erklärt und nicht nur mitgeteilt werden. Mit Blick auf Führungs- und Sozialkompetenzen ist ein konstantes Führungskräftetraining deshalb ein wichtiges Element der Personalentwicklung. Nur so werden aus Vorgesetzten Führungskräfte und aus hoffnungsvollen Nachwuchskräften verantwortungsbewusste Führungspersönlichkeiten.

Die moderne Führungskraft ist ein Coach, der selbständige Mitarbeiter über Zielvereinbarungen leitet, motiviert und fordert. Das Ausschöpfen des Kreativpotenzials jedes Einzelnen muss Chefsache sein!

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung – also immer knapper werdender Nachwuchskräfte – wird sich diese Situation noch verschärfen. Deshalb kommt der weitsichtigen Planung innerhalb der Personalpolitik eine entscheidende Bedeutung zu.

Schon sehr früh müssen talentierte Nachwuchskräfte erkannt und gefördert werden, damit sie langsam in verantwortungsvolle Positionen hineinwachsen und sich Schritt für Schritt beweisen können. Gezielte Förderung setzt dabei sowohl bei fachlicher als auch bei sozialer Weiterbildung an.

Motivierte und engagierte Mitarbeiter als Kompetenz- und Leistungsträger sind für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Sie sind der Schlüssel zum Erfolg.

Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die nicht nur Fachwissen mitbringen, sondern auch persönliche und soziale Kompetenzen. Sie müssen zu eigenverantwortlichem Handeln in der Lage sein.

Selbstständigkeit und Offenheit, Lern- und Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit und Gemeinsinn, Verantwortungsbewusstsein und Rücksichtnahme sind Tugenden, die im Unternehmen unverzichtbar sind - wie im Grunde in jeder gesellschaftlichen Gemeinschaft.

## Werte

Verantwortungsvolles und werteorientiertes Handeln von Führungskräften ist keineswegs nur für eine erfolgreiche Berufsausübung, sondern generell für ein erfülltes Leben und das Zusammenleben in einer Gemeinschaft unverzichtbar.

Ich habe den Eindruck, dass es in unserer Gesellschaft im Großen und Ganzen eine große Verunsicherung gibt, welche Tugenden und Werte Kraft und Orientierung geben können, um gesellschaftliche Aufgaben erfolgreich zu meistern.

- In der Familie zum Beispiel wollen Eltern ihren Kindern zunehmend als Freunde zur Seite stehen und vergessen dabei leicht, dass sie auch einen Erziehungsauftrag haben und Grenzen setzen müssen.
- In der Schule vermisste ich einen positiven Bezug zum Begriff „Führung mit Werten“!

Ich nehme eher die Situation wahr, dass Lehrer verunsichert sind, was sie denn verlangen dürfen und müssen und was Aufgabe der übrigen Gesellschaft ist. Dabei ist die Werteeziehung als Bildungsauftrag der Schule ausdrücklich in den Landesverfassungen verankert.

- Auf Jugendliche selbst strömt eine Vielzahl von Angeboten ein, mit denen sie oft nichts anfangen können. Werte sind hierbei die Leitplanken, an denen entlang man leichter durch das Leben geht, aber es müssen Personen da sein, die sie ihnen vorleben und vermitteln.

Werte werden zuallererst in der Familie vermittelt. Aber auch die Kirchen sind bei der Wertevermittlung nach wie vor eine bedeutende Instanz in unserer Gesellschaft und eine wichtige Säule unserer Wertekultur.

Unser Menschenbild und Wertesystem – unser ganzes kulturelles Erbe – ist stark von den christlichen Kirchen geprägt. Dies ist für die Kirchen Herausforderung und Verpflichtung zugleich. Das Engagement der Kirchen ist nach wie vor unverzichtbar, und ich ermutige sie, darin auch nicht nachzulassen. Das ist im Interesse unserer Gesellschaft und damit im Interesse von uns allen.

Es ist wichtig, dass sich die Kirchen in die gesellschafts- und auch wirtschaftspolitische Diskussion einbringen. Auch der BKU führt eine lebendige Kommunikation in die Gesellschaft hinein und gibt Impulse in die Wirtschaft wie in die Kirche hinein – wie etwa kürzlich mit der von Ihnen initiierten Umfrage, ob werteorientiertes Verhalten und unternehmerischer Erfolg zusammenpassen.

## Chancengleichheit/Vereinbarkeit Familie und Beruf

Mit dem Thema „Mit Werten führen“ sind die Themen Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verknüpft.

Führung scheint immer noch Männersache zu sein – zumindest wenn es nach der Statistik geht. Es gibt aber einen

anhaltenden Trend zu mehr Frauen in den Führungsetagen. In einzelnen Branchen arbeiten bereits heute über 26 Prozent Frauen im mittleren Management, im Topmanagement sind es immerhin schon knapp 12 Prozent.

Sie, Frau Dött, sind hierfür ein gutes Beispiel. Als Vorsitzende des BKU übernehmen Sie täglich die Verantwortung für den Verband und meistern zudem das hohe Arbeitspensum eines Bundestagsmandats. Das erfordert großen Respekt!

Dieser Trend ist nicht nur wünschenswert, sondern dringend notwendig. Frauen sind heute so gut qualifiziert wie nie zuvor. Wir können es uns angesichts der demografischen Entwicklung und dem schon jetzt akuten Fachkräftemangel einfach nicht leisten, dieses Potenzial ungenutzt zu lassen.

Ich will allerdings betonen, dass es durchaus auch noch mehr Frauen sein könnten, die sich verstärkt für naturwissenschaftliche und technische Karrieren interessieren!

Frauen werden jedoch nur in großem Ausmaß Führungspositionen übernehmen, wenn sie Beruf und Familie miteinander vereinbaren können.

Unser Wirtschaftssystem hängt in vielfacher Hinsicht von der Existenz der Familien ab: Familie steht für soziale Sicherheit, für eine wertorientierte Erziehung und für Kinder. Die Balance von Arbeitswelt und Familie ist damit nicht nur ein persönlicher Wunsch vieler Menschen, sondern auch ein zentrales Anliegen von Unternehmen und Gesellschaft. Deshalb darf die Entscheidung für den Beruf nicht automatisch zu einer Entscheidung gegen Kinder führen.

Heute gibt es bereits in über drei Vierteln der Betriebe entsprechende Maßnahmen zur Vereinbahrung von Familie und Beruf. Allein bei flexiblen Arbeitszeiten – nachweislich das wichtigste Instrument für die Vereinbarkeit – bieten zwei Drittel der Unternehmen innovative Lösungen und Gestaltungsmöglichkeiten an. Diese Konzepte orientieren sich dabei gleichermaßen an den Bedürfnissen der Mitarbeiter wie an den Möglichkeiten des Betriebes und werden sehr individuell gestaltet.

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände engagiert sich aktiv in der Allianz für die Familie, und wir unterstützen auch das Audit Beruf & Familie der Gemeinnützigen Hertie Stiftung.

Das Engagement der Kirchen ist beim Thema Familie besonders lobenswert. Auch beim BKU hat das Thema Familienförderung einen zentralen Stellenwert. Nicht zuletzt in Ihrem „Reformpapier zur Sozialen Ordnung“ äußern Sie sich dazu. Es ist Anliegen eines jeden Mitgliedsunternehmens des BKU.

Die Förderung der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eben nicht nur eine unternehmerische, sondern auch eine gesellschaftliche und staatliche Aufgabe. Nur durch gemeinsame Anstrengungen können hier Fortschritte erzielt werden.

## Freiheit und Verantwortung

Um den Gedanken des Corporate Citizenship zu fördern, haben die Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft vor sieben Jahren die Initiative „Freiheit und Verantwortung“ gegründet. Die Preisträger, aber auch die übrigen Teilnehmer beweisen, dass gesellschaftliches Engagement ein beiderseitiger Gewinn für den Betrieb wie für das unmittelbare Umfeld ist. Das ist gelebtes Führen mit Werten.

## Managergehälter

Um so unbegreiflicher ist es, wenn mit oberflächlichen und populistischen Argumenten Unternehmen immer wieder pauschal angegriffen werden.

Ich nenne das Stichwort Managergehälter: Die Wirtschaft wird immer wieder mit dem Vorwurf überzogener Managergehälter bis hin zu einer Selbstbedienungsmentalität von Vorständen und Aufsichtsräten konfrontiert. Schnell wird von unmoralischem und unethischem Verhalten gesprochen.

Diese Meldungen diskreditieren aber die gesamte Wirtschaftsführung und unterstützen eine Politik des Misstrauens und Neides gegen die Unternehmen.

Sicher ist die Kritik an der Höhe einzelner Managergehälter berechtigt. Es gibt vereinzelt Auswüchse, die ich nicht gutheiße und ablehne. Es darf aber nicht übersehen werden, dass es sich dabei um Einzelfälle handelt, die insbesondere nicht für den, die deutsche Wirtschaft tragenden, Mittelstand charakteristisch sind. Ganz im Gegenteil.

Ich kenne viele Unternehmer, Vorstände und Manager. Es sind fast durchweg Persönlichkeiten, deren tägliche Leistung enorm ist. Hier stehen meiner Meinung nach Unternehmer mit Verantwortungsbewusstsein und Augenmaß an der Spitze, die im Übrigen fast immer mit dem vollen persönlichen Risiko haften. Und für die die Grundsätze des ehrbaren Kaufmannes nach wie vor gelten – das ist mit Werten führen!

In der Sozialen Marktwirtschaft gehören unternehmerische Freiheit und gesellschaftliche Verantwortung untrennbar zusammen. Wenn der Staat von den Unternehmen immer mehr gesellschaftliche Betätigung erwartet, dann muss der Staat den Unternehmen aber auch mehr Freiheit gewähren und die richtigen Rahmenbedingungen setzen.

Zum Beispiel durch die Entlastung der Betriebe von überflüssigen Regelwerken, von weiteren Regulierungen und gesetzlichen Hürden und auch von finanziellen Belastungen.

## Schlussbemerkung

In Zeiten der Globalisierung, des steigenden Wettbewerbsdrucks und permanenter Anpassungsprozesse brauchen

die Mitarbeiter zunehmend Orientierung. Unternehmerische Entscheidungen müssen erklärt und Mitarbeiter von Veränderungsprozessen überzeugt werden. Das ist eine tägliche Herausforderung für jede Führungskraft.

Führungskultur ist dann erfolgreich, wenn sie auf Vertrauen basiert. Auch im Umgang mit den Sozialpartnern – den Betriebsräten und Gewerkschaften – können auf diesem Weg immer wieder brauchbare Ergebnisse für alle Beteiligten erzielt werden. Ich halte mich seit fast 40 Jahren an diese Grundsätze und bin sehr gut damit gefahren.

Die Wirtschaft ist Teil der Gesellschaft und Wirtschaft ist der Dienst von Menschen für Menschen. Sie ist kein anonymer Apparat, sondern setzt sich aus zahlreichen Entscheidungen einzelner Menschen zusammen.

Auch Kunden, Verbraucher und Anleger haben ihren jeweiligen Teil der Verantwortung, ebenso wie Manager und Mitarbeiter, Banken und Börsen, Politik, Kirche und Gemeinwesen. Sie tragen alle gemeinsam zum Erfolg der Wirtschaft und zur Wahrnehmung ihrer ethischen Verantwortung bei.

Gerade Unternehmer erleben immer wieder Interessenkonflikte zwischen dem wirtschaftlich Notwendigen und dem persönlich, sozial oder ethisch Erwünschten.

Jeder Unternehmer hat sich sicherlich bereits in der schwierigen Situation befunden, das wirtschaftlich Notwendige im Kopf zu haben, aber die anstehende Personalentscheidung aus rein menschlichen Gründen nicht treffen zu wollen.

Solche Entscheidungen kann uns niemand abnehmen. Wir müssen sie verantwortlich, mit dem Blick auf alle Faktoren, die für ein erfolgreiches, wirtschaftliches Handeln maßgeblich sind, selbstbewusst treffen!

Hier liegt der Kern der Verantwortung von Führungskräften. Nur unternehmerisch kluge Entscheidungen führen zum Erfolg des Unternehmens. Und nur der Erfolg des Unternehmens schafft Ressourcen für Investitionen und Innovationen.

Auf diese Weise werden Arbeitsplätze gesichert und neue geschaffen. Und auf diese Weise erwirtschaftet sich ein erfolgreiches Unternehmen die Möglichkeiten, sich zusätzlich gesellschaftlich zu engagieren.

Diese Erfolge sind natürlich nur gemeinsam mit einer motivierten und engagierten Belegschaft möglich. Führungskräfte müssen deshalb signalisieren, dass alle im Betrieb in einem Boot sitzen – heute mehr denn je.

Gemeinsam können wir – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – vieles leisten. Zahlreiche kleine und große Unternehmen beweisen dies täglich. In diesem Sinne sollten wir uns gemeinsam weiter für diese Zielsetzung einsetzen!

### 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