

Serie Social Management, Teil 3:

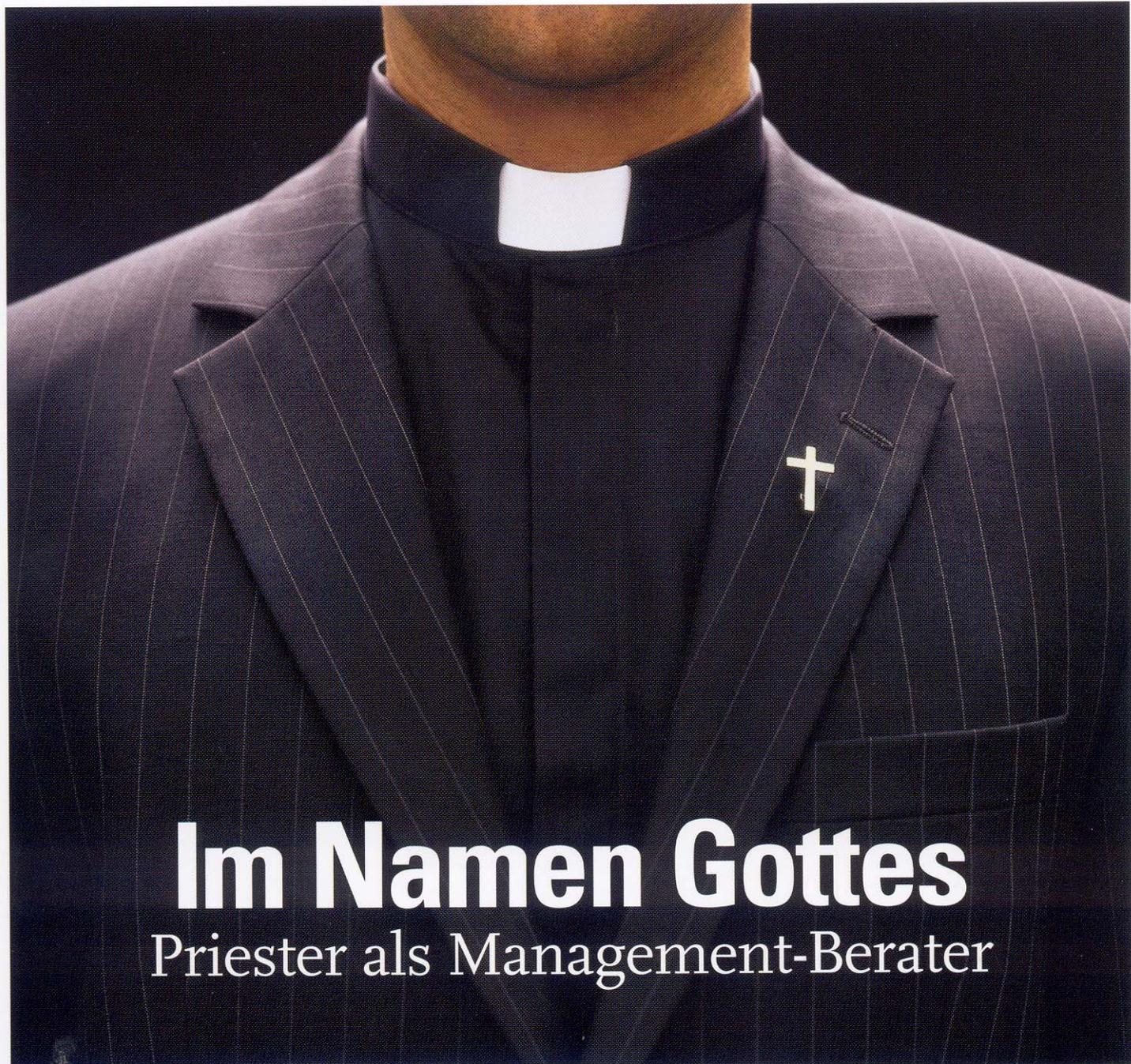
Michael Plüss



BILANZ

Das Schweizer Wirtschaftsmagazin

Nr. 16/2005 / 21. September – 4. Oktober 2005
Fr. 8.– / € 6.– / www.bilanz.ch



Im Namen Gottes

Priester als Management-Berater

Wachstum

Warum die Schweiz weiter zurückfällt

Bally

So gelang der Turnaround

Fonds-Spezial

Die neuen Märkte, die besten Instrumente

Die Jesus AG

Wie einst in den heidnischen Kolonien verbreiten heute Geistliche in der Welt des Materialismus ihre Lehre. Mit grossem Erfolg: Die Berater Gottes sind in den Teppichetagen so gefragt wie heisse Börsentipps von Insidern.

Von Oliver Klaffke

Pater Hermann-Josef Zoche sieht seinen Arbeitgeber, wenn man die Kirche so nennen darf, ganz klar als Wirtschaftsunternehmen: «Wir sind eine 2000 Jahre alte Firma auf Wachstumskurs», sagt er. Und präzisiert: «Eine Firma mit einer dezentralen Verwaltung, einem funktionierenden Wechsel auf dem Posten des CEO und einer unternehmerischen Vision.»

An Sonntagen predigt Hermann-Josef Zoche als Pfarrer in Waldkirch, einem nur einen Steinwurf von der Schweizer Grenze entfernten Dorf. Unter der Woche aber liest er Wirtschaftsleuten die Leviten. Und zwar als Unternehmensberater. Seine Botschaft im Namen des Herrn ist im Grundsatz eine frohe Kunde für die Anhänger des Mammons: Christentum und Unternehmertum sind durchaus vereinbar. Zum Thema hat er auch ein Buch geschrieben. Titel: Die Jesus AG.

«Ethisches Verhalten ist in der Wirtschaft notwendig, und es zahlt sich aus», sagt er. Jesus und Marktwirtschaft gehören für den Pfarrer zusammen. Der Mann, der dem Orden der «Brüder vom gemeinsamen Leben» angehört, ist quirlich und wirkt weltlich; das Erste, was man von ihm sieht, ist sein Jagdhund namens Birke, der um die Hausecke biegt. Man sitzt am Kachelofen im Pfarrhaus in Waldkirch im Schwarzwald, und Pfarrer Zoche erklärt, dass das Christentum für einen erfolgreichen Unternehmer so wichtig sei wie die vernünftige

Liquiditätsplanung. Die Wirtschaft boome dann erst richtig und nachhaltig, wenn man sich ethisch korrekt verhalte.

Die Zehn Gebote seien eigentlich ein Leitfaden, der ein gutes Auskommen der Menschen miteinander regle und deshalb auch für Firmen wichtig sei. Die Gebote lassen sich in dieser Lesart auch fast eins zu eins im unternehmerischen Alltag umsetzen. Kaum einer wird dem Gebot widersprechen, dass man seine Gewinne redlich erwirtschaften muss (siebtes Gebot: Du sollst nicht stehlen). Oder dass man nicht

Die Botschaft für die Anhänger des Mammons ist eine frohe Kunde: Christentum und Unternehmertum sind vereinbar.

mit Tricks, List und Konkurrenzschmähung zum Erfolg kommen soll (achtes Gebot: Du sollst nicht falsches Zeugnis reden). Wichtig für die Work-Life-Balance wiederum ist das dritte Gebot (Du sollst den Feiertag heiligen). Und so weiter.

«Wer sich daran hält, handelt eigentlich nur vernünftig», meint Zoche. Denn tatsächlich stecke hinter den meisten moralischen Regeln eine ziemlich rationale Überlegung, die helfen soll, das menschliche Zusammenleben so harmonisch und nachhaltig wie möglich zu gestalten. Ökonomisch klug handelt der, der die Sünde vermeidet, denn diese verursacht nur Konflikte und zieht Kosten nach sich. Sündigen, so



«Wir sind eine 2000 Jahre alte Firma
auf Wachstumskurs»: Hermann-Josef Zoche.



das Fazit, ist eigentlich ein ziemlich dummes Verhalten. Wer hingegen die Zehn Gebote befolge, wirtschaftete nicht nur profitabler, sondern auch nachhaltiger. Sie sind nach dem Verständnis der christlichen Lehre kein Freibrief für kapitalistisches Raubrittertum nach den Regeln des Manchester-Liberalismus, sondern ein ethisches

In der christlichen Lehre und der kirchlichen Liturgie ist alles vorhanden, was ein Konzern braucht, um Erfolg zu haben.

Fundament für rationales Handeln, das fast automatisch Gewinn nach sich zieht.

Immer mehr Unternehmer und Manager erkennen den Fundus, aus dem sie dort schöpfen können. «Gerade in einer Zeit wie der unsrigen, in der die Wirtschaft als Selbstzweck den Status einer Ersatzreligion angenommen hat, muss man sich wieder auf die wirklichen Werte konzentrieren», sagt Pater Zoche.

Die Meldung kommt an: Wie einst die Missionare in die heidnischen Kolonien ziehen derzeit katholische und reformierte Geistliche aus, die Welt des Materialismus in den Teppichetagen der Firmen zu bekehren. Tatsächlich sind mittlerweile Priester als Management- und Unternehmensberater in vielen Firmen tätig: Brauereien, Pharmakonzerne oder Familienunternehmen lassen sich von ihnen beraten oder die Mitarbeiter coachen. Die Kundenlisten behandeln die Berater im Namen des Herrn freilich so vertraulich wie die gewisperten Sünden bei der Beichte – und umgekehrt halten sich auch die Firmen bedeckt.

Im Laufe von 2000 Jahren haben es die Kirchen geschafft, eine Organisationsform und ein Wertesystem zu entwickeln, die als Anleitung zur guten Unternehmensführung taugen. In der christlichen Lehre und der kirchlichen Liturgie ist alles vorhanden, was auch ein Wirtschaftskonzern braucht, um erfolgreich zu sein: eine Vision, fest ge-



«Führen ohne Werte geht nicht»: Benno Kuppler.

fügte Werte, Rituale und eine flache Hierarchie, mit der man global führen kann.

Der Vorbildcharakter zeigt sich besonders in der Organisationsstruktur und strategischer Weitsicht, in der zumindest die katholische Kirche der Wirtschaft um Jahrhunderte voraus ist. Was ist schon eine 200-jährige Privatbank oder ein fünfzig Jahre alter Konzern gegen das christliche Unternehmen, wenn man Kontinuität, Expansion und Corporate Identity betrachtet?

Angefangen hat das Christentum, wie es sich für einen Grosskonzern gehört, in der damaligen Version einer Garage. Aus den ersten Anhängern, drei Weisen und ein paar Hirten in Palästina, ist ein weltum-

spannendes Netzwerk geworden. Heute gibt es knapp 2,1 Milliarden Christen auf der Welt. Das entspricht einem Marktanteil von etwa 30 Prozent. Dem halben Dutzend protestantischen Kirchen gehören weltweit 800 Millionen Menschen an; knapp die Hälfte aller Christen bekennt sich zum Katholizismus. Trotz dem Rückgang in Europa: Der Glaube an den Herrn ist weltweit weiter auf Wachstumskurs.

Es gibt wohl kaum ein anderes Unternehmen, das eine so klare Corporate Identity besitzt. Egal ob man in Santiago, Solothurn oder Soho in ein katholisches Gotteshaus geht: Die Ausgestaltung der Gotteshäuser ist immer gleich und das

Kluge Worte für Manager Ausgewählte Bibelstellen – und ihre Interpretation

Mt. 5:37 | Euer Ja sei ein Ja, euer Nein ein Nein!

Wer führen will, muss klar und verlässlich sein. Unsicherheiten und Hin und Her in der Führung wirken sich negativ auf die Mitarbeitenden und das Unternehmen aus.

Mt. 18:8 | Wenn dich deine Hand oder dein Fuss zum Bösen verführt, dann hau sie ab und wirf sie weg! Und wenn dich dein Auge zum

Bösen verführt, dann reiss es aus und wirf es weg!

Trennen Sie sich von Menschen, Angewohnheiten und Dingen, die sich negativ auf Ihr Wohlbefinden, Ihre Leistung, Ihr Unternehmen oder Ihr Leben auswirken.

Mt. 15:14 | Und wenn ein Blinder einen Blinden führt, werden beide in eine Grube fallen.

Sorgen Sie dafür, dass Sie sich von externen Beratern coachen lassen oder zumindest Feedback von Menschen ausserhalb Ihres normalen Dunstkreises einholen. Die Sicht aus der Distanz sorgt dafür, dass Sie einen unvoreingenommenen Blick auf die Probleme in Ihrem Unternehmen bekommen.

Personal gleich gewandet, obschon lokale Traditionen aufgegriffen werden. Der Kunde weiss immer genau, wo er sich befindet und was ihn erwartet.

Die strategische Weitsicht reicht weit über die in der Wirtschaft üblichen Zeiträume von ein paar Jahren hinaus. Die Kirche denkt langfristig. «Nehmen Sie etwa die Globalisierung», sagte Herr Augustinus. Die BILANZ traf den wohl profiliertesten und prominentesten Vertreter der katholischen Unternehmensberatung kurz vor dessen Tod Ende August zu seinem letzten Interview. Was er sagte, ist von Belang, weil der Mann viele heutige Unternehmensberater in Soutane oder Priesterkleid massgebend beeinflusst hat.

«Die Kirche», pflegte Herr Augustinus zu sagen, mit vollem Namen hiess er übrigens Heinrich Graf Henckel von Donnersmarck, «die Kirche hat die Globalisierung ernst genommen, als sie von der Wirtschaft noch gar nicht erkannt war.» Während das Kardinalskollegium, also die Konzernleitung, ein bunt gemischter Haufen ist, in dem die Europäer und Nordamerikaner längst eine Minderheit sind, wartet man noch auf eine ebenso multikulturelle Zusammensetzung der Chefetagen etwa bei Nestlé, Novartis oder der Credit Suisse. «Das ist das Ergebnis einer strategischen Entscheidung», sagte Herr Augustinus. Papst Pius XI. kam 1929 zum Schluss, dass das Zeitalter der Kolonialisierung in spätestens fünfzig Jahren vorbei sei und seine Organisation nicht in den Strudel der untergehenden Kolonialmächte Frankreich, England und Spanien gerissen werden solle. Deshalb bestimmte er, dass alle Bischofsstühle, egal ob in Afrika, Südamerika oder Asien, immer mit Einheimischen zu besetzen sind. Während sich Unternehmen mit Diversity-Strategien bemühen, bei den Mitarbeitern einen Multikulti-Mix zu erreichen, ist das in den Kirchen längst umgesetzt. Personalmangel in der Zweigstelle Europa wird halt durch Kräfte aus anderen Ländern behoben: Der schwarze Priester im

Drei Erfolgsrezepte Die Kirche als Unternehmen



Lokale Chefs: Die globale Kirche handelt mit lokaler Führung. Bischöfe sind in aller Regel aus der Region, in der sie tätig sind.



Flache Hierarchien: Die katholische Kirche kennt zwar viele Titel, aber nur drei Hierarchiestufen – Pfarrer, Bischof, Papst.



Klare CI: Ob in Timbuktu oder Paris – eine katholische Kirche ist stets als solche erkennbar, dem Kreuz sei Dank.

Entlebuch ist längst Alltag, und an den indischen Diakon hat man sich auch im Aargau gewöhnt.

Schlank und deshalb zukunftsweisend ist auch die Hierarchie: Auf lokaler Ebene gibt es den Pfarrer, auf der übergeordneten die Bischöfe und danach bei der katholischen Kirche den Papst und bei den evangelischen Kirchen eine Bischofsversammlung ohne eigentlichen Chef. Während die katholische Kirche mit einem «top-down»-Ansatz ihre Organisation steuert, versuchen es die evangelischen Kirchen mit einem lutherischen, zwinglianischen oder calvinistischen «bottom-up approach». Erfolgreich sind beide damit, denn sie verfolgen strikt das Subsidiaritätsprinzip: Entscheidungen werden auf der möglichst niedrigsten Hierarchiestufe getroffen, und die Verantwortung wird nach unten delegiert. Das hat sich über Jahrhunderte bewährt; schliesslich konnte das Personal in den fernen Provinzen weitab von Rom nicht per Handy und E-Mail gesteuert werden.

So weit der Hintergrund, sozusagen die unternehmerische Legitimation. Das wirklich Besondere an der Tätigkeit der kirchlichen Berater im Gegensatz zu ihren smarten und zurechtgebügelten Kollegen aus dem Rest der Consultingbranche ist ihre Konzentration auf die Ressource Mensch. Sie kümmern sich nicht um Prozesse und Organisationen, sondern um die Menschen und die Werte, die ein Unternehmen hat. Das seelsorgerische Kerngeschäft, das sich sonst auf die Schäflein in der Gemeinde konzentriert, findet so in der Wirtschaft Anwendung.

Da werden ganze Abteilungen schon einmal für ein Coaching in ein Kloster verfrachtet und stehen plötzlich statt dem erwarteten Trainer einem Pfarrer in Ornat gegenüber. Doch in der Regel beraten die Pfarrer in Zivil, und die christliche Profession ist äusserlich bestenfalls durch ein goldenes Kreuz am Revers zu erkennen.

Entscheidend dabei sind die christlichen Werte. Denn diese bestimmen, wie in einem

Lk. 12:15 | Gebt Acht, hütet euch vor jeder Art von Habgier.
Diejenigen, die in der New Economy in Telekom oder Internet-Startups investiert haben, wissen, was die Bibel meint. Habgier rächt sich.

Mt. 9:12 | Nicht die Gesunden brauchen den Arzt, sondern die Kranken.
Kümmern Sie sich nicht um die starken Firmenbereiche. Konzentrieren Sie sich auf die Bereiche, die in ihrer Leistung zurückgefallen sind.

Lk. 16:10 | Wer in den kleinsten Dingen zuverlässig ist, der ist es auch in den grossen, und wer bei den kleinsten Dingen Unrecht tut, der tut es auch bei den grossen.

Achten Sie auf Details. Wie Sie Ihre Mitarbeitenden behandeln, ob Sie auch zu unwichtigen Terminen pünktlich und vorbereitet erscheinen, ob Sie immer korrekt gekleidet sind, sagt viel über Ihren Charakter und Ihre Arbeitsweise aus.

Mt. 7:12 | Alles, was ihr also von anderen erwartet, das tut auch ihnen!
Wer überzeugend führen will, muss mit gutem Beispiel vorangehen.

Mk. 3:25 | Wenn eine Familie in sich gespalten ist, kann sie keinen Bestand haben.
Achten Sie darauf, dass die Kinder und Ihr Partner oder Ihre Partne-

Fotos: PA, epd-Bild / Christian Gennari, bab.ch/Visum

Unternehmen mit Mitarbeitenden, Aktionären, Kunden und Lieferanten umgegangen wird. Dabei muss der Mensch im Mittelpunkt aller Betrachtungen stehen. Die Einsicht, dass der Mensch das Mass aller Dinge ist, fusst weniger in der Theologie als in der Philosophie des Abendlandes, etwa in den Schriften der Ethiker Aristoteles und Seneca. Ethik ist die philosophische Disziplin, in der vernünftige Regeln für das menschliche Zusammenleben aufgestellt werden: Ethisch richtig ist das, was langfristig vernünftig ist. Das ist – im Gegensatz zu vielen Managementtheorien – oft verblüffend einfach.

Ein Beispiel? Wenn etwas zwischen den Mitarbeitenden in der Firma nicht stimmt, gibt es Probleme. Wer erfolgreich sein will, muss dafür sorgen, dass es auf der menschlichen Ebene keine Konflikte gibt, so der Rat der geistlichen Berater. Verantwortung übernehmen, sich um seine Mitarbeiter kümmern und sie ernst nehmen heisst die Devise. Jahresendgespräche reichen da nicht aus, und Feedback-Prozesse oder Vorschlagswesen kann man auch einfacher haben: «Manager müssen mit ihren Leuten reden, sie fragen und zuhören.» Diese Einsicht würden zwar die meisten Führungskräfte unterschreiben, doch wie so oft hapert es bei der Umsetzung. In Wirklichkeit wissen viele nicht, was in ihren Abteilungen oder Firmen wirklich los ist. Wer etwas erreichen will, muss sich engagieren. Wie macht man das? Herr Augustinus blickte kurz vom Essen auf und zitierte den Talmud: «Die Augen des Herrn machen die Kühe fett.» Will heissen: Man darf die Dinge nicht schleifen lassen, wenn man will, dass sie sich gut entwickeln.

Einen grossen Nutzen, den Manager aus der Erfahrung der Kirchen ziehen können, bildet deren christlicher Beistand beim Aufstieg und in Krisen. «Dabei geht es eigentlich immer um Werte», sagt Benno Kuppler. Den Jesuiten trifft die BILANZ zum Gespräch im Sonnenschein an der Zürcher Bahnhofstrasse, nachdem er am

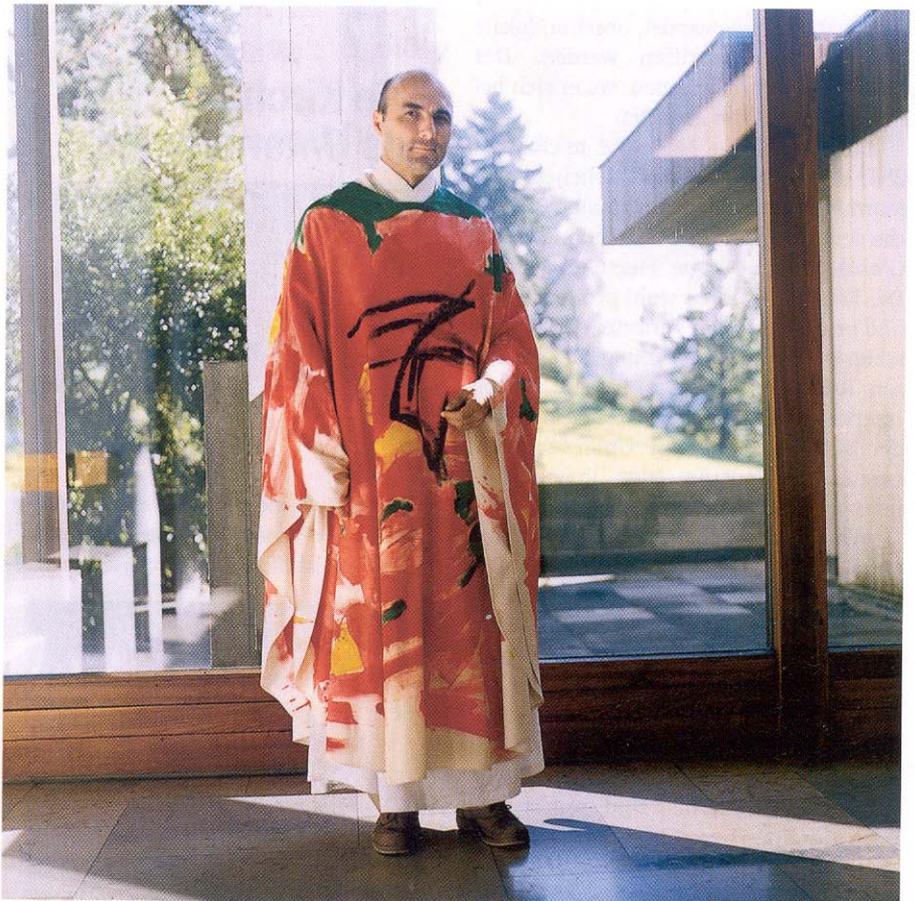
rin bei Ihrer Karriere nicht zu kurz kommen. Die Familie muss hinter Ihnen und Sie hinter der Familie stehen.

Mt. 23:24 | Ihr siebt Mücken aus und verschluckt Kamele.

Man neigt dazu, kleine Fehler zu sehen und sie zu beheben. Die grossen Schwierigkeiten werden aber oft ausgeblendet, und am Ende steht man vor einem Scherbenhaufen.

Mt. 6:19 | Sammelt nicht Schätze, wo Motte und Wurm sie zerstören und wo Diebe einbrechen und sie stehlen.

Legen Sie nicht so viel Wert auf materielle Güter. Haus, Yacht und die Rennpferde sorgen nicht wirklich für Glück und Zufriedenheit.



«Der Mensch kommt vor der Arbeit und die Arbeit vor dem Kapital»: Lukas Niederberger

Abend zuvor eine Veranstaltung zum Thema Work-Life-Balance bestritten hat. Pater Benno ist diplomierter Kaufmann, Theologe und promovierter Sozialwissen-

«Die Augen des Herrn machen die Kühe fett.» Will heissen: Man darf nichts schleifen lassen, was gut kommen soll.

schaftler, wie alle Jesuiten ist er in Zivil; ein freundlicher Herr, etwas unersetzlich und als Ordensmann nur am kleinen Kreuz auf der Weste zu erkennen. Zu ihm kommen Manager, die entweder Probleme haben, wie

etwa nach einer Entlassung, oder solche, die sich über grundlegende Fragen der Lebens- und Unternehmensführung Gedanken machen. «Die kommen oft, wenn wichtige Karriereschritte gemacht sind und sie plötzlich überfordert sind», sagt er. Stehen bis zu einer bestimmten Stufe fachliche Qualifikationen im Vordergrund, sind in den Top-Positionen die «soft skills» gefragt. Da geht es um Führung, menschliches Einfühlungsvermögen, emotionale Intelligenz, und viele Manager sind dann schnell an ihren Grenzen, weil sie nicht wissen, nach welchen Werten sie führen und welche sie befolgen sollen. «Ich versuche den Menschen zu helfen, ihren Weg zu finden», sagt er.

Mk. 2:21 | Niemand näht ein Stück neuen Stoff auf ein altes Kleid; denn der neue Stoff reisst doch vom alten Kleid ab, und es entsteht ein noch grösserer Riss.

Machen Sie einen konsequenten Neuanfang, sei es im Leben oder im Unternehmen. Flickwerk ist nicht nachhaltig.

Mt. 6:34 | Sorgt euch also nicht um morgen; denn der morgige Tag wird für sich selbst sorgen. Jeder Tag hat genug eigene Plage.

Lösen Sie die wichtigen und drängenden Probleme jeden Tag auf der Stelle. Denn wer die grossen Probleme nur aufschiebt und sich stattdessen über die Zukunft Gedanken macht, steht auf der Verliererseite.

Ratiopharm

Bibel und Generika

Das Christentum ist für den Pillenhersteller die Basis des Erfolgs.

Christliche Werte stehen bei der Ratiopharm Gruppe ganz oben. Das süddeutsche Pharmaunternehmen mit einem Jahresumsatz von 1,46 Milliarden Euro und weltweit rund 5500 Mitarbeitenden gehört als Hersteller von Generika zu den Top-Playern und ist mit einigen Unternehmen wie beispielsweise Merckle im Bereich Biotechnologie an vorderster Front vertreten. Bereits von den Gründern ist das Unternehmen auf ein **christliches Fundament** gebaut worden. Die langjährige Unternehmenschefin Ruth Merckle, die auch dem Rat der EKD, der evangelischen Kirche in Deutschland, angehört und sich im Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer engagiert, hat bereits vor Jahren eine **Betriebspfarrerin** eingestellt, die sich um die Seelsorge der mehr als 2400 Mitarbeitenden in Ulm und Blaubeuren kümmert.

Jetzt hat Ruth Merckles Sohn Philipp die Leitung der Gruppe übernommen. «Unsere Entscheidung, eine Pfarrerin einzustellen, war einfach richtig. Ich hoffe, dass wir damit auf die geistlichen und persönlichen Bedürfnisse unserer Mitarbeiter in besonderer Weise eingehen.» Auch für ihn ist die Orientierung am Christentum die **Grundlage für den unternehmerischen Erfolg**. «Wir sagen, dass wir es mit Arzneimitteln zu tun haben», sagt Philipp D. Merckle. «Aber in Wirklichkeit haben wir es mit Menschen zu tun.»

Deshalb ist für ihn der **respektvolle Umgang mit Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden** wichtig. «Meine Hoffnung ist es, Räume zu schaffen, in denen sich Menschen ernst genommen fühlen.» Der Leitfaden für den 39-jährigen Vater von fünf Kindern ist das Christentum, nach dessen Werten er erzogen wurde. «Ein Unternehmen ist eine Menschengemeinschaft, die ein gesundes Klima braucht: Achtsamkeit und Gelassenheit.» Führung ist für ihn eine spirituelle Aufgabe. Stimmt es dort nicht, ist Erfolg nur schwer zu erreichen.



«Spirituelle Insolvenz kann mehr quälen als wirtschaftlicher Niedergang»: Peer-Detlev Schladebusch.

Aber auch ganze Führungsteams kommen auf der Suche nach Werten, die sich dann in der Unternehmensphilosophie niederschlagen, zu Kuppler. «Führen ohne Werte geht nicht», sagt er. Im Dialog mit dem Jesuiten entwickeln Topmanager ihr Wertgefüge und diskutieren über ihre gemeinsamen ethischen Grundlagen im Geschäft.

Dabei helfen ihnen oft Exerzitien weiter. Diese Übungen gehen auf den Ordensgründer der Jesuiten, Ignatius von Loyola, zurück, der sie als «geistliche Übungen» in der Mitte des 16. Jahrhunderts entwickelt hat. Die Exerzitien sind in ihrer ursprünglichen Form eine 30-tägige Meditation und Reflexion über die Leidensgeschichte Christi. Sie dienen nach den Worten Loyolas dazu, «sich selbst zu überwinden und sein Leben zu ordnen». Fast 500 Jahre später können auch Manager mit ihnen eine Standortbestimmung vornehmen.

Die Jesuiten sind besonders offen für die Probleme der Wirtschaftsleute; sie gelten als bodenständig und praxisorientiert. Immerhin waren sie in ihrer Geschichte so beängstigend erfolgreich, dass sie in der Schweiz lange verboten waren. «Wir gehen hinaus und wollen vor Ort helfen.» Das könne im

Ghetto oder eben in einer Firma sein. Ausserdem sind Ordensleute kompetent in unternehmerischen Fragen, denn ein Kloster oder Orden ist immer auch eine wirtschaftliche Institution, die nach den gleichen Regeln funktioniert wie eine Firma.

Dass sich die Kirchen mit Wirtschaftsfragen beschäftigen, hat Tradition. Vor allem in der Industrialisierung mussten sie zu sozialen Fragen Farbe bekennen. Die Arbeiter wandten sich der sozialistischen

Ein Kloster ist immer auch eine wirtschaftliche Institution, die gleich wie eine Firma funktioniert.

Arbeiterbewegung zu und gingen der Kirche von der Fahne. Vor allem die katholische Kirche versuchte den Konflikt zwischen Arbeitern und den Unternehmern zu entschärfen, indem sie die Wirtschaft an ihre ethische Verantwortung erinnerte. In der Enzyklika «Rerum novarum» zur Sozialethik aus dem Jahr 1891 legte Papst Leo XIII. die Grundlagen der katholischen Auffassung von einer moralischen Wirtschaft. «Nach der Vorstellung dieser Enzy-

Kirche

klika kommt der Mensch vor der Arbeit und die Arbeit vor dem Kapital», sagt Lukas Niederberger.

Den Jesuiten, der das Lassalle-Haus Bad Schönbrunn oberhalb von Zug leitet, trifft die BILANZ in der Halle des «Baur au Lac» in Zürich. Er trägt Zivil, und das einzige Zeichen, das auf seine geistliche Profession hinweist, ist eine Swatch-Uhr, die Schäfchen auf dem Zifferblatt zeigt. Niederberger spricht oft mit Unternehmern, die wissen möchten, wie sie mit ihrem Erfolg umgehen sollen. Dabei bieten die Theologen mit ihren klaren Vorstellungen einen Leitfadens. Aussteigen und der Jagd nach dem Mammon entsagen sollen sie nicht. «Ich möchte, dass die Leute in ihren Unternehmen christlich handeln», sagt Niederberger.

Manager, die sich an christlichen Werten orientieren, geraten schnell in Verdacht, nicht hart genug zu sein. Doch mangelnde Konsequenz bei der Durchsetzung der unternehmerischen Ziele wird sich wohl niemand aus dem Kreis der geistlichen Berater nachsagen lassen. Einige der Herren mit dem weissen Kragen gelten in der Branche im Gegenteil als ziemlich «tough», weil sie auch vor unpopulären Entscheidungen wie

Entlassungen nicht zurückschrecken. Bei schwierigen Entscheidungen sei es wichtig, dass das ethische Fundament stimme, auf dem sie getroffen werden, sagen sie. Wer als Unternehmer oder Manager Leute entlasse, um die Firma zu retten, müsse das tun. Hier kennen die Theologen die Priorität der Gerechtigkeitspflicht vor der Lie-

Einige der Herren gelten als «tough», denn sie schrecken selbst vor unpopulären Entscheidungen nicht zurück.

bespflicht. Während die Liebespflicht, frei übersetzt, jemanden zur allgemeinen Hilfe und zum Beistand an den Mitmenschen verpflichtet, ist die Gerechtigkeitspflicht die Verpflichtung, sich vorrangig um diejenigen zu kümmern, mit denen man eine besondere Beziehung unterhält, wie etwa die Mitarbeitenden.

Gerade Menschen mit Erfolg sehen sich selbst oft als «insecure overachievers», also verunsicherte Überflieger, und brauchen Beistand. «Bei vielen gibt es eine grosse Unsicherheit darüber, was ihre Rolle im Leben

überhaupt ist», sagt Peer-Detlev Schladebusch. Der evangelische Pfarrer betreibt mit seinem Kollegen Ralf Reuter «spiritual consulting», Coaching und Training für Führungskräfte. Pfarrer Schladebusch, studierter Theologe und Betriebswirtschaftler, empfängt in einem schlichten Büro in der hannoverschen Kirchenverwaltung die BILANZ zum Gespräch bei Pulverkaffee. Die Anschubfinanzierung von «spiritual coaching», einem bisher einmaligen Projekt in der evangelischen Kirche Deutschlands, wird von der evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers und der Klosterkammer Hannover als speziellem Sponsor getragen. Mittelfristig soll sich das Projekt selbst refinanzieren und weiter ausgebaut werden. Entstanden ist die Initiative aus einem Gesprächskreis evangelischer Unternehmer, in denen es immer wieder um Themen wie christliche Unternehmensführung oder persönliche Werte ging. Die beiden Pfarrer bieten Coaching, Training und Spiritualität an. «Führungskräfte haben es schwer, mit Misserfolgen umzugehen und sich auch Scheitern einzugestehen», sagt er. Für sie ist ein Versagen oft der Weltuntergang.



„ Jeder braucht seinen
verlässlichen
Partner!

Gerade wenn sie Personal entlassen oder eine Familienfirma schliessen müssen und selbst dabei die letzte Person in einer langen Traditionslinie sind.

«Viel schlimmer als der wirtschaftliche Niedergang kann die spirituelle Insolvenz quälen», sagt Schladebusch. Die beiden Pfarrer geben Hilfestellung frei nach dem Ausspruch des Reformators Martin Luther: «Gott ist ein glühender Backofen voller Liebe.» Mit ihrer Hilfe soll man auch in Zeiten grosser Veränderungen nicht den roten Faden im Leben verlieren und auch stürmische Zeiten überstehen. Für die überwiegend evangelischen Unternehmer und Führungskräfte, die sich vom Duo coachen lassen, sind der Rückhalt im Glauben und die feste Überzeugung, dass Gott sie nicht fallen lassen wird, eine wichtige Stütze im Berufsalltag.

Anders gesagt: Neben einem Bankkredit braucht ein Unternehmen bisweilen auch Gottvertrauen.

Manchmal müsse man die Menschen daran erinnern, wozu sie auf der Welt seien und was wirklich zähle. In vielen Unternehmen findet der christliche Glaube der Inhaber oder der Führungskräfte denn auch

Eingang in die Firmenkultur. «Die christlichen Werte wie Achtung und Respekt vor dem anderen müssen sich auch in der Firma wieder finden.» Unternehmer, die diese Ansicht teilen, treffen sich beim Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer (AEU) und kommen auch zu den regelmässigen Retraiten für Unternehmer ins evangelische Zisterzienserkloster Loccum in der Nähe von Hannover.

Für agnostische Teilnehmer von geschlossenen Firmenseminaren wird der Ausflug bisweilen zu einer Art Überraschungscoup. Denn sie sind von ihren Vorgesetzten nicht immer darüber informiert, wohin die Reise gehen soll, und finden sich dann unvermittelt vor der Klosterpforte wieder, begrüsst von zwei Pfarrern. «In diesen Retraiten wollen wir, dass die Teilnehmer die Möglichkeit haben, sich zu besinnen und sich über ihren Weg wieder klar zu werden. Sie lernen bei uns, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten», sagt Schladebusch. Dabei spielen Spiritualität und christliche Rituale, für die auch Nichtchristen empfänglich sind, eine wichtige Rolle. «Menschen haben heute wieder eine grosse Sehnsucht nach Sinn-

stiftung und Besinnung», meint er. Das gelte auch für nicht christliche Menschen. Gemeinsame freiwillige Gebete, Andachten oder liturgische Gesänge, denen sich auch agnostische Kaderleute nicht verweigern, gehören zum Programm. Meditationen und Gespräche sorgen für die Bodenhaftung und die Orientierung, die vielen im hektischen Berufsalltag verloren gegangen sind. «Wer sich einmal pro Jahr so zurückzieht, kann Power und Werte entwickeln und sich als authentische Persönlichkeit im Berufsleben wesentlich besser entfalten», sagt Schladebusch.

Bücher für Manager von Geistlichen

Helmut Geiselhart: Das Management-Modell der Jesuiten. Ein Erfolgsrezept für das 21. Jahrhundert, Gabler Verlag.

Lukas Niederberger: Am liebsten beides. Entscheidungen sinnvoll treffen. Scherz Verlag.

Hermann-Josef Zoche: Die Jesus AG. Zu beziehen über www.jesusag.com.

Hermann-Josef Zoche: Jesus und die Marktwirtschaft. Alber Verlag.

*Oliver Klaffke,
freier Mitarbeiter der BILANZ,
redaktion@bilanz.ch*

ANZEIGE

Als eine der bedeutendsten Schweizer Krankenversicherungen ist es unser Ehrgeiz, überdurchschnittliche Leistungen für unsere Versicherten zu erbringen. Zu ihnen gehört auch die T-Systems Schweiz AG. Unser Qualitätsanspruch orientiert sich dabei an der Zufriedenheit unserer Kundschaft. Qualität fordern wir auch von unserem IT-Partner: Unsere langjährige Zusammenarbeit mit T-Systems basiert auf gegenseitigem Vertrauen und Zuverlässigkeit. Das verstehen wir unter echter Partnerschaft. “

T-Systems - Ihr kompetenter ICT-Partner.
National und international erfahren.
Fordern Sie uns!



Christoph Lanz, CIO, Mitglied der Direktion,
Visana

PHILIPP UND KEUNZLE

T · Systems ·
Business flexibility