



Denkanstöße

Der Turmbau zu Babel

Eine ethische Trilogie

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

auch im Namen meiner Geschäftsführerkollegen Ralf Kirberg und Robert Soethe begrüße ich Sie sehr herzlich zur unserem

2. „LHI Finanzfachgespräch“.

Diesmal soll es keine Veranstaltung rund um die Themen Leasing, Finanzierung oder Steuern werden.

Vielmehr nehmen wir die Idee der Veranstaltungsreihe auf und bieten Ihnen „Denkanstöße“.

Dennoch bleiben wir beim Thema „Immobilie & Werte“.

tragen somit zum Werterhalt und Wertwachstum der Immobilie bei. Dabei hilft unser selbst entwickeltes Portfolioanalyse- und Ratingtool REALYS. Unsere Experten bewerten so Immobilien, liefern Handlungsempfehlungen, wie LHI Kunden ihren Immobilienbestand aktiv steuern und durch ein „Mehr an Transparenz“ Investitionsentscheidungen fundierter treffen können.

Aus Sicht der Ethik werden wir heute mit Dr. Benno Kuppler SJ nicht nur über „greifbare Werte“ aus Holz, Stein und Beton, sondern auch über

Denkanstöße

2. LHI Finanzfachgespräch „Immobilie & Werte“

Aus LHI-Sicht hat sich gerade im Bereich unserer Kernkompetenz „Immobilie“ einiges getan. Wir haben unser Angebot ausgebaut und bieten unseren Kunden neben intelligenten Finanzierungs- und Steuerkonzepten auch ganzheitliche Lösungen. D. h. unsere Experten betreuen die Immobilie über den gesamten Lebenszyklus hinweg - von der Entwicklung bis hin zum Redevlopment. Als „Real Estate Investment Manager“ agieren die LHI Real Estate Management, die LHI Asset Management und die LHI Leasing Hand in Hand und

„übergeordnete Werte“ diskutieren. Dazu dient uns das einschlägige Beispiel „Turmbau zu Babel“.

Für den gemeinsamen Tag wünsche ich uns viele interessante Gespräche und Denkanstöße.



Oliver Porr
Geschäftsführer

Inhalt

Vorwort	3
Einstimmung	7
Der Turmbau zu Babel: aktuell	9
Werte: Privatsache oder Gemeinschaftsaufgabe	11
Der Turmbau zu Babel	13
Welche Werte zählen?	15
Als Letztes das Erste: Der Mensch	21
Literaturhinweise	23
Bildnachweise	25
Impressum	27

Zur Einstimmung

Ethik und Werte und Normen:
Stichworte, die in der Wirtschaft Konjunktur zu haben scheinen. Liegt dies nur an der schlechten Konjunktur? Menschen suchen nach Orientierung, auch Leader und Manager, Investoren und Kunden. Und bei diesen ist zwischen den externen und internen zu unterscheiden. Denn die MitarbeiterInnen sind unersetzlich für wirtschaftlichen Erfolg.
Menschen wollen über sich hinauswachsen als Einzelne und als Gruppe, auch als Unternehmen.
Kulturelle Immobilien wie die

Die alten Firmenpatriarchen „wussten“ noch, was uns heute empirische Studien „beweisen“: Ein Viertel des Geschäftserfolgs bestimmt die gelebte Wertekultur am Arbeitsplatz. 90 Prozent der Mitarbeiter sind bereit, mehr als nötig für den Erfolg der Firma zu tun, wenn Werte gelebt werden.

Wertschätzung wird zu einer unersetzlichen und lohnenden Investition. Investieren Sie in die Wertekultur Ihres Unternehmens!

Der Turmbau zu Babel

**Mit alten und neuen Geschichten zur Reflexion verführen
DenkAnstöße als Einladung: DenkMal!**

Pyramiden Ägyptens oder der „Schiefe Turm“ zu Pisa führen uns dieses „ewige“ Menschheitsthema vor Augen. Die Geschichte vom Turmbau zu Babel ist der Archetypus dieses Menschheitstraums, der Künstler und Architekten bis heute zu Meisterwerken inspiriert. In den Erhalt dieser Kulturwerte investieren wir. Investieren wir auch in die Wertekultur unserer Unternehmen, weil sie den ökonomischen Erfolg beeinflusst und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens stärkt?

Diese DenkAnstöße sind eine Einladung an Sie: DenkMal als eine lohnende Investition in die Zukunft!

Trauen Sie sich, Ihre Werte [wieder] zu entdecken und zu leben. Lassen Sie sich zur Reflexion verführen.



*P. Benno Kuppler SJ
werte-wirtschafts-
weiterbildung.de*



Der Turmbau zu Babel: aktuell

Die Turmbaugeschichte [Genesis 11, 1 - 9] weckt „Bilder“ im Kopf des Lesers. Da wird ein Mythos erzählt, der uns die Sprachenvielfalt erklärt und zugleich vor menschlicher Hybris warnt. Menschen sollten sich nicht vornehmen, „Türme bis zum Himmel“ zu bauen.

Die alte Story aus der hebräischen Bibel, die Christen das „Alte Testament“ nennen, kommt verdammt modern rüber. Die Sage vom Turmbau vermeint jeder Christ, weiß Gott, zu kennen. Bauwerke kann man sehen und anfassen: Werte.

Die Geschichte vom Turmbau findet ihr Gegenstück im Pfingstereignis der Urkirche [Apostelgeschichte 2, 1 - 13], bei dem die Sprachverwirrung aufgehoben erscheint: „Jeder hörte sie in seiner Sprache reden“.

Der 11. 09. 2001:

Der Turmbau zu Babel als Schlüsselgeschichte auch für das, was uns heute hautnah umtreibt: der scheinbare Widerspruch zwischen der islamischen Welt und der jüdisch-christlichen Welt. Eine geistig-geistliche Herausforderung.

Wirtschaftliche Globalisierung

Und die Mannigfaltigkeit von Völkern und Sprachen Ein biblischer Impuls

Die Weltstadt Babylon wird geschildert: ihre Kultur, die Vielfalt der Völker und Sprachen, der große Stufenturm. Dieser ist nicht das „Heilige Haus Gottes“, ein Tempel, sondern der Ausdruck menschlicher Hybris und damit der Gottlosigkeit und des Aufbruchs gegen Gott. Der Turm ist von seinem Fundament her daraufhin angelegt, „mit seiner Spitze bis zum Himmel“ zu ragen und Gott seinen Platz streitig zu machen: Macht und Überheblichkeit. Der Mensch will hoch hinaus.

Wie können wir unterschiedliche Wertesysteme miteinander verknüpfen, ohne in eine neue Form von Kolonialismus zurückzufallen. Die jüdisch-christliche Kultur ist uns so selbstverständlich geworden, dass wir uns kaum noch für deren Erhalt einsetzen. Europa scheint keinen Bezug mehr auf Gott in seiner gemeinsamen Verfassung zu brauchen. Reden wir miteinander über unsere Wertekulturen, damit diese unsere Eine Welt nicht auseinander bricht, weil wir dialogunfähig werden.



Werte: Privatsache oder Gemeinschaftsaufgabe?

Wie werten Sie Werte für Ihr Leben,
Ihre Arbeit und unsere Gesellschaft?
Wer gibt welchen Werten welchen
Stellenwert?

Mit welchen Werten führen Sie?
In der Welt der großen Marken glaube
ich an Werte im persönlichen Leben,
in der Gemeinschaft eines Unterneh-
mens, in unserer Gesellschaft und in
der Einen Welt.

Über gemeinsame Werte braucht es
den Austausch zwischen Menschen,
eine aufrichtige Kommunikation.

„Was soll ich tun?“
Als ethische Frage entzündet sie sich
daran, dass man zwischen mehreren
Verhaltensalternativen zu wählen hat:
„Wie soll ich mich konkret
entscheiden?“
Das ist „die“ ethische Frage, der sich
jeder Mensch zu stellen hat.
Unterschiedliche Antworten sind
möglich:

„Halte die Gebote!“
„Befolge die [Moral-] Vorschriften der
Gesellschaft, der Tradition!“
„Übernimm bewährte Regeln!“

Werte als Orientierung

Privatsache oder Gemeinschaftsaufgabe Wie werten Sie Werte?

„Beim Kommunizieren kann man ein
wenig systematisch und zugleich
wortspielerisch gesagt vier Ebenen
unterscheiden:

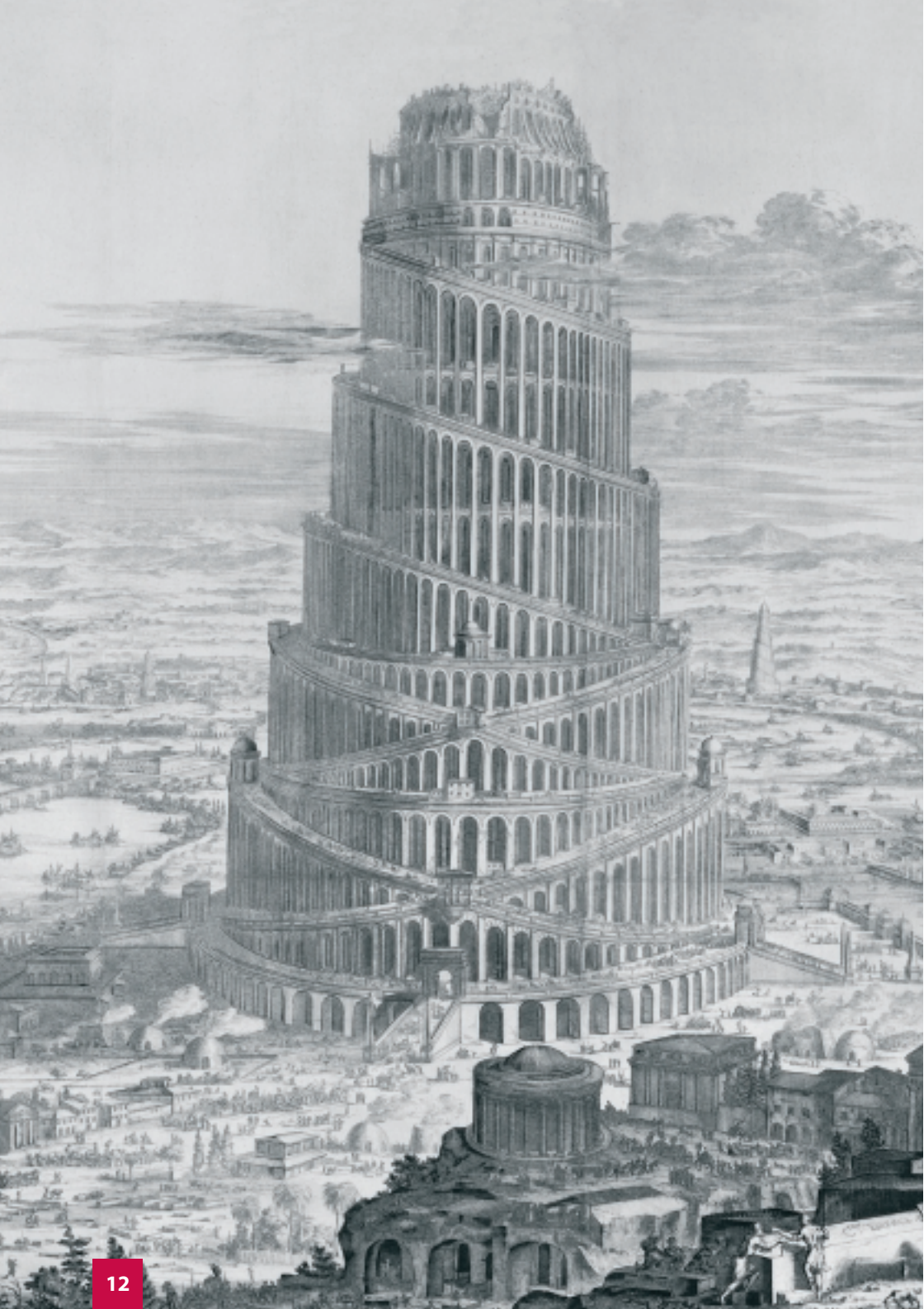
Die Ebene der Haltungen,
des Verhaltens, der Verhältnisse und
des Haltes.“

[Willi Lambert SJ]

Der Einzelne kann diese Ebenen in
einer Selbstreflexion geistlich be-
trachten. Ignatius von Loyola nennt
das „Geistliche Übungen“, Exerzitien.

„Du musst dich selbst entscheiden!“
Suche selbst die Antwort!
Triff deine ganz persönliche
Entscheidung! Blinder Gehorsam ist
keine dem Menschen würdige sittli-
che Haltung.

„Berate mit anderen, was zu tun ist!“
Ethische Probleme stellen sich vor
allem dann, wenn andere mit betrof-
fen sind. Deshalb muss gemeinsam
miteinander diskutiert und ent-
schieden werden.



Turmbau zu Babel

„Alle Menschen hatten die gleiche Sprache und gebrauchten die gleichen Worte. Als sie von Osten aufbrachen, fanden sie eine Ebene im Land Schinar und siedelten sich dort an.

Sie sagten zueinander:
Auf, formen wir Lehmziegel, und brennen wir sie zu Backsteinen. So dienen ihnen gebrannte Ziegel als Steine und Erdpech als Mörtel.

Er sprach:
Seht nur, ein Volk sind sie, und eine Sprache haben sie alle. Und das ist erst der Anfang ihres Tuns. Jetzt wird ihnen nichts mehr unerreichbar sein, was sie sich auch vornehmen.

Auf, steigen wir hinab, und verwirren wir dort ihre Sprache, so dass keiner mehr die Sprache des anderen versteht.

Die Geschichte aus der Bibel

Genesis 11, 1 - 9

Vom Riss der Sprachverwirrung und dem Verlust der Einheit

Dann sagten sie:
Auf, bauen wir uns eine Stadt und einen Turm mit einer Spitze bis zum Himmel, und machen wir uns damit einen Namen, dann werden wir uns nicht über die ganze Erde zerstreuen. Da stieg der Herr herab, um sich Stadt und Turm anzusehen, die die Menschenkinder bauten.

Der Herr zerstreute sie von dort aus über die ganze Erde, und sie hörten auf, an der Stadt zu bauen.

Darum nannte man die Stadt Babel [Wirrsal], denn dort hat der Herr die Sprache aller Welt verwirrt, und von dort aus hat er die Menschen über die ganze Erde zerstreut.“

BEI ALLEN ENTSCHEIDUNGEN IST ZU
UNTERSCHIEDEN,
OB ES UM RICHTIG UND FALSCH,
GUT UND BÖSE GEHT.



NICHT JEDE ENTSCHEIDUNG
IST ETHISCH RELEVANT,
AUCH WENN SIE JEMANDEM
NOCH SO WICHTIG UND
NOTWENDIG ERSCHEINT.

Welche Werte zählen?

Ein Interview

Umsatzeinbrüche und Gewinneinbußen schütteln im Augenblick die Unternehmen durcheinander. Chefs wie Mitarbeiter sind verunsichert. Führungskompetenz ist so wichtig wie nie. Worauf kommt es in der Führung jetzt an?

Umsatzeinbrüche, Gewinneinbußen fallen nicht vom Himmel, da gab es Vorzeichen, dass die Wirtschaft in Deutschland und der Welt in „schwere Wasser“ gerät. Und wenn Unternehmer jetzt erst „Führungskompetenz“ als ihr Thema entdecken, ist schon

Vor allem im US-Management wird ein Unterschied zwischen Manager und Leader gemacht. Was ist nach Ihrem Verständnis der Unterschied zwischen Managen und Führen?

Führen hat für mich viel zu tun mit Zielen, Wegen, langem Atem, Visionen. Unternehmen brauchen, ebenso wie die Kirche, Visionen, Ideale und Utopien. Ein biblisches Beispiel ist Moses und der Exodus, der Auszug des Volkes Israel aus Ägypten durch die Wüste in das Verheißene Land.

Das Unternehmen und die Werterhaltung

Von Eigentümern, Führungskräften und Mitarbeitern, Kunden und Anlegern und der Gesellschaft

früher etwas schief gelaufen. Da war die Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglicherweise nicht im Blick der Führungskräfte, noch war Wertschätzung Inhalt des Handelns, sondern der Kompass von Managern orientierte sich an Umsatz- und Börsendaten.

Verlässlichkeit und Aufrichtigkeit sind in meiner Wahrnehmung wichtige Haltungen, wenn es um Führung von Menschen geht. Diese in einer Krise einzuüben scheint mir schwieriger als sie in einer „normalen“ Situation zu praktizieren und zu pflegen.

In Zeiten der Wüste, des Murrens, des Aufbegehrens braucht es den Leader und den Manager. Der eine wirbt auf immer neue Weise bei den Mitarbeitern als internen Kunden, den externen Kunden, den Investoren um die Chance, die Visionen umzusetzen. Der andere spielt den Part des Managers, der die Umsetzung einzelner Schritte plant, gestaltet, begleitet. Vom Visionär benötigt er dafür ein klares Mandat, Übertragung von Verantwortung. Delegation hält dem Leader den Kopf frei für Visionen.



Welche Werte zählen?

Der Steuermann

Das Selbstverständnis vieler Führungskräfte ist die Rolle des Steuer-manns, der das Schiff souverän durch die stürmische See lenkt. Für wie zielführend halten Sie diese innere Orientierung am souveränen Lenker in schwierigen Zeiten? Gibt es hilfreichere Bilder?

Wenn das Selbstverständnis im Bild des Steuer-manns auf den Punkt gebracht wird, ergeben sich einige Stichworte von alleine: Kenne ich mein Schiff? Ein Passagierschiff oder ein Containerschiff? Ein Flusskahn

Aufrichtigkeit sind wichtige Voraussetzungen, um in einen Dialog über gemeinsame Werte und Orientierungen „an Bord“ einzutreten.

Welche Grund- oder Geisteshaltungen erleichtern das Führen in der Krise? Wie wirken sie? Oder verändern sie den Einzelnen sogar?

Als erstes kommt mir in den Sinn: das Ruhen in sich selbst. Nur so behält eine Führungskraft einen klaren Kopf, um die Situation zu analysieren, andere Menschen - auch externe Berater

Der Steuermann im Dialog

Ohne Orientierung geht nichts Wertschätzung ist Wertschöpfung

oder ein Küstenboot? Eine Fähre oder ein Hochseeschiff? Kenne ich die Aufgaben der Crewmitglieder oder be-wege ich mich nur auf der Brücke? Hat mir ein IT-Fachmann die Software für meine Steuerung entwickelt oder kann ich noch Karten lesen, den Kompass oder Sextanten bedienen und die Wetterentwicklung beobachten? Was weiß ich über die Länder und deren Kulturen, die ich erreichen werde? Welchen anderen Schiffen begegne ich? Orientierung ist gefragt. Meine Wertschätzung meiner Mitarbeiter, meine eigene Verlässlichkeit und

- in einen Kommunikationsprozess einzubeziehen. Ignatius von Loyola spricht von „Wahlzeiten“, wenn es um richtungsweisende, lebensentscheidende Fragen geht. Panik ist ein schlechter Ratgeber. Eine andere Grundhaltung ist die Bereitschaft, in die kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf allen hierarchischen Ebenen, zu investieren. Qualifizierung bedeutet, den eigenen Mitarbeitern Orientierung anzubieten und die intellektuellen, emotionalen, sozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

AUS DEN ZEHN GEBOTEN DAS FÜNFTE:
„DU SOLLST NICHT TÖTEN!“

DAS GEBOT BEINHÄLTET AUCH:
DIE FORDERUNG, DAS EIGENE UND
FREMDE LEBEN ZU ACHTEN.
DEN AUFTRAG, FÜR GESUNDE
LEBENSBEDINGUNGEN ZU SORGEN,
EIN KLIMA GEGENSEITIGER FÜRSORGE
UND WERTSCHÄTZUNG ZU SCHAFFEN,
IN DEM JEDE/JEDER SEIN RECHT ERHÄLT,
IN DEM JEDE/JEDER LIEBE UND
ANERKENNUNG ERFÄHRT.

Welche Werte zählen?

Grundhaltungen

Wie können Führungskräfte Grundhaltungen lernen? Kann man sich für sie entscheiden oder wie entsteht der Geist, aus dem heraus jemand führen sollte?

Eines scheint mir einsichtig: das Ruhen in sich selbst muss ich einüben in den vielen kleinen alltäglichen Krisen. Weltanschauung hat viel mit den Standpunkten im Leben zu tun, mit der Art, wie Menschen die Welt anschauen. Da bedarf es schon auch bewusster Einübungen, auch noch in späteren Lebensjahren. Geistliche

Von Friedrich Christoph Oettinger, einem evangelischen Theologen des 18. Jahrhunderts, ist die Sentenz überliefert:

*„Gott gebe mir Gelassenheit,
Dinge hinzunehmen, die ich nicht
ändern kann.
Den Mut, Dinge zu ändern, die ich
ändern kann.
Und die Weisheit, das eine vom
ändern zu unterscheiden.“*

Ein „Stoßgebet“ auch für Leader und Manager.

Weltanschauung ist notwendig

Selbtsreflexion als Hilfe für Leader
Soziale Kompetenz auf allen Führungsebenen

Übungen, Exerziten, können ein Mittel sein, solche Haltungen einzuüben. Das wird auch als emotionale Kompetenz bezeichnet.

Einige Stichworte dazu: Selbstwahrnehmung als tiefes Verständnis der eigenen Emotionen; Selbstmanagement als starker Antrieb, Ziele zu erreichen; Soziales Bewusstsein als Fähigkeit, Empathie zu zeigen, kooperations- und teamwillig zu sein und ein Beziehungsmanagement als erforderliche Kompetenz, um ein Team zu leiten.

Haben gläubige Manager es mit dem Führen leichter? Und warum? Oder wenn nicht - warum nicht?

Ein gläubiger, spiritueller Manager begegnet den gleichen Fragestellungen im Unternehmen, wie ein Kollege, der sich nicht dem christlichen Glauben verpflichtet weiß. Und das ist so in Ordnung. Was sich für einen spirituellen Manager ändern kann, ist die Sichtweise, wie er diese Krise wahrnimmt und bewertet.

Die Fragen stellte Brigitta Lenz.



Als Letztes das Erste: Der Mensch

Eva – Wer bist Du? Adam - Wer bist Du? Menschen fragen in unterschiedlichen Lebenssituationen nach dem Sinn des Lebens.

Das Bild vom Menschen, das ich in mir trage, bestimmt meinen Umgang mit Anderen und mit mir selbst. In unserer multikulturellen Gesellschaft leben Menschen mit unterschiedlichen Weltanschauungen. Oft verstehen wir „den Fremden“ und seine Kultur nicht. Kennen wir unsere eigenen kulturellen Wurzeln, die jüdisch-christliche Tradition unserer Gesellschaft?

„Unser Leben ist das, was unsere Gedanken daraus machen.“

So formulierte es Marc Aurel, der römische Kaiser von 161-180. Wir brauchen „Achtsamkeit“ für uns selbst, unsere Stärken, Schwächen, unsere Bedürfnisse, unseren Reichtum. Wertschätzung nimmt ihr Maß nicht an Rollen, Titeln oder Funktionen des anderen, sondern am gemeinsamen Geschöpfsein des Anderen. Eine spirituell-geistliche Selbstreflexion des Einzelnen und die gemeinsame „Unterscheidung der Geister“ eröffnen Horizonte des Lebens.

Jeder Mensch ist einzigartig

**Ich schulde dem Nächsten Respekt
Respekt schulde ich auch mir selbst**

Die Frage nach dem Menschenbild bestimmt unseren Umgang miteinander auch in der Welt der Arbeit. Führungskräfte sind auch Menschen. Die klassischen Fragen der Philosophie müssen sie für sich und Ihr Unternehmen beantworten. Was soll ich tun? Was kann ich wissen? Was darf ich hoffen? Was ist der Mensch? Unabhängig vom konfessionellen Hintergrund des Einzelnen, die Frage nach unserem Menschenbild drängt auf eine Antwort. Unser Suchen und Handeln läuft sonst ins Leere.

Meine Sicht des Menschen gründet sich in dem Text des Zweiten Vatikanischen Konzils über die „Kirche in der Welt von heute“:

„Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi. Und es gibt nichts wahrhaft Menschliches, das nicht in ihren Herzen seinen Widerhall fände.“

[Gaudium et Spes 1]

Literaturhinweis

Franz-Josef Bormann/
Christian Schröer [Hg.]
Abwägende Vernunft.
Praktische Rationalität in
historischer, systematischer und
religionsphilosophischer Perspektive
Berlin/New York:
Walter de Gruyter 2004

Marcus Düwell
Christoph Hübenthal
Micha H. Werner
Handbuch Ethik
Stuttgart: Metzler 2002

Pontificio Consiglio della
Giustizia e della Pace
Compendium of the Social
Doctrine of the Church
Città del Vaticano: Libreria Editrice
Vaticana 2004

Herlinde Pauer-Studer
Einführung in die Ethik
Wien: WUV 2003

Annemarie Pieper
Einführung in die Ethik
Tübingen: A. Francke Verlag 2003



Detlef Horster
Was soll ich tun?
Moral im 21. Jahrhundert
Leipzig: Reclam 2004

Walter Kerber
Sozialethik
Stuttgart: Kohlhammer 1998
[Grundkurs Philosophie Bd. 13]

Friedo Ricken
Allgemeine Ethik
Stuttgart: Kohlhammer 2003
[Grundkurs Philosophie
Bd. 4, 4. Auflage]

Bildnachweis

Sandturmfestival Travemünde

dpa - Picture Alliance GmbH
Frankfurt
Seite 14 und 20

Athanasius Kircher Turmbau zu Babel

Deutsches Museum München
Seite 12 und 14

Pieter Bruegel d. Ä. Turmbau zu Babel

Kunsthistorisches Museum Wien
Seite 10 und 14

Niki de Saint Phalle Turm Babel

Foto von Frank Damerius
Seite 8, 14 und 23

Nord/LB Hannover

LHI Archiv
Seite 23

hahnline office Frankfurt am Main

LHI Archiv
Seite 23

Patrick Mimran Babel.TV

Cultural Communications
New York
Seite 14, 16 und 23

Impressum

Diese Dokumentation entstand
mit freundlicher Unterstützung von:

Dr. Benno Kuppler SJ

www.werte-wirtschaft-weiterbildung.de
Manuskript


Texte zur Wirtschaftsethik

[www.we-wi-we.de/ethik_
wirtschaft_texte_zu_
wirtschaftsethik.htm](http://www.we-wi-we.de/ethik_wirtschaft_texte_zu_wirtschaftsethik.htm)

Claudia Rosenberger
LHI Leasing GmbH
Konzeption

2. „LHI Finanzfachgespräch“
Fürstenzimmer
Kloster Andechs

Kloster Andechs
18. November 2004



LHI Leasing GmbH
Bahnhofplatz 1
80335 München
Postfach 310180
80102 München

Telefon 089/51 20-0
Telefax 089/51 20-20 00
E-Mail info@LHI.de
Internet www.LHI.de