

# DIE ZEIT

PREIS DEUTSCHLAND 4,50 €

WOCHENZEITUNG FÜR POLITIK WIRTSCHAFT WISSEN UND KULTUR

9. JANUAR 2014 N° 3



## Ist Ethik käuflich?

Durch Skandale beschädigt, suchen Unternehmen den Rat von Mönchen und Philosophen. Sie sollen die Mitarbeiter gegen Geld zu besseren Menschen machen. Geht das gut? WIRTSCHAFT SEITE 19

Titelillustration: Sam Kerr für DIE ZEIT

Thomas Hitzlsperger

### »Ich spreche über meine Homosexualität«

Als erster deutscher Profi begründet der Ex-Nationalspieler sein jahrelanges Schweigen. Er redet über dumme Sprüche, »schwule Pässe« und die Ignoranz der Fußballwelt



Fußball,  
Seite 16



## Titel: Ist Ethik käuflich?

Unternehmen geben heute Milliarden aus, um sich in Fragen von **Gut und Böse** beraten zu lassen. Vor allem Kirchenmänner stehen bei den Konzernen hoch im Kurs. Können sie Wirtschaftsführern helfen, einen Kompass zu entwickeln und **Skandale wie bei Siemens** oder der Deutschen Bank zu vermeiden?

# Die Moralapostel

Gesetze, Mitarbeiter, Öffentlichkeit: Alle verlangen von der Wirtschaft anständiges Verhalten. Die Manager entdecken plötzlich die Ethik – und dabei auch sich selbst VON EVELYN FINGER, RÜDIGER JUNGBLUTH UND SABINE RÜCKERT



**W**er den kleinen Ordensmann mit dem grau flatternden Haupthaar und dem strapazierten Kapuzen-anorak auf den Sitz des weißen Porsche Panamera sinken sieht, denkt unwillkürlich an einen Nachtfalter, der sich auf eine Sahnetorte verirrt hat. Ein bescheidenes, unauffälliges Geschöpf, eintauchend in Reichtum und Opulenz.

Dieser Luxuswagen ist ein Fahrzeug der Unternehmensberatung Porsche Consulting, er chauffiert den Jesuiten zur Zentrale der Porsche-Tochter ins baden-württembergische Bietigheim-Bissingen. Die Aufgabe von Porsche Consulting ist es, Erkenntnisse aus den optimierten Organisationsprozessen des Sportwagenherstellers in fremde Firmen zu tragen und dort nutzbar zu machen. Die Berater fertigen Analysen an, machen Vorschläge zur Verbesserung von Produktionsabläufen und Kommunikationsprozessen in Brauereien, Werften oder Flugzeugfabriken.

Heute aber ist ein Tag der Einkehr: Michael Bordt, Jesuitenpater und Professor für Philosophie an der Münchner Jesuitenhochschule, hält vor den Unternehmensberatern einen Vortrag zum Thema »Haltung statt Verwaltung«. In dem lichtdurchfluteten Industriebau sitzen etwa 200 Zuhörer. Casual gekleidet, um die vierzig. Die meisten Techniker, Ingenieure und Kaufleute. Die allerallermeisten männlich. Und Bordt, der Lehrer für die Lehre vom Menschen, beginnt mit dem Ende. Er spricht von Todgeweihten, die voll Zorn sind, weil sie das Wesentliche ihrer Existenz versäumt haben. Sie hätten zeitlebens ihre wahren Gefühle vor anderen verborgen, und nun werde ihnen schmerzhaft bewusst, dass sie »unerkannt sterben müssen«.

Er spricht von der »ungesunden Neigung« der Menschen, es anderen – Eltern, Chefs, Partnern, Kunden – recht machen zu wollen und damit am eigenen Leben vorbeizusteuern. »Passt das, was Sie machen, eigentlich wirklich zu Ihnen?«, fragt Bordt sein Publikum. Es gehe in diesem Vortrag »nicht um Techniken und Tools gegenüber Kunden«, sondern »um die innere Haltung, die Ihrem Handeln zugrunde liegt«. Verhalten müsse authentisch

sein, denn: »Wer sich den ganzen Tag verstellt, wird krank.« Pflichtgefühl könne wohl zeitweise über eine Sinnstiftungslücke hinwegtragen, niemals aber die Grundlage erfüllender Arbeit sein.

Das Publikum staunt. Viele schreiben mit. Bordt geht auf und ab, er spricht frei in ein Headset. Für einen 54-Jährigen hat er eine hohe, junge Stimme und ein merkwürdig faltenfreies Gesicht. Er zeichnet drei spitze Dreiecke nebeneinander auf die Flipchart: meine Person, meine Rolle, meine Firma. »Je weiter die Dreiecke auseinanderliegen, desto größer die Spannungen, die auszuhalten sind.«

Jemand aus dem Publikum meint, demnach müssten jene Unternehmen, in der alle drei Dreiecke zur Deckung kämen, die erfolgreichsten sein. »Um Gottes willen«, versetzt Bordt. Das eigene Wertesystem und das persönliche Glück deckungsgleich mit der Bilanz der Firma – »das ist Totalitarismus«. Und der führe sicher nicht zum Erfolg.

»Ich gehöre selbst zu einer Firma, die nach dem ganzen Menschen greift«, sagt der Ordensmann in sein Mikro. »Menschen, die identisch sind mit ihrem Unternehmen, sind grässlich. Nicht mal die katholische Kirche verlangt das von ihren Geistlichen.« Heiterkeit im Auditorium.

Kreative Spannung, ergänzt Bordt, entstehe gerade durch die Abgrenzung der Person von ihrer Rolle in der Firma. Nur zu groß sollte der Abstand nicht werden.

Was erhofft sich ein hoch professioneller, wirtschaftlich denkender Betrieb wie Porsche Consulting von solchen Ausführungen? Hält man Bordts Vortrag hier für eine Art gehobenes Incentive-Programm? Oder glaubt man an die innere Reifung der Mitarbeiter durch derlei Denkanstöße?

Auf die Fragen der ZEIT, was man sich von Michael Bordt verspreche, was Ethik heute in Firmen bedeute und ob man nicht befürchte, dass durch den Jesuiten möglicherweise Gedanken in die Belegschaft getragen werden könnten, die letztlich unkontrollierbar seien, möchte der Vorsitzende der Geschäftsführung von Porsche Consulting

nicht antworten. Dabei war es seine Idee, den Professor einzuladen.

Dass die Porsche-Berater mit ihren Vorschlägen bei Kunden mitunter auf erhebliche Widerstände stoßen, liegt nahe. Die technisch und ökonomisch versierten Fachleute leben in einer Welt, die vor allem auf Daten, Fakten und Zahlen beruht. Das Reflektieren von unmessbaren Größen wie Gefühlen – eigenen oder fremden, freundlichen oder unangenehmen – haben sie nicht gelernt. Und doch hängt ihr Erfolg ganz erheblich vom richtigen Umgang mit Emotionen ab: Unternehmensberater dürfen sachliche Kritik nicht persönlich nehmen. Sie müssen innerlich unabhängig sein von Wertschätzung und Anerkennung durch den Kunden. Sie müssen es aushalten, nicht immer wohlgefallen zu sein. Sie müssen sich durchsetzen und dabei korrekt bleiben. Und sie müssen einen Sinn entwickeln für den Faktor Mensch im Unternehmen.

Die Prämisse des Michael Bordt lautet: Nur wer sich selbst versteht, kann andere verstehen. Nur wer sich selbst beherrscht, kann seinen Job beherrschen. Wer das Zustandekommen eigener Entscheidungen nicht durchschaut, wer seinen Anwendungen und unerkannten Strömungen ausgesetzt ist, dessen Welt ist instabil. Und er macht Fehler. Mitunter schwere.

Zur Vermeidung solcher Fehler können Menschenversther wie Bordt und seine Dreiecke durchaus hilfreich sein. Ethisches Verhalten beginnt offenbar mit dem Nachdenken über sich selbst und die eigenen Motive. Wohl deshalb ist Bordt bei Porsche Consulting eingeladen.

Es gibt gute Gründe dafür, warum sich Manager heute mehr als je zuvor mit Fragen der Ethik beschäftigen. Der Fall Siemens hat gezeigt, dass selbst Großkonzerne durch das Fehlverhalten von führenden Mitarbeitern in eine existenzbedrohende Lage geraten können. Als 2006/07 herauskam, dass der Erfolg von Siemens-Managern über Jahre hinweg und in großem Umfang auf einem System der Bestechung aufgebaut war, rollte eine internationale Prozesswelle über das

Unternehmen hinweg. Am Ende summieren sich die Strafen und das vom Konzern zur Aufklärung der Affäre ausgegebene Geld auf mehr als zwei Milliarden Euro. Dazu kam ein enormer Imageschaden.

Für die früheren Spitzenleute wurde es ungemütlich: Einer wurde in Deutschland in Untersuchungshaft genommen, ein anderer in Griechenland quasi unter Ferienhausarrest gestellt. Etliche Siemens-Manager mussten vor Gericht erscheinen, einige wurden verurteilt. Beim früheren Vorstands- und Aufsichtsratschef Heinrich von Pierer fanden die Staatsanwälte zwar nichts Belastendes, er musste aber ein hohes Bußgeld dafür zahlen, dass Siemens schlecht organisiert war, und überwiebend rein – mehr oder weniger freiwillig – fünf Millionen in die Konzernkasse, um eine Schadensersatzklage gegen sich zu vermeiden.

Bei Siemens habe eine »Doppelmoral« geherrscht, diagnostizierte später der Wirtschaftsethiker Andreas Suchanek. Offiziell geißelte man die Korruption, nahm sie aber gleichzeitig doch hin und machte sogar mit. Der ökonomische Erfolg war oberstes Prinzip, wie er zustande kam, sekundär. Kein Wunder, dass sich eine stillschweigende Kultur der moralischen Verwahrlosung breitmachte. Gesetze und Regeln allein genügen nicht, um Mitarbeiter zu motivieren, sich im beruflichen Alltag korrekt zu verhalten. Dazu müsse man, so Suchanek, auf deren »subjektive Werte und Einstellungen« einwirken. Das aber war bei Siemens versäumt worden.

Aktuell ist die Deutsche Bank wohl das beste Beispiel dafür, wie sich ein einstmaliges angesehenes Unternehmen durch unethisches Verhalten um den guten Ruf bringt: Das Oberlandesgericht München bescheinigte der Bank, an der Pleite des Medienunternehmers Leo Kirch mitschuldig zu sein. Die EU-Kommission verdonnerte das Geldhaus wegen Manipulation an weltweit wichtigen Zinssätzen zu einer Strafe von 725 Millionen Euro. Und in den USA hat die Bank gerade 1,4 Milliarden Euro bezahlen müssen, um Vorwürfe wegen betrügerischer Wertpapiergeschäfte aus der Welt zu schaffen.

Weitere zwei Milliarden Euro liegen auf der hohen Kante für noch ausstehende

Fortsetzung auf S. 20

## Entschuldigung fürs Schuldenmachen

Larry Summers sieht die Gefahr einer langen Flaute. Warum nur?

Die Zinsen sind praktisch auf null, in Europa genauso wie in Amerika. Die öffentlichen Schulden sind vielerorts auf Höchstständen. Langsam kehrt nach der großen Krise das Wachstum zurück.

Alles egal, sagt der ehemalige amerikanische Finanzminister Larry Summers lautstark, der Westen wächst zu langsam und schafft zu wenige Jobs. Gemessen am Spargeld, wird zu wenig investiert. Diese Investitionslücke soll der Staat schließen, mit neuen Schulden für Straßen, Schulen, digitale Netze, sonst wird die Wirtschaft nicht flott und droht in ewiger Stagnation zu verharren.

Summers ist ein wichtiger Ökonom, man muss ihn ernst nehmen – anders als diejenigen, die so wieso immer mehr öffentliche Ausgaben fordern und sich jetzt zur Abwechslung einmal an den Starökonom aus Harvard dranhängen.

Doch auch ein Summers irrt schon mal – zum Beispiel, als er die Deregulierung der Finanzmärkte in Amerika auf die Spitze trieb und damit der Krise Vorschub leistete. Viel spricht dafür, dass er diesmal mit seinen Vorschlägen zu weit geht.

In Amerika wurde bis zur Krise nicht etwa viel, sondern notorisch wenig gespart. Das Land hat für das Jetzt statt für die Zukunft gelebt und dabei enorme Werte geschaffen – bloß leider nicht für alle, sondern vornehmlich für die Reichen, die schnell reicher wurden (und werden). Es stimmt, die USA brauchen Geld für Investitionen. Doch sie müssen es sich dort holen, wo es liegt: bei den Wohlhabenden im Land.

Nur weil Präsident Obama damit bisher an der Opposition gescheitert ist, darf sich Amerika, das sich gerade erholt, nicht einfach in weitere Schulden stürzen. Das macht eine Staatsschuldenkrise nur wahrscheinlicher.

Und Europa? Fährt überall gut, wo Reformen der Wirtschaft neue Kraft verleihen. Spanien und Portugal etwa sind heute im internationalen Wettbewerb stärker als vor fünf Jahren. Und wer würde in Deutschland schon von anhaltender Arbeitslosigkeit und Stagnation reden?

Vergessen wir nicht: Noch vor Kurzem schienen die Staaten vor einem Schulden- desaster zu stehen. Mehr vom selben hilft da nicht. Aus der Krise kommt der Westen nur auf altmodische Art: Er muss sich neuen Wohlstand verdienen. UWE/JEAN HEUSER

## 60 SEKUNDEN FÜR

### Gedopte Schüler

Die Schüler der innerschweizerischen Gemeinde Hitzkirch haben es offenbar übertrieben mit dem Wachsein am frühen Morgen: Die Lehrer merkten rasch, dass da irgendetwas nicht stimmen konnte. Sie gingen der Sache nach – und wurden fündig: Dopingtests ergaben durch die Bänke positive Befunde.

»Die Kinder und Jugendlichen konsumieren Energydrinks als Ersatz fürs Pausenbrot«, stellte die Schulleiterin erschüttert fest. Wegen deren aufputschender Wirkung habe es Fälle gegeben, in denen die Schüler »überdreht im Klassenzimmer auffielen«. Das könne man nicht dulden. Ein »geordneter Unterricht« müsse doch möglich sein.

Mit der künstlichen Unruhe ist nun Schluss. Als vierte helvetische Gemeinde setzt Hitzkirch ein rigoroses Dopingverbot durch. An der Sekundarschule ist Red Bull ab sofort untersagt. Genauso Cola. Bloß mit Wasser und ungesüßtem Tee dürfen sich die Schüler von nun an noch stärken.

Nach dem aufgefliegenen Dopingkandal fragen sich Experten auch hierzulande, ob nicht Aufputschmittel sämtliche Pisa-Tests verfälscht haben könnten. Eine Antidopingwelle nach Schweizer Vorbild könnte mit der übertriebenen Hektik in ganz Europa Schluss machen. Dann zappelte im Klassenzimmer einzig noch der Lehrer – vor tiefenentspannten Schülern. So sähen faire Wettbewerbsbedingungen aus. URS WILLMANN

Fortsetzung von S. 19

## Die Moralapostel

Strafzahlungen und Entschädigungen. Das sind keine Peanuts. In Frankfurt ermittelt die Generalstaatsanwaltschaft gegen 25 Deutschbanker wegen des Verdachts der schweren Steuerhinterziehung und anderer Delikte beim Handel mit Emissionsrechten, zu den Beschuldigten gehört sogar Bankchef Jürgen Fitschen. Gegen ihn läuft noch eine weitere Ermittlung wegen des Verdachts auf Prozessbetrug in München.

Dabei will ausgerechnet er doch die Bank einem grundlegenden Kulturwandel unterziehen: Deshalb kamen im vergangenen Juli 250 Topmanager der Deutschen Bank zusammen, um einen Verhaltenskodex zu formulieren. Einer der zentralen Sätze darin: »Wir tun das, was nicht nur rechtlich erlaubt, sondern auch richtig ist.« Und für den Umgang mit ihren oft übervorteilten Kunden soll fürderhin die Regel gelten: »Wir wollen die Partner unserer Kunden sein, die geschaffenen Werte teilen wir fair.«

Weil nun viele Firmenchefs sich solche Gedanken machen, erfreuen sich Ethikberater aller Art wachsender Konjunktur. Dieser Drang zum Anstand ist mehr als ein Trend – er ist eine globale Massenbewegung.

»Unternehmen stehen heute vor deutlich größeren moralischen Herausforderungen als früher«, sagt Josef Wieland, Wirtschaftsprofessor und Vorsitzender des Vorstands des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik. Die Unternehmen seien »unter Beobachtung« der Gesellschaft, sie würden an Werten gemessen und begutachtet. Vor zehn Jahren hätte es ein Brand in einem Textilbetrieb in Bangladesch nicht als Aufmacher in die *Tagesschau* geschafft, aber »heute wird gleich gefragt: Welche deutsche Firma produziert da?«

Die für ihre Skrupellosigkeit bekannte britische Barclays Bank vergibt neuerdings Boni nach »ethischen Grundsätzen«, und die Wall-Street-Giganten von Goldman Sachs ermuntern ihre Mitarbeiter zu ehrenamtlichem Engagement. Deutsche Großunternehmen gründeten eine Wertekommision. Und auch die deutsche Versicherungsbranche hat sich einen Kodex auferlegt.

Politik und Wissenschaft unterstützen den Boom: Die EU-Kommission beschloss eine »Strategie zur sozialen Verantwortung der Unternehmen«. Der »Verein für Socialpolitik«, dem etwa 3800 deutsche Wirtschaftswissenschaftler angehören, verfasste einen Ethikkodex für Ökonomen. An den Hochschulen wurden zahlreiche Lehrstühle für Wirtschaftsethik geschaffen, den in München stiftete der ehemalige Siemens-Chef Peter Löscher aus seinem Privatvermögen.

Ein sich selbst beschleunigender Sinneswandel also: Auf dem Werteindex der Deutschen fiel die Bedeutung des Erfolgs zwischen 2009 und 2012 von Platz zwei auf Platz sechs. Im gleichen Zeitraum stieg der Wert der Gemeinschaft von Platz zehn auf Platz vier. Auf Platz eins: die Freiheit.

Werte wie Verantwortung und Nächstenliebe haben offenbar wieder Zukunft. Naheliegend, dass besonders die Kirchen als ihre Sachwalter gefragt sind. Papst Franziskus steigerte die allgemeine Stimmung zur Kapitalismuskritik: »Der Mächtige macht den Schwachen zunichte. Massen von Menschen werden ausgeschlossen. Die Ausgeschlossenen sind nicht mehr Ausgebeutete, sondern Abfall.«

Zu solchen Sätzen nicken jetzt auch Topmanager und Banker. Das ist neu. Diejenigen, die den Kapitalismus am Laufen halten, huldigen zugleich dessen Kritikern, ja bezahlen sie sogar. Nie zuvor strömten Wirtschaftskapitäne in solchen Scharen in klösterliche Besinnungsrunden und christliche Wertewandelkonferenzen.

### Ganz oben zählen fast nur noch die Persönlichkeit und ihre Fähigkeit, andere mit Begeisterung anzustecken

»Führen mit Werten« heißt eines der beliebtesten Seminare des Benediktinermonchs Anselm Grün. Er hat seine Abtei Münsterschwarzach zur deutschen Hochburg der Lebensberatung ausgebaut. Nebenbei hält er Vorträge und schreibt Bestseller. 14 Millionen Bücher hat der lächelnde Mann mit dem weißen Bart bereits verkauft, 300 Titel von ihm sind lieferbar, darunter auch ein Band mit Gesprächen mit dem ehemaligen Chef des Sportartikelherstellers Puma, Jochen Zeitz. Er heißt: *Gott, Geld und Gewissen*.

Der Münchner Jesuitenpater Benno Kuppler, Kaufmann und Theologe, coacht Führungskräfte von Siemens und Hochtief. In Hannover haben sich zwei evangelische Pfarrer auf »Spiritual Consulting« verlegt, einer von ihnen, Peer-Delev Schladebusch, macht sich mit Managern auf Pilgerfahrt oder zieht sich mit ihnen – zu einer Art Burn-out-Prophylaxe – in Zisterzienserklöster zurück. Die Erzdiözese Rottenburg-Stuttgart hat vor drei Jahren die Unternehmensberatung Kiwi AG gegründet, der Name steht für Kirche und Wirtschaft. Das bei München gelegene evangelische »Institut für Persönlichkeit und Ethik« organisiert sogenannte Seitenwechsel-Programme, bei denen Führungskräfte sich zeitweise Obdachloser, Asylsuchender oder Pflegebedürftiger annehmen. Der Benediktinermonch Anselm Bilgri, ehemals Wirtschaftsleiter des Klosters Andechs, setzt im Umgang mit Managern auf die 1500 Jahre alte Ordensregel Benedikts von Nursia: »Ora et labora«. Sie soll helfen gegen Hamsterdrang und Ausbrennen.

Auch der Jesuit Michael Bordt, der bei Porsche Consulting und anderen Unternehmen auftritt, übersetzt die »Satzungen der Gesellschaft Jesu«, die sein Ordensgründer Ignatius von Loyola im 16. Jahrhundert ersann, nun in die moderne Sprache der Wirtschaftsentscheider. Das System seines Ordens sei dem eines Konzerns nicht unähnlich, meint er. Die geistlichen und die weltlichen Führungskräfte verstünden einander, denn ihnen würden ähnliche Anstrengungen abverlangt: Sie müssten Gehorsam mit erheblicher Eigenverantwortung in Einklang bringen, Anpassungsfähigkeit mit Prinzipientreue. Erst die Bereitschaft, die eigene starke Persönlichkeit in den Dienst eines Unternehmens zu stellen, zeichne den reifen Charakter einer Führungspersönlichkeit aus. Im Orden wie im Konzern.

Michael Bordt war Präsident der finanziell angeschlagenen Münchner Jesuitenhochschule, als 2008 die Finanzkrise ausbrach. »Plötzlich kam in den Firmen und Betrieben ein unglaubliches Bedürfnis nach Spiritualität auf«, erinnert er sich. »Alle wollten über Werte reden, konnten aber keine, außer die von Wertpapieren.« Die Manager erhofften sich durch die Ethikseminare Instrumente, um mit jenem mörderischen Druck fertigzuwerden, der durch das Fortschreiten der Globalisierung und das Aufkommen der Wirtschaftskrise auf ihnen lastete. Sie merkten: Für existenzielle Fragen gibt es keine App.

Deshalb gründete Bordt 2011 das »Institut für Philosophie und Leadership« und stellt seither die Lebenslehre und die geistlichen Übungen der Jesuiten der Wirtschaft zur Verfügung. Durch das Geschäft mit der Ethik ist Bordt seinerseits zum Geschäftsmann geworden. Zu seinen Kunden gehören jetzt Unternehmen wie BMW, der Sparkassenverband und Sozialkonzerne. Was genau Bordt für seine Weiterbildung jeweils abrechnet, gibt er nicht preis – billig ist er aber nicht, sein Institut erwirtschaftet genug, um das jährliche Defizit der philosophischen Hochschule von mehreren Hunderttausend Euro auszugleichen. Der Pater selbst verdient dabei nichts.

In seinen Workshops arbeitet Michael Bordt vor allem mit Spitzenkräften, sein Managementtraining ist für Vorstände konzipiert, »denn der Chef ist das Vorbild«. Soll Tugendhaftigkeit sich durchsetzen und die Arbeit als sinnstiftend erlebt werden, muss diese Absicht von oben in den Betrieb einsickern. Mittlere Kader sind – nach Bordts Erfahrung – im Mechanismus eines Betriebs derart eingespannt und mit dem eigenen Fortkommen beschäftigt, dass sie für letzte Fragen nicht erreichbar seien. Die ignatianischen Meditationsmethoden, die sich mit Ziel und Ende des eigenen Lebens befassen, würden vorzugsweise von Menschen verstanden, die beruflich ganz oben angekommen sind: Sie wissen, wie schwer es an der Spitze ist. Für sie geht es nicht weiter. Work-Life-Balance ist kein Thema mehr. Hier oben ist Arbeit das ganze Leben.

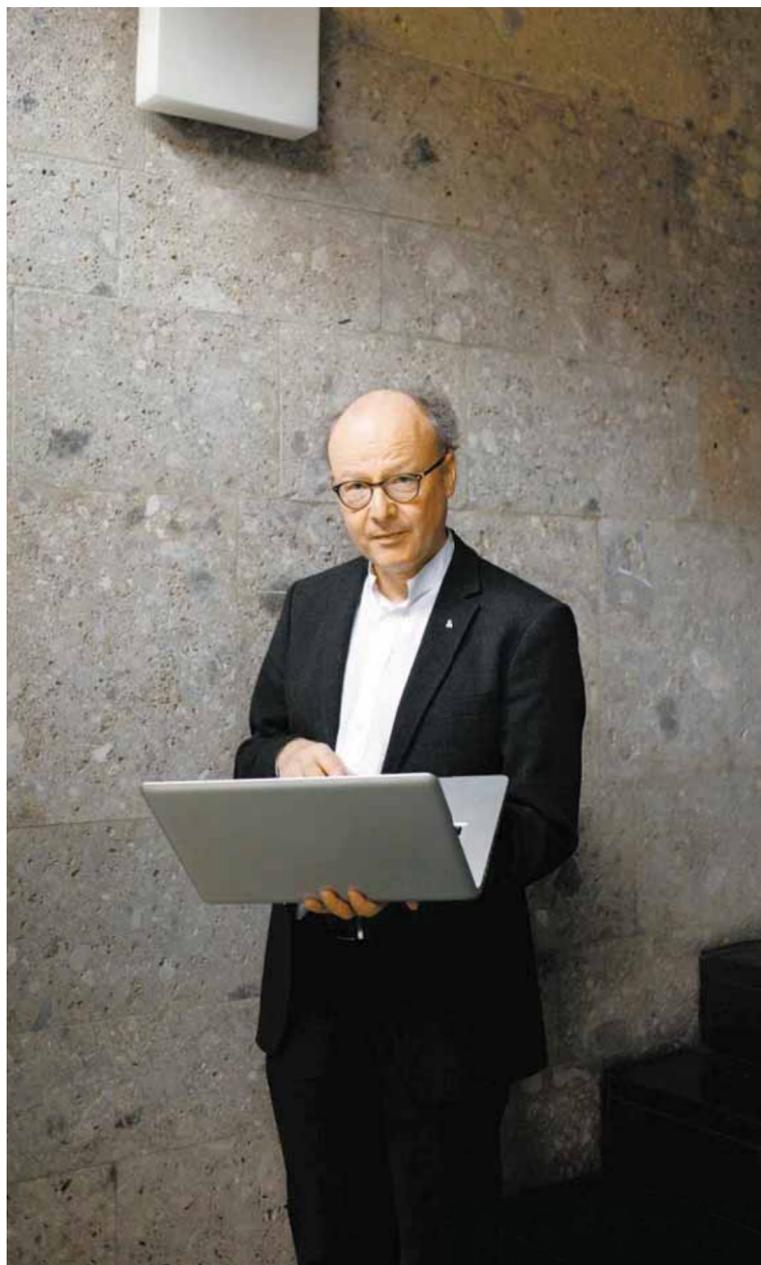
Bordt beginnt regelmäßig mit einer Rede über die Methode der jesuitischen Selbstbefragung. Dann zwingt er die Führungskräfte buchstäblich in die Knie: Auf Gebetsschemeln am Boden kauend, stellen sie sich folgenden Fragen: Was wäre mein persönlicher Worst Case? Scheidung? Tod eines Kindes? Querschnittslähmung? Und was wäre das Schlimmste für mein Unternehmen? Wie fühlt sich meine Angst vor dem Scheitern an? Vor der Bedeutungslosigkeit? Wäre ich gelähmt, panisch, wütend? Bordt arbeitet an den Charakteren: Sie sollen lernen, innere Spannungen auszuhalten, und zugleich die eigenen Selbsttäuschungen erkennen. Denn die größte Angst einer Führungskraft ist es, dem Job nicht gewachsen zu sein und vor aller Augen aufzufliegen.

Hinter Bordts Bemühung steckt die Vorstellung, dass die Chefs den Systemen nicht ausgeliefert sind, sondern sie tatsächlich verändern können. Dessen müssten sie sich bewusst werden. Sie sollten sich selber ändern – und dann nach und nach die anderen.

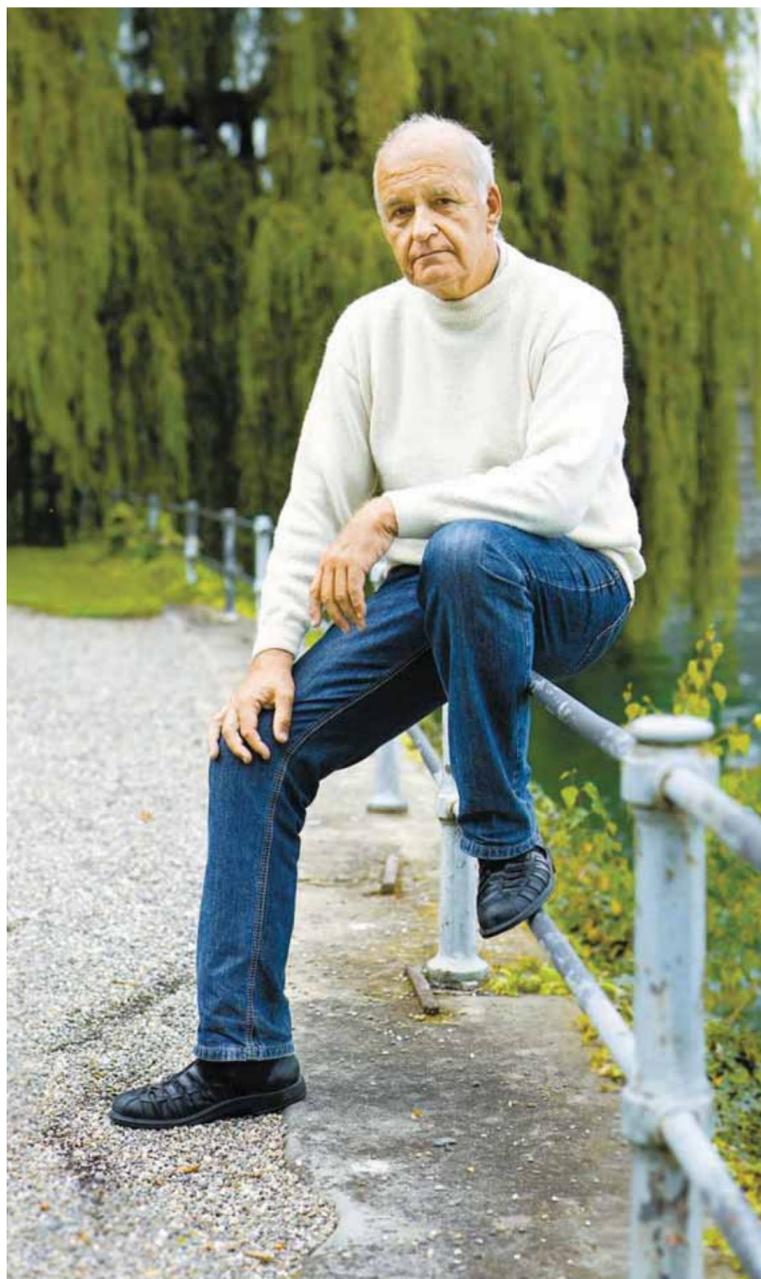
Seine Kunden, sagt Bordt, stünden trotz erheblichen Drucks und chronischer Zeitnot den Fragen der Metaphysik aufgeschlossener gegenüber als die meisten anderen Menschen. Ihre Position zwingt sie dazu, sich mit dem Chaos im eigenen Inneren auseinanderzusetzen und das Chaos in anderen verstehen zu wollen. Je größer die Verantwortung einer Führungsperson, desto weniger komme es auf ihr Fachwissen an. Ganz oben zählen fast nur noch die Persönlichkeit und ihre Fähigkeit, andere mit Begeisterung anzustecken.

Bei den Ethikseminaren für die Wirtschaft geht es nicht um Mission oder Bekehrung. »Die Exerzitien des Ignatius von Loyola – ohne Gott«, so könnte man das Wirtschaftsprogramm der Jesuiten beschreiben. Orientierung des Glaubens, neu formuliert für die spirituell ausgehungerte Welt der Ökonomen. Michael Bordt nennt seinen Job »angewandte Religion«. Man müsse das Wort Gott nicht im Munde führen, um seine Botschaft zu den Menschen zu bringen.

Was wird seine Bemühung wohl bringen? Werden Manager durch solche Kurse tatsächlich zu besseren Menschen? Das Defizit an Spiritualität im Topmanagement zeigt doch, wie schlecht es bestellt ist um die religiöse und ethische Erziehung. Wie kann es sein, dass Menschen, die Gymnasien und Universitäten mit enormem Lerneifer und Arbeitseinsatz durchlaufen haben, nun – oben angekommen – keine ethischen Handlungs-



Der Jesuit Michael Bordt zeigt Managern Wege zur Selbstfindung



Der Unternehmer Götze Werner sieht seine Mitarbeiter als Mitstreiter an

maßstäbe haben? Wie konnte es sein, dass sich viele von ihnen jahrelang an brutalen Wirtschaftsmethoden orientiert haben und erst jetzt aufwachen? Nun nehmen sie bei Mönchen und Philosophen Nachhilfeunterricht für all die versäumten Religions- und Ethikstunden ihrer Jugend.

Und die Geistlichen? Die bügeln aus, was Kirchen und Schulen verpasst haben. Sie tragen Humanität nicht mehr nur in Gefängnisse, sondern auch in Konzerne.

Skrupelloses Wirtschaften hat ja nicht nur verheerende Folgen für Unternehmen und für diejenigen, die ausgebeutet oder hintergangen werden, es ruiniert auch die Topmanager selbst. Der Boom der Ethikseminare ist deshalb auch ein Indikator für den unerträglich gewordenen Druck auf der Führungsebene.

Immerhin wird er als Problem erkannt. An der Notwendigkeit der Unternehmen, Gewinn zu machen, wird das zwar nichts ändern. Aber der Wunsch, sich zu besinnen und anders zu wirtschaften, anständiger und selbstbestimmter, wird erkennbar. Der frühere Puma-Chef Jochen Zeitz – einst Deutschlands jüngster Vorstandsvorsitzender eines börsennotierten Unternehmens – ist jetzt 50 und sagt, es sei »Aufgabe eines Managers, seine Position mit der größtmöglichen Einsicht und Umsicht auszuüben, sodass er für Ausgewogenheit und Inspiration am Arbeitsplatz sorgen kann, egal, ob er sich dabei auf die Lehren der Bibel, der Thora, des Korans oder anderer heiliger und weiser Bücher stützt.«

Friedhelm Loh, Vorstandsvorsitzender der gleichnamigen Unternehmensgruppe, engagiert sich für den »Kongress christlicher Führungskräfte« mit 3700 Dauerteilnehmern. »Es gibt in vielen Unternehmen heute Leitbilder und Unternehmensgrundsätze«, sagt er. »Ich vermisse aber die unbedingte Wertschätzung des Menschen. Wir vergessen zu oft das Wichtigste, das wir im Unternehmen haben, den Mitarbeiter.«

Ähnlich sah es schon vor 40 Jahren der Unternehmer Götze Werner, der 1973 die Handelskette dm-drogerie markt gründete. Er gewann seine Einsichten nicht aus der Religion, sondern aus der spirituellen Weltanschauung der Anthroposophie. Sein Lehrer war der niederländische Unternehmensberater Hellmuth J. ten Siethoff, den Werner 1977 auf einem Seminar in der Schweiz kennengelernt hatte. Die Begegnung sei das »Schlüsselerlebnis« seines Lebens gewesen, sagt Werner heute.

Siethoff stellte ihm, dem jungen Erfolgsmenschen von Mitte dreißig, damals drei Fragen:

»Ist das Unternehmen für Sie da, oder sind Sie für das Unternehmen da?«

»Sind die Mitarbeiter für das Unternehmen da oder das Unternehmen für die Mitarbeiter?«

»Sind die Kunden für das Unternehmen da oder das Unternehmen für die Kunden?«

In seiner Autobiografie schreibt Werner: »Diese Fragen verfolgten mich.« Je länger er darüber nachdachte, desto mehr veränderte sich sein Blick auf die Welt. Und er erkannte: »Nichts wird gemacht, ohne dass der Mensch das Ziel ist.« Er zog den Schluss: »Also ist der Mensch nie Mittel, immer Zweck.«

Werner begann, diese Einsicht in seinem Unternehmen merkbar werden zu lassen. Er baute Hierarchien ab, gab Mitarbeitern mehr Verantwortung und Freiheit, setzte auf Dialog statt auf Kommandos und ließ die Finger von Prämien und Boni. Um seine Kunden nicht zu täuschen, schaffte er die verführerischen Sonderangebote ab und setzte auf dauerhaft niedrige Preise. Werner fand unkonventionelle Lösungen für Probleme seiner Branche. Die Unsicherheit von Azubis baute er durch Theaterprojekte ab: Im Rollenspiel lernten die jungen Leute den ungezwungenen Umgang mit anderen.

In seinem Reformeifer machte Götze Werner auch vor Grundbegriffen der Betriebswirtschaft nicht halt. Zum Beispiel dem Wort Personalkosten. »Ein völlig falscher Begriff«, findet er. »Ich habe noch kein einziges Unternehmen gesehen, in dem die Mitarbeiter das Ergebnis des Unternehmens real reduzieren. Nein, es ist immer andersherum. Die Mitarbeiter führen das Ergebnis des Unternehmens erst herbei.« Deshalb heißen die Personalkosten bei dm »Mitarbeitereinkommen«. Auch das Wort Lohn kann Werner nicht leiden. Er geht davon aus, dass Menschen arbeiten wollen und man ihnen das Geld nur deshalb geben muss, damit sie es auch können. Lohn ist die Grundlage, keine Gratifikation. »Wirtschaft heißt füreinander tätig sein«, lautet das Credo des Unternehmers. Ein Satz, den man jedem Ökonomielehrbuch voranstellen sollte.

Und mit seinen Methoden hat Werner Erfolg – bis heute. Seine Drogeriekette blieb zwar deutlich kleiner als die des Konkurrenten Anton Schlecker, der für ein eher rabiaten Management bekannt war, aber sie hat niemals rote Zahlen geschrieben. Das Unternehmen Schlecker ist heute tot, dm lebt und beschäftigt mittlerweile rund 46 000 Mitarbeiter. Anstand kann sich auszahlen.

Für Werner bleibt die »Schlüsselfrage unserer Gesellschaft, ob es gelingt, die gemeinsam geschöpften Werte brüderlich, also gerecht, zu verteilen«. Deshalb wirbt er seit Jahren für ein staatlich garantiertes Grundeinkommen, das jeder erhält, der es braucht. Eine Flattrate von 1000 Euro zum Leben, die den Menschen die Freiheit ließe, zu tun und zu arbeiten, was ihnen Freude macht. Seine Anteile am Unternehmen hat Werner inzwischen in eine Stiftung eingebracht. Seine sieben Kinder werden die milliardenschwere Firma nicht erben. In seinen Erinnerungen *Womit ich nicht gerechnet habe* schreibt Werner lakonisch: »Meine Kinder werden ihren Weg finden müssen, wie jeder andere auch.«

Weitere Informationen im Internet: [www.zeit.de/ethik](http://www.zeit.de/ethik)