

Wirtschaft und Ethik – zwei ungleiche Partner?

Vortrag anlässlich der Verabschiedung von Herrn Frahm in den Ruhestand gehalten am 15. Mai 2008 in Grömitz

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
insbesondere liebe Frau und lieber Herr Frahm,

ein Geistlicher bei der Verabschiedung eines Bankers – eine Aufforderung, jetzt einmal für eine gewisse Zeit sich gemütlich zurückzulehnen und ganz entspannt abzuschalten, da von einem Geistlichen in einer Welt, in der Zahlen, Fakten, Gewinne, Strategien und Erfolg versprechende Zukunftsperspektiven zählen, kaum etwas anderes erwartet wird als der erhobene Zeigefinger oder ein wenig Lebensweisheit gepaart mit dem gehörigen Schuss Naivität? Müsste nicht der Geistliche vielmehr bei Ihnen in die Schule gehen anstatt seine Einsichten zum Besten zu geben, wie jener ältere Priester von einem Jungen mit Bauernschläue lernte, als er den Auftrag bekam, in einem kleinen Dorf in einer Woche 500 Bibeln zu verkaufen? Er macht sich gewissenhaft ans Werk, hat aber nach vier Tagen erst zwei Bibeln verkauft. Niedergeschlagen sitzt er in der Kirche und überlegt, wie er die restlichen 498 Bibeln verkaufen kann, als plötzlich ein Junge eintritt, der dem Priester helfen möchte. Der Priester gibt dem Jungen die 498 Bibeln. Bereits nach drei Stunden kommt der Junge wieder und möchte noch mal 500 Bibeln verkaufen. Fragt der Priester ganz verdutzt: „Wie hast du denn all die Bibeln so schnell verkauft?“ „Na, ich hab gesagt, entweder lese ich Ihnen die Bibel vor, oder Sie müssen sie kaufen.“ Ein Buch verkaufen, das niemand haben möchte, das – im Gegenteil – dem ein oder anderen eher die Langeweile ins Gesicht schreibt, das das Antiquierte, Überholte in Erinnerung ruft, dem man selbst aber lieber ausweichen möchte als sich ihm bewusst zu stellen.

Oder, meine sehr verehrten Damen und Herren, wie ich sagte, der erhobene Zeigefinger gepaart mit einem Schuss Dreistigkeit und Unverfrorenheit, wie ihn jener Multimillionär erfahren musste, der im Sterben liegend den Pfarrer ruft: „Herr Pastor, wenn ich mein Vermögen der Kirche vermache, kann ich dann sicher sein, in den Himmel zu kommen?“ „Versprechen kann ich nichts“, meint der Pfarrer, „aber versuchen sollten Sie es auf alle Fälle.“

Vorsicht, meine Damen und Herren, als ob billige Klischees die absolut notwendige und überall herbeigesehnte Rückkehr zu verlässlichen Wertekategorien und tragfähigen ethischen Handlungsmaximen, die eben nicht allein per se sich begründen lassen, an den Rand rücken könnten. Bei den Mainzer Tagen der Fernsehkritik unter dem Motto: „Fernsehen für die Spaßgesellschaft“ beklagte der frühere ZDF-Intendant Dieter Stolte: „Wir leben in einer Zeit der Zerstreuung und wir leben durch Unterhaltungsangebote häufig nicht nur zerstreut, sondern auch verstreut: jeder vor sich hin, jeder mit einem anderen Programm, einem anderen Ziel, ohne gemeinsames Zentrum, folglich auch ohne Zusammenhang.“ Dieser Verlust einer bindenden Mitte ist auch ein Verlust der gemeinsamen Sache und auch des Ernstes, sich mit Stil und Würde einer Sache anzunehmen. Nicht nur für unsere Gesellschaft insgesamt, nein auch für große Wirtschaftsunternehmen und Bankenkonzerne wie auch für jeden einzelnen unter uns wird es – davon bin ich absolut fest überzeugt – notwendig sein, schon sehr bald sich wieder auf die Suche nach einer tragfähigen, bindenden Mitte zu begeben. Ohne ein festes Fundament lässt sich auf Dauer nicht zukunftsfähig leben.

Wir blicken heute auf eine sehr erfolgreiche und höchst kontinuierliche berufliche Laufbahn von Hubert Frahm zurück, der seit dem Jahr 1972, als er in den Vorstand der Volksbank von 1860 in Neustadt berufen wurde, dieser und mit ihr den im Laufe der Jahre durch

erfolgreiche Fusionen hinzugekommenen Banken, die sich seit dem Jahre 2000 als Volksbank Ostholstein hervorragend bei uns im Wagrischen Land am Markt platziert haben, seinen persönlichen Stempel aufgedrückt hat, zusammen mit einem großartigen, in sich harmonisierenden Team, ohne das eine erfolgreiche Bilanz, die trotz Bankenkrise und durchaus starker Konkurrenz Jahr für Jahr sich in beeindruckenden Zahlen niedergeschlagen hat, nicht möglich gewesen wäre. Herrn Frahm ist es als verantwortlichem Staatsbürger wie als durchaus einflussreichem Banker immer ein Anliegen gewesen, dass dieses unser Gemeinwesen, aber auch ein großes nach wirtschaftlichen Kriterien zu führendes Bankenkonsortium sich nicht einreihet in die Vielzahl der Betriebe und Großinstitutionen, die durch inflationären Umgang mit ethischen Verhaltensnormen glänzen und mit unter moralischen Gesichtspunkten destabilisierenden Geschäftspraktiken. Dies würde seiner Meinung nach binnen Kürze zu einer Auflösung ethisch-moralischer Kategorien führen, auf die unser Staat, aber auch ein um dauerhafte Zukunftsperspektive bemühtes Unternehmen bereits mittelfristig, geschweige denn längerfristig nicht verzichten darf und kann. Deshalb wurde ich gebeten, an diesem für Herrn Frahm, aber auch für die Volksbank Ostholstein bedeutsamen Tag mit Ihnen gemeinsam darüber nachzudenken, um welche Wertvorstellungen und ethisch-moralischen Grundprinzipien wir in unserem Gemeinwesen, aber ohne Vorbehalte auch in den Handlungsabläufen von Wirtschaft und Unternehmen uns existentiell zu bemühen haben, um nicht der Titanic gleich mit dem Brustton der Überzeugung die Zukunft meinen sichern zu wollen und zu können, ohne zu merken, dass „bereits die Axt an die Wurzel gelegt ist“, und der in unseren Augen noch so fruchtbare Baum bereits hoffnungslos dem Untergang preisgegeben ist. Dabei täuschen wir uns nicht; denn wir wissen, was ein Artikel bezüglich einer diesbezüglichen Umfrage in der Frankfurter Allgemeinen von Ende Februar dieses Jahres bestätigte, dass nämlich moralische Kategorien in der Vorstellungswelt der Führungsetagen vieler marktführender Unternehmen in unserer Republik lediglich „den Rang eines nützlichen Arrangements haben, das man nur deshalb bejaht, weil es die öffentliche Akzeptanz stärkt.“ Jeder Achte unter den deutschen Topmanagern gab zu Protokoll, dass Moral gar nicht zur Wirtschaft gehöre, dass im Gegenteil Wirtschaft sogar ein Mindestmaß an Amoralität erfordere. Ja, es wurde die Kategorie Moral in die Schublade der Themen für Sonntagsreden und Publikationen eingeordnet, von der ein führender Wirtschaftsmanager verlauten ließ: „Die Diskussion über Moral ist für mich in erster Linie eine Feigenblattargumentation. Wenn ethische Werte im Argen liegen, greift man zu den üblichen Hilfsmitteln und lädt einen Pater Augustinus ein, der dann etwas über Moralvorstellungen erzählen soll. Ich glaube nicht“, so der Spitzenmanager, „dass ethische Grundsätze in den Chefpositionen verinnerlicht worden sind und tatsächlich gelebt werden.“ „Am Ende wird man am Erfolg gemessen. Man überlebt nicht, wenn man die Moral hochhält“. Mag es daran liegen, dass nach Aristoteles nur diejenigen sich aktiv um das Wohl des Gemeinwesens bemühen dürften, die nicht das Leben eines Handwerkers oder eines Kaufmannes führten, weil das eine unedel und das andere unehrenhaft sei? Das Wohlergehen der Polis müsse sich nämlich um Glückseligkeit bemühen, die ohne Tugend unmöglich sei. Können also Geld und Ethik aus prinzipiellen Gründen nicht zu einer Einheit geführt werden, sind sie also per se nicht zu einer Harmonie zu bringende Lebenswelten? Ich teile diese These nicht, natürlich nicht, und auch Hubert Frahm scheint diesbezüglich erhebliche Bedenken anzumelden, hat er doch 18 Jahre sehr bewusst im Kirchenvorstand seiner Kirchengemeinde in Neustadt und immerhin 24 Jahre als Vorsitzender des Finanzausschusses unseres Kirchenkreises Oldenburg mitgearbeitet und dabei stets mit unbedingter Unterstützung zur Kenntnis genommen, dass die Grundlage seiner diesbezüglichen Tätigkeit ein sich über zwei Jahrtausende bewährter Wertekodex von klaren und unbestechlichen ethischen Normen und Werten war, den er auch aktiv förderte und pflegte.

Nun gut, wenn Sie die Skepsis oben zitierter Topmanager teilen, nehmen Sie mich heute eben als so genannten Pater Augustinus, der eingeflogen wurde, um etwas über

Moralvorstellungen zum Besten zu geben, und vielleicht winken Sie anschließend leise lächelnd und sogar etwas gutwillig ab mit einem ach so bekannten: „Von Zeit zu Zeit hör ich den Alten gern“, O.K., tun Sie das. Aber vielleicht lassen Sie sich heute einmal herausfordern, andere Wertevorstellungen mitzudenken.

Ich bin nämlich absolut grundsätzlich davon überzeugt, dass nur diejenigen Unternehmen, die nicht auf den momentan vielleicht bestimmenden Zug aufspringen, der allein auf Ellenbogenmentalität, Rücksichtslosigkeit und Selbstverwirklichung setzt, um kurzfristig Gewinnmaximierung und Aktienkurs ganz vorne anzustellen, dass diese Unternehmen, die eben bereit sind, über ethisch-moralische Grundprinzipien und sehr konkrete Wertvorstellungen in Unternehmensführung und Geschäftsstrategien nachzudenken, dass nur diese fit für die Zukunft sind, und zwar in solchem Maß, dass sich dieses bei ihnen auch schon sehr bald in konkret messbaren Zahlen niederschlagen wird. Hier liegt im Übrigen auch die Wurzel der Raiffeisen- und Volksbanken im 19. Jahrhundert, die sehr bewusst unter sozialen Aspekten ihre Banken gründeten, ja sogar sehr bewusst auch aus ihrer christlichen Verantwortung für das Gemeinwesen heraus.

Der EKD-Ratsvorsitzende Bischof Wolfgang Huber rief in einem Vortrag in der „Frankfurt School of Finance and Management“ vor einigen Wochen dazu auf, die Effizienz des Wirtschaftens neu mit einer klaren Werteorientierung zu verbinden. Langfristig sei es im wirtschaftlichen Interesse eines Unternehmens, dass es als verlässlich und vertrauenswürdig gelte.

Seien Sie bereit, wenn es sein soll, auch neue Gedanken an sich herankommen zu lassen, denn wer nicht mehr lernt, wächst ja bekanntlich auch nicht mehr. Von Norman Vincent Peale wird erzählt, dass er noch mit 86 Jahren auf jeden einzelnen Tag neugierig war – weil er nie wusste, was er lernen würde. So sagte er oft: „Wenn ich nichts mehr lerne, kann ich mich genauso gut hinlegen, dann bin ich nämlich tot.“ Er lernte weiter, bis er im Alter von 95 Jahren starb. Nur wer kontinuierlich lernt und ständig bereit ist, seine Fähigkeiten immer weiter zu verbessern, hat für sein Unternehmen einen bleibenden Wert. Deshalb müssen wir uns stets um das bemühen und an dem orientieren, was veränderungswürdig ist, und genau dazu gehört, was zunächst kontraproduktiv klingen mag, dass wir einen festen Wertekodex haben, der uns die Grenzen abstecken lässt, an denen wir uns zu orientieren haben.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, lassen Sie es mich ganz deutlich sagen: Es gibt ein Menschenrecht auf Orientierung. Wer sein Unternehmen, wer aber auch unsere Gesellschaft ohne Stoppschilder und Leitplanken lässt, muss dies meist früher als später büßen.

Und es ist klar: Wer Orientierung geben will, muss selbst Orientierung haben. Wer aber Orientierung hat, muss sie auch weitergeben. Die Frage ist, ob wir dazu bereit sind im Alltag unseres Lebens. Einer der ganz großen, knallhart linken und alles andere als christlich-humanistisch geprägten Journalisten wurde gefragt: „Was sollen Nachwuchsjournalisten eigentlich lernen, wenn sie eine Zukunft haben wollen?“ Seine Antwort: „Wahrhaftigkeit, Fairness, Objektivität, Sachkenntnis und die Liebe zum Konsumenten.“ Dabei heißt die Liebe zum Konsumenten ganz praktisch, immer den vor Augen zu haben, dem ich etwas bringen, den ich gewinnen möchte. Dies haben wir zu leben, wo immer wir uns engagieren – ob als Banker, Unternehmer, Spitzenmanager, ob als Pastor, als Journalist oder in welchem Beruf wir auch arbeiten. Liebe zu dem, Einsatz für den, für den wir arbeiten. Da braucht es keine Vorschriften, sondern positive Vorbilder. Menschen, die bereit sind für ihre Überzeugungen und Wertmaßstäbe zu leben; denn Orientierung und Werte wollen nicht als Worte erfahren werden, sondern als Begegnung, als gelebte Hoffnung. Wir brauchen Menschen mit festen Überzeugungen, an denen wir uns vielleicht reiben werden, warum auch nicht, die aber echt sind und das leben, was sie sagen. Gerade in einer Zeit, in der Engagement, Eigeninitiative, Eigenverantwortung, Zusammenarbeit und Kommunikation an Einfluss gewinnen, gibt es viele „führungslose“ Führungspersonen ohne einen festen Wertekompass, und das durch sie entstehende Bild

in der Öffentlichkeit ist verheerend im Blick auf die Zukunft des Gemeinwesens und führt einer populistisch agierenden, eigentlich konzeptionslosen Linken breite Wählerschichten zu, so dass schon bald einem auf ein festes Wertekonzept angewiesenen Rechtsstaat wieder einmal durch Verantwortungslosigkeit einer Führungselite die Grundlage zu einer fundierten Zukunft entzogen werden kann.

Die tatsächlich stark gewachsene Schere zwischen ganz arm und ganz reich wird gefühlsmäßig ja noch erheblich vergrößert durch die Schlagzeilen über Korruption, Geldgier und Maßlosigkeit an den Spitzen internationaler Unternehmen. Wenn ein Konzern wie VW für Bordellbesuche des Betriebsrates Hunderttausende ausgibt, wenn Korruptionsaffären an der Siemens-Spitze die Runde machen und gleichzeitig Gehälter in Millionenhöhe gezahlt werden, dann darf man sich nicht wundern, wenn Rufe nach Verstaatlichung von postkommunistischer Seite wieder einmal Verständnis finden. Dabei ist natürlich längst vergessen, dass die so genannte sozialistische Wirtschaftspolitik der Vorgänger der Linkspartei Armut und Mangel en masse statt gerechten Ausgleich produzierte, und Gnade uns Gott, wenn die Wertvorstellungen derer, die einmal die Proletarier aller Länder zur Vereinigung aufriefen, auch in unserem Land aktiv Gesellschaft und Wirtschaft mitgestalten – nicht weil sie so fundierte Konzepte gehabt hätten, sondern weil diejenigen, die sowohl das nötige Know-How wie auch die soziale Integrität hätten haben können, wieder einmal aus Egoismus und Verantwortungsleere heraus denen in die Hände spielten, die im Gewand potenter Führer daherkommend sich als geschickte Verführer durchsetzen konnten.

Die Wirtschaftsblätter – und nicht nur diese – sind voll von Geschichten über Führungskräfte, die fast nach Belieben agieren und fast ausschließlich gewinnorientiert und dabei oft menschenverachtend handeln. Der allgemein zu beobachtende Vertrauensverlust der Führenden in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – ersparen Sie mir, Namen zu nennen, ob im Betriebsrat bei VW oder in der Chefetage der Deutschen Post – basiert daher wesentlich auch auf einem Moral- und Werteverlust. Einseitige Shareholder-Value-Orientierung und die Nichtbeachtung gesellschaftlicher Werte führen ohne Zweifel langfristig zu beachtlichen Nachteilen; denn es ist teuer, sehr teuer, unmoralisch zu sein.

Seit 1972 wurden weltweit über 17 Millionen Menschen gefragt, was für sie am Arbeitsplatz nötig und erwünscht ist, damit sie bestmögliche Leistungen erbringen und dabei zufrieden und ausgefüllt sind. Das Ergebnis lautete in Stichworten:

- dass man die Wahrheit erfährt;
- dass einem Vertrauen entgegen gebracht wird;
- dass man Unterstützung erhält, wenn es nötig ist;
- dass die Firmenleitung eingebrachte Ideen in Betracht zieht;
- dass Neues gewagt wird, um die Leistung zu verbessern;
- dass man gelobt wird, wenn es angebracht ist;
- dass man für ein integriertes, moralisch einwandfreies Unternehmen arbeitet.

Diese Antworten zeigen, dass die Menschen es leid sind, die „Sicherungen“ ihrer Werte „heraus zu drehen“, zur Arbeit zu gehen und abends, wenn sie nach Hause kommen, die „Sicherungen“ ihrer Werte wieder „hinein zu drehen“, weil sie ja Werte haben und haben sollen. Die Menschen haben ein tiefes Bedürfnis danach, nicht in einer permanenten Schizophrenie leben zu müssen, indem sie Berufs- und Alltagswelt als zwei inkompatible Regionen gegeneinander abgrenzen müssen. Und unterschätzen Sie nicht, wie viel kreative Energie dadurch verloren geht, dass Menschen sich nicht mit den gelebten Zielen ihres Betriebes beziehungsweise Unternehmens identifizieren können. Mitarbeiter, die im Zustand der inneren Kündigung arbeiten müssen oder wenigstens zu müssen meinen, werden nicht freiwillig die Verantwortung für Ziele und Qualität übernehmen, auf die es aber letztendlich ankommt. Solange Verantwortung nur für „die da oben“ bestimmt ist und Verantwortung nicht von allen Mitarbeitern für ihre jeweiligen Aufgaben freiwillig und gerne übernommen wird, können so viele „Management by“-Programme eingeführt werden, wie

sie wollen, keines wird wirklich funktionieren, weil ein gelebtes Betriebssystem gemeinsamer Werte – eine echte Corporate Identity – nicht vorhanden ist. Dazu brauchen die Mitarbeiter Ehrlichkeit, Vertrauen, Anerkennung, Integrität, Unterstützung, Offenheit auch für neue Ideen, die mal nicht unbedingt von der Geschäftsleitung kommen, und Entscheidungsfreiheit in den dafür vorgesehenen Grenzen. Werte müssen gelebt werden können, sonst sind sie nichts wert.

Es gilt das uralte Gesetz von Saat und Ernte. Nur wenn die Rahmenbedingungen passen, funktionieren die Programme. In vielen Unternehmen und Organisationen fehlt es nämlich an einer intakten Kommunikationsstruktur. Es wird zwar viel geredet, aber durcheinander und aneinander vorbei. Die Menschen hören nicht mehr zu, weil sie nur auf „Senden“ eingestellt sind.

Der Chef der BASF Österreich erzählte, dass es ihm persönlich am Herzen lag, seinen Mitarbeitern deutlich zu machen, wie wertvoll und wichtig sie für ihn waren. So lud er im Laufe eines Jahres alle Mitarbeiter nacheinander in das festliche Gästecasino ein, um ihnen und ihren Anliegen einfach nur zuzuhören. „Im Anschluss daran“, so berichtete er, „waren nicht nur meine Beziehungen zu den Mitarbeitern persönlicher und besser, ich kannte auch mein Geschäft besser als je zuvor.“ Nur durch Kommunikation geben Menschen gegenseitig Anteil, bleiben in Kontakt, bauen Vertrauen auf, betreiben ihr Geschäft mit hoher Verlässlichkeit und Akkuratess. Zuhörenkönnen ist eine große Gabe, aber auch eine wesentliche Aufgabe für jeden Verantwortungsträger.

Im Rahmen einer Großveranstaltung eines Industriekonzerns zum Thema ‚Leadership und die lernende Organisation‘ wurde 150 Führungskräften die Frage gestellt, welches die wichtigsten Führungstätigkeiten in der Zukunft seien. An erster Stelle stand die ‚Fähigkeit zu interner Kommunikation‘. Deutlich abgeschlagen an zweiter Stelle ‚Durchsetzungsfähigkeit‘ und erst dann kam ‚Fachkompetenz‘.

Für manche Führenden besteht dabei die Kommunikation aus monologisierenden Darstellungen. Doch Kommunikation ist keine Einbahnstraße; Zuhören setzt aktives Interesse am anderen voraus, verlangt die Bereitschaft, ihn ausreden zu lassen und das wahrzunehmen, was der andere gemeint hat, beinhaltet also den Respekt vor dem Individuum, sieht ihn nicht als Nummer, sondern als Persönlichkeit. Wer leiten will, muss dienen können. Das lässt sich in den Chefetagen, und das heißt auch vor einem solch erlauchten Publikum wie dem heutigen, schwer verständlich machen, und dennoch ist es wahr. Kaum einem ist bewusst, dass im Wort ‚Verdienen‘ das Wort ‚Dienen‘ unübersehbar enthalten ist, dass ‚Ver-dienen‘ nur durch ‚Dienen‘ möglich ist.

Wer redet heute noch von Dienen? Keiner will mehr dienen, jeder will herrschen, Macht haben, sich emanzipieren. Dienen – das gilt als antiquiert, hat den Beigeschmack von Kaffeekochen im Büro und gilt als Synonym für Unterordnung und Unselbständigkeit.

Dienen aber meint die Fähigkeit, sich in die Lage eines anderen zu versetzen, seine Seele zu verstehen, ihn als Person ernst zu nehmen. Dienen meint aber auch, nicht sofort die Nützlichkeitsfrage zu stellen und danach Ausschau zu halten, was es einem selbst an Vorteilen oder Ansehen bringt. Das tiefe Interesse am anderen Menschen steht im Vordergrund. Und ‚Dienen‘ ist gekennzeichnet durch das Bemühen, andere sich entfalten zu helfen und sie erfolgreich zu machen, sie zu begleiten und sich über den Erfolg des anderen zu freuen.

Was wir in Deutschland dringend brauchen, ist ein Mentalitätswechsel. Es hat keinen Sinn, etwas ‚Dienstleistung‘ zu nennen, was man im tiefsten Innern angewidert ablehnt. Dienstleistung ist nur dann Dienstleistung, wenn Dienst wieder als Leistung anerkannt wird, wenn über die, die zum Dienst bereit sind, nicht herablassend gespottet, sondern mit großem, echtem Respekt gesprochen wird. Dass Dienen Sinn macht und Zufriedenheit schenkt, scheint heute kaum einem einsichtig zu machen zu sein, beinhaltet aber ein Geheimnis, dem wir als einzelne wie als Gesellschaft uns aber unbedingt wieder öffnen sollten.

Unser Lebenssinn – und der hat durchaus etwas mit unserer Berufung zu tun, das heißt doch mit der Frage, mit der Entscheidung, in welchem Geschäft wir als Mensch zu Hause sein wollen, unser Lebenssinn erfährt durch den Kodex unseres ureigenen Wertesystems – und dazu gehört auch der Dienst für andere und an anderen – durchaus seine besondere Prägung und Nuancen.

Von Alfred Nobel, dem Stifter des Nobelpreises, wird erzählt, dass er sehen wollte, was die Zeitung über seinen Bruder schrieb, als dieser plötzlich gestorben war. Zu seinem Entsetzen stellte er fest, dass den Journalisten ein furchtbarer Fehler unterlaufen war: Man hatte ihn mit seinem Bruder verwechselt – er las seinen eigenen Nachruf. Bekanntlich hatte Alfred Nobel Jahre zuvor das Dynamit erfunden. Nun befasste sich der verfrühte Nachruf eingehend mit dem schrecklichen Tod und der grauenvollen Vernichtung, die dieser Sprengstoff der Welt gebracht hatte. Nobel war schockiert und am Boden zerstört. Er wollte als Mann des Friedens in die Geschichte eingehen, nicht als Entdecker von Unheil und Gewalt. So wurde ihm schnell klar: Wenn sein Nachruf umgeschrieben werden sollte, dann musste er das selbst tun, indem er seine Lebensprinzipien grundlegend änderte. Genau das machte er dann, und mit dem Namen Nobel wird bis heute durchaus der Förderer der Wissenschaft, der naturwissenschaftlichen und medizinischen Erkenntnis, aber auch der Förderer des Weltfriedens verknüpft.

Mit zunehmender Intensivierung des Wettbewerbs, und dies gilt für alle Organisationen, natürlich auch im Bankgewerbe und im Bausparkassenwesen, lassen sich Vorteile nicht mehr – wie in der Vergangenheit – dadurch erzielen, dass mehr in die Entwicklung neuer Ideen, Automatisierung, Modernisierung oder in Software investiert wird – diesbezüglich sind die anderen auch gut, und dass wir absolut up-to-date sein müssen, technisch und in jeglichem Know-how unbedingt auf dem neuesten Stand, das steht doch überhaupt nicht in Frage. Der Erfolg als Wirtschaftsbetrieb hängt aber vor allem davon ab, wie sich die Mitarbeiter untereinander und in ihren Beziehungen nach außen verhalten. Ob mit der berühmt-berüchtigten „schnellen Mark“ die Kernfrage nach Kundenfreundlichkeit auf Dauer zu beantworten ist, ob nicht vielmehr Fragen wie: „Dienen wir den Kunden? Dienen Führungskräfte ihren Mitarbeitern? Dienen Mitarbeiter ihren Führungspersonen?“, so inopportun diese heute sein mögen, einmal zu stellen wären, um fit für den Markt, für den Wettbewerb, für die Zukunft zu sein, das müsste legitimerweise zumindest einmal angefragt werden dürfen.

Und natürlich ist die Frage legitim, ob denn wirklich nur der Karrieresprung, der Erfolg, das Maximum an Gewinn und Geld zum Non plus Ultra eines Unternehmens, aber insbesondere auch eines Menschenlebens gehören sollten. Unternehmensstrategen und Managementseminare sprechen nur und immer wieder über Wege zum Erfolg, zu Karriere und Wohlstand. Wie man mit Niederlagen umgeht und mit Krisen fertig wird, darüber wird geflissentlich geschwiegen. Dabei besteht bei jedem ohne Frage gerade auch bei der Arbeit in Führungspositionen ein erheblicher Teil der Erfahrungen, die es zu verarbeiten gilt, auch aus Misserfolgen. Obwohl Erfolg und Niederlage angesichts der Schnelllebigkeit unserer Gesellschaft so nah beieinander liegen – denken Sie nur an das Prinzip von Hire and Fire bei den Trainern der erfolgreichen Bundesligamannschaften, ob Mirco Slomka, Thomas Doll, Ottmar Hitzfeld oder wer auch immer – gehört nach wie vor das Scheitern, der Umgang mit dem Misserfolg zu den großen Tabuthemen unserer Hochglanzgesellschaft. Wie Franz Josef Wagner in der Welt am Sonntag feststellte, zeigen heute die Karrieren in der Regel alle ein und dieselbe Kurve: rapider anfänglicher Aufstieg, dann die Horizontale, allmählicher Abstieg bis zu den Tiefen des Scheiterns.

In einem Aufsatzwettbewerb zum Thema „Eltern“ schreibt ein Siebzehnjähriger: „Ein dickes Bankkonto, zwei Autos, ein Landhaus und eine Yacht ... Mein Vater ist die Leiter des Erfolgs hochgeklettert und musste erkennen, dass sie nirgendwo hinführt – man muss nur immer weiterklettern. Jetzt bekommt er Angst. Er leidet unter Depressionen und sein Alter macht sich bemerkbar. Auf dem Gipfel des Ruhms ist er ein gebeugter, verbrauchter Mann. Ich will nicht so werden wie mein Vater!“

Und ein anderer Schüler schreibt: „Meine Eltern sind desillusioniert und verbittert. Insgeheim wissen sie, wie wenig sie von ihrem Leben gehabt haben. Mein Vater lebt sein Leben nicht, er kalkuliert es. Er addiert und subtrahiert und investiert mit verzweifelterm Blick.“ Dabei ist Leben und auch Streben nach Erfolg und Akzeptanz doch etwas ungemein Schönes und Erfüllendes, und natürlich auch Legitimes, muss aber in seinem Wertepaket und Kodex mich selbst einschließen und mich mich selbst sein lassen können. Wer sein Ich verliert, verliert sich selbst und damit Hoffnung, Selbstwert und Achtung.

Und in diesem Kontext steht natürlich die Frage im Raum, wie wir heute mit Werten grundsätzlich umgehen. Eine allgemeine Larmoyanz, ein Bejammern des Werteverfalls und eine permanente Kritik der Werte anderer, damit ist keinem gedient und das ist weder originell noch in irgendeiner Weise aufbauend. Wenn Führungspersonen oder Manager selbst keine Vorbilder sind, hat ihr Bemühen, Mitarbeiter zu ändern, natürlich keinen Erfolg. Und es ist doch völlig klar, dass wir in der Regel Menschen entwerten, sie ihrer eigentlichen Würde berauben, die ihnen ja nach § 1 des Grundgesetzes objektiv vorgegeben ist und damit unantastbar sein sollte, wenn wir sie als Betriebskapital einstufen, sie managen, kritisieren und in welcher Art auch immer kommandieren.

Gestatten Sie einem engagierten Christen den Hinweis, dass Jesus, dieser Mann aus Nazareth, der selbst in der Optik eines Atheisten ohne Frage Weltgeschichte geschrieben hat, dass es ihm eigen war, niemals Menschen zu entwerten oder abzuwerten, im Gegenteil, er hat sie permanent aufgewertet. Das war sein Geheimnis. Niemals hat er einem öffentlich den Kopf gewaschen. Er ging liebend gerne mit denjenigen Menschen um, die von der so genannten Gesellschaft, insbesondere von der damaligen Hautevolee als wertlos an den Rand gedrängt waren. Bis zu seinem Tod. Selbst bei seiner Kreuzigung bot er einem namenlosen Ganoven an, ihn in den Himmel begleiten zu dürfen. Und die sich selbst hoch einschätzenden Umstehenden hörten zu und schäumten vor Wut. – Das ist Führung mit Werten, bis zum allerletzten Augenblick.

Dabei ist es eigentlich nicht notwendig zu betonen, dass es zu seiner Noblesse gehörte, niemals anderen Menschen seine Werte moralisch zu empfehlen oder gar aufzuzwingen. Menschen fanden ihn und seine Werte so herausfordernd, ja beeindruckend, dass sie ihre eigenen Werte gegen die seinen eintauschten und Christen wurden. Mir ist in diesem Kontext nur wichtig, was wir für unseren Umgang mit Menschen von diesem Mann aus Nazareth lernen können, nämlich das: Menschen aufwerten, Menschen Wert geben, obwohl er niemals das Wort ‚Wert‘ in den Mund nahm, jeden einzelnen als Mensch ernst nehmen, ihn Mensch sein lassen.

Ich weiß ja, wie viele unter Ihnen abwinken und denken. „Na gut, als Text für eine Sonntagspredigt in geheiligten Räumen, warum nicht? Aber nicht im knallharten Geschäft von Fressen und Gefressenwerden, das nun mal den Umgang mit Kapital bestimmt und diktiert. Ich bin mir da nicht so sicher, nicht einmal unter Anwendung von Kriterien, die marktwirtschaftlich und wettbewerbstauglich ausgerichtet sind. Bevor ich mich mit Ihren diesbezüglichen Argumenten auseinandersetze, wage ich es deshalb aus einem Text zu zitieren, den ein Aufsichtsratsmitglied eines führenden Dax-Unternehmens vor Managern und Wirtschaftsverantwortlichen in Anlehnung an das so genannte „Hohelied der Liebe“ in einer Übertragung in eine Art Business-Deutsch vortrug, wohl wissend, zumindest bei einem Teil meiner Zuhörer endgültig in Ungnade zu verfallen und dennoch die Frage stellend, ob Sie in Ihrem Betrieb nicht zumindest die Wunschvorstellung kennen, dass so mit Ihnen umgegangen würde? Jenes Aufsichtsratsmitglied jedenfalls wurde von vielen anderen Entscheidungsträgern immer wieder um diesen Text gebeten.

„Wenn ich alle Sprachen sprechen könnte und ein perfekter Kommunikator wäre, ich aber Menschen nicht lieben könnte, dann würde ich letztlich doch nur Geräusch erzeugen und würde andere nicht erreichen. Wer Menschen lieben kann, der hat Geduld mit ihnen, der behandelt sie auch fair. Er stellt nicht immer wieder seine eigenen Vorzüge heraus. Er redet nicht von oben herab zu ihnen. Er spricht mit ihnen, nicht zu ihnen. Wer Menschen

liebt, versucht deren Gefühle zu verstehen und sucht nicht immer wieder seinen eigenen Vorteil. Er kann sein Ego kontrollieren und lässt seinen Ärger nicht an anderen aus. Wer Menschen liebt, der ist nicht nachtragend und hält den anderen nicht immer wieder ihre Fehler vor. Er freut sich nicht insgeheim, wenn andere ausrutschen, könnte das doch für sie einen Sprung auf der Karriereleiter nach sich ziehen, nein, er freut sich auch, wenn dem anderen Gutes gelingt. Wer Menschen liebt, wird sie nicht aufgeben, sondern vertraut ihnen und traut ihnen etwas zu, gibt ihnen Hoffnung und Ermutigung.“

Solch eine Einstellung scheint unserer Erfahrung und damit auch unserem Bild von Führungskräften in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft diametral entgegensetzen, und das ist für die Zukunftsfähigkeit unseres Staates desaströs. Viel gewohnter scheint doch das Bild – zumindest in der Bewertungsskala, im Image der Vielen - dass „die da oben“ mit eiskalter Mine, mit äußerster Skrupellosigkeit, mit reinem Machtkalkül ausgestattet, nur auf den eigenen Vorteil aus sind, koste es, was es wolle. Wenn ein Deutsche Bank-Chef zum Synonym für Rücksichtslosigkeit, Egozentrik und Gewinnmaximierungswahn auf Teufel komm raus steht, so mag das in den Augen mancher durchaus noch ein Vorbild sein für Leistungsstärke, für Zukunftsfähigkeit und notwendige Kaltschnäuzigkeit, um auf einem seelenlosen Markt von Gewinn und Verlust, von Friss oder Stirb bestehen zu können, unterm Strich ist es Gift für eine Vertrauenskultur im Miteinander. Langfristig – da bin ich sicher – auch für ein auf Erfolgsaussichten angewiesenes Staatswesen. Wo die Menschenwürde – zumindest in den Augen der Vielen – mit Füßen getreten wird, steht die Überlebensfähigkeit einer Gesellschaft auf dem Spiel. Um unserer eigenen Würde willen müssen wir die Würde derer gewährleisten, mit denen wir zusammen leben und arbeiten. Wer den Menschen als Humankapital sieht, als rational steuerbares Wesen, ihn funktionalisiert, manipuliert und allein als sachbezogenes Objekt seiner Gewinninteressen und Kapitalüberlegungen wahrnimmt, der nimmt ihm die Würde und beraubt ihn damit schon nach sehr kurzer Zeit seines in das betreffende Unternehmen gesetzten Vertrauens, was sich, da es natürlich Auswirkungen auf das betroffene Umfeld hat, schneller als erwartet als Bumerang erweisen wird. Manager, die nur den Gewinn im Auge haben, gleichen Tennisspielern, die auf die Anzeigetafel schauen statt auf den Ball, und sind damit über kurz, nicht einmal über lang nicht mehr in der Lage, das auf Gewinn hin ausgerichtete Spiel zu gewinnen.

Es ist schnell zu verstehen, dass Ethik und die Wertmaßstäbe der Wirtschaft, die diese zu einer zukunftssträchtigen Fortentwicklung unbedingt braucht, nicht aus der Wirtschaft selbst gewonnen werden können. Deshalb brauchen wir Menschen, die nicht in erster Linie auf sich selbst trauen, sondern ihr Selbstwertgefühl, ihre Verantwortungsbereitschaft, ihren Führungsstil auf einem Fundament aufbauen, das für sie auch unter objektiven Maßstäben Bestand hat, dem sie sich selbst unterordnen und das sie in verlässlicher Weise zur Grundmaxime ihres Handelns machen.

Benedikt von Nursia, der Begründer des Benediktinerordens, hat sich intensiv mit den Anforderungskriterien an eine verlässliche Führungskraft beschäftigt. „Führen“, sagt er, „heißt Leiten von Seelen.“ Hier wird die notwendige Haltung eines Führenden deutlich: Nicht einfach nur Subjekte führen, sondern den tiefsten Kern menschlichen Seins ansprechen. Benedikt von Nursia führt weiter aus, dass der Führende stets daran zu denken habe, dass er die Leitung von Seelen übernimmt, für die er einmal Rechenschaft abzulegen hat, ein Gedanke, der uns heutzutage recht fremd scheint, aber nichtsdestoweniger von hoher Relevanz ist. In Unternehmen und Organisationen wird für fast alles Rechenschaft abgelegt: Wir kontrollieren, ob eine Führungskraft ihre Ergebnisse erreicht hat, ob sie die Kosten radikal senken konnte, ob die Konkurrenz aus dem Feld geschlagen wurde, wir kontrollieren die Anwesenheitszeiten usw. aber wir verlangen keine Rechenschaft darüber, was aus der Führung im Blick auf die anvertrauten Menschen geworden ist, obwohl gerade dies in einer Stunde wie dieser, in der wir einer verdienten Führungskraft ein ‚Danke‘ zum Ausdruck bringen möchten, wohl mehr als angebracht und notwendig wäre.

Unter diesem Gesichtspunkt hat ein Leiter eines Großunternehmens für seine Organisation ein Paket von acht gemeinsamen persönlichen Werten, so genannten ‚Shared Values‘ aufgestellt, die diese überaus erfolgreich hat werden lassen.

Seien Sie zu anderen ehrlich – ohne Kompromisse.

Vertrauen Sie Ihren Kollegen und Partnern.

Seien Sie ein uneigennütziger Mentor.

Seien Sie offen für neue Ideen, ohne Vorurteile.

Vertreten Sie auch unpopuläre Entscheidungen, wenn sie aus Ihrer Sicht der Organisation und den Menschen helfen.

Geben Sie angemessene und echte Anerkennung.

Lassen Sie die Hände vom schmutzigen Geld.

Stellen Sie die Interessen anderer vor Ihre eigenen.

Ein Gesamtpaket, das sich auch in schwierigen Umfeldern bewährte.

Ehrlichkeit scheint heute i. A. unopportun zu sein, aber was soll ich auf Dauer von Menschen halten, von denen ich weiß, dass für sie Erfolg und Eigennutz über Verlässlichkeit und Ehrlichkeit angesiedelt sind? Ist Vertrauen nicht eine Kategorie, die zwar bisweilen Vieles einem abverlangt und unter manchem pragmatischen Gesichtspunkt vordergründig zumindest kontraproduktiv scheint, eine Kategorie aber, die letztlich conditio sine qua non für eine integre Persönlichkeit ist? Dass Vertrauen im Zentrum einer verlässlichen Führung steht, ist allerdings nur für die wenigsten selbstverständlich. Und die Vertrauensscheu der Führungskräfte wird verständlicher, wenn man sich klarmacht: Vertrauen ist Risiko. Dies macht bereits das Wort per se deutlich: Vertrauen kommt von „trauen“. Trauen hängt mit Wagnis und Mut zusammen und hängt etymologisch auch mit Treue zusammen. Treu kann ich dem sein, dem ich zutraue, dass ich ihm trauen darf, dass ihm Vertrauen gebührt. Trauen sich – in Klammern gesprochen – deshalb immer weniger junge Menschen nicht mehr, sich trauen zu lassen, weil ihnen das Grundvertrauen abhanden gekommen ist, weil sie Treue nicht mehr erlebt und noch viel weniger selbst gelebt haben? Dabei ist im Blick auf die Leitung einer Bank, eines Unternehmens klar, dass eine gelebte Vertrauenskultur nicht nur Begleitmelodie für Leistung ist, sondern die Leistungsquelle schlechthin. Das hieße dann: Führung muss ins Risiko gehen, um Leistungslust bei den Mitarbeitern zu wecken. Dass es sich lohnt, etwas zu leisten, kann nur in einem Klima des Vertrauens erfahren werden. Und Vertrauen stellt Bindung her, was auch die Führungskräfte nicht unbedingt in dieses Feld lockt; denn wer Richtung zeigen, Menschen im Wandel bewegen soll, fühlt die eigene Sonderstellung oft so stark, dass er viel eher an Schutzwällen für sich selbst interessiert ist als an offenen Toren, durch die das Vertrauen hin- und herfließen kann. Aber ohne Vertrauen kämpft jeder für sich allein, und während die Mitarbeiter immer mehr Aufmerksamkeit für das eigene Wohl abzweigen, so sagen viele Management-Theoretiker heute, werden die Firmen immer rücksichtsloser im Umgang mit diesen ichbezogenen, springbereiten Ausbeutern im Mitarbeiterkostüm. Jeder belauert den anderen, Misstrauen regiert. Wer einer solchen Entwicklung eine Zukunftsmacht zutraut – ich gehöre nicht dazu – der hat es natürlich schwer mit dem Leistungsgenerator Vertrauen. Und doch hat ein jeder noch ein Gespür dafür, dass Vertrauen Geborgenheit und Ansporn zugleich bedeutet. Mitarbeiter und Führungskräfte berichten ‚vertraulich‘, dass sie privat sich für ihre Beziehungen unbedingt Vertrauen wünschen. Im Berufsalltag aber sei das schwieriger, man müsse auf der Hut sein. Ich wage zu behaupten, das Gegenteil müsse der Fall sein.

Wie gut, wenn Mitarbeiter wissen: Auf dessen Wort ist Verlass. Der ist wahrlich nicht immer bequem, der stellt auch hohe Ansprüche, aber was er sagt, das meint er auch so und dazu steht er auch. Ich habe meine Konfirmanden bei der Behandlung des 8. Gebots von Wahrheit und Lüge, die stets meinten, dass man natürlich auch die Unwahrheit sagen müsse, um sich auf Dauer durchzusetzen, dann immer die Frage gestellt: Ob denn auch der Pastor lügen dürfe, müsse, solle? „Nein, das solle er nicht“, war stets die eindeutige Antwort, weil die Sehnsucht nach echtem Vertrauen aufrechterhalten werden sollte. „De

glövt, wat he seggt“, „der sagt nur das, was er auch meint“ – das schafft eine Vertrauenskultur in Familie und Gesellschaft, aber auch in Unternehmen und Wirtschaft, die uns als Gemeinwesen gut tun würde, schafft sie damit doch auch einen Ansporn, selbst sich dieses Vertrauens würdig zu erweisen.

Lassen Sie mich dies in einem für Sie vielleicht banal anmutenden Beispiel verdeutlichen: 1989 gab es in Armenien ein vierminütiges Erdbeben, das 30.000 Menschen sterben ließ. In einer armenischen Stadt hatte das Erdbeben unter anderem auch eine Grundschule einstürzen lassen und alle Schüler unter den Trümmern begraben. Minuten, nachdem das Beben vorbei war, rannte der Vater eines Schülers zum Schulgebäude und sah, dass es vollkommen in sich zusammengestürzt war. Als er fassungslos vor den Trümmern stand, erinnerte er sich an ein Versprechen, das er seinem Sohn gegeben hatte. Er hatte ihm gesagt: „Was auch passieren wird, ich werde immer für dich da sein!“ Der Vater ging zu der Stelle des Trümmerhaufens, an der sich das Klassenzimmer seines Sohnes befunden hatte. Dort begann er mit seiner Arbeit. Er trug Steine, Balken und Mauerstücke ab. Andere Eltern sagten ihm: „Es hat keinen Zweck. Unsere Kinder sind tot. Hör auf!“ Aber der Vater ließ sich nicht beirren. Er erinnerte sich an sein Versprechen. So arbeitete er Stunde für Stunde, Tag und Nacht. Seine Hände waren blutig, seine Muskeln schmerzten. Und dann plötzlich, nach 38 Stunden härtester Arbeit, hörte er die Stimme seines Sohnes: „Vater, ich bin hier.“ Und dann sagte der kleine Junge noch etwas: „Vater, ich habe den anderen gesagt: Macht euch keine Sorgen, mein Vater hat mir versprochen, was immer sein wird, er wird für mich da sein. Habt keine Angst, mein Vater holt uns hier raus.“ In einer praktisch ausweglosen Situation war dieser Junge für die anderen seiner Schulklasse mit Werten in Führung gegangen. Weil er vertraute, konnte er anderen Vertrauen geben.

Das Gegenteil von Vertrauen führt in den totalen Stress, und es ist meines Erachtens kein Zufall, dass Stress zunehmend mehr zum Markenzeichen gerade der Verantwortungsträger gehört. Wo Vertrauensverlust sich ausgebreitet hat, wird alles unberechenbar und undurchschaubar, auch die Menschen, selbst das eigene Ich. Zunehmend mehr wird dann die Isolation statt die bisherige Verbundenheit zur Grunderfahrung. Die komplexe Umwelt wird erdrückend statt durchsichtig. Alles ist Risiko, niemand ist verlässlich, geschweige denn, er hält sein Versprechen. Stress befällt die Stars und tarnt sich mit den begehrtesten Eigenschaften, die die Gesellschaft hoch belohnt und bewertet: Omnipräsenz, geringer Schlafbedarf, Hyperaktivität, hohes Aggressionsniveau, überdurchschnittlicher Informationsbesitz, Fitness auf allen Feldern, Hektik, Tempo, Gejagtsein.

Wer in den Stress-Strudel gerät, ist aus dem Vertrauensnetz heraus gefallen. Schnell ist man überzeugt, dass niemandem zu trauen die beste Strategie sei – und schon traut man sich selbst auch nicht mehr. Das muss natürlich überspielt werden. So nimmt der Kraftaufwand zu, die Leere aber auch.

Ich will dies hier nicht weiter ausführen, sonst geht es mit so wie jenem Pastor, der sehr lange predigte und plötzlich irritiert wurde, als einer der Zuhörer aufstand und ging. Er fragte: „Wo gehen Sie denn hin?“ „Zum Friseur“, antwortete der Gefragte. Ruft ihm der Pastor hinterher. „Warum sind Sie nicht vorher gegangen?“ Erwidert der Zuhörer: „Da war's noch nicht nötig.“

Aber Spaß beiseite. Für unsere Gesellschaft, aber auch in der Welt von Geld, Wirtschaft, Finanzen wird es mehr und mehr zur Schicksalsfrage werden, ob wir wieder zu den alten, tragfähigen Werten, zu einer verlässlichen Ethik, zu überzeugenden Tugenden zurückfinden, und zwar um unserer selbst willen.

Auf der Suche nach einem praktikablen Wertekanon für Unternehmen, die auf einem verlässlichen Wertesystem aufgebaut sein sollten, kam der Bund katholischer Unternehmer sehr schnell zu der Überzeugung, dass das Rad nicht neu erfunden werden müsse, Es würde durchaus reichen, die Intention der Jahrtausende alten 10 Gebote

aufzugreifen und für die moderne Wirtschaftswelt neu zu übersetzen. Dabei ist Folgendes herausgekommen, dem ich mich gerne anschließe:

Ich zitiere aus „Mit Werten Zukunft gestalten“ – Die „Zehn Gebote für Unternehmer“:

- 1. Ich bin der Herr, dein Gott. Du sollst keine anderen Götter neben mir haben.**
Spiele dich nicht als Herrgott auf und halte dich nicht für allwissend oder allmächtig. Höre auf dein Gewissen und auf deine Mitarbeiter. Sei kritisch dem Zeitgeist gegenüber und orientiere dich an bleibenden Werten.
- 2. Du sollst den Namen Gottes nicht verunehren.**
Missbrauche Gott und die religiösen Symbole nicht zu Werbezwecken. Rede nicht von höchsten Werten, wenn du nicht danach handelst. Verstecke deine Geschäftsinteressen nicht hinter hohen moralischen Ansprüchen.
- 3. Du sollst den Tag den Herrn heiligen.**
Halte dir den Sonntag frei als Zeit der Rekreation, der Danksagung und des familiären Lebens. Respektiere die religiösen Ansprüche deiner Mitarbeiter. Achte darauf, zur Ruhe und Besinnung zu kommen in der Hektik des Alltags.
- 4. Du sollst Vater und Mutter ehren.**
Kümmere dich um Väter und Mütter, die sich für die nächste Generation einsetzen und somit die Zukunft sichern. Fördere den Einsatz älterer Mitarbeiter, so wie du jungen Menschen eine Chance gibst.
- 5. Du sollst nicht töten.**
Sorge dafür, dass dem Leben dienliche Güter und Leistungen in humaner Weise entstehen. Beachte die Menschenwürde, verängstige nicht deine Mitarbeiter und verhindere Mobbing. Vernichte nicht deine Konkurrenten. Sie sind notwendig für den Wettbewerb und sollen deine Leistung beflügeln.
- 6. Du sollst nicht ehebrechen.**
Sei nicht so mit einem Unternehmen „verheiratet“, dass deine Familie darunter leidet. Bedenke die Treuepflicht gegenüber deiner Familie. Sei dir auch der Loyalitätspflicht dem Unternehmen gegenüber bewusst, dem du zu dienen hast.
- 7. Du sollst nicht stehlen.**
Achte das geistige und materielle Eigentum anderer. Spreche ihnen nicht die Möglichkeit ab, bessere Leistungen zu bringen. Lass dich nicht korrumpieren durch Vorteile, die nicht in deiner Leistung begründet sind, und führe auch nicht andere in Versuchung. Sei treu in kleinen wie in großen Dingen.
- 8. Du sollst nicht falsch gegen deinen Nächsten aussagen.**
Unterlasse wahrheitswidrige Aussagen über Mitarbeiter, Kunden und Konkurrenten. Verspreche nicht mehr, als du halten kannst. Täusche nicht durch irreführende Verheißungen und Werbung. Bleib glaubwürdig.
- 9. Du sollst nicht begehren deines Nächsten Frau.**
Handle nie bloß nach Sympathie. Fördere keine Mitarbeiter, nur weil du eine persönliche Vorliebe für sie hast. Nutze deine Vormachtstellung nicht aus, um Mitarbeiter sexuell zu missbrauchen.
- 10. Du sollst nicht begehren deines Nächsten Gut.**
Zügele deine Begehrlichkeit. Halte deinen Egoismus im Zaum. Vermeide die Laster des Neides und Geizes. Freue dich, dass auch andere Erfolg haben.

Wollen wir zukunftsfähig sein, so haben wir bei allen sehr nüchternen auf Kapitalgewinn und Prosperität ausgerichteten Überlegungen, die legitim und für ein Großunternehmen durchaus hochgradig verantwortungsvoll sein können, nicht die soziale Komponente unseres Handelns aus den Augen zu verlieren. Der Mensch muss sich ernst genommen fühlen. Indem er Wertschätzung erfährt, wird er sich für seine Arbeit und sein Unternehmen engagieren. Das schafft eine Unternehmenskultur, von der beide Seiten profitieren: Die Mitarbeiter haben ein sie zufrieden stellendes Arbeitsklima und das

Unternehmen motivierte Mitarbeiter, die bekanntlich mehr leisten als unzufriedene. Nicht rein zufällig hat die einst von Ludwig Erhard propagierte soziale Marktwirtschaft unserem Staat einen jahrzehntelangen Aufschwung gegeben, weil sie in einer Art Balance of Power gewinnorientierte Marktstrategien mit sozialen Abwägungen in Einklang brachte. Eine funktionierende Soziale Marktwirtschaft setzt den Glauben an allgemein verbindliche moralische Regeln des Handelns voraus, die wiederum nicht abgekoppelt werden dürfen von einem tragfähigen Menschenbild, einer stabilen und konstanten Demokratie und von der Gültigkeit verlässlicher Grundwerte im Gemeinwesen und Staat, die auch für die Führung einer Volksbank, ja jeden mittleren und größeren Unternehmens *Conditio sine qua non* sein müssen. Diese verstehen sich nie von selbst, sondern müssen stets gepflegt und weiterentwickelt werden. Sie sind nie ein in sich selbst funktionierender Regelkreis, sondern immer auch das Leitbild einer offenen Gesellschaft, die sich stets neu orientieren muss, vor allem an anthropologischen und ethischen Prinzipien. Und deshalb – gestatten Sie mir diese Bemerkung – kommt auch unser Gemeinwesen nicht ohne einen Gottesbezug aus, eine vom Menschen unabhängige, auf sie aber einwirkende Instanz, die als Gegenüber ernst genommen sein will. Es ist aber leider immer wieder wahr – und manche spektakuläre Entgleisung unter leitenden Führungspersönlichkeiten in Wirtschaft und Politik mag dafür - leider, so muss man sagen – als Beleg herhalten: Humanität ohne Divinität endet in der Bestialität. Wo der Mensch sein Gegenüber verloren hat, sich selbst als letzte Instanz kreiert, da wird er nun führungs- und bindungslos und damit unberechenbar.

Wir verabschieden heute Hubert Frahm nach über 35 Jahren im Dienst der Volksbank von 1860, im Vorstand, als Beirats- und Aufsichtsratsmitglied in vielen Zweigen des weit gefächerten Verbundes der Raiffeisen- und Volksbanken, in den Ruhestand, ein Zeichen gelebter Treue, hoher Integrität, soliden, verlässlichen Handelns. Hubert Frahm war es stets ein Anliegen um dieser und der kommenden Generation willen zurückzufinden zu einem verlässlichen Wertekodex, von dem die Menschen unseres Gemeinwesens leben können. Daher auch die Bitte seinerseits an mich, heute mit ihnen gemeinsam darüber ein wenig nachzudenken. Wir danken ihm für seine Lebensleistung im Dienst seiner Bank und wünschen ihm von Herzen zusammen mit seiner Frau und seiner Familie erfüllte Jahre des Ruhestandes, Gesundheit und Zufriedenheit, einen dankbaren Rückblick auf alles, was in den vielen Jahren geleistet werden durfte, vor allem aber den reichen Segen Gottes, ohne den alles Planbare und Wünschenswerte nur Stückwerk bleibt. Zum Leben brauchen wir alle Hoffnung. Keine Hoffnung aus dem Reich der Utopien und Illusionen, keine Hoffnung, die auf die Macht der Ellenbogen und Durchsetzungskraft des eigenen Ichs vertraut. Nur echte Hoffnung gibt Mut für morgen. Nur wer eine begründete Hoffnung überzeugend leben und weiter tragen kann, kann unserer Gesellschaft eine feste Grundlage und damit die Freude am Leben und am Gestalten geben. Pierre Teilhard de Chardin hat einmal gesagt: „Die Zukunft gehört denen, die der nachfolgenden Generation Grund zur Hoffnung geben.“ Haben wir als Christen nicht täglich Grund dazu? Vielen Dank!