



# **Christliche Spiritualität im Führungsalltag**

CHRISTOPH WEBER-BERG (Hrsg.)

Debatte Nr. 72

## **Dezember 2012**

Redaktion: Dr. Christoph Weber-Berg

Vereinigung Christlicher Unternehmer Schweiz (VCU)  
Geschäftsstelle, Allmeindstrasse 11, Postfach 262, 8716 Schmerikon  
Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81  
info@vcu.ch, www.vcu.ch

# Inhaltsübersicht

Christliche Spiritualität im Führungsalltag Pfr. Dr. Christoph Weber-Berg	3 – 5
Interview mit Priorin Irene Gassmann geführt von Dr. Christoph Weber-Berg	6 – 11
Christliche Werte im Grundstein einer nachhaltigen Unternehmenskultur Dr. Phlipp Gmür, CEO Helvetia Versicherungen	12 – 18
Übersicht Referenten	19

# Christliche Spiritualität im Führungsalltag

Vorwort von Pfr. Dr. Christoph Weber-Berg

In jüngerer Zeit berufen sich sowohl Politiker als auch Unternehmer oder Manager wieder öfter auf so genannte „christlich-abendländische Werte“. Was genau ist darunter zu verstehen?

Manchmal scheint es, dass selbst diejenigen, welche diesen Begriff benutzen, sich dessen nicht ganz im Klaren sind. Der Begriff „christlich-abendländisch“ sagt alles und nichts: Selbstverständlich ist unsere europäische Kultur, auch diejenige kirchenferner Menschen und solcher, die sich ausdrücklich nicht als Christen verstehen wollen, seit rund 1500 Jahren so stark vom Christentum geprägt, dass daran kein Weg vorbeiführt. Auf der anderen Seite sind der ausgeprägte Individualismus unserer Zeit oder die Ideen der Aufklärung gerade nicht im Schoss der Kirchen entstanden, sondern wurden von diesen lange bekämpft. Was also ist dann genau „christlich“ an unserer Kultur, an den Werten, für die wir als Menschen, als Unternehmerinnen und Unternehmer oder als politisch aktive Personen eintreten?

Klöster sind Horte christlicher Kultur und Spiritualität. Dadurch, dass sie sich vielen weltlichen Entwicklungen nur sehr zurückhaltend und mit Zeitverzögerung anpassen, laden sie ein, nach Antworten auf die eingangs gestellte Frage zu suchen.

Im Kloster wird Gemeinschaft intensiv gelebt. Das Individuum fügt sich der Ordnung – nicht nur der gerade jetzt lebenden Mitschwestern oder –brüder, sondern all derer, die in vergangenen Jahrhunderten nach der gleichen Regel gelebt haben. Ein zentrales Element, das von jedem Mitglied in die Gemeinschaft eingebracht wird, ist seine persönliche Arbeitskraft. Jede und jeder trägt nach seinem Vermögen und im Gehorsam zu den Bedürfnissen des Zusammenlebens bei.

Dennoch: Angehörige einer klösterlichen Gemeinschaft sind Menschen wie alle anderen auch. Das heisst, dass die Gemeinschaft durch Spannungen und Konflikte, durch Missverständnisse oder Missgunst in Mitleidenschaft gezogen werden kann. Wie in jeder andere Gemeinschaft kann das Leben im Kloster nur gelingen, wenn Werte gelebt werden: Solidarität mit den Schwächeren, mit den Älteren, oder Nachsicht mit Jüngeren, die sich erst in die Gemeinschaft einleben müssen. Versöhnung und Vergebung nach dem Vorbild Christi, Barmherzigkeit und Liebe. Doch all diese Werte sind nicht spezifisch christlich. Sie finden sich in allen Hochkulturen der Welt, in mehr oder weniger starker Ausprägung.

Das Leben in klösterlicher Gemeinschaft ist geprägt durch den Wechsel von Gebet und Arbeit: Der Tag, die Woche und das Jahr werden getragen vom Gebet, von der Besinnung auf Gott, vom Hören auf sein Wort, von der Kommunion, von den Tagen des Innehaltens und Feierns.

Die gelebten Werte werden zu christlichen Werten durch die Wurzeln, die sie im Glauben und in der spirituellen Lebenspraxis der klösterlichen Gemeinschaft haben.

Vor diesem Hintergrund kann das Kloster auch als Unternehmen verstanden werden. Auch wenn es wirtschaftlich geführt werden muss, auch wenn sich die Priorin des Klosters mit Lohnzahlungen, mit Fragen der Organisationsentwicklung, des Fundraisings und des Abschreibens von Investitionen beschäftigen muss, so ist das Unternehmen, das sie führt, kein Selbstzweck. Der wirtschaftliche Zweck des Klosters dient dem spirituellen Zweck: der gelebten Gemeinschaft im Glauben unter den Schwestern und unter den Menschen, die dem Kloster verbunden sind. Die im Kloster gelebten Werte sind christliche Werte insofern sie im Gebet und im Glauben verwurzelt sind.

Was kann das für die Führung von Unternehmen bedeuten? Es soll an dieser Stelle zweierlei hervorgehoben werden:

*Erstens* der Umstand, dass im beschriebenen Sinne in jedem Unternehmen christliche Werte wirklich gelebt werden können: Nämlich dann, wenn die Werte ihre Wurzeln im Glauben und in der spirituellen Lebenspraxis derjenigen Menschen haben, die für diese Werte einstehen. Dann sind die Werte „geerdet“ (oder müsste man sagen: „gehimmelt?“). Dann sind es christliche Werte, auch ohne dass ständig vom Glauben geredet werden muss.

In der menschlichen Begegnung werden papierene Werte zu gelebten Werten. Wo gelebte Werte im Glauben gründen, sind es christliche Werte. Das gilt im Kloster genauso, wie in der Versicherungsgesellschaft.

*Zweitens*: Wie der Zweck des Klosters nicht in seiner Existenz als Unternehmen liegt, sondern in der Ermöglichung spiritueller Lebens und gelebter Glaubensgemeinschaft, liegt der Zweck einer Firma nicht in der Tatsache ihrer Existenz, und noch weniger im Imperativ der Gewinnmaximierung. Die Existenz einer Firma sowie die wirtschaftliche und finanzielle Effizienz sind Bedingung und Voraussetzung dafür, dass sie nachhaltig gesellschaftlichen Nutzen stiften kann. Im Falle einer Versicherung liegt der Organisationszweck in der Sicherstellung einer institutionell vermittelten Solidargemeinschaft, innerhalb derer finanzielle Risiken getragen und aufgefangen werden können. Die organisationale Effizienz und die Erzielung von Gewinnen sind Voraussetzungen dafür, dass dieser Zweck nachhaltig erfüllt werden kann.

Wenn auch die Solidarität und die in einem konkreten Versicherungsunternehmen gelebten Unternehmenswerte ihre Ursprünge in der christlichen Tradition und Kultur haben mögen: es gilt auch hier wie im Falle des Klosters: allgemein akzeptierte Werte werden zu christlichen Werten, wenn sie von Menschen gelebt und getragen werden, die im christlichen Glauben beheimatet sind. Diese Tatsache kann in einer globalisierten Welt als Chance gesehen werden. Werte als solche müssen nicht der Abgrenzung gegenüber anderen Kulturen und Religionen gesehen werden. Man kann respektvoll anerkennen, dass jede Religion gehaltvolle Werte hervorgebracht hat. Die persönliche Beheimatung im christlichen Glauben ermöglicht es, über kulturelle Grenzen hinweg über gemeinsame und geteilte Werte in den Dialog zu treten.

Christlich-abendländische Werte werden dem Anspruch, der mit dieser Bezeichnung erhoben wird nur so lange gerecht, als dass sie von Menschen getragen sind,

die im Glauben beheimatet sind: Das gilt für ein Kloster genauso wie für eine Versicherungsgesellschaft. Ein Kloster, in dem nicht mehr gebetet und das nur noch als Unternehmen verstanden würde, hätte Ziel und Zweck seiner Existenz verwirkt. Eine Versicherung, welche die Idee der christlichen Solidarität institutionell vermitteln soll, würde missverstanden, gar missbraucht, wenn sie nur noch als Geldmaschine für Aktionäre und Management verstanden und geführt würde.

Die Frühjahrstagung der Vereinigung Christlicher Unternehmer der Schweiz vom 5. Mai 2012 in Sursee stand vor diesem Hintergrund unter dem Titel „Christliche Spiritualität im Führungsalltag“.

Im Interviewgespräch berichtete Priorin Irene Gassmann vom Kloster Fahr von den Herausforderungen der Leitung des 900-jährigen Klosters Fahr – sowohl als Ort des Glaubens, als auch als Unternehmen mit 45 Mitarbeitenden.

In seinem Vortrag zeigte der CEO der Helvetia Versicherungen Schweiz, Dr. Philipp Gmür, wie der christliche Wert der Solidarität und wie die Werte seines Unternehmens tatsächlich gelebt werden können.

# Interview mit Priorin Irene Gassmann

## Einleitung

Priorin Irene Gassmann leitet ein „Unternehmen“, das schon fast 900 Jahre alt ist: Das Kloster Fahr. Die Lage des Klosters ist fast symbolisch für das Thema der Tagung: Mitten in einer von Verkehr und Industrie pulsierenden Region liegt idyllisch eingebettet das Kloster als Insel der Stille und Einkehr.

Priorin Irene Gassmann ist nicht nur Vorsteherin des Klosters, sie ist auch Leiterin von mehreren Betrieben: einer Bäuerinnen-Schule, eines landwirtschaftlichen Betriebes mit Ackerbau, Tierhaltung, Obst- und Weinbau sowie einem Restaurant und einer Schneiderei, die liturgische Gewänder herstellt. Priorin Irene kennt aus eigener Erfahrung die Spannung zwischen den Anforderungen des Führungsalltages und dem Wunsch nach Einkehr und nach Orientierung an den christlichen Werten.

*Priorin Irene, Sie wollten als junge Frau Bäuerin werden und sind darum an die Bäuerinnen-Schule des Klosters Fahr gekommen. Sie haben sich damals sicher noch nicht vorgestellt, dass sie eines Tages dieses Kloster leiten werden. Wie ist es dazu gekommen?*

**Priorin Irene:** Ich bin mit 21 Jahren an der Bäuerinnenschule gewesen und habe davon geträumt, Bäuerin auf einem grossen Hof zu werden. Bäuerinnen sind auch Unternehmerinnen. Bald einmal habe ich aber gespürt, dass das Klosterleben auch etwas für mich sein könnte. Ich kam zur Auffassung, dass das Leben hier mein Weg sein könnte, und dass ich hier finden würde, was ich suche. Ich stand vor der Wahl: Bäuerin zu werden oder mehr Zeit für den Herrgott zu haben. Nach nicht allzu langem Ringen habe ich den Weg der Ordensschwester eingeschlagen. Damals bestand natürlich nicht die Idee, jemals Priorin des Kloster zu werden. Ich wollte Ordensschwester und Bäuerin sein und im Landwirtschaftsbetrieb mitarbeiten.

*Sie mussten gewiss auch Ihrem Umfeld erklären, dass und weshalb Sie den Weg der Ordensschwester einschlagen möchten. Was hat Ihnen dabei Kraft gegeben? Es ist ja anzunehmen, dass alle diesen Entscheid nicht auf Anhieb verstanden.*

**Priorin Irene:** Die Kraft habe ich dadurch bekommen, dass es mich einfach stark ins Kloster Fahr und in das entsprechende Leben gezogen hat. Natürlich haben mich viele Leute immer wieder gefragt: „Weshalb gehst du diesen Weg?“ Erklären kann man das nicht, man kann es nur vergleichen. Es ist etwa so, wie wenn sich zwei Menschen finden und den Weg zusammen gehen möchten. Zwei Menschen, die sich finden, können auch nicht erklären, weshalb sie sich lieben, es ist einfach so. Es war für

mich wie eine Liebe, dich mich ins Kloster gezogen hat. Meine Eltern waren anfänglich skeptisch. Mit der Zeit kamen sie zur Einsicht, dass es nichts Schöneres gibt, als die eigene Tochter glücklich zu sehen.

*Heute sind Sie nun tatsächlich auch Bäuerin - und zwar Bäuerin auf einem grossen Betrieb. Man könnte sogar sagen, Sie arbeiten im Weinberg des Herrn, wo am Abend alle den gleichen Lohn bekommen. Dies ist eine spannende Auseinandersetzung! Wie geht man in der Führung eines landwirtschaftlichen Betriebes mit der Erwartung um, dass man sich an christlichen Werten orientiert, während man von Mitarbeitenden Leistung fordern muss, zum Teil sogar zu vergleichsweise tiefem Lohn. Wie gehen Sie mit diesem Spannungsfeld um?*

**Priorin Irene:** Ich denke, dass dies in einer Klostersgemeinschaft vergleichsweise einfach ist, da keine der Ordensschwwestern Lohn bezieht. Dies vereinfacht insgesamt das Zusammenleben. Es ist im Grunde gleichgültig, wer welche Arbeit ausführt. Es ist nur wichtig, dass es zum Wohle der Gemeinschaft geschieht. Dieser Grundsatz ist für das Zusammenleben im Kloster zentral. Jede macht die ihr anvertrauten Arbeiten und macht das Beste daraus.

Etwas anderes ist, dass wir sehr viele Angestellte haben. Wir füllen Ende Jahr rund 45 Lohnausweise aus. Hier ist es schwieriger, da viele verschiedene Berufe zusammenkommen. Da sind die Landwirte, die sind nach dem Landwirtschaftsgesetz angestellt, wir haben Personal im Gastgewerbe, wir haben Lehrerinnen und wir haben Schneiderinnen. Zwischen diesen Berufsgruppen gibt es doch grosse Unterschiede. Das macht es manchmal schwierig. Ein Landwirt zum Beispiel arbeitet 55 Stunden in der Woche. Eine Lehrerin hingegen hat ein Pensum von 25 Lektionen pro Woche und verdient fast doppelt so viel. Mit diesem Umstand umzugehen und auch die Unterschiede auszuhalten, ist nicht immer ganz einfach.

*Was machen Sie, wenn ein Mitarbeitender die von ihm geforderte Leistung nicht erbringt?*

**Priorin Irene:** Wir versuchen fair zu sein und erwarten auch von den Mitarbeitenden, dass sie fair sind. Ich musste lernen, wie eine Unternehmerin zu denken. Als ich anfing, hatten wir eine grosse Lohnsumme und auch grosse Defizite. Da es Mitarbeitende gab, die zu unüblich vorteilhaften Konditionen angestellt waren, musste dies angepasst werden. Diese Situation war nicht einfach: Wie geht man damit um? Was macht man mit Mitarbeitenden, die die Umstrukturierungen nicht akzeptieren? Für ein Kloster ist es schwieriger, solche Situation zu lösen. Man ist besonderer Aufmerksamkeit ausgesetzt. Doch auch in einem Kloster muss wirtschaftlich gedacht werden. Wir haben Verantwortung für das, was uns anvertraut ist und dafür, dass wir die Löhne zahlen können. Wir können nicht Konkurs gehen, denn dann können wir ja auch keine Löhne mehr bezahlen. Wir sind fair, erwarten aber auch, dass die Mitarbeitenden gegenüber uns fair sind.



*Das Kloster ist nicht nur eine Gemeinschaft der Schwestern, sondern es ist auch eine Liegenschaft mit Geschichte. Es besteht ein sehr grosser Investitionsbedarf mit Beträgen, die einem fast über den Kopf wachsen könnten. Ist dies eine Belastung für Sie?*

**Priorin Irene:** Es ist eine Herausforderung und ich bin jemand, der Herausforderungen liebt. Es kommt immer das auf einen zu, was man auch gerne macht. Seit rund einem Jahr sind wir mit Geldsammeln beschäftigt, und dabei hat es sehr viele schöne Begegnungen gegeben. Ich spüre, wie viel Wertschätzung das Kloster – am Rande der Stadt, im dichtbesiedelten Limmattal – aus der Bevölkerung, aus der Umgebung und aus der Stadt hat. Das Geld wird für die Renovation benötigt, doch die Wertschätzung die wir gleichzeitig erhalten, die gibt uns Kraft und Zuversicht.

*Das Kloster ist kein ganz gewöhnliches Unternehmen. Ich möchte daher noch gerne auf das Thema „Rhythmus“ kommen. Unternehmen müssen ungefähr im 3-Monats-Rhythmus Bilanzen präsentieren. Das Kloster hat einen anderen Rhythmus: einen Tagesrhythmus, der vom Wechsel von Gebet und Arbeit geprägt ist. Wie wirkt sich dieser Rhythmus für sie als spiritueller Mensch und auch als Unternehmerin aus?*

**Priorin Irene:** Der stark strukturierte Tag, den wir als Benediktinerinnen haben, gibt uns den Tagesrhythmus vor. Wir kommen sechs Mal im Tag zum gemeinsamen Gebet in der Kirche zusammen, am Morgen um 05.20 Uhr zum ersten Mal und am Abend um 19.45 Uhr zum letzten Mal. Diese Gebetszeiten ermöglichen uns, dass wir unsere Arbeiten immer wieder unterbrechen können. Ich liebe das Gebet um 11.00 Uhr. Ich bin jeweils froh, wenn es läutet, dann kann ich das Büro schliessen und innerlich herunterfahren, zur Ruhe kommen, das Vergangene sortieren. Auch bekomme ich ein bisschen Abstand und freue mich, nach dem Mittagessen wieder zur Arbeit zu kommen. Die Gebetszeiten sind für mich wichtig. Ich möchte diese Zeiten nicht missen.

Manchmal kommt es ja vor, dass man am liebsten davon laufen würde. Doch dann würde mir wahrscheinlich vor allem die Zeit des gemeinsamen Gebetes fehlen. Wenn man sich nicht gemeinsam zum Gebet treffen würde, bräuchte es sicher eine enorme Selbstdisziplin. Wenn nämlich die Gebetszeit ansteht, darf ich mich jederzeit entschuldigen und kann zum Beispiel bestimmen, dass eine Sitzung um 10.55 Uhr fertig ist. Die klare Tagesstruktur gibt mir die Freiheit, etwas zu unterbrechen. Der Tagesrhythmus ist auch für unsere Angestellten sehr wertvoll. Während der Gebetszeiten kommt nämlich niemand mit Fragen und die Mitarbeitenden können etwas für sich aufarbeiten. Es ist spannend, dass die Angestellten genau dies schätzen. Obwohl sie weiterarbeiten, gibt es auch für sie einen Unterbruch.

Auch der Rhythmus der Woche ist sehr wesentlich, vor allem für mich. Im Kloster habe ich nochmals neu entdeckt, was der Sonntag bedeutet. Der Samstag ist bei uns noch ein halber Arbeitstag, an dem wir uns bereits auf den Sonntag einstimmen. Der Sonntag ist nicht nur Wochenende, sondern der Tag, an dem wirklich niemand arbeitet und auch keine Maschinen laufen. Manchmal ist diese Situation noch schwierig

für unseren Landwirt. Wir müssen ihm dann sagen, dass am Sonntag nicht gemäht wird, ausser es sei wirklich schlechtes Wetter angesagt. Es braucht auch da eine gewisse Kraft, diesem Umstand Sorge zu tragen. Manchmal muss ich dann auch entscheiden und NEIN sagen. Hier merke ich, dass ich mich je länger je mehr dafür einsetzen muss, dass der Sonntag ein Sonntag bleibt. Dazu kommen dann noch die Feiertage. Im Kloster arbeiten wir zwar ca. 5 ½ Tage, dafür haben wir dazwischen sehr viele Klosterfeiertage. Unsere Angestellten in der Klausur müssen dann frei nehmen, da ich nicht will, dass an einem Klosterfeiertag in der Klausur gearbeitet wird. So merken auch die Angestellten, wo im Alltag Unterbrüche vorkommen, die ausserhalb des Klosters schon fast vergessen sind.

In Unternehmen rechnet man mit den Quartalsabschlüssen. Bei uns im Kloster wird mit viel grösseren Zeithorizonten gerechnet. Wenn das Kloster fast bald 900-jährig ist, wird geschaut, was in den letzten 50 Jahren passiert ist. Wir rechnen in viel grösseren Zeiträumen.

Das Kloster ist kein Unternehmen, das immer wachsen muss, um erfolgreich zu sein. Es muss auch nicht ständig beweisen, dass es besser ist als die Konkurrenz. Es ist interessant zu sehen, dass Klöster trotzdem viel älter werden als jedes andere Unternehmen. Wenn wir an Nachhaltigkeit in der Wirtschaft denken, so liesse sich überlegen, ob Unternehmen davon lernen könnten, auch wenn man dieses Konzept sicher nicht 1:1 auf Firmen übertragen kann.

*Als Priorin eines Klosters müssen sie sicher manchmal auch einsame Entscheide treffen, bei denen von Ihnen erwartet wird, dass sie als Vorsteherin und Priorin entscheiden. Auf der anderen Seite spielt die Gemeinschaft im Kloster eine grosse Rolle. Auch die Gemeinschaft der Menschen ausserhalb des Klosters, die mit Ihnen verbunden sind, ist wichtig. Getragen sein, auch in einsamen Entscheidungen. Was kann man davon erzählen? Kann davon ein neues Führungsverständnis in der Wirtschaft allenfalls profitieren ?*

Priorin Irene: Ich habe die Regeln des heiligen Benedikt mitgenommen. Im Kapitel 3 wird der Rat der Mitschwestern beschrieben. Dort geht es darum, dass, wenn Entscheidungen anstehen, man auf den Rat der Mitschwestern hört. Der heilige Benedikt sagt, dass bei wichtigen Entscheidungen *alle* Mitschwestern angehört werden sollen. Denn es kann nicht selten vorkommen, dass der Herrgott den jüngsten unter ihnen sagt, was gut ist. Wenn weniger wichtige Entscheidungen anstehen, dann reicht es, den Rat der Älteren einzuholen. Bei wichtigen Entscheidungen aber müssen auch die Jungen zu Rate gezogen werden. Aus dieser Regel wird die Haltung des heiligen Benedikt ersichtlich. Man soll auf diejenigen hören, von denen man zunächst am wenigsten erwartet. Ihr Rat soll mitgenommen werden, wenn ein Abt oder eine Priorin in sich gehen und einen einsamen Entscheid treffen muss. Es ist ganz klar: jemand muss letztlich entscheiden und dann für diesen Entscheid auch einstehen, aber

wo immer möglich nach Rücksprache. Dies ist für mich ganz entscheidend bei Benedikt: Zuerst auf die anderen hören und dann entscheiden. Wichtige Entscheidungen sollen auch nicht einfach „aus dem Bauch heraus“ getroffen werden. Der Rat der Mitschwestern soll sich zuerst setzen. Dann erst wird entschieden.

*Sie haben in unserem Vorgespräch zum Ausdruck gebracht, dass junge Ordensschwwestern fehlen und sie als Gemeinschaft immer älter werden. Damit pflegen sie auch einen anderen Umgang mit dem Thema Vergänglichkeit und Tod. Bei konventionellen Unternehmen kommt es mir manchmal so vor, als sei das Thema Vergänglichkeit ein Tabu. Aus der christlichen Botschaft aber geht hervor, dass durch die Vergänglichkeit, durch den Tod das Licht des Lebens scheint. Das klingt vielleicht ein bisschen theologisch. Aber dennoch: Wie gehen sie im Kloster, wie gehen sie selber mit Vergänglichkeit um? Ich sehe sie hier so lebensfroh sitzen!*

**Priorin Irene:** Das ist eine schwierige Frage. Sterben hat immer auch mit Loslassen zu tun. Wir erleben das konkret in unseren Aufgaben. Wenn es zum Beispiel darum geht, ob einer unserer Bereiche, etwa die Schneiderei, in der früher vor allem Schwestern mitgearbeitet haben, weitergeführt werden soll oder nicht. In diesem Fall haben wir entschieden, den Bereich weiterzuführen und eine weltliche Bereichsleiterin anzustellen, um die Schneiderei in die Zukunft zu führen. Dagegen haben wir die Töpferei aufgegeben, damit die Schwester, die dort gearbeitet hat, nun in der Schneiderei eingesetzt werden kann. Wir müssen immer wieder schauen, was wir weiterführen können und was nicht. Wir müssen die Folgen berücksichtigen und uns klar werden, was wir wollen und was nicht. Die Vergänglichkeit zeigt sich bei uns jetzt vor allem bei der existenziellen Frage des Klosters: Was haben Klöster überhaupt für eine Zukunft? Diese Frage haben wir letztthin an einer Tagung thematisiert. Dabei hat die Referentin zum Ausdruck gebracht, dass es eigentlich darum gehe, einen Sterbeprozess für Klöster zu entwickeln. Der Herrgott hat keine Klöster geschaffen. Es geht nicht darum, die Schuldigen zu suchen, sondern die Freiheit zu haben, dass Klöster existieren, aber auch wieder vergehen können. Darin liegt auch die Freiheit, neuem Leben Platz zu machen und nicht einfach am Alten festzuhalten oder so wie es die letzten 100 Jahre war. Man muss loslassen können und wieder frei und offen werden für Neues, das einem entgegenwächst, selbst wenn es noch nicht sichtbar ist.

*Ich höre aus Ihrem Votum eine starke Zuversicht auf das, was über das Kloster als Organisation hinaus geht. Genau dafür steht ja ein Kloster auch: es ist nicht Selbstzweck. Das, wofür das Kloster steht, besteht auch weiter, wenn das Kloster nicht mehr besteht. Woher holen Sie diese Zuversicht, was macht Ihnen in Ihrem Alltag als Klosterfrau und Priorin Freude und Mut?*

**Priorin:** Ich bin jemand, der gerne etwas initiiert, Projekte ins Leben ruft. Ich finde es immer schön, wenn man zusammen etwas gestalten kann. Mit unserem Verein, dem Freundeskreis des Klosters, können wir sehr gute Projekte verwirklichen. Wir sind jetzt gerade dabei, einen Tag der offenen Tür zu planen. Ich merke, dass uns diese Zusammenarbeit sehr viel Energie gibt. Auch die Personen, die im Verein mitarbeiten, empfinden diese Zeit jeweils wie Ferien, obwohl sie den ganzen Tag Fenster putzen oder Trauben lesen. Ich merke, dass mir diese Zusammenarbeit und das Anpacken sehr viel Freude macht.

*Nun höre ich auch eine Glocke läuten! Sie zeigt uns an, dass unser Gespräch zu Ende gehen muss. Was würden Sie den anwesenden Leuten für deren Führungsalltag von ihren persönlichen Erfahrungen mitgeben? Was würden Sie als wichtig und stärkend betrachten?*

**Priorin Irene:** Wenn sie mich fragen, was mir wichtig ist, dann sage ich: Es ist wichtig, sich selber nicht zu wichtig zu nehmen. Ich sehe meine Arbeit als Dienst im Kloster und an der Gemeinschaft.

**Das Interview mit Priorin Irene Gassmann führte Dr. Christoph Weber-Berg.**

# Christliche Werte als Grundstein einer nachhaltigen Unternehmenskultur

von Dr. Philipp Gmür, CEO Helvetia Versicherungen

## **I. Grundlagen**

Wenn wir von christlichen Werten im Unternehmer-Alltag sprechen, dann sollten wir *erstens* ein positives Bild von unserem Gegenüber haben. Dies unterscheidet uns als Christen möglicherweise gegenüber anderen Religionen, die dazu einen anderen Zugang haben. Wir haben ein positives Menschenbild, gepaart mit dem Aspekt der Eigenverantwortung. Priorin Irene hat dies schon erläutert. *Zweitens* können auch Christen nicht einfach davon ausgehen, dass irgendwann einmal Hilfe von oben kommt. Wir müssen selber etwas dazu beitragen. In einem Unternehmen ist dies noch verstärkt der Fall. Ein *dritter* Punkt ist, dass der christliche Wert der Nächstenliebe sich spiegelt im Vertrauen. Vertrauen in die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Vertrauen in die Geschäftspartner, Vertrauen in die Kunden. Das unterscheidet uns als christlich geprägte Unternehmer von Unternehmern aus gewissen anderen Kulturen, die weniger unternehmerisch handeln, dafür mehr Händler sind. Dort gehört es zum Teil fast zur Tagesordnung, dass ein Deal nur dann gut ist, wenn der Geschäftspartner über den „Tisch gezogen“ werden konnte. Dagegen ist für uns ein Deal gut, wenn wir den Eindruck haben, dass er für beide Seiten vorteilhaft ist. So besteht Vertrauen auch in der Geschäftsbeziehung.

Ein *vierter* Punkt ist die Solidarität. Auf diesen Punkt werde ich noch einmal zurückkommen. Solidarität gilt für mich nicht nur im Rahmen unserer Bundesverfassung, wo es heisst, dass sich die Gesellschaft daran misst, wie es den Schwächsten geht. Solidarität gilt für mich auch innerhalb der Unternehmung. Es soll darauf geachtet werden, dass sich am Ende des Tages alle sagen können, „Wir haben profitiert!“

Ein *fünfter* Punkt, den ich zu den christlichen Werten zähle, ist der folgende: Das Individuum muss sich im Team entfalten können. Gleichzeitig müssen wir immer wieder die Balance finden zwischen der starken Individualisierung, der Selbstverwirklichung auf der einen Seite, und dem Ziel, im Unternehmen als Kollektiv etwas zu erreichen. Wir müssen aufpassen, dass wir nicht eine individualistische Gesellschaft werden, in der die Teamleistung nichts mehr zählt. Gleichzeitig sind wir im Unterschied zu anderen Kulturen keine kollektivistische Gesellschaft, in der das Individuum praktisch nichts gilt.

Wir sehen gerade in Firmen oft die Tendenz – von den Medien teilweise forciert –, die Unternehmensleistung zu personalisieren, im Guten wie im Schlechten.

Was ich nun in Grundzügen skizziert habe, steht aus meiner Sicht für einen leistungsorientierten, ausgewogenen und menschlichen Kapitalismus in einem christlich geprägten Umfeld.

### *Die Bedeutung des Menschenbildes*

Das Menschenbild wird geprägt durch Erziehung, durch Erfahrungen im familiären Umfeld oder in der Schule, im Beruf, in der Freizeit, in der Armee. Ich denke, wir sind heute auch in einer Umbruchphase: Ich habe bewusst den Begriff Armee erwähnt. Wenn ich mich unter den Anwesenden umschaue, dann gehe ich davon aus, dass viele von ihnen noch die Armee erlebt haben. Heute sind wir in einer Phase, in der noch ein Teil der jungen Männer ins Militär geht. Ich drücke mich vorsichtig aus, wenn ich die Vermutung äussere, dass darunter langfristig die Kohärenz unserer Gesellschaft leiden könnte. Die Erfahrungshintergründe der Einzelnen diffundieren mehr und mehr, auch in unseren Breitengraden.

Ähnlich in Politik und Gesellschaft, auch da ist immer wieder die Frage: „Was ist en vogue?“. Davon werden Menschen geprägt. Nicht nur im Umfeld, in dem sie aufwachsen, sondern auch ganz generell in der Gesellschaft, in der Kultur. Wie steht es mit dem Glauben? Ich möchte es sehr vorsichtig ausdrücken: Ich bin überzeugt, dass mein persönliches Menschenbild vom Glauben geprägt wurde. Ich möchte aber nicht behaupten, dass das Menschenbild aller Personen, in unserer Gesellschaft, direkt durch den Glauben geprägt wird. Ich kann mir aber sehr gut vorstellen, dass auch das Welt- und Menschenbild von Nicht-Gläubigen oder Atheisten, die hier aufgewachsen sind, vom christlichen Weltbild und von christlichen Werten geprägt wird; unabhängig davon, ob sie an Gott glauben oder nicht.

Ich bin überzeugt, dass unser Menschenbild hier wird geprägt durch ein christliches, abendländisches Fundament. Das zeigt sich in unserer Verfassung, in unserer Rechtsordnung, im Zusammenleben in der Familie und in den Unternehmen, trotz der angesprochenen Diffundierungstendenz.

### *Die Bedeutung der Unternehmenskultur*

Wo zeigt sich die Unternehmenskultur? *Erstens* sicher in der Auswahl der Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten. Ein spezifisch geprägtes Unternehmen zieht auch spezifische Menschen an. Daraus ergibt sich die sogenannte DNA einer Firma. Ich bin überzeugt, dass dies in unserer Zeit immer wichtiger wird, nicht zuletzt im Zusammenhang mit dem sogenannten „War for Talents“, in dem sich Unternehmen um die besten Leute streiten. Auch Mitarbeitende achten mehr als früher darauf, ob ein Unternehmen zu ihnen passt oder nicht, und ob auch die Unternehmenswerte passen. Die Menschen wollen sich in Unternehmen auch entfalten können. Wenn dies nicht so ist, dann entscheiden sie sich heute sehr schnell, sich nach einer neuen Aufgabe umzusehen.

Ein zweiter Punkt sind die Ziele: in ihnen zeigt sich die Unternehmenskultur. Wie werden Ziele festgelegt und was ist ihr Inhalt, qualitativ und quantitativ. Die Unternehmenskultur zeigt sich entscheidend auch im Verhalten der Führungskräfte. Wie verhalten sie sich gegenüber den Mitarbeitenden, gegenüber den Kapitalgebern, gegenüber den Kunden, der Öffentlichkeit?

Eine zweite Grundlage des unternehmerischen Handelns auf christlicher Basis ist aus meiner Sicht die Nachhaltigkeit. Was die Nachhaltigkeit bedeuten kann, haben wir schon im Zusammenhang mit dem klösterlichen Leben gehört. In einem Unternehmen bedeutet Nachhaltigkeit noch etwas anderes: Die „raison d’être“ einer Unternehmung ist es, nachhaltig profitabel zu sein und Gewinn zu machen. Wenn ein Unternehmen keinen Gewinn erwirtschaften kann, muss man es schliessen. Eine Kapitalgesellschaft ist per se gewinnorientiert. In der Perspektive der Nachhaltigkeit geht es immer darum, das kurzfristige Maximum zugunsten eines langfristigen Optimums in den Hintergrund zu stellen. Das Versicherungsgeschäft ist in dieser Hinsicht ein Paradebeispiel für nachhaltiges Wirtschaften: Versicherer geben heute ein Versprechen ab für eine Leistung, die sie erst morgen, in 5 Jahren oder sogar erst in 50 Jahren (im Fall einer Lebensversicherung) erbringen werden. Hier sind wir beim Thema Vertrauen. Nachhaltiges Wirtschaften kann nur auf einer guten Vertrauensbasis gedeihen. Ein Versicherungskunde, der heute eine Prämie zahlt, muss das Vertrauen haben, dass das Versprechen, das er bekommt, auch in 50 Jahren noch eingelöst werden kann. Dieses Vertrauen hat er nicht in eine beliebige .com-Versicherung, bei der er damit rechnen muss, dass diese morgen in Konkurs gehen wird. Versicherungen leben sehr stark von Vertrauen. Im konkreten Fall der Helvetia-Versicherung hält das Vertrauen noch nicht 900 Jahre wie beim Kloster Fahr, aber doch immerhin 154. Es ist ein Spezifikum von Versicherungen, auf sehr lange Zeit angelegt zu sein.

Ein *dritter* Punkt ist die so genannte Corporate Social Responsibility (CSR). Der Begriff darf zwar nicht so strapaziert werden, dass er am Schluss nur noch ein Werbegag ist. Der Begriff soll aber unterstreichen, dass eine Unternehmung dann wirtschaftlich nachhaltig ist, wenn sie heute in die Lebensgrundlagen und damit auch in die Zukunft investiert. Gleiches gilt für Investitionen in eine gute Mitarbeiterausbildung. Die Helvetia zum Beispiel unterstützt zurzeit Schutzwaldprojekte. Wir pflanzen einheimische Lerchen, die bis in 20 Jahren ihre volle Wirkung als Lawinenschutz entfalten werden und diese Funktion in der Folge für weitere 200 – 250 Jahre wahrnehmen. Etwas Nachhaltigeres kann man sich im Zusammenhang mit CSR gar nicht vorstellen. Selbstverständlich sind damit immer auch gewisse Werbe- und PR-Massnahmen verbunden.

## **2. Die Versicherung als Solidargemeinschaft**

Als erstes möchte ich die Versicherungen als Solidargemeinschaft auf Gegenseitigkeit erwähnen. Hier liegt auch die Wurzel der Versicherung: in der Handwerkszunft des Mittelalter. Dort haben sich Handwerker in Not gegenseitig unterstützt, etwa bei finanziellen Problemen. Das ist eine Art ursprünglicher Kreditversicherung. Ebenso wurde im Falle einer Erwerbsunfähigkeit des Ernährers Unterstützung geboten. Dazu kamen darüber hinaus noch die staatlichen Initiativen: Zwang- und Monopolrecht. Die Bedürfnisse des modernen Handelsverkehrs haben im 19. Jahrhundert zu Transportversicherungen geführt. Die Institutionalisierung des Solidaritätsprinzips ist eine

neuere Erscheinung, die erst im 19. Jahrhundert eingesetzt hat. Zu erwähnen sind Ereignisse wie das Aufkommen der Gewerkschaftsbewegungen oder der Brand von Glarus, der zu einer flächendeckenden Einführung von Brand- oder Gebäudeversicherungen geführt hat.

Die sozialdemokratischen Parteien der westeuropäischen Länder haben zu einer Solidarisierungswelle geführt. Vor allem in Deutschland gibt es heute noch Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit.

Heute sind die Versicherungen noch viel mehr professionalisiert und institutionalisiert. So haben wir zum Beispiel in der Schweiz das Sozialversicherungswerk wie AHV, IV, Arbeitslosenversicherung, die Monopol-Anstalten wie die kantonalen Gebäudeversicherungen und SUVA sowie die Privat- und Krankenversicherungen. Diese institutionalisierte Solidarität führt – christliche Werte hin oder her – zu einem gewissen Konfliktpotenzial.

Zum Beispiel in der Krankenversicherung: Hier besteht eine Solidarität zwischen Gesunden und Kranken. Diese funktioniert aber nur so lange, wie die Gesunden mitmachen möchten. Ich möchte die aktuelle politische Diskussion nicht aufrollen, aber wir sind hier an einem wichtigen Scheideweg.

Zweitens möchte ich die Altersvorsorge erwähnen – die Solidarität zwischen den Jungen und Alten, jetzt vor allem aus der Sicht der beruflichen Vorsorge. Ich bin nicht sicher, ob es bei einer Volksabstimmung zur Frage „Haben die Alten eine zu hohe Rente, ist der Renten umwandlungssatz zu hoch“ nicht besser wäre, man würde – anlehnend an die Regel des heiligen Benedikt – zuerst die Jungen fragen?

Bei der Einzellebens-Versicherung – *dritter Punkt* – hatten wir lange eine institutionalisierte Solidarität bei den Tarifen zwischen Rauchern und Nicht-Rauchern. Auf einmal ist diese Solidarität gekippt. Irgendwann hat die Gesellschaft angefangen zu unterscheiden. Heute ist kein Nicht-Raucher mehr bereit, die gleiche Prämie zu zahlen wie ein Raucher.

Ein vierter, politisch heikler Punkt ist die Autoversicherung. Es ist in der Motorfahrzeug-Haftpflicht völlig klar, dass alle jüngeren Fahrer (bis 25 Jahre) und alle älteren Fahrer (ab 75) mehr Unfälle verursachen als die restlichen Fahrzeuglenker. Viel frappanter noch ist der Umstand, dass Personen aus dem südosteuropäischen Raum in der Schweiz viel höhere Schadenfrequenzen und –quoten haben als Personen aus dem westeuropäischen Umfeld. Hier ist ein Konfliktpotenzial vorhanden. Es stellt sich nun die Frage, ob wir Solidargemeinschaften endsolidarisieren dürfen, und dies dann auch noch mit staatlicher Unterstützung? Auch hier geht es darum, die Balance zwischen Eigenverantwortung und Solidarität zu finden. Ich kann dazu nur sagen, dass die EU künftig – wir sind zwar noch nicht Mitglied, doch dies wird auch früher oder später bei uns vorkommen – Prämienunterschiede aufgrund des Geschlechts verbietet. Dann gibt es nur noch Unisex-Prämien, z.B. bei den Krankenversicherungen. Auch dies ist eine Form institutionalisierter Solidarität, die etlichen Zündstoff birgt.



### **3. Leitbild**

Lassen Sie mich die Frage stellen: Wie geht man in einer Firma vor, wenn ein Leitbild erstellt werden muss? Wir sind ja als Firma nicht konfessionell ausgerichtet, aber wir sind Teil dieser Kultur. Bei der Helvetia sind wir so vorgegangen:

Zuerst müssen wir uns fragen: Wie wollen wir unsere Werte verwirklichen?

Erst davon abgeleitet gibt es ein Leitbild und ein sogenanntes Mission Statement. Darauf aufbauend werden konkrete Ziele formuliert und Kriterien festgelegt.

Ferner haben wir bei der Helvetia unsere Personalgrundsätze. Vermutlich unterscheiden sie sich wenig von denen anderer Firmen. Wir haben drei Werte formuliert, die uns verbinden: Vertrauen, Dynamik und Begeisterung.

#### *Vertrauen*

Mit Vertrauen führen bedeutet, dass wir respektvoll miteinander umgehen und partnerschaftlich zusammenarbeiten. Solche Grundsätze müssen sich natürlich dann im Alltag bewähren. Dies kann sich zum Beispiel so zeigen, dass ein neuer Mitarbeiter eine Begrüßungskarte erhält und am ersten Tag ein Blumenstraus auf dem Pult hat. Doch darin kann sich die Helvetia kaum von anderen Unternehmen unterscheiden. Darüber hinaus machen wir deshalb noch so genannte „Welcome-Days“. An diesen Welcome-Days bin ich als CEO jeweils persönlich anwesend. Die Mitarbeitenden schätzen dies sehr, da es bei einer Unternehmung mit 2'500 Angestellten nicht selbstverständlich ist. Respektvoll miteinander umgehen bedeutet auch, diesen Grundsatz bis zum Tag einer allfälligen Trennung durchzuhalten.

#### *Dynamik*

Auch hier haben wir Ziele formuliert.

#### *Begeisterung*

Unter Begeisterung verstehen wir zum Beispiel die Fähigkeit, einander zu unkompliziertem Tun anstecken zu können. Das ist bei einer Versicherung, die von Formularen lebt, nicht ganz einfach. Unternehmerisches Handeln zeigt sich nicht in den schönen Hochglanzprospekten und in den Bekenntnissen zu Theorien. Am Schluss steckt der Teufel im Detail. Was bedeutet zum Beispiel „Freude und Engagement?“ Führungskräfte werden auch immer daran gemessen, wie sie mit ihren Angestellten umgehen.

Ich habe schon erwähnt, dass es aus meiner Sicht ganz entscheidend ist, was für Menschen in einem Unternehmen arbeiten. Das Menschenbild, das ein Kandidat oder eine Kandidatin mitbringt, spielt deshalb für uns eine grosse Rolle. Doch auch das Bauchgefühl ist meines Erachtens nicht zu unterschätzen. Ich bin überzeugt, Wissen kann man sich aneignen, Charaktereigenschaften eher nicht. Für mich ist letztlich entscheidend: Kann ich diesem Mitarbeiter wirklich vertrauen?

### *Anstellungsbedingungen*

Ein weiterer Punkt, bei dem man auch immer im Clinch sein kann, sind die Anstellungsbedingungen. Wenn sich ein Unternehmen zu christlichen Werten bekennt und gleichzeitig keine Teilzeitleute anstellt oder nur Frauen, die sicher nie einen Mutterschaftsurlaub in Anspruch nehmen werden, wenn es keine neuen Arbeitszeitmodelle einführt, dann erfüllt dieses Unternehmen seine Versprechungen nicht.

Schwierig wird es beim Thema Personalvorsorge. Selbst in unserer eigenen Pensionskasse sind heute Fragen aufgeworfen, die mit dem Weltbild oder dem Menschenbild zusammenhängen. Vor ein paar Wochen hatten wir folgende Frage zu beantworten: Sollen wir noch Alterskinderrenten ausrichten? Ein Rentner mit 70 wird nochmals Vater von Zwillingen! In diese Frage spielen gesellschaftspolitische Themen hinein, für uns aber auch die Frage der Überstrapazierung der Solidarität. Das würde nämlich bedeuten, dass die betreffenden Zwillinge im schlimmsten Fall 25 Jahre lang (solange sie in Ausbildung sind) bezugsberechtigt sind, und zwar zu Lasten der heutigen Erwerbstätigen, die dies heute finanzieren. Theoretisch schöne Bekenntnisse sind das eine, die Konkretion in der Praxis das andere!

### *Mitarbeiterbefragung*

Ein weiterer Punkt ist die Mitarbeiterbefragung. Wir haben uns eine Dialogkultur auf die Fahne geschrieben und machen regelmässig solche Befragungen. Wir wollen offen sein für Feed-back, Wandel und so weiter. Wenn nun aber bei einer solchen Mitarbeiterbefragung Themen zum Vorschein kommen, die uns nicht passen; wenn wir nicht bereit sind, darauf zu hören und diese Themen in die Entscheidungen mit einzubeziehen, dann verspielen wir das Mitarbeitervertrauen. Dann sind dies alles nichts als „wunderschöne“ Tools, die sich im Geschäftsbericht und bei Rating Agenturen gut machen, aber sonst zu nichts taugen.

### *Betriebliche Gesundheitsförderung*

Ein weiterer Punkt ist die betriebliche Gesundheitsförderung. Der schöne Gedanke „We care“ ist uns wichtig: Wir wollen, dass es den Mitarbeitenden gut geht. Doch auch das tun wir nicht aus blossem Altruismus heraus. Unsere Firma muss sicherstellen, dass unsere Mitarbeiter leistungsfähig bleiben. Das bleiben sie nur dann, wenn wir sie auch in der Gesundheitsförderung unterstützen. Am Schluss soll eine Win-Win-Situation entstehen.

### *Wertschätzung*

Ein weiteres Thema ist die Wertschätzung. Dieses Thema hängt sehr stark mit dem christlichen Weltbild zusammen. Da geht es zum Beispiel um die Frage, wie nahe die Geschäftsleitung bei den Angestellten ist. Da stellen wir fest, dass es vielfach kleine Sachen sind, die den Unterschied machen. Ich schreibe beispielsweise jedem Mitarbeiter zum Arbeitsjubiläum eine persönliche Karte – nicht eine vorgedruckte. Von

diesem Mitarbeiter können sie nachher für die nächste Zeit viel mehr erwarten – nur weil sie ihm sagen, dass er wichtig ist. Dies sind nur kleine Sachen, die aber die Kultur ausmachen. Wenn wir neue Leute fragen, weshalb sie zu uns wechseln, dann scheint der Kulturunterschied ein wichtiger Grund zu sein.

### *Gesellschaftliche Verantwortung*

Ein letzter Punkt ist die gesellschaftliche Verantwortung. Wir haben eigentlich eine schwierige Zeit hinter uns. Doch gerade in dieser Zeit haben wir den Eindruck gewonnen, dass wir die Schwierigkeiten gut gemeistert haben – nicht zuletzt, weil wir versucht haben, die Werte unseres Leitbildes umzusetzen. Wir haben zum Beispiel zwei kleinere Versicherungsgesellschaften mit insgesamt rund 400 Mitarbeitenden übernommen. Wir haben von Anfang an gewusst, dass wir Arbeitsplätze abbauen und Mitarbeitende an andere Standorte transferieren müssen. Wir sind überzeugt, dass mehrere Dinge, die vorgängig auch Frau Priorin Gassmann erwähnt hat, am Schluss entscheidend waren für den Erfolg. Es sind folgende drei Punkte:

- Am Tag der Übernahme sind wir selber zu den Mitarbeitenden gegangen und haben klar und offen kommuniziert.
- Wir haben die betroffenen Mitarbeitenden miteinbezogen.
- Wir haben alle betroffenen Mitarbeitenden, die eine neue Stelle suchen mussten, unterstützt. Wir haben aber auch von Anfang an klar gesagt, ab wann sie selber gehen müssen, und haben entsprechend auch die Eigenverantwortung eingefordert.

Zusammenfassend: Ich glaube es gehört zu einem Unternehmen, das auf christlicher Basis geführt wird, dass die Werte im Alltag immer wieder gelebt und eingelöst werden. Gleichzeitig muss man sich selber immer wieder mit der nötigen Distanz und Selbstkritik hinterfragen und sehen, wo die Grenzen sind. Letztlich müssen wir ja Gewinn machen, damit es allen Kunden gut geht und die Solidarität nicht überstrapaziert wird!

# Übersicht Referenten



## **Priorin Irene Gassmann, Kloster Fahr**

Schwester Irene Gassmann ist Priorin des Benediktinerinnenklosters Fahr. Sie ist ausgebildete Hauswirtschaftslehrerin und war Leiterin der Bäuerinnenschule des Klosters, die sie als junge Frau selber absolviert hatte. Das Kloster führt ausserdem einen Landwirtschaftsbetrieb mit Ackerbau und Tierhaltung, mit Wein- und Obstbau, sowie das Klosterrestaurant und den Klosterladen und die Paramentenwerkstatt mit Weberei und Schneiderei. Schliesslich führt Priorin Irene ihre Mitschwestern durch den praktischen wie spirituellen Alltag: «Zuhören können, Zuwendung schenken sind dabei zentral».



## **Dr. Philipp Gmür, CEO Helvetia Versicherungen**

Philipp Gmür, Dr. iur., verheiratet und Vater von vier Kindern, ist Vorsitzender der Geschäftsleitung der Helvetia Schweiz sowie Mitglied der Geschäftsleitung der Helvetia Gruppe. Nach zwei Jahren als Gerichtssekretär am Obergericht Luzern ist er seit 1993 in verschiedenen Funktionen für die Helvetia tätig. Neben seinem Studium in Rechtswissenschaften verfügt er über das Luzerner Anwaltspatent, sowie über Abschlüsse der Duke Law School (LL. M.) und der Harvard Business School.



## **Dr. Christoph Weber-Berg**

Leiter des Center for Corporate Social Responsibility an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich; Fellow im Forschungskolleg 2010-2011 des Zentrum Religion-Wirtschaft-Politik an der Universität Basel

Abschlüsse in Theologie (Dr. theol., Universität Zürich) sowie Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Nonprofit Management (E MBA, Universität Fribourg), 7 Jahre Tätigkeit als Gemeindepfarrer in Gwatt/Thun und Lenzburg.



## **PD Dr. Stephan Wirz**

Privatdozent, Lehr- und Forschungsbeauftragter am Zentrum Religion-Wirtschaft-Politik der Universitäten Luzern, Basel, Zürich; Leitung Bereich Wirtschaft-Arbeit an der Paulus-Akademie Zürich

Studium der Theologie (Dr. theol.) und der Politischen Wissenschaften Universität München (dipl. sc. pol. Univ.), Habilitation an der Universität Luzern; 10 Jahre Tätigkeiten in Privatwirtschaft (Credit Suisse, ABB Schweiz).

# Unsere bisherigen Publikationen VCU CH / G&W:

- 72. Christliche Spiritualität im Führungsalltag**  
Interview mit Priorin Irene Gassmann, Kloster Fahr und Referat Dr. Philipp Gmür, CEO Helvetia Versicherungen, welche an der Tagung vom 5. Mai 2012 gehalten wurden  
Dr. Christoph Weber-Berg
- 71. Spagat zwischen Beruf und Pflege: Neue Herausforderungen für die Personalpolitik der Unternehmen**  
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 10. September 2011 gehalten wurden  
PD Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg
- 70. Finanzen im Dienst von Wirtschaft und Gesellschaft**  
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 14. Mai 2011 gehalten wurden,  
Dr. Christoph Weber-Berg, PD Dr. Stephan Wirz
- 69. Leben die Alten auf Kosten der Jungen?** Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 18. September 2010 gehalten wurden, PD Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg
- 68. Kampf der Kulturen im Unternehmen?** Ein Résumé der Tagung vom 17.09.2009, Stephan Wirz / Hilmar Gernet (Hrsg.) (April 2010)
- 67. Jean Calvin (1509 – 1564). Reformator und Wirtschaftsethiker.** Von Ph. Dr. Prof. h.c. Eduard Wildbolz (Dezember 2009)
- 66. Das Kreuz mit der Leistungsgesellschaft.** Ein Résumé der Tagung vom September 2008 in der Paulus-Akademie Zürich (April 2009)
- 65. Von der unheimlichen zur un-heimlichen Parteifinanzierung in der Schweiz.** Von Hilmar Gernet, Direktor für Politik & Gesellschaft bei Raiffeisen Schweiz (November 2008)
- 64. Theologischer Disput um die Reform des Sozialstaates.** Von Stephan Wirz, Privatdozent für Theologische Ethik, Universität Luzern, Studienleiter Paulus-Akademie, Zürich (Januar 2008)
- 63. Wasser und Landwirtschaft.** Von Stefan Tangermann, Direktor für Handel und Landwirtschaft OECD (Juli 2007)
- 62. Überforderte Invalidenversicherung?** Von lic. iur. Andreas Dummermuth; Master of Public Administration (IDHEAP), Direktor der Ausgleichskasse / IV-Stelle Nidwalden, Präsident der IV-Stellen Konferenz (November 2006)
- 61. Geld und Macht im Spannungsfeld ethischer Entscheidungen.** Von Dr. rer. pol. Toni Föllmi, ehem. Direktor der Schweizerischen Nationalbank (SNB) (Mai 2006)
- 60. Die Arbeitsmarktlage in der Schweiz.** Von George Sheldon, Leiter Forschungsstelle für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomik (FAI) Universität Basel (Februar 2006)
- 59. Eigenverantwortung im Sozialstaat.** Von Dr. h.c. Franz Marty, Schwyz (Oktober 2005)
- 58. Christliche Werte, Hippokrates und Unternehmensethik.** Dr. theol. Christoph Weber-Berg, Prof. Dr. Otfried Höffe (August 2004)
- 57. Schweiz: Wohin geht die Reise?** Interview von Urs C. Reinhardt, Dr. Eduard Wildbolz und Prof. Dr. Franz Jaeger, St. Gallen. Nachwort von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (Mai 2004)
- 56. Globalisierung - Chance für alle.** (Dezember 2003)
- 55. Vertrauen schaffen.** Beiträge von P. Dr. Albert Ziegler, Dr. Helmut O. Maucher, Dr. Beat Kappeler, Fritz Blaser und Elisabeth Schirmer-Mosset (Oktober 2003)
- 54. Zuverlässig und umweltfreundlich.** Kernenergie: die Energie von Heute (März 2003, *vergriffen*)\*
- 53. Gesundheitswesen wie weiter?** Diskussionsvoten von Rechtsanwalt Moritz Arnet, Prof. Dr. Thierry Carrel und P. Dr. Albert Ziegler (Dezember 2002)
- 52. Das World Economic Forum (WEF) vor Menschheitsfragen.** Ein Projekt und seine Widersacher: Von Dr. Eduard Wildbolz, Urs C. Reinhardt, Prof. Dr. Klaus Schwab und Nationalrätin Pia Holenstein (November 2002)
- 51. Schwarzarbeit in der Schweiz.** Interview mit Dr. oec. Daniel W. Hefti, Zürich (Oktober 2002)

50. **Stellungnahme zum Wort der Kirchen.** Studiengruppe der Interkonfessionellen Informationsstelle Glaube & Wirtschaft, Bern (Ende August 2001)
49. **Das Bankkundengeheimnis.** Von PD Dr. iur. Christoph Winzeler, Basel und Prof. Dr. theol. und Dr. rer. pol. Friedrich Beutter, Luzern (August 2001)
48. **Staat, Wirtschaft, Kirchen und die Freiwilligen.** Von Sonja Daeniker-Pfister, Zumikon (März 2001)
47. **Zurück an die Spitze!** Für einen Wirtschaftsstandort Schweiz mit positiven Rahmenbedingungen. Ein Plädoyer, von Urs C. Reinhard, Bern (Dezember 2000)
46. **Leben nach 60.** Gesellschaftliche Aufgabe. Persönliche Verantwortung. Von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (September 2000)
45. **Die Bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der Europäischen Union (EU).** Was beinhaltet sie? Was ist von ihnen zu halten? Von Urs C. Reinhard, Bern (April 2000)
44. **Pfarrer und Unternehmer - zwei verschiedene Führungsfunktionen?** Von Dr. Johannes Flury, Chef Berufsbildung, Schweizerisches Rotes Kreuz, Bern (November 1999)
43. **Die Globalisierung und die Schweiz.** Von Hans Kaufmann, Wirtschaftsberater, Wettswil/Zürich (Juli 1999)
42. **Ökumenische Konsultation/Vernehmlassung zur Diskussionsgrundlage** (Dezember 1998)
41. **Unternehmensethik: Hemmschuh oder Erfolgsfaktor?** Von Dr. P. Albert Ziegler, Zürich (Juni 1998)
40. **Schweizer Geldpolitik und die wirtschaftliche Erholung.** Von Hans Theiler, Direktor der Schweizerischen Nationalbank, Bern (Dezember 1997)
39. **Zum Thema "Fairer Handel"** Interview mit Staatssekretär Prof. Dr. Franz Blankart, Bern (Dezember 1997)
38. **Die Kirchen, die Wirtschaft und die Revitalisierung der Werte.** Von Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Juli 1997)
37. **Gentechnik in Verantwortung.** Von ETHZ-Präsident Prof. Dr. Jakob Nüesch, Zürich / **Gentechnik auf dem ethischen Prüfstand.** Von Dr. Alber Bondolfi, Institut für Sozialethik der Universität Zürich (Dezember 1996)
36. **Die Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz.** Von Prof. Dr. Urs Ch. Nef, ETH Zürich, Zürich / **Ethische Gesichtspunkte zur Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz.** Von Dr. P. Stephan Rothlin, Zürich (Juli 1996)
35. **Arbeit - bezahlt, unbezahlt, unbezahlbar?** Von Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Oktober 1995)
34. **Die Schweiz braucht das GATT.** Interviews mit Minister Luzius Wasescha, Bern; André Richhoz, Georg Fischer SA, Genf; Melchior Ehrler, Schweiz. Bauernverband, Brugg; Paul Luterbacher, Pfarramt für Industrie und Wirtschaft, Basel (Mai 1995)
33. **Für die moderne Arbeitslosenversicherung.** Interviews mit Jean-Luc Nordmann, BIGA, Bern, und Hans-Ulrich Kneubühler, Institut für Sozialethik, Luzern (September 1994)
32. **Der Preis des Geldes.** Von Ulrike Baldenweg-Bölle, UBS, Zürich und Prof. Robert Hassler, Vevey (März 1994)
31. **Arbeitsteilung: Wundermittel oder Sackgasse**
30. **Verkehr und Umwelt**
29. **Wie mit wirtschaftlichen Ungleichgewichten fertig werden?**

28. **Nutzung der Verkehrsmittel und umweltverträgliche Lebensweisen**
27. **Von Pauschalurteilen zum Verständnis menschlicher Wirklichkeit**
26. **Wirtschaft im Dienste der Menschen**
25. **Für Sie gelesen und kurz notiert**
24. **Die kirchliche Botschaft muss mit ökonomischer Kompetenz gepaart sein**
23. **Menschenwürde und wirtschaftlicher Alltag**
22. **Steiniger Weg zur Lösung der internationalen Schuldenkrise**
21. **Ein Modell für die Schweiz (*\*vergriffen*)**
20. **Christen und die Atomenergie (*\*vergriffen*)**
19. **Umweltprobleme mit der Energienutzung: Unser Verhalten überprüfen (*\*vergriffen*)**
18. **Energie - Umwelt - Lebensstil**
17. **Ethische Aspekte der Energiefrage**
16. **Überlegungen zu den Vorschlägen der Bodenrechtsrevision**
15. **Wieviel Chemie verträgt die Umwelt?**
14. **Ein Leben zwischen Gift und Abfällen (*\*vergriffen*)**
13. **Ernährung (*\*vergriffen*)**
12. **Ernährung (*\*vergriffen*)**
11. **Über die Notwendigkeit und Möglichkeit einer Wissenschaftsethik (*\*vergriffen*)**
10. **Die Natur - unser Partner**
09. **Frauenarbeit - unterbezahlt oder unbezahlbar?**
08. **Freizeit - Freie Zeit?**
07. **Arbeit - wozu und für wen?**
06. **Haben wir morgen noch Arbeit?**
05. **Ist Arbeitslosigkeit unvermeidlich? (*\*vergriffen*)**
04. **Dritte Welt und wir**
03. **Bankeninitiative und ihre Auswirkungen**
02. **Dokumentation zur Bankeninitiative (*\*vergriffen*)**

01. Ist die Atomenergie eine Lösung?

*\* vergriffene Publikationen (Archiv)*

**Bezug und Bestellungen: Verein Christlicher Unternehmer Schweiz, Geschäftsstelle,  
Allmeindstrasse 11, Postfach 262, 8716 Schmerikon, Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81,  
Email: [info@vcu.ch](mailto:info@vcu.ch)**