

Das Kreuz mit der Leistungsgesellschaft

PAULUS - AKADEMIE
Zürich

VCU Vereinigung
Christlicher Unternehmer
der Schweiz

FOI & GLAUBE
ÉCONOMIE WIRTSCHAFT

APRIL 2009

Redaktion: Hilmar Gernet, PD Dr. Stephan Wirz

Gestaltung und Realisation: promotas werbeatelier, Schenkon LU

Glaube & Wirtschaft – Interkonfessionelle Informationsstelle

Postfach 245, CH-1707 Fribourg

Tel 026 481 11 32, Fax 026 481 24 87

glawi.fe@bluewin.ch, www.glaube-wirtschaft.ch



Inhaltsübersicht

Das Kreuz mit der Leistungsgesellschaft

PD Dr. Stephan Wirz, Studienleiter der Paulus-Akademie Zürich

2 - 4

Mehr Leistungsbereitschaft und weniger Anspruchsdenken!

Urs Schoettli, Auslandskorrespondent NZZ in Tokyo

5 - 6

Leistung und Mitmenschlichkeit als Gegensätze?

Joachim Wiemeyer, Professor für Christliche Gesellschaftslehre, Bochum

7 - 17

Leistungsgerecht und bedarfsgerecht

Christoph Stückelberger, Direktor Globethics.net, Genf,

18 - 24

Die Rekrutierung von Führungskräften als bedeutsame Aufgabe für eine zukunftsstaugliche Unternehmenskultur

Dr. Doris Aebi, Mitinhaberin der Executive Search Firma
aebi+kuehni ag, Zürich

25 - 26

Die vorliegende Broschüre stellt ein Résumé der Tagung vom 13. September 2008 in der Paulus-Akademie Zürich zum Thema "Leistungsgesellschaft" dar.



Das Kreuz mit der Leistungsgesellschaft


Eine Hinführung zum Tagungsthema

PD Dr. Stephan Wirz, Studienleiter der Paulus-Akademie Zürich
und Privatdozent für Theologische Ethik der Universität Luzern

Mit dem Schlagwort „flower-power“ wurde vor gut vierzig Jahren eine Strömung innerhalb der Jugendkultur bezeichnet, die sich radikal von den Leistungsvorstellungen ihrer Eltern-Generation abgrenzte und dies auch demonstrativ durch ihren Lebensstil zum Ausdruck brachte. Dieses leistungsabstinente Lebensverständnis erscheint aus dem Blickwinkel der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts, in der Rankings aller Art wie Pilze aus dem Boden schießen und in der nicht mehr nur Missen und Mistern, sondern auch Staaten und Städte, aber auch Unternehmen, Universitäten, Gymnasien und Krankenhäuser um ihre internationale Attraktivität ringen, einer untergegangenen Welt anzugehören; gleichsam ein letztes Aufzucken einer traditionellen (Agrar-)Gesellschaft, die der modernen Gesellschaft und der sie prägenden Rationalität weichen muss.

Mehr Leistungsbereitschaft


Nicht Leistungsextensität dominiert heutzutage unsere politische und wirtschaftliche Agenda. Im Gegenteil: Im Juni 2008 forderte der deutsche Bundespräsident Horst Köhler in seiner Berliner Rede seine Mitbürger unmissverständlich zu mehr Leistungsbereitschaft auf. Angesichts der aufstrebenden Schwellenländer in Asien scheint nämlich eines unserer Probleme darin zu liegen, dass der Leistungswille in Europa nicht mehr den kommenden Herausforderungen genügt, wodurch unser Wohlstand und unser hohes Beschäftigungsniveau über kurz oder lang zur Makulatur zu werden drohen. Schon vor der Finanzkrise wurde in der ökonomischen Fachliteratur, in Wirtschaftsgazetten und zeitgeschichtlichen Werken Europa als alternder, wirtschaftlich stagnierender Kontinent dargestellt, der gegenüber den asiatischen Staaten, vor allem gegenüber China und Indien, zunehmend an Boden verlieren wird.



Sehr anschaulich bringt diese Position Notker Wolf, der Abtprimas der Benediktiner, zu Papier: „In absehbarer Zeit werden zwei Milliarden Menschen in Indien und China mit uns in derselben Liga spielen, als unsere Konkurrenten auf allen Märkten und Mitbewerber um ein schönes Leben. Zwei Milliarden Menschen – nicht ungebildeter als wir, beruflich nicht schlechter qualifiziert als wir, nicht phantasieloser als wir, aber hungrig auf Erfolg, strotzend vor Selbstbewusstsein und angestachelt von dem Ehrgeiz, es dem Rest der Welt zu zeigen. Das meiste von dem, was wir können, können inzwischen Hunderte von Millionen im ostasiatischen Raum auch. Wir sind nichts Besonderes mehr. Unser Vorsprung schmilzt dahin. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis die chinesische Volkswirtschaft an der amerikanischen vorbeizieht – von zwanzig Jahren sprechen die einen, von vierzig Jahren andere. Doch lange vorher schon wird es mit unserer gemütlichen europäischen Welt vorbei sein.“

Weniger Mitmenschlichkeit?

Doch ist unsere europäische Welt wirklich so gemütlich? Nicht wenige Mediziner und Psychologen, vor allem aber die an Burn out-Syndromen und Depressionen leidenden Menschen werden einem solchen Befund widersprechen. Sie werden darauf verweisen, dass der in unserer Kultur bereits jetzt vorherrschende kompetitive Geist die Unternehmen und unsere Gesellschaft immer wie kälter werden lässt. Dieser Geist wehe ja nicht nur zwischen den Unternehmen, sondern schon im eigenen Unternehmen, in der eigenen Abteilung und führe dazu, dass die Mitmenschlichkeit vielerorts auf der Strecke bleibe. Aufmerksame Zeitgenossen werden sich deshalb die Frage stellen: Haben wir die Grenzen des Leistbaren schon erreicht? Kann es mit weiter steigenden Leistungsanforderungen überhaupt noch eine humane Unternehmenskultur geben? Was passiert mit den Menschen, die den steigenden Leistungsanforderungen nicht mehr gerecht werden können? Was heisst überhaupt „Leistung“? Gibt es verschiedene Formen von Leistung und welche werden von der Gesellschaft wertgeschätzt und entsprechend finanziell honoriert? Ist das gerecht? Bemisst sich Gerechtigkeit in modernen Gesellschaften nur nach der Leistung?



Diese Überlegungen und Fragen waren gleichsam Katalysatoren für die Konzeption und Organisation einer Tagung zum Thema „Leistungsgesellschaft“. Aus verschiedenen wissenschaftlichen, beruflichen und geographischen Blickwinkeln sollte dieses Thema entfaltet und erörtert werden, wobei sich ein erster Tagungsabschnitt mit den weltwirtschaftlichen Entwicklungen und ihren Auswirkungen auf das Leistungsverständnis der europäischen Gesellschaften und ein zweiter Abschnitt mit den Auswirkungen auf die Unternehmenskulturen befassen sollte. Eine Podiumsdiskussion über kirchliche Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Humanisierung der Leistungsgesellschaft, über die verschütteten Zugänge der Kirchen zu leistungsorientierten gesellschaftlichen Milieus, den „Performern“, sowie über die Formulierung und Durchsetzung von Leistungsanforderungen bei kirchlichen Mitarbeitern sollte das Thema „Leistungsgesellschaft“ auch auf die Kirchen hin öffnen.

Humane Leistungskultur

Die vorliegende Broschüre stellt keine vollständige Dokumentation dieser Tagung vom 13. September 2008 in der Paulus-Akademie Zürich dar. Gleichwohl oder gerade wegen der verkürzten und daher lesefreundlichen Wiedergabe der Referate, verbindet sich mit der Herausgabe dieser Schrift die Hoffnung, damit das Nachdenken über die Zukunftsgestalt unserer Leistungsgesellschaft in weiteren Teilen der Bevölkerung anzuregen. Wie können wir eine „humane Leistungskultur“ schaffen, die den wirtschaftlichen und politischen Erfordernissen von morgen und übermorgen Rechnung trägt und dennoch das Humanum nicht preisgibt? Denn über eines waren sich alle Referierenden einig: Ein Ausstieg aus der Leistungsgesellschaft ist nicht wünschbar. Denn dann würden der soziale Status und das Einkommen nicht mehr von der individuellen Leistung, sondern von der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Stand, einer Religion, einer Ethnie usw. abhängen. Für eine demokratische Bürgergesellschaft ist das Leistungsprinzip somit konstitutiv. Dass sich daraus aber kein Absolutheitsanspruch ableiten darf, verdeutlichen nicht zuletzt die ethischen Beiträge dieser Broschüre.



Mehr Leistungsbereitschaft und weniger Anspruchsdenken!

Die Schweizer Wirtschaft vor der Herausforderung eines intensivierten globalen Leistungswettbewerbs


Urs Schoettli, Auslandskorrespondent der Neuen Zürcher Zeitung in Tokyo

Alles deutet darauf hin, dass das 21. Jahrhundert von den asiatischen Volkswirtschaften dominiert werden wird. Der in den letzten Jahren und Jahrzehnten begonnene Prozess der Verlagerung der verarbeitenden Industrie nach Asien wird sich in der nächsten Zukunft verstärkt fortsetzen, nicht nur, weil die chinesische und indische Industrie – wie vor drei Jahrzehnten die japanische Industrie – rasch in die höherwertigen Produkte expandiert, sondern auch, weil immer mehr asiatische Grossinvestoren sich in westlichen Firmen einkaufen werden. Die amerikanische Subprime-Krise hat den Trend der Reichtumsverlagerung in der Weltwirtschaft noch akzentuiert.

Vor diesem Hintergrund wird für einen so stark in die Weltwirtschaft integrierten Kleinstaat wie die Schweiz die Notwendigkeit, sich nicht nur auf den asiatischen Märkten zu behaupten, sondern auch gegen eine erstarkte asiatische Konkurrenz bestehen zu können, drastisch zunehmen. Damit die Schweiz ihren hohen Lebensstandard auch in Zukunft wahren kann, ist es deshalb unerlässlich, dass sie sich mit der asiatischen Herausforderung rechtzeitig und gründlich auseinandersetzt.

Verständnis für unterschiedliche Wertesysteme


Da im 19. und 20. Jahrhundert die westlichen Industriegesellschaften weitgehend die Gesetze und Bedingungen in der Weltwirtschaft bestimmten, war auch die Schweiz daran gewöhnt, sich mit Volkswirtschaften zu messen, die demselben Zivilisationskreis wie sie angehören. Mit der Renaissance der asiatischen Wirtschaftsmächte wird dies in Zukunft nicht mehr so ausgeprägt der Fall sein.



Ungeachtet der äusseren Verwestlichung werden die asiatischen Gesellschaften durch andere Wertehierarchien geprägt als die westlichen. Will man im globalen Wettbewerb mit Indien, China, Japan und Südostasien bestehen und die in diesen Ländern sich bietenden Chancen nutzen, so ist ein Verständnis von deren Wertesysteme unerlässlich.

Rechte und Pflichten

Es geht nicht darum, in der Schweiz asiatische Werte einzuführen. Eine ganz andere Sache ist es jedoch, die eigene Entwicklung im Lichte dessen, was die asiatischen Volkswirtschaften so erfolgreich macht, kritisch zu durchleuchten. Dabei wird auffallen, dass in den letzten Jahrzehnten bei uns einiges falsch gelaufen ist und dass viele dieser Fehlentwicklungen nur deshalb bisher nicht zu einem empfindlichen Wohlstandsverlust geführt haben, weil die Weltwirtschaft von den westlichen Volkswirtschaften dominiert wurde. Ein Bereich, in welchem sich exemplarisch die Herausforderung aus Asien darstellen lässt, ist das Verhältnis zwischen Rechten und Pflichten. Die westlichen Gesellschaften werden von Rechtsansprüchen geprägt, die asiatischen stehen unter dem Diktat der Pflicht. Dies gilt nicht nur für das öffentliche Leben, sondern auch für die Beziehungen innerhalb der Familie. Während in Asien, insbesondere natürlich in China, der Aufbau einer funktionierenden Rechtsstaatlichkeit vordringlich ist, gilt es in Europa, in der Schweiz das in den Jahren des leichten Wohlstands entstandene Ungleichgewicht zwischen Rechten und Pflichten zu beseitigen.



Leistung und Mitmenschlichkeit als Gegensätze?

Der Beitrag der christlichen Ethik für eine humane Leistungsgesellschaft

Joachim Wiemeyer, Professor für Christliche Gesellschaftslehre an der Ruhr-Universität Bochum

Fragen der Leistung und der Leistungsgesellschaft sind im Kontext einer christlichen Ethik zum einen vom Individuum her zu bedenken, zum anderen aber auch von den gesellschaftlichen Regeln und Institutionen. Vom Individuum her besteht die Frage, welche Bedeutung die Erbringung von Leistungen, vor allem von ökonomischen Leistungen, für ein gelingendes menschliches Leben hat. Bei den gesellschaftlichen Institutionen ist zu bedenken, wie Leistungsanreize im gesellschaftlichen Gefüge verankert werden, wie der Leistungsprozess geregelt wird und welche Grenzen ihm gegebenenfalls gesetzt werden.

1. Die individuelle Dimension

Jeder Mensch ist mit gewissen natürlichen Anlagen und Fähigkeiten geboren. Damit diese Fähigkeiten und Anlagen sich entfalten können, haben für die Kindheit vor allem die Eltern und das persönliche Umfeld, später dann auch Erziehungseinrichtungen wie Kindergärten und Schulen große Bedeutung. Es ist wichtig, die Begabungen und Fähigkeiten sich entfalten zu lassen und zu fördern. Im Laufe der Entwicklung eines Menschen kommt es, vor allem als Jugendlichen und Erwachsenen, darauf an, dass er oder sie selbst sich anstrengt, um das eigene Potential zur Entfaltung zu bringen. Bei manchen geschieht dies z.B. dadurch, dass sie ausgiebig für Sportarten trainieren, Musikinstrumente erlernen und üben usw. Die Suche danach, wo die eigenen Begabungen und Fähigkeiten liegen, und diese dann zur Entfaltung kommen zu lassen, kann als eine sittliche Pflicht angesehen werden.




Übertriebener Leistungswille

Dabei kann ein überzogener Ehrgeiz der Betreffenden selbst, wie der Eltern, Trainer und der weiteren Umgebung, verfehlt sein, wenn Jugendliche übertrainiert werden bzw. ihr Leistungsvermögen durch künstliche Mittel steigern. In anderen Bereichen stellen sich verfehlt Bestrebungen bei magersüchtigen Models heraus. Übertreibungen wie Vereinseitigungen, nur der Entfaltung bestimmter Anlagen, sind entgegenzutreten. Im Sinne der Heranbildung ganzheitlicher Persönlichkeiten sollten in Bildungsprozessen eine religiös-spirituelle, eine kulturelle, eine gesellschaftlich-politische wie eine beruflich-fachliche Dimension eine gleichberechtigte Rolle spielen.

Dass die erworbenen Fähigkeiten in der Gesellschaft, vor allem auch in der Arbeitswelt eingesetzt werden, ist für den einzelnen in seiner Persönlichkeitsentwicklung wichtig. Daher gilt das Gesagte auch für diejenigen, die etwa als reiche Erben, Lottogewinner etc. gar nicht auf Erwerbsarbeit angewiesen sind. Darin wird die anthropologische Bedeutung einer Betätigung wichtig. Dies gilt unabhängig vom Ausmass der einzelnen Fähigkeiten und Begabungen.

Die Leistungserbringung des Einzelnen hat aber auch eine soziale Bedeutung, da man in einer arbeitsteiligen Wirtschaft nicht Leistungen für sich, sondern üblicherweise Leistungen für andere erbringt und damit in einen gesellschaftlichen Solidarverbund einbezogen ist. Dabei sollte die Gesellschaft so organisiert sein, dass die Begabungen, Fähigkeiten und Leistungen in ihrer Unterschiedlichkeit von jedem einzelnen auch gebraucht und geschätzt werden.

Eine besondere Form der Leistungserbringung im wirtschaftlichen Raum ist die unternehmerische Betätigung, sei es als persönlich haftender Einzelunternehmer, als angestellter Manager, als selbständiger Gewerbetreibender im Handel, Handwerk und in der Landwirtschaft oder in freien Berufen. Eine moderne Gesellschaft benötigt eine Kultur der Selbständigkeit, die immer wieder Menschen ermuntert, besondere




Leistungen zu erbringen und hohe Verantwortung zu übernehmen. Eine vor kurzem erschienene Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland, der man auch aus katholischer Sicht voll zustimmen kann, formuliert dies so:

„Ohne unternehmerisches Handeln kann keine moderne Gesellschaft überleben. Wir brauchen Menschen, die den Mut und die Vision haben, neue Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aufzubauen, neue Produkte kreativ zu entwickeln und für sie Märkte zu erschließen. Die Motive hierfür sind verschieden – sie sind meist nicht nur materieller Art; vielmehr geht es um die Befriedigung eines kreativen Bedürfnisses, den Wunsch etwas zu tun, was vorher niemand getan hat, und damit menschliche Bedürfnisse zu stillen. Solches Unternehmertum leistet dem Gemeinwohl große Dienste und verdient deswegen über den wirtschaftlichen Gewinn hinaus soziale Anerkennung. Wenn solche Tätigkeiten mit beträchtlichen materiellen wie immateriellen Risiken verbunden sind, rechtfertigt dies prinzipiell auch ein höheres Einkommen, das sich freilich auch vor den geringsten Lohngruppen rechtfertigen lassen muss.“

Arbeit und Musse

Eine christliche Anthropologie betont im Sinne einer ganzheitlichen Persönlichkeit, dass die wirtschaftliche Leistungserbringung nicht das individuelle Leben völlig dominieren darf. Dies bedeutet, dass für sie immer nur eine begrenzte Zeit vorzusehen ist und für andere fundamentale menschliche Bedürfnisse ausreichend Raum bleiben muss. Zeit für personale menschliche Beziehungen in Partnerschaft, Familie und Freunde, Zeit für ehrenamtliches und für gesellschaftliches Engagement in Vereinen, Verbänden, Parteien, Bürgerinitiativen, Zeit für religiöse und spirituelle Bedürfnisse und Engagement, für Erholung und Freizeitgestaltung sowie Hobbies. Ein übermässiger zeitlicher, geistiger und kräftemässiger Einsatz in der Arbeitswelt steht zum einen vor der Frage, ob er längerfristig durchgehalten werden kann. Ist eine Belastung tragfähig, so dass man sie ein gesamtes Arbeitsleben mit steigendem Renteneintrittsalter durchtragen kann?



Eine extreme, zunächst scheinbar freiwillig übernommene hohe Arbeitsbelastung kann aber auch als Vereinseitigung angesehen werden, so dass sie als Suchterscheinung „Workaholic“ gelten kann. Ein überzogener äusserer Leistungszwang wie ein innerer überzogener Leistungsdruck können auch zu gesundheitlichen Gefährdungen, z.B. Dem Nikotin-, Alkohol- und Drogenmissbrauch führen, weil man dem Stress entkommen will.

Leistung ist für den einzelnen wichtig, wenn er Stolz auf das Geleistete sein kann, wenn man aus eigener Kraft seinen Lebensunterhalt bestreitet und als überdurchschnittlich Leistungsfähiger auch etwas für andere tun kann. Man muss aber aus christlicher Sicht festhalten, dass der Mensch seine Würde als Mensch von Anfang an hat und er oder sie sie nicht durch Arbeit oder Leistung erwirbt, aber auch nicht durch Minderleistung verlieren kann. Diese Perspektive ist auch für Personen in Führungspositionen wichtig. Der schneller werdende Wechsel der Vorstände von Grossunternehmen, die zwar materiell gut abgesichert sind, aber ihre Stellung mit allen Insignien verlieren und sich daher nutzlos vorkommen können, macht dies deutlich.

Vor allem in der Entwicklung des Finanzsektors der letzten Jahre hat es eine ungesunde Entwicklung gegeben, wenn z.B. junge Personen mit kaum mehr als 30 Jahren Millionengehälter erhielten. Die einseitige und ungesunde Fixierung auf Arbeit und hohe Einkommen führt dazu, dass z.B. Manager am Bankenplatz London in der gegenwärtigen Finanzkrise verstärkt psychische Probleme haben und besonders anonyme psychotherapeutische Angebote nachfragen. Auch soll eine grössere Zahl von Ehescheidungen anstehen, weil die scheidungswilligen Frauen die hohen Boni der Vergangenheit den Abfindungen und Unterhaltszahlungen zugrunde legen wollen. Diese Entwicklungen zeigen eine gefährliche Vereinseitigung von Menschen, darf doch nach christlichen Vorstellungen der Mensch seine eigene Identität wie seine persönlichen Beziehungen nicht allein von Arbeit und Einkommen abhängig machen. Theologisch gesprochen darf man Arbeit nicht zum „Götzen“ machen.


2. Die gesellschaftliche Dimension

Aus gesamtgesellschaftlicher Sicht ist sozialetisch zu fragen, ob moderne Gesellschaften legitimerweise Leistungsgesellschaften sein sollten. Dabei ist unter Leistungsgesellschaft eine Gesellschaft zu verstehen, in der Leistungsanreize in den verschiedenen gesellschaftlichen Subsystemen, wie dem Bildungswesen, der Wirtschaft usw. systematisch gesetzt werden, der Leistungswettbewerb in Sport, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft etc. systematisch installiert wird und gesellschaftliche Positionen primär nach dem Leistungskriterium vergeben werden. Eine erste Annäherung zu dieser Frage, besteht in der Suche nach Gesellschaften, die nicht primär auf Leistungen setzen. In diesen wird die soziale Herkunft, die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Religionsgemeinschaft, einer Kaste, eine politische Überzeugung, das Alter, das Geschlecht und die ethnische Zugehörigkeit etc. prämiert.

Vorteile des Wettbewerbs

Während solche Gesellschaften von vornherein bestimmte Merkmale prämiieren, Menschen mit anderen Merkmalen diskriminieren, sind Systeme mit Leistungswettbewerb offener. Dort haben Menschen unabhängig von Religion, politischer Überzeugung, sozialer Herkunft usw. die Chance sich zu behaupten und im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Solche Systeme entsprechen damit dem menschenrechtlichen und dem demokratischen Grundcharakter unserer Gesellschaften.

Ein zweites Argument spricht ebenfalls für Leistungswettbewerb in vielen gesellschaftlichen Bereichen: Durch Wettbewerb wird das Leistungsvermögen der einzelnen Wettbewerber angestachelt. Dieses Bemühen der Wettbewerber kann dann für die Gesellschaft positive Ergebnisse haben. Im wirtschaftlichen Wettbewerb kommt es damit zu kostengünstiger Versorgung der Konsumenten, zur permanenten Innovation und Imitation.




Der wissenschaftliche Wettbewerb soll das Bemühen der Forscher stimulieren, neue Forschungsergebnisse zu generieren. Da Wissenschaft und Forschung für eine moderne Gesellschaft hohe Bedeutung bei der Lösung vielfältiger gesellschaftlicher Probleme haben, man denke nur an medizinische Forschung und die Krankheitsbekämpfung, ist ein solcher Wettbewerbsbezug zu begrüßen. Der sportliche Wettbewerb ruft das Interesse der Zuschauer hervor und dient deren Unterhaltung.

Politischer, wirtschaftlicher, wissenschaftlicher und sportlicher Wettbewerb zeigen auf, dass es Voraussetzungen für faire Wettbewerbsprozesse gibt und diese selbst gewissen Regeln genügen müssen.

Im politischen Wettbewerbsprozess spielen z.B. der gleiche Zugang von Parteien zu Medien, zu Versammlungsräumen, die Parteienfinanzierung u.a. mehr eine wichtige Rolle. Beim wissenschaftlichen Wettbewerb stellt Kontrollier- und Nachvollziehbarkeit der Forschungsergebnisse einen wichtigen Gesichtspunkt dar. Wenn Forscher Ergebnisse fälschen, damit sie eher als ihre Konkurrenten an Forschungsgelder kommen, zeigt sich hier ein Verfall wissenschaftlicher Wettbewerbskultur. Der wissenschaftliche Wettbewerb spielt sich ebenfalls bei der Rekrutierung von Forschern ab. Ob hier die Verfahren immer so zuverlässig sind, dass eine Berufung von persönlichen Freunden der Berufenden, die Nähe der Forschungsansätze usw. verhindert werden, ist offen. Während in Deutschland kritisiert wird, dass zu wenig ausländische Wissenschaftler berufen werden und dies als Indikator für ein zu wenig leistungsbezogenes Berufungsverfahren gilt, scheint es hier in Zürich umgekehrt zu sein.

Wettbewerbsregeln

Damit bei Mannschaftsspielen und Zweikämpfen der Siegswillen sich nicht in unfairen Spielweisen niederschlägt und der richtige Erste ermittelt wird, gibt es vielfach Schiedsrichter, Kampfrichter etc. Da in vielen Sportarten durch Training, persönliches Verhalten, Ausrüstung etc. Vorteile erzielt werden sollen, müssen immer feinere Vorschriften für die




Ausrüstung und die Sportgeräte erlassen und überprüft werden. Dies gilt nicht nur für Dopingproben, sondern auch für ein Mindestgewicht von Skispringern, die Überprüfung von Kufen und das Gewicht von Bobs und Rodeln, die Anzüge der Athleten, für Trainingsüberprüfungen bei Springreiten, um Tierquälerei zu vermeiden, etc. Bei fast allen Sportarten führt ein ins Extrem getriebenes Leistungsprinzip dazu, dass es Exzesse gibt.

Ebenso wie der wissenschaftliche, der sportliche und der politische Wettbewerb der Regeln und der Überwachung ihrer Einhaltung und ihrer Sanktionierung bedarf, so gilt dies auch für den ökonomischen Wettbewerb. Hier können Marktzugangsbarrieren und Marktaufteilungen (Kartelle) zu Marktabschottungen führen. Hier kann es zum unfairen Wettbewerb kommen, wenn z.B. falsche Gerüchte über Konkurrenten bzw. ihre Produkte im Markt gestreut werden.

Erfordernis des Sozialstaates

Ein Aspekt unterscheidet den politischen, wissenschaftlichen und sportlichen Wettbewerb vom wirtschaftlichen Wettbewerb. An den ersten drei Wettbewerbsformen muss man nicht zwangsläufig teilnehmen. Wer in dortigen Wettbewerbsprozessen erfolglos bleibt, ist in seiner Existenz nicht bedroht. Wer hingegen gar nicht erst den Einstieg in einen wirtschaftlichen Wettbewerbsprozess findet oder dort scheitert, dessen Existenz und dessen Überleben ist bedroht. Dies hat die Frühphase der Industrialisierung in Europa sowie viele Zustände in Schwellenländern wie in Staaten der Dritten Welt gezeigt. Der Leistungswettbewerb bedarf daher einer sozialen Korrektur und Ergänzung durch einen leistungsfähigen Sozialstaat. Dieser Sozialstaat hat daher auch auf den wirtschaftlichen Erfolg der Leistungsfähigen zurückzugreifen und diese einer Sozialpflicht zu unterwerfen. Damit wird heute die in der christlichen Tradition stark verankerte personale Mitmenschlichkeit in den Einrichtungen des Sozialstaates zu Recht institutionalisiert.




Dies ist deshalb legitim, weil der individuelle wirtschaftliche Erfolg eines Menschen sich auch unverdienten, nämlich angeborenen Fähigkeiten und Begabungen verdankt, von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, wie dem Rechtsstaat und der Infrastruktur eines Landes abhängt und erst durch das kostenlose Bildungswesen eines Landes entfaltet werden kann. Üblicherweise werden Leistungen auch in grösseren Verbänden (wie Unternehmen) erbracht. Daher ist der individuelle Ertrag nie einer Person allein zuzurechnen und darf legitimerweise für gesellschaftliche Zwecke, z.B. im Rahmen der Sozialversicherung und einer progressiven Besteuerung, herangezogen werden. Umgekehrt muss dieser gesellschaftliche Zugriff immer begrenzt bleiben, denn ob jemand seine angeborenen Fähigkeiten und Begabungen entfaltet und entwickelt und sein Leistungsvermögen einsetzt, ist eine Eigenleistung, die hinreichend anerkannt werden muss.

Faire Chancengleichheit

In unserer Gesellschaft werden soziale Unterschiede (Einkommensunterschiede), Unterschiede in sozial angesehenen Positionen der Gesellschaft, in persönlicher Macht usw. mit unterschiedlichen Leistungen gerechtfertigt. Wenn dies so ist, hat aber eine faire Chancengleichheit im Leistungswettbewerb hohe Bedeutung. Problematisch ist dabei, dass die familiäre Herkunft und das Erbrecht bei gleichbegabten Personen zu unterschiedlichen Chancen führen. Das Bildungssystem kann offensichtlich solche Unterschiede nicht hinreichend ausgleichen. Weiterhin spielen in der Gesellschaft nicht nur Leistungen, sondern auch überlieferte und zugleich problematische Wertvorstellungen eine Rolle. Dies führt etwa dazu, dass Frauen und Migranten in Führungspositionen und höheren Einkommensklassen unterrepräsentiert sind.

Ein Weiteres kommt hinzu: Stellen die am Markt erzielten Einkommen tatsächlich eine leistungsbezogene Entlohnung dar oder hat z.B. bei der Managerentlohnung eine kleine Gruppe von Vorständen ihr Gehalt gegenseitig – unabhängig von jeder messbaren Leistung – hochgeschaukelt? Zusätzlich muss man beim Finanzsektor fragen, ob nicht




viele Managergehälter, aber auch viele Boni für Mitarbeiter, aus dem Eingehen unverantwortlicher Risiken erwachsen sind. Nachdem Milliardenbeträge vernichtet worden sind, werden die – wie sich nun herausstellt – nur scheinbaren Leistungsentgelte keineswegs zurückgefordert. An diesem Beispiel wird auch deutlich, dass Leistungsmessung schwierig ist, z.B. ab welchem Zeitraum ein wirtschaftlicher Erfolg in welchem Ausmass tatsächlich als Leistung gelten kann und wie Leistungen zwischen Einzelpersonen und Arbeitsgruppen (Teams) aufgeteilt werden können.

Unternehmenskultur und Mitmenschlichkeit

Zwischen Leistungsfähigkeit und Mitmenschlichkeit im Betrieb gibt es in der Regel keine Gegensätze. Denn eine Unternehmenskultur, die Vertrauen zwischen Führung und Belegschaft durch Mitsprache und Transparenz fördert, Einkommensunterschiede plausibel vermittelt, auf Personen mit geringerer oder geringer werdender Leistungsfähigkeit Rücksicht nimmt, fördert zugleich die Produktivität. Man kann nämlich so eher leistungsfähige Arbeitskräfte gewinnen, halten oder diese motivieren, statt einer inneren Kündigung Vorschub leisten. In einer solchen Unternehmenskultur können auch schmerzhaft Anpassungsprozesse, z.B. Personalabbau, auch in Verbindung mit Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland, bewältigt werden.

Im Kontext der Leistungserbringung ist weiterhin zu fragen, was eine Gesellschaft überhaupt als Leistung ansieht, die honoriert wird. Die Soziallehre der Kirche benutzt bewusst einen weiten Arbeitsbegriff, der über die Erwerbsarbeit hinaus geht, weil sie die vor allem von Frauen erbrachten Leistungen in der Kindererziehung und der Pflege von Angehörigen anerkennt, die gesellschaftlich nicht hinreichend gewürdigt werden. Ob diese Tätigkeiten als anerkannte Leistung gelten sollen, kann die Gesellschaft z.B. durch die Ausgestaltung ihrer Sozialsysteme definieren. Ähnliches gilt für das ehrenamtliche Engagement in der Gesellschaft.




Gemäss dem Subsidiaritätsprinzip ist eine Gesellschaft so zu organisieren, dass sie von jedem einzelnen zumutbare Eigenanstrengungen fordert, für sich und die Seinen zu sorgen. Dies bedeutet etwa, dass staatliche Sozialleistungen und Transferzahlungen Menschen nicht dazu verleiten dürfen, ihre Eigenanstrengungen einzustellen. Fehlkonstruiert wären soziale Sicherungssysteme, die Menschen ermöglichen würden ohne eigene Anstrengungen auf Kosten der Leistung anderer zu leben. Dies scheint mir aber in der Schweiz weniger der Fall zu sein als im deutschen Sozialsystem, wo in der früheren deutschen Sozialhilfe und in der Arbeitslosenhilfe sowie heute bei den Regelungen von Hartz IV an prinzipiell arbeitsfähige Personen längerfristig Sozialtransfers geleistet werden ohne Gegenleistungen einzufordern.


3. Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Zusammenfassend kann man festhalten, dass

- die personale Würde des einzelnen Menschen nicht von seiner Leistung abhängt;
- die christliche Sozialethik Leistungserbringung für die Gesellschaft als unverzichtbar ansieht;
- jeder einzelne Bürger verpflichtet ist, soweit es seine Begabungen und Fähigkeiten zulassen, Leistungen für sich selbst, die Mitmenschen und die Gesellschaft zu erbringen;
- keiner darauf vertrauen darf, dass er die eigenen Fähigkeiten und Begabungen zurückhalten darf, um von dem Ertrag der Leistungen anderer zu leben;
- jeder Wettbewerb in der Gefahr liegt, einen Vorteil durch Manipulation und Verfälschungen von Leistungen zu erzielen;
- eine echte Leistungsgesellschaft eine faire Chancengleichheit voraussetzt, die in der Realität immer nur unvollkommen realisierbar ist;
- was Leistung ist, keineswegs immer eindeutig definiert und messbar ist;
- die gesellschaftliche Definition dessen, was als Leistung gilt, sich wandeln kann;

- 
- Leistung nur ein Teil des gesellschaftlichen Lebens ist, denn der Mensch verdankt sich nicht eigener Leistung, sondern seinen Eltern. Ob sein Leben gelingt, hängt nicht allein von ihm, sondern auch von seinen Mitmenschen ab, im christlichen Sinne kann er die Erfüllung seines Lebens nicht durch eigene Leistung erlangen, sondern ist auf die Liebe und Gnade Gottes angewiesen.

Das Leistungsprinzip ist ein ethisch legitimes Steuerungsprinzip moderner Gesellschaften. Im Sinne einer humanen Leistungsgesellschaft sind aber Exzesse eines übersteigerten Leistungsprinzips zu vermeiden, ein fairer Zugang zum Leistungswettbewerb anzustreben und eine kritische gesellschaftliche Reflexion darüber erwünscht, was im Sinne des Gemeinwohls als Leistung anerkannt werden soll, selbst wenn es wie die Kindererziehung oder die Pflege von Angehörigen vom Markt nicht honoriert wird. Auch der globale Wettbewerb zwingt die westlichen Industriegesellschaften mit einer Sozialen Marktwirtschaft nicht dazu, das Konzept einer humanen Leistungsgesellschaft aufzugeben.



Leistungsgerecht und bedarfsgerecht

Ethisches Prinzip der Unternehmenskultur

Christoph Stückelberger, Direktor Globethics.net, Genf und Titularprofessor für Ethik an der Universität Basel

1. Der globale Leistungswettbewerb

Der Leistungswettbewerb ist kein neues Phänomen, sondern so alt wie menschliches Arbeiten. Er erhielt aber in mehreren Stufen neue Dynamiken und eine Beschleunigung mit der Leistungsgesellschaft ab dem 18. und 19. Jahrhundert, mit der Industrialisierung, der Kolonialisierung und als letzter Phase mit der Globalisierungswelle durch den Zusammenbruch des bipolaren Weltsystems 1989, insbesondere mit den neuen Transport- und Kommunikationstechnologien, globalen Finanzierungsinstrumenten und der mit diesen Faktoren verbundenen rasanten globalen Öffnung der Märkte mit einem erstmals in der Menschheitsgeschichte wirklich globalen Leistungswettbewerb.

2. Was ist Leistung?

Leistung im Sport ist der Grad der körperlichen oder geistigen Beanspruchung und Fähigkeit sowie deren Ergebnis. Leistung in der Betriebswirtschaft ist die Menge oder der Wert der innerhalb eines Zeitraumes erbrachten Sachgüter oder Dienstleistungen für den Markt (Marktleistung) oder den Betrieb (innerbetriebliche Leistung). Leistung im christlichen Glauben ist die Fähigkeit, Gottes Gnade anzunehmen, den Willen Gottes zu erkennen und umzusetzen.


Von der Gesamtwertschöpfung (Leistung) auf der Erde werden 95 Prozent der Leistungen von der Natur, 3 Prozent durch menschliche Arbeit im formellen Sektor und 2 Prozent durch menschliche Arbeit im informellen Sektor erbracht!

3. Ethische Begründung und Beurteilung von Leistung

Leistung in den verschiedenen Formen ist ethisch positiv zu werten.


Ethische Begründungen (Auswahl) für die grundsätzlich positive Sicht von Leistung:

- „Leistung statt Privilegien“ als Prinzip moderner Chancengleichheit und Überwindung des Feudalismus ermöglicht grundsätzliche Gleichbehandlung der Menschen aufgrund ihrer Leistung und nicht aufgrund vererbter Privilegien und Nepotismus. Die Leistungsgesellschaft ist vor allem Ergebnis von liberalen Befreiungsbewegungen des 18. und 19. Jahrhunderts gegen Privilegien von Adel und Geistlichkeit.
- Das Leistungsprinzip stärkt Würde und Empowerment des Menschen (den aufrechten Gang), aus eigener und kollektiver Kraft und nicht aus „Gnade“ und in Abhängigkeit von andern sein Leben unterhalten und gestalten zu können. Für die Reformatoren war dies ein wesentlicher Grund für die positive Wertung der Arbeit und des christlichen Arbeitsethos, den Kampf gegen Bettelei und Armut. Reformatorisches Arbeitsethos bildete eine Grundlage für den Kampf gegen Privilegien.
- Leistung ist ein Ausdruck schöpferischer Weltgestaltung. Dazu lädt, aus Sicht christlichen Glaubens, Gott als Schöpfer seine Geschöpfe ein. Alles Geschaffene, alle Geschöpfe (Menschen, Tiere, Pflanzen, nicht lebende Materie) erbringen Leistungen und haben so als Geschöpfe schöpferischen Anteil an Gottes Schöpfung (ohne dass damit die grundsätzliche Differenz zwischen Schöpfer und Geschöpf aufgehoben wird!).
- Leistung ist Ausdruck eines verantwortlichen Einsatzes der Fähigkeiten (theologisch Charismen), die jeder Mensch mit seinem Leben erhalten hat. Diese Fähigkeiten – so vielfältig und unterschiedlich gross sie sein mögen – zu nutzen ist Verpflichtung (theologisch eine Verpflichtung gegenüber Gott als dem Geber dieser Gaben. Vgl. Gleichnis von den Talenten und Lk 12: Der gute Manager).
- Leistung ist ein Beitrag des Einzelnen oder eines Kollektivs für die Gemeinschaft und Gesellschaft. Leistung dient neben der Weltgestaltung und Selbstentfaltung der Gemeinschaftsbildung.

- 
- Die Menschenrechte, wonach allen Menschen unabhängig von ihrer Herkunft und ihren Fähigkeiten die gleichen Rechte zustehen, sind verbunden mit Menschenpflichten, nämlich der Pflicht, sich für die Gewährung dieser Menschenrechte für andere einzusetzen. Die Goldene Regel, wonach man den andern tun soll, was man von ihnen erwartet, heisst: Wenn ich von andern erwarte, dass sie meine Menschenrechte schützen und stärken, können sie von mir ihnen gegenüber dasselbe erwarten. Das erfordert erhebliche Leistungen, z.B. durch wirtschaftliche Produktion das Recht auf Nahrung, auf Information, auf Bildung und Religionsausübung (-freiheit) umzusetzen.
 - Leistung heisst, dass eine Tätigkeit mit dem geringsten Aufwand an Zeit und Kraft ausgeführt werden soll. Solche Effizienz ist Ausdruck des sparsamen Umgangs mit knappen Gütern wie Zeit, natürlichen und gesellschaftlichen Ressourcen und mit Interaktionskosten. Effizienz als „good stewards“, verantwortliche Haushalterschaft, ist ethisch diesbezüglich sehr positiv zu werten. Allerdings ist hier wiederum ein umfassendes Verständnis von Effizienz mit einer Gesamtkostenrechnung nötig. Eine rasche just-in-time Produktion in China mag ökonomisch effizient sein, wenn sie aber mit grossen ökologischen oder menschlichen Kosten verbunden ist, ist sie gesamtgesellschaftlich nicht effizient.

Beurteilung von Leistungen

Aus ethischer Sicht ist nicht jede menschliche Tätigkeit im Sinne von Produktion von Gütern und Dienstleistungen positiv. Der Terroranschlag auf die Twintowers in New York mit Tausenden von Toten, die Produktion von Drogen, gewagte Börsenspekulationen oder gedopte Spitzenleistungen im Sport sind ethisch keine Leistung. Leistung ist ethisch gesehen „individuelles oder kooperatives menschliches Handeln, soweit es einen Beitrag zur Erreichung sozial positiv gewerteter Ziele darstellt“, wie ein Lexikon für Wirtschaftsethik definiert. Ich füge an: soweit es einen Beitrag zur Erreichung wirtschaftlich, sozial, ökologisch und gesellschaftlich positiv gewerteter Ziele darstellt. Die grundsätzliche Ambivalenz menschlichen Handelns, begründet in der Unvollkommenheit des Menschen,



theologisch gesagt seiner grundsätzlichen Schuldverstricktheit, bedeutet, dass menschliche Tätigkeiten Lebensförderndes und Lebensbehinderndes hervorbringt. Das Positive nenne ich Leistung, das Negative Zerstörung.

Leistungsmotivation


Die Leistungsmotivation enthält auch wichtige ethische Fragen. Zwang zur Leistung im Sinne der Zwangsarbeit ist ethisch unzulässig und ist menschenrechtswidrig (Allgemeine Erklärung der Menschenrechte von 1948 gegen Zwangsarbeit). Das heisst nun allerdings nicht, dass alle Leistung selbstbestimmt sein kann. Aus bestimmten Verpflichtungen wie Eltern sein oder einem Arbeitsvertrag ergibt sich die Pflicht, bestimmte Leistungen zu erbringen. In der Vertragsethik geht es im Wesentlichen um die Lieferung und Entschädigung vertraglich vereinbarter Leistungen.

Aus theologisch-ethischer Sicht liegt die stärkste Leistungsmotivation in der Glaubenszusage und -erfahrung, dass Gott dem Menschen Leben und Würde in Fülle schenkt, als unverdiente Gnade. Daraus fliesst Dankbarkeit, die sich im Einsatz für andere umsetzt. „Leistungsloser Selbstwert als Quelle der Leistungsbereitschaft“ resümierte die Evangelische Kirche in Deutschland in ihrer Leistungsdenkschrift.

4. Leistungsgerechtigkeit

Gerechtigkeit ist ein zentraler Grundwert jedes ethischen Systems, auch wenn der Wert unterschiedlich verstanden wird und viele Dimensionen aufweist. Ein zentraler Aspekt ist die Leistungsgerechtigkeit.

Leistungsgerechtigkeit heisst, jeder Person (ja jedem Lebewesen, also auch der nichtmenschlichen Natur) das ihr aufgrund der erbrachten Leistung Zustehende zu geben. Dies erfordert eine Gesamtbeurteilung der erbrachten Leistungen, die über die bisherigen ökonomischen Modelle hinausgeht. Was eine zustehende, d.h. angemessene Entschädigung einer Leistung ist, ist hoch komplex und ethische Herausforderung jedes Lohnsystems, jeder Lohnverhandlung und jeder Preisbestimmung eines Produkts oder einer Dienstleistung.




5. Bedarfsgerecht: Welcher Bedarf und welche Rechte?

Nach dieser ethischen Hochschätzung und Würdigung von Leistung folgt nun sogleich die berechtigte Frage: Was ist nun aber mit all den Menschen, die keine oder wenig Leistung im wirtschaftlichen Sinn erbringen können wie Kinder, Behinderte, Alte? Sie haben genauso ein Recht auf ein Leben in Würde wie die Leistungswilligen, Leistungsfähigen und Leistungsstarken. Und auch die Leistungsfähigen selbst kennen Phasen der Leistungsschwäche und der Fehler.

Bedarf ist hier verstanden als Gesamtheit der Grundbedürfnisse (basic needs), die nach internationalen Standards definiert sind (Essen, Trinken, Kleidung, Wohnen, Bildung). Diese sind zwar kulturell verschieden ausgeprägt, aber bilden die Voraussetzung für ein Leben in Würde.

Bedarfsgerechtigkeit (als eine weitere zentrale Dimension neben Leistungsgerechtigkeit) heisst nun, dass jede Person (ja jedes Lebewesen, also auch die nichtmenschliche Natur) das ihr aufgrund des Grundbedarfs Benötigte erhält. Dies erfordert eine kulturell ausdifferenzierte Gesamtbeurteilung des Bedarfs, die über die materiellen Bedürfnisse hinausgeht. Dieser Bedarf ist nicht abhängig vom Wohlwollen „gnädiger Herren“, sondern ist ein Recht, zusammengefasst im Recht auf Leben. Die Menschenrechte, besonders die wirtschaftlichen und sozialen Rechte wie das Recht auf Nahrung, auf Wasser, auf Behausung, auf Gemeinschaft und auf Bildung und Information umfassen diese Grundbedürfnisse. Der moderne Sozialstaat mit seinen differenzierten Sozialversicherungssystemen ist die organisierte Form, diese Grundbedürfnisse auch unabhängig von der Leistungsfähigkeit zu gewähren.

Die Respektierung besonders der wirtschaftlichen und sozialen Menschenrechte im Sinne der Bedarfsgerechtigkeit ist eine Verpflichtung aller wirtschaftlichen Akteure (sei es mit freiwilligen Codizes wie Fair-Handels-Standards und dem Global Compact oder durch gesetzlich bindende Rahmenbedingungen).



Die Einforderung dieser Standards in Schwellen- und Entwicklungsländern hilft den Menschen im Süden und der Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft in Industrieländern.

6. Leistungs- + Bedarfsgerechtigkeit = Verteilungsgerechtigkeit


Für jede Wirtschaftseinheit wie eine Familie oder eine Unternehmung und für jedes politische Gebilde besteht nun die grosse ethische Aufgabe, Leistungsgerechtigkeit und Bedarfsgerechtigkeit mit entsprechenden Rahmenbedingungen wie der Wirtschafts- und Sozialpolitik in ein Gleichgewicht zu bringen. Verteilungsgerechtigkeit entsteht durch die Relationalität, die Beziehung und das Gleichgewicht, zwischen Leistungs- und Bedarfsgerechtigkeit.

Eine rein leistungsbezogene Lösung erfordert unmenschliche Opfer unter den schwächeren Menschen. Einer rein bedarfsorientierten Lösung fehlen die Anreize zur Leistung. Die Leistungsfähigen haben eine Leistungspflicht im Dienst des Bedarfs der weniger oder nicht Leistungsfähigen.

Verteilungsgerechtigkeit als Gleichgewicht von Leistungs- und Bedarfsgerechtigkeit ist nicht ein ein-für-allemal zu erreichender Zustand, sondern ein ständiges Ringen um das labile Gleichgewicht, das mit jeder Lohnverhandlung, jeder Krankenkassenreform, jeder Krippendiskussion, jeder Modifikation des Steuersystems und jeder Aufgabenteilung innerhalb eines Haushalts und einer Familie neu auszuhandeln ist.

7. Querdenker für ethische, nachhaltige Unternehmensführung


Aus wirtschafts- und unternehmensethischer Sicht braucht es im harten internationalen Leistungswettbewerb nicht radikale plakative ultraliberale „Weissbuch“-Lösungen und ebenso wenig plakative protektionistische Schlachtrufe. Es braucht eher die differenzierten leisen Zwischentöne jener Querdenker, die nicht Herdentrieben und dogmatischen Lehrmeinungen nachlaufen, sondern mit offenem analytischem Scharfsinn Probleme erkennen und innovativ Lösungen suchen.



Die Bankenkrise hat gezeigt, dass der verbreitete Herdentrieb im Finanzsektor und die damit verbundene unkritische Nachahmung von Trends in einer global interdependenten Welt verheerende Folgen haben kann. Eine Unternehmenskultur ist dann nachhaltig, wenn Quer- und Vordenkler, die die gesamtgesellschaftlichen Wirkungen des Tuns einbeziehen, gefördert werden. Unternehmensethiker können dazu einen Beitrag leisten (sofern sie selbst nicht auch nur mainstreams der Unternehmensethik, wie sie oft eher oberflächlich an Business Schools gelehrt werden, wiederholen).

8. Zusammenfassung der ethischen Folgerungen

- Leistung ist ethisch positiv und geboten. Hohe Leistungsanforderungen sind berechtigt und Leistungspflicht für Leistungsfähige geboten, sofern mit der Leistung ein Beitrag zur Umsetzung der Menschenrechte (politische, wirtschaftliche und soziale Rechte) geleistet wird.
- Eine umfassendere und differenziertere gesamtwirtschaftliche Berechnung von Leistungen, die die Leistungen der Natur und des informellen Sektors (z.B. Hausarbeit) einschliesst und damit eine Vollkostenrechnung ermöglicht, ist nötig.
- Leistung und Bedarf sind in ein Gleichgewicht zu bringen, damit Verteilungsgerechtigkeit hergestellt werden kann. Dieses labile Gleichgewicht entsteht durch ein dauerndes Ringen. Die Menschenrechte bilden dabei die unverzichtbare globale Orientierungsgrundlage.
- Nachhaltigkeit in der Verteilungsgerechtigkeit erfordert eine gesamtgesellschaftliche Vollkostenrechnung, in der die versteckten Kosten der Natur, der unbezahlten Arbeit und die Leistungen der sogenannten Leistungsschwachen oder -unfähigen einbezogen werden.




Die Rekrutierung von Führungskräften als bedeutsame Aufgabe für eine zukunftstaugliche Unternehmenskultur

Erfahrung einer Headhunterin

Dr. Doris Aebi, Mitinhaberin der Executive Search Firma aebi+kuehni ag, Zürich

Leistungsgesellschaft und Globalisierung sind an sich keine neuzeitlichen Erscheinungen, ihre Ausprägungen haben sich aber im Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft und vom Industrie- zum Informationszeitalter verändert und setzen immer wieder neue Akzente, welche auf das Leben und das Arbeiten ihre Konsequenzen haben. Noch heute prägen wesentliche Grundpfeiler des Industriezeitalters unsere Gesellschaftsstruktur, während die Wirtschaft bereits tief im Informationszeitalter steckt. Die globalen Informationsflüsse ermöglichen die Vernetzung der Menschen auf der ganzen Welt und generieren einen Erfahrungs- und Informationsaustausch, der die Welt zum Dorf werden lässt. Dabei werden Produktivität und Wettbewerb neu definiert. Während bei den traditionellen Ressourcen im Industriezeitalter Knappheit den Wert steigert, verhält es sich bei Informationen gerade umgekehrt: je mehr Informationen möglichst vielen verfügbar sind, desto höher wird ihr Wert. Mit diesem Paradigmenwechsel verbunden ist eine Anpassung der Ablauf- und Aufbauorganisation in den Unternehmen und – als Folge davon – der Unternehmenskultur. Die wirtschaftliche Kraft der Informationen kann nur in Strukturen und Kulturen zum Tragen kommen, bei welchen möglichst vielen möglichst alle Informationen zur Verfügung stehen. Unternehmen, die dies erkennen, definieren neue Organisations- und Zusammenarbeitsformen mit entsprechenden Berufsbildern.

Gefordert in diesem Prozess sind alle, insbesondere aber die Führungskräfte auf Stufe Management und Verwaltungsrat. Sie legen das Muster der gemeinsamen Grundprämissen im Unternehmen fest: Traditionen, Werte, Regeln, Glaubenssätze und Haltungen, die einen



durchgehenden Kontext für alles bilden, was in dieser Organisation getan und gedacht wird. Insofern ist es entscheidend, dass Management und Verwaltungsrat den Puls der Veränderungen in der globalen Leistungsgesellschaft frühzeitig erkennen und über diese Grundprämissen eine nachhaltige und zukunftstaugliche Unternehmenskultur legen.

Folgende Elemente sind im globalen Informationszeitalter für eine nachhaltige Unternehmenskultur Erfolgsfaktoren:

- Sensibilität für interkulturelle Unterschiede („Diversity“)
- Gestaltung einer Vertrauenskultur, in der die Bereitschaft zur Teilung und Vernetzung von Wissen wachsen kann („Inclusivity“)
- Orientierung geben und Richtung weisen („Leadership“) Sinnstiftung, Kreativität und Motivation gemeinsam Perspektiven entwickeln und umsetzen („Corporate Social Responsibility“)
- Kommunikation, Relations-Management, Mediation, Moderation („Communication“)

Zusätzlich gefordert sind die Führungskräfte, weil die Mitarbeitenden auf allen Stufen in der zurzeit laufenden Transformationsphase einen verstärkten Leistungsdruck aufgrund einer kumulativen Belastung spüren, welche sich in zunehmender Konkurrenz, notwendigen Verhaltensänderungen, neuen Arbeitsprozessen und -systemen sowie den Folgen des gesellschaftlichen Wandel ausdrückt.

Bei der Rekrutierung von Führungskräften auf Stufe Management und Verwaltungsrat gilt es, diesen Aspekten gerecht zu werden. Es sind Persönlichkeiten zu finden, die in ihrem Denken und Handeln für nachhaltige Unternehmenskulturen einstehen können. Dabei sind aber die einzelnen Personen von Firma zu Firma nicht einfach so austauschbar. Je nach Lebensphase des Unternehmens braucht es andere Erfahrungen und Persönlichkeiten, und so gilt es, bei der Rekrutierung darauf Rücksicht zu nehmen und auf der Basis der Herausforderungen der zu besetzenden Position ein detailliertes Anforderungsprofil hinsichtlich idealer Erfahrung und idealer Persönlichkeit zu definieren.



Verein Glaube & Wirtschaft

Zweck

Der Verein Glaube & Wirtschaft führt die gleichnamige Interkonfessionelle Informationsstelle. Diese bezweckt, aktuelle wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Fragen aus der Sicht christlicher Ethik zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln, um zwischen wirtschaftlichen und kirchlichen Kreisen einen aufbauenden Dialog zu verfolgen. Die Informationsstelle ist 1984 gegründet worden.

Die der christlichen Botschaft, dem Geiste der Toleranz und der Objektivität verpflichtete Informationsstelle will wirtschaftlich sowie ethisch-theologisch begründete Informationen und Studien erarbeiten und verbreiten. Die Publikationen sollen einem breiten Interessen-Kreis, namentlich Pfarrämtern, Gemeindeleitungen, Kirchenvorständen, Kirchgemeinden, Schulen, Medien und Unternehmungen zur Verfügung gestellt werden.

Finanzierung

Die Tätigkeit der Informationsstelle wird durch Mitgliederbeiträge, den Verkauf von Broschüren und Spenden finanziert. Der Vereinsbeitrag beläuft sich gegenwärtig pro Jahr auf Fr. 30.- für natürliche Personen und juristische Personen ideellen Charakters (z.B. Pfarreien, Kirchgemeinden) sowie mindestens Fr. 200.- für andere juristische Personen.

Postcheckverbindung

Glaube & Wirtschaft / Foi & Économie, Fribourg, PC 17-2718-7

Sekretariat

Interkonfessionelle Informationsstelle
Glaube & Wirtschaft
Postfach 245, CH-1707 Fribourg
Tel. 026 481 11 32, Fax 026 481 24 87
glawi.fe@bluewin.ch



Beitrittserklärung

Ich möchte Ihre Bemühungen zur Förderung des Dialogs und zum Austausch von Informationen unter wirtschaftlichen und kirchlichen Kreisen unterstützen und melde mich hiermit als Mitglied des Vereins Glaube & Wirtschaft an. Ich erhalte künftig alle Publikationen gratis.

Name _____

Vorname _____

Evtl. Beruf/Funktion _____

Strasse _____

PLZ/Wohnort _____

- Einzelmitglied
 Juristische Person ideellen Charakters (z.B. Kirchgemeinde)
 Andere juristische Person
(Zutreffendes bitte ankreuzen)

Datum _____

Unterschrift _____