

Ausführungen

von

Dr.-Ing. Ekkehard D. Schulz

Vorsitzender des Vorstands
der ThyssenKrupp AG

Kanzelrede zum Thema

„Wir sind so frei - Verantwortung von Unternehmern“

am

10. Oktober 2010

in der Salvatorkirche in Duisburg

Sperrfrist 10.10.2010, 17.00 Uhr

Es gilt das gesprochene Wort

Liebe Gemeinde,
meine sehr verehrten Damen und Herren,

eine Kanzelrede, seien wir ehrlich, ist nicht unbedingt das, was Sie von einem Manager erwarten. Denn: „Von der Kanzel“, das meint im Volksmund oft: „von oben herab“. Mancher Chef eines großen Unternehmens mag seine Rolle exakt so sehen, als Verkünder letzter großer Wahr- und Weisheiten. Damit kann ich nicht dienen. Ich will es auch nicht.

Ich bin kein Geistlicher. Ich bin Ingenieur. Ganz nebenbei – für mich der schönste und spannendste Beruf der Welt. Interessanterweise sind viele Naturwissenschaftler und Techniker weniger von einer Alles-ist-möglich-Ideologie beseelt, als oftmals angenommen. Viele entdecken in ihren Experimenten den göttlichen Funken. Grundlagenforschung und Demut vor der Schöpfung sind keine Gegensätze, sondern bedingen sich womöglich.

Meine Damen und Herren,
Demut ist für mich ein weitaus wichtigerer Zug als vermeintliche Allwissenheit. Sehen Sie mir also bitte nach, wenn ich statt einer ultimativen Kanzelrede bestenfalls eine Reihe von Kanzelgedanken beisteuere. Für letzte Wahrheiten bin ich nicht zuständig. Denn auch ich habe eher Fragen als Antworten.

Lange habe ich darüber nachgedacht, wie ich diesen Tag, diesen Moment hier bei Ihnen begehen will. „Wir sind so frei – Verantwortung von Unternehmern“, so lautet das Thema. Ein Thema, dem man sich zweifelsohne auf verschiedenen Wegen nähern kann. Am Ende stellt sich jedoch immer die gleiche Frage: Was hat das Eine mit dem Anderen zu tun? Und: Sind wir wirklich frei in unserem Handeln?

Lassen Sie es mich folgendermaßen versuchen:
Erfolg definiert sich in einem Unternehmen nicht allein durch finanzwirtschaftliche Kennzahlen. Es sind die Menschen, die Mitarbeiter, die mit ihrem Wissen und ihrer Leistungsbereitschaft die Basis für unternehmerischen Erfolg sind. Ein Chef ist nichts ohne sein Team. Er trägt für seine Mitarbeiter die Verantwortung. Er führt und motiviert. Er macht sie stolz auf ihre eigene Leistung. Nur so entwickeln Mitarbeiter Eigeninitiative

und übernehmen ihrerseits Verantwortung in einem Arbeitsumfeld, in dem sie sich tagtäglich zielgerichtet beweisen und bewegen müssen.

Jeder ist also gefordert, sich aktiv und eigenverantwortlich in die Entwicklung eines Unternehmens mit einzubringen. Und warum? Weil die Kunden im Mittelpunkt allen Denkens und Handelns stehen. Auf sie müssen alle Aktivitäten ausgerichtet sein. Schließlich sind es am Ende die Kunden, die über ihre Rechnung das Gehalt zahlen.

Und damit kommen wir zu einem ganz wichtigen Punkt: Ein Unternehmer macht das alles nicht zum Selbstzweck. Motivation, Kommunikation, Transparenz – alles schön und gut. Nur wenn ein Unternehmer wirklich wirtschaftlich handelt, sichert er am Ende des Tages Arbeitsplätze und Investitionskraft. Das ist seine Verantwortung. Und dabei ist er alles, nur nicht frei!

Sie sehen: Unternehmertum und Verantwortung sind unumstößlich und nicht selten schmerzhaft miteinander verbunden:

Das Verlockende an der „Verantwortung“ ist ihr Klang. Dieses Wort löst in unseren Köpfen umgehend gute Assoziationen aus. Wer „Verantwortung“ sagt, so meint man, ist sich derselben offenbar bewusst. „Verantwortung“ aber ist ein schwieriger Begriff: Bisweilen täuscht er eine hohe Moral vor, wo nicht immer eine ist.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle, mit Ihnen einen Streifzug durch die seelischen Kümmernisse eines Vorstandsvorsitzenden zu unternehmen, ohne dass ich Ihnen dabei fertige Antworten präsentieren werde. Vielmehr möchte ich Sie mit den Fragen konfrontieren, die mir täglich begegnen.

Meine Damen und Herren,
wer Verantwortung übernimmt, ganz gleich wo und wie, der hat Entscheidungsbefugnis – das ist die gute Seite. Er kann aber zugleich auch verantwortlich gemacht werden. Das ist die andere Seite. Wer Verantwortung übernimmt, der geht automatisch das Risiko ein, Schuld auf sich zu laden. Zumindest kann ihm Schuld zugewiesen werden.

Sie hier in Duisburg erleben diesen Umgang mit Verantwortung und Schuld derzeit in einer besonders dramatischen Ausprägung.

Ich möchte keine Wunden aufreißen. Aber die Tragödie, die sich vor fast drei Monaten nur wenige Kilometer von hier abgespielt hat, hat mich in der Vorbereitung auf diesen Tag immer wieder berührt. Wer hatte Verantwortung? Wer trägt Schuld? Fragen, die nicht einfach, vielleicht nie, zu beantworten sind.

Es steht mir nicht zu, mich in diese komplexe Debatte einzumischen. Keiner der Beteiligten hat Böses gewollt. Niemand hat absichtlich eine Situation herbeigeführt, die zu diesem Unglück führte. Dennoch werden Menschen Verantwortung übernehmen müssen, die ursächlich vielleicht gar keine Schuld trifft.

Das ist der Kern der Verantwortung: Der Mensch trägt sie, ohne sich immer dessen bewusst zu sein - und welche Konsequenzen daraus erwachsen können.

Verantwortung zu tragen, sollte für Christen etwas Selbstverständliches sein. Wir tragen die Verantwortung für unser Handeln und Tun wie jeder andere Mensch auch, dürfen aber zugleich glauben, dass wir getragen sind von der Hand Gottes. Daraus erwächst uns aber auch eine besondere Verpflichtung, nämlich uns dieser Verantwortung tagtäglich zu stellen. Das ist auch für mich ein ganz wesentlicher Bestandteil meines Lebens. Und das ist nicht immer leicht.

Meine Damen und Herren,
gestatten Sie mir einige persönliche Einblicke: Diese Stadt und ganz besonders der Duisburger Norden mit seiner Stahlproduktion steht für eine der größten Herausforderungen, die ich in meinem Leben zu bewältigen hatte. Die Folgen dieser Entscheidung haben viele Duisburger Familien zu spüren bekommen.

Ich persönlich kann mich noch sehr gut an die Emotionen erinnern, die mit den großen Werksschließungen an Rhein und Ruhr in den achtziger Jahren verbunden waren. Es gab gewaltige Stahl-Überkapazitäten in Europa, wir hatten gegen Staatskonzerne zu kämpfen, die großzügig subventioniert wurden.

Allein in Oberhausen, Hattingen und in Duisburg arbeiteten damals 65.000 Menschen in der Stahlproduktion. Wir waren gezwungen, die Produktion anzupassen und

zurückzufahren. Und damit war klar: Viele Menschen würden ihren Arbeitsplatz verlieren. Und ich war einer derjenigen, der diese Entscheidungen mit getroffen hatte.

Das waren jene Tage, als meine Kinder ganz verzweifelt aus der Schule nach Hause kamen und sagten: „In der Schule beschimpfen uns alle und sagen: `Was habt ihr nur für einen Papa? Der nimmt meinem Papa den Arbeitsplatz einfach weg.“

In der Tat haben Tausende ihren Arbeitsplatz innerhalb von drei Jahren verloren. Keine Frage – eine dramatische Zeit, auch für mich persönlich, eine Zeit, in der ich ganz konkret mit meiner Verantwortung sowohl für das Unternehmen, als auch für seine Mitarbeiter konfrontiert worden bin.

Aber: Als Vorstand war es meine Verantwortung, das ganze Unternehmen im Blick zu behalten. Meine Fragen damals waren:

Wie kann ich den Fortbestand des Unternehmens gewährleisten?

Welche Perspektiven verspricht die Zukunft?

Haben wir wirklich alle Möglichkeiten ausgelotet?

Damals war die Lage eindeutig: Ohne einen radikalen Schnitt wäre das ganze Unternehmen sehr bald in größte Gefahr geraten. Es gab keinen Ausweg, der allen Interessen gleichermaßen gerecht geworden wäre. Dass es Schmerzen geben würde, war allen bewusst. Daher war es für mich ganz besonders wichtig: Klartext zu reden, offen zu sein und einzubinden.

Denn: Nur wer offen, schnell, ehrlich und umfassend kommuniziert, der schafft gegenseitiges Vertrauen. Nur so lassen sich für das Unvermeidbare gemeinsam praktikable Lösungen finden.

Ein weiteres Zuwarten wäre damals zwar zunächst die bequemste Lösung gewesen - meiner Verantwortung wäre ich damit aber ganz und gar nicht gerecht geworden.

So bitter es klingt: Auch ein Abbau von Arbeitsplätzen kann im Einklang mit dem christlichen Werte-Kanon erfolgen. Zu den bisweilen schwierigen Wechselbeziehungen zwischen christlicher Botschaft und Rechts- und Wirtschaftsordnungen dieser Welt sagt

der bekannte katholische Theologe Hans Küng: „Die christliche Botschaft sagt etwas, was normalerweise in keinem nationalökonomischen Lehrbuch, weder in einem linken noch in einem rechten, steht, was für diese Zusammenhänge aber so ungemein wichtig wäre: Nämlich, dass es in all den unvermeidlichen Interessenkonflikten keine Schande ist, weder für den Unternehmer noch für den Gewerkschaftsführer, wenn er seine Macht gegenüber den anderen nicht immer voll ausnützt. Dass bei aller Härte der Auseinandersetzungen die Machthaber – Unternehmer und Gewerkschaftsführer – bereit sind, im Einzelfall auch einmal Macht, Gewinn, Einfluss zu verschenken. Und zum Rock auch noch den Mantel zu geben.“

Wir haben damals in dieser für alle Beteiligten schwierigen Zeit die Arbeitsplätze auf sozialverträgliche Weise abgebaut. Niemand wurde betriebsbedingt gekündigt. Niemand ist ins Bergfreie gefallen. Menschen, die 30 Jahre oder länger am Hochofen oder im Stahlwerk gearbeitet hatten, konnten in sozialer Sicherheit in den Ruhestand gehen, während die Jüngeren, die vielleicht gerade eine Familie gegründet hatten, ihren Arbeitsplatz behielten.

Wir haben diese Lösung übrigens immer im Einklang mit den Betriebsräten erreicht. Mitbestimmung ist für mich immer von elementarer Bedeutung gewesen. Entscheidend sind für mich daher das partnerschaftliche Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und die gegenseitige Achtung. Beides ist ein hohes Gut, das sozialen Frieden sichert: im Unternehmen und in unserer gesamten Gesellschaft. Das schließt nicht unterschiedliche Standpunkte aus, auch nicht Streit oder große Konflikte. Es meint aber immer das Bemühen um Verständigung und Zusammenarbeit.

Und ist dies nicht ein Kern des christlichen Miteinanders?

Genau so habe ich es damals meinen Kindern erklärt. Und es war eine große Erleichterung für mich, dass sie meine Entscheidung verstanden haben. In den Tagen darauf haben sie sogar versucht, ihren Klassenkameraden unser Vorgehen zu erklären. Ich bin mir allerdings nicht ganz sicher, ob sie damit erfolgreich waren. Die Menschen in jenen Tagen waren aufgewühlt, zu Recht übrigens: Glauben Sie, es lässt einen Konzernlenker kalt, wenn er sich ausgerechnet von denen trennen muss, die zu den früheren Erfolgen in ganz entscheidendem Maß mit beigetragen haben?

Erfreulicherweise haben viele, die damals ihren Arbeitsplatz verloren haben, inzwischen Enkel, die wieder bei uns arbeiten: in ganz anderen Jobs, die es früher noch gar nicht gab, aber inmitten unseres Unternehmens.

Meine Damen und Herren,

„Wir sind so frei – die Verantwortung von Unternehmern“.

Eines ist mir besonders wichtig: Menschliches, auf christlichen Tugenden basierendes Verhalten zahlt sich aus, nicht nur persönlich. Unternehmen, die Menschlichkeit in ihrer Wertekultur verinnerlicht haben, profitieren langfristig davon. Dafür gibt es hervorragende Beispiele in der deutschen Wirtschaft. Die Berücksichtigung christlicher Werte wie die Achtung des Menschen, die Orientierung am Gemeinwohl und das Miteinander zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern ist die Basis für erfolgreiche Unternehmensführung.

Im Grunde wären viele Selbstverpflichtungen und gesetzliche Regelungen überflüssig, wenn jeder sich so vertrauenswürdig verhielte, wie es dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns entspricht. Bereits im Mittelalter wurde in Kaufmannshandbüchern der "wahre und ehrliche Kaufmann" gepriesen. Er zeichnet sich durch grundlegende Tugenden aus wie Ehrlichkeit, Vorsicht, die Wahrung von Geschäftsgeheimnissen, Wagemut im richtigen Moment, Friedensliebe, Ernsthaftigkeit, Höflichkeit, Klugheit, Ordnung und eine gute Erziehung - also eine Erziehung, die nicht nur Wissen vermittelt, sondern auch Werte. Was gehört heute oder was könnte heute zu den Grundsätzen des ehrbaren Kaufmanns gehören? Ich denke, dazu gehören auf jeden Fall ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein, langfristiges Denken und eine nachhaltige Zielorientierung.

Die jüngste Finanzkrise, von der manche behaupten, sie sei noch immer nicht so richtig ausgestanden, hat uns gezeigt, was geschieht, wenn das Wirtschaften nicht mehr dem Menschen dient, sondern ausschließlich der Befriedigung von Gier und persönlichen Interessen. Es gibt hier Auswüchse, die sich von den ethischen Grundsätzen guten Wirtschaftens verabschiedet haben. Auch von den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft. Das ist keine Frage. Vorarbeiten für diese Wirtschaftsordnung hat übrigens – das sei am Rande vermerkt – der große protestantische Theologe Dietrich Bonhoeffer geleistet, der kurz vor Ende des Zweiten Weltkrieges hingerichtet wurde.

Deswegen erlauben Sie mir zum Schluss einige grundsätzliche Anmerkungen zum Verhältnis von Unternehmertum und Christsein.

Erstens: Nur wirtschaftliches Wachstum kann die großen Nöte der Menschheit lösen, also Armut, Hunger, Krankheiten. Selbst Umweltprobleme oder Naturkatastrophen können von einer wohlhabenden Welt eher bewältigt werden. Entscheidend ist die gerechte Teilhabe aller an den gesellschaftlichen und ökonomischen Möglichkeiten. Moderne Gesellschaften brauchen daher Menschen, die bereit sind, in diesem Sinne unternehmerische Verantwortung zu übernehmen.

Zweitens: Der Glaube an Gott kann Grundlage für rücksichtsvolles und verantwortliches Handeln sein. Er gibt den Menschen die Kraft, im Zusammenwirken mit anderen an einer Zukunft zu arbeiten, die Wohlstand für möglichst viele Menschen schafft und zugleich die Schöpfung bewahrt.

Drittens: Die Zehn Gebote und das Gebot der Nächstenliebe sind verlässlicher Kompass für Unternehmer, die in Konfliktlagen entscheiden müssen. Gleichwohl kann der Glaube keine konkreten Handlungsanweisungen geben. Es ist immer noch meine Verantwortung: Meine Pflicht, zuweilen auch meine Bürde, aber auch immer meine Chance.

Viertens: Das Verhältnis von Unternehmer und Mitarbeitern wird nie ohne Hierarchien zu gestalten sein. Hieraus erwächst dem Unternehmer eine ganz besondere Verantwortung. Mitbestimmung schafft hier das notwendige Vertrauen.

Und fünftens: Der weltweit verschärfte Wettbewerb eröffnet Chancen und Risiken. Die Globalisierung und offene Märkte bieten Unternehmen weltweite Produktions- und Absatzchancen. Dies eröffnet ärmeren Ländern die Möglichkeit, von Investitionen ausländischer Unternehmen zu profitieren, offene Märkte zu nutzen und ihr Sozial- und Wohlstandsniveau zu verbessern. Als global orientierte Christen können wir diese Entwicklung nur begrüßen. Aber in den entwickelten Industriestaaten führen Produktionsverlagerungen bisweilen zu einem tiefgreifenden Strukturwandel, der eine entsprechende soziale Gestaltung erfordert. Hier liegt unsere besondere Verantwortung.

Meine Damen und Herren,
um diesen wachsenden Belastungen Stand zu halten, bedarf es bei den Verantwortlichen in der Wirtschaft eines gesteigerten ethischen Bewusstseins, klarer Orientierung sowie einer geistigen und geistlichen Heimat.

Für mich persönlich hat der Glaube die Kraft, den Menschen dauerhaft und zuverlässig zu tragen:

„Von guten Mächten wunderbar geborgen, erwarten wir getrost was kommen mag. Gott ist mit uns an jedem Morgen und an jedem neuen Tag“

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit !