

1+2024

Damit Leben in der
Wirtschaft gelingt.



faktor c

Dürfen Mitarbeiter Fehler machen?

Unternehmen:

Einen freien Tag gewinnen

Ein differenzierter Blick auf die
4-Tage-Woche → S. 12

Gesellschaft:

Die Pandemie der Einsamkeit

Über eine Krankheit, die bedrohlicher
ist als Rauchen → S. 16

Management:

Führen durch Dienen

Wie der Schriftsteller Hermann Hesse
das Management beeinflusste → S. 22



Gedanken von
Doris Schlereth,
stellv. Vorsitzende
von faktor c

Laut einer Umfrage des Beratungsunternehmens Boston Consulting Group streben nur 14 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an, in fünf bis zehn Jahren einen Leitungsposten zu übernehmen. Bis Ende 2026 planen laut KfW-Umfrage rund 190.000 Mittelständler, ohne eine Nachfolgeregelung aus dem Markt auszutreten. Chefwerden scheint insbesondere für junge Leute kein attraktives Ziel mehr zu sein.

Natürlich gibt es für diesen Trend nachvollziehbare Gründe. Status gilt heute weniger als früher, private Lebenszeit dafür mehr. Vielleicht haben auch manche einfach keine Lust auf zahlreiche Überstunden und darauf, im Rampenlicht zu stehen und sich für die Arbeit anderer verantworten zu müssen.

Dabei geht unter, welche Chancen in Führungspositionen stecken. Menschen an der Spitze können richtungsweisende Entscheidungen treffen, ihr Umfeld prägen, die Gesellschaft mitgestalten. Gerade in den gegenwärtigen Krisen brauchen wir so dringend mutige, tatkräftige und werteorientierte Menschen in Verantwortung.

Es gibt heute jede Menge Möglichkeiten für Menschen, die etwas bewegen wollen. Klar: Wer bequem ist, den Konflikt scheut und für seine Entscheidungen nicht einstehen möchte, der ist an leitender Stelle fehl am Platz. Wer dagegen bereit ist, für etwas Größeres – und dazu gehört auch ein Unternehmen – mehr zu geben, sich für einen guten Kurs einzusetzen und damit Mehrwert für andere zu schaffen, der leistet der Gesellschaft insgesamt einen großartigen Dienst.

Meiner Meinung nach sind hier gerade Christen gefragt. Wir sollen „der Stadt Bestes“ suchen, wie es beim Propheten Jeremia heißt (Kapitel 29, Vers 7). In einer Führungsposition können wir gleichzeitig noch besser Zeugnis geben davon, was uns im Leben trägt und prägt. Ob es um die Bewahrung der Schöpfung geht, um den Wert der Familie oder die Art, wie solidarisch wir uns mit Menschen in schwierigen Lebenssituationen zeigen – Führungskräfte werden in ihrer Organisation stets genau beobachtet.

Ja, auch für mich ist es herausfordernd, Unternehmerin zu sein. Aber vor allem ist es eine Berufung, die mir Gott gegeben hat. Gerne arbeite ich dafür, mich in ihr zu bewähren.

faktor c ist eine Initiative von Christen in der Wirtschaft

Menschen begegnen einander, unterstützen sich gegenseitig, werden inspiriert und finden Orientierung – damit Leben in den Herausforderungen der Wirtschaft gelingen kann.

1⁺2024

Menschen machen Fehler. Produkte müssen fehlerfrei sein. Wie bringt ein Exzellenz-Unternehmen das zusammen?

→ S. 6



MUT 2024

DEIN REICH KOMME

In Wirtschaft,
Technologie
und Politik

27. - 29. 09. 2024
SCHÖNBLICK
SCHWÄBISCH GMÜND



Gemeinsam mit Menschen aus 14 Wirtschaftsinitiativen und -verbänden,
denen der christliche Glaube wichtig ist. Ermutigung pur.

www.mut-kongress.de

REISEN 2024

SOMMERFREIZEIT IM MONBACHTAL 5. - 11.8.24

für Familien und Einzelgäste

DONAUKREUZFAHRTEN

von Passau bis Budapest und zurück. Mit Angela + Jürgen Werth
und weiteren Gästen

15. - 22.8.24 **ZUSÄTZLICHER TERMIN**

22. - 29.8.24 (fast ausgebucht)

HIKE & BIKE IM CHIEMGAU 9. - 16.9.24

im Kolping-Familienhotel in Teisendorf
mit Annegret + Ulrich Ahrens und Gerhard Kleinlützum (Pastores i.R.)

OBERSTDORF 28.9. - 5.10.24

Herbstfreizeit im Haus Krebs

COLMAR UND STRASSBURG 6. - 8.12.24

weihnachtliche Busreise



**JETZT
BUCHEN!**

Infos & Anmeldung:

Renate Stäbler

Tel. (07032) 2 295 184

Mobil (0171) 6 927 453

info@mit-uns-unterwegs.de



Gesamtleitung &

Bibelzeiten der

Reisen:

Hans-Martin

Stäbler



mit-uns-unterwegs.de

mit: **ERF**
Der Sinnsender

faktor c
Eine Initiative von
Christen in der Wirtschaft.

faktor c
Zeitschrift von faktor c/
Christen in der Wirtschaft

Geschäftsführer
Michael vom Ende

Zentrale und Bezieher-Service
faktor c
Theaterstraße 16, 97070 Würzburg
+49 931-306 992 50
info@faktor-c.org
www.faktor-c.org

Anzeigenverwaltung
Benjamin Biege,
b.biege@faktor-c.org
Es gilt die Anzeigenpreisliste
von Januar 2023

Herausgeber
Christen in der Wirtschaft e. V.
Registergericht Würzburg
ISSN 1866-6698

Redaktionsleitung
Marcus Mockler
redaktion@faktor-c.org
Namentlich gekennzeichnete
Beiträge geben nicht unbedingt die
Meinung der Redaktion wieder.

Designkonzept
www.gute-botschafter.de

Grafische Gestaltung
Benjamin Biege

Druck
Bonifatius GmbH

Erscheinungsweise
4-mal im Jahr

**faktor c wird gegen
Spende abgegeben**
KD-Bank eG 44135 Dortmund
DE69 3506 0190 1011 8720 14

Inhalt



Titel:

Dürfen Mitarbeiter Fehler machen?
Über die Fehlerkultur in einem
Exzellenzunternehmen
→ S. 6



Unternehmen:

Einen freien Tag gewinnen
Ein differenzierter Blick auf die
4-Tage-Woche
→ S. 12



Gesellschaft:

Die Pandemie der Einsamkeit
Über eine Krankheit, die bedrohlicher
ist als Rauchen
→ S. 16



Management:

Führen durch Dienen
Wie der Schriftsteller Hermann Hesse
das Management beeinflusste
→ S. 22

„Für unsere Kollegen sind wir
Spinner“ → S. 26

News → S. 30

Um die Ecke gedacht → S. 33

Endlich Montag! → S. 34

Literaturtipp → S. 39

Dürfen Mitarbeiter Fehler machen?

Über die Fehlerkultur in
einem Exzellenzunternehmen



Wenn es um Leben und Tod geht, dürfen keine Fehler passieren. Doch sind Fehler allzu menschlich. Markus Krauss, Geschäftsführer eines Exzellenzunternehmens, erläutert im faktor-c-Interview, wie seine Firma eine positive Fehlerkultur lebt. Und er verrät, was sein größter Fehler als Unternehmer war.

Herr Krauss, Ihr Unternehmen steht für Exzellenz. Dürfen Ihre Mitarbeiter Fehler machen?

Ja, natürlich. Fehler, Misserfolge, Rückschläge gehören einfach dazu, wenn Menschen handeln.

Auf Ihrer Internetseite verkünden Sie eine „Null-Fehler-Qualitäts-Philosophie“. Da bleibt für Ausrutscher kein Platz, oder?

Diesen Qualitätsanspruch müssen wir haben. Viele unserer Produkte sind sicherheitsrelevant, da geht es um Menschenleben. Deshalb muss der Anspruch an uns und damit für unsere Kunden null Fehler sein. Gleichwohl werden die Produkte von Menschen entwickelt, und bei dieser Entwicklung können natürlich Fehler gemacht werden. Deshalb gestalten wir unsere Prozesse so, dass Fehler bereits weitgehend während der Entwicklung entdeckt und behoben werden. Wir bauen Sicherheitsmechanismen ein, damit das Endprodukt unseren hohen Ansprüchen genügt und damit die Kundenerwartungen erfüllt.

Gute Fehler, schlechte Fehler

Erklären Sie den Unterschied zwischen „guten“ Fehlern und „schlechten“ Fehlern.

Gute Fehler sind Fehler, die man nicht willentlich und nicht bewusst macht. Und aus denen man bereit ist zu lernen. Schlechte Fehler sind aus meiner Sicht Fehler ohne die Bereitschaft, aus ihnen zu lernen, sie abzustellen und nachhaltige Lösungen zu finden.

Was war Ihr größter Fehler als Unternehmer?

Vor über zehn Jahren haben wir entschieden, in den USA eine Produktion für einen bestimmten Produktbereich aufzubauen. Das

war der Wunsch eines Kunden. In meiner Einschätzung, ob sich das wirtschaftlich trägt, lag ich dabei leider falsch. Das Ganze hat sich als ein nicht sinnvoller Schritt herausgestellt. Mit der Konsequenz, dass wir diesen Standort wieder schließen und zu uns zurückverlagern mussten. Der Standort war vergleichsweise klein, aber wir mussten Mitarbeiter entlassen. Das betrachte ich im Nachhinein als einen persönlichen und schmerzhaften Fehler, aus dem ich gelernt habe, solche Entscheidungen noch sorgfältiger zu prüfen.

Es hört sich so an, als täten Ihnen die Mitarbeiter vor Ort mehr leid als der Verlust des Geldes...

Definitiv. Es war notwendig, den Fehler zu korrigieren, um das Unternehmen als Ganzes zu schützen. Doch die Konsequenz für die Mitarbeiter – die glücklicherweise alle wieder einen Arbeitsplatz gefunden haben – war natürlich schmerzhaft. Es gab Enttäuschungen bei Mitarbeitern, beim Kunden.

War es trotzdem ein guter Fehler?

Es ist schwer, das einen guten Fehler zu nennen. Ich habe aber zwei Dinge daraus gelernt: Erstens, wie wichtig es ist, offen und klar mit so etwas umzugehen – der schwere Schritt hat letztlich sogar dazu geführt, dass die Kundenbeziehung dann gefestigt wurde. Ich bin persönlich zu den Entscheidern gereist und habe mit ihnen gesprochen. Auch in der Belegschaft hat es letztlich keinen Schaden hinterlassen. Nicht zuletzt deshalb, weil ich persönlich klar zu dem Fehler gestanden habe.



Und zweitens gehe ich an vergleichbare Entscheidungen heute bewusster ran. Entscheidend ist auch, dass man sich durch Fehler nicht entmutigen lässt, sondern danach wieder aufsteht und den Mut hat, weiterhin verkraftbare Risiken einzugehen. Wer nichts riskiert, macht keine Fehler, kann aber auch keine Erfolge feiern.

„Fuck-up-Partys“ sind unangemessen

Es gibt ja so genannte Fuck-up-Partys, wo die Leute gescheiterte Geschäftsideen und anderer Fehler feiern und darüber reden, was so richtig schief gegangen ist. Haben Sie schon einmal einen Fehler gefeiert?

Das fände ich dem Ernst der Sache nicht angemessen. Was wir aber systematisch machen: Wenn wir einen wirklichen Misserfolg haben, zum Beispiel ein Projekt abbrechen müssen, weil wir es falsch eingeschätzt haben, dann besprechen wir gemeinsam mit dem Projektteam in Ruhe, was daraus zu lernen ist. Das nennt sich „Lessons learned“. Wir versuchen herauszufiltern, was die wesentlichen Learnings sind. Darauf greifen wir dann bei Projekten, die wir neu starten, zurück. Das bewahrt uns nicht vor neuen Fehlern, aber das minimiert das Risiko bei zukünftigen Entscheidungen. Solche „Lessons-learned“-Tage haben wir mehrfach im Jahr.

Sie bekennen sich zum christlichen Glauben. Wie gehen Sie als Christ mit ihren eigenen Fehlern um?

Der erste Schritt ist, den Fehler in aller Klarheit zu erkennen und anzuerkennen – für sich ganz persönlich und im „stillen Kämmerlein“. Der zweite ist, dazu gegebenenfalls auch öffentlich zu stehen. Der dritte ist, wo nötig um Vergebung zu bitten. Das halte ich für ganz wichtig, insbesondere wenn Beziehungen und Vertrauen enttäuscht wurden, intern wie extern. Und viertens entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen, wie ich es wieder gut machen kann und wie ich daraus für die Zukunft lerne.

Vergebung als Tugend

Macht Sie der Glaube barmherziger im Umgang mit Fehlern anderer?

Ja. Gerade als Christ weiß ich, dass mir unverdienterweise vergeben wurde und dass ich fehlerhaft und mit Schwächen behaftet bin. Das macht mich barmherziger, fordert aber von mir einfach auch Vergebungsbereitschaft. Das ist eine Tugend, die wir als Führungskräfte haben sollten.

Was aber auch dazugehört, ist, nicht um den heißen Brei herumzureden. Wenn ich Fehler bei anderen entdecke, muss ich den Fehler im Rahmen einer guten Feedback-Kultur auch klar ansprechen. In aller Konsequenz, wertschätzend, aber klar. Denn nicht immer wird der Fehler sofort eingesehen. Ich möchte anderen dazu helfen, dass sie zu der Erkenntnis kommen, dass es ein Fehler war, und darüber reflektieren. Das Motiv ist letztendlich, ihm Hilfe zur Verbesserung zu geben.

Bekommt bei Ihnen auch der Chef so ein Feedback?

Grundsätzlich regelmäßig in Mitarbeitergesprächen und Vorgesetztenbeurteilungen. Zudem haben wir in unserem Führungskreis mit



zehn Kollegen eine recht gute Methode dafür entwickelt. Wir machen im Führungskreis eine SWOT-Analyse. Wir schauen auf unsere Stärken und Schwächen und auf Chancen und Risiken (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Aber auch auf der persönlichen Ebene stellt sich jeder dem Votum des Kreises. Da wird mir als Führungskraft gesagt, was man an mir schätzt, aber auch, welche Schwächen ich habe. Da musste ich also etwa hören, dass ich manches Mal zu unüberlegt delegiere, ohne zu berücksichtigen, was der andere schon für eine Arbeitslast hat und was er für Hilfsmittel braucht.

Neue Führungskultur

Wie oft stellen Sie sich diesem Votum?

Das muss man eigentlich nur einmal machen und dann immer mal wieder anschauen, denn das ändert sich ja nicht von Jahr zu Jahr. Dann hilft mir das, an meinen Schwächen zu arbeiten und mich weiterzuentwickeln. Das war jedenfalls für uns im Führungskreis ein Schlüssel in den vergangenen zwei Jahren, um das regelmäßige Reden über Fehler und Schwächen auf Führungsebene selbstverständlicher und konstruktiver zu machen.

Jesus sagt in der Bergpredigt: „Darum sollt ihr vollkommen sein, wie euer himmlischer Vater vollkommen ist.“ Wo ist da noch Raum für Fehler?

Ich verstehe diese Aussage von Jesus Christus mehr als Aufforderung Gottes, dass ich als sein Kind ihm immer ähnlicher werden soll. Also: Gott als himmlischen Vater anschauen und von ihm als Vorbild lernen. In den verschiedenen Disziplinen des Lebens – als Vater, als Führungskraft – von Gott zu lernen, ist ja ein Prozess des Wachsens, der aber von Fehlern begleitet wird.

Wenn Geschäftsführer beten

Ist Ihr Unternehmen ein „christliches“ Unternehmen?

Wir sind in dem Sinn christlich, dass wir als Unternehmen eine christliche Wertebasis leben und dass wir einen Gesellschafterkreis, einen Beirat sowie eine Geschäftsführung haben, die aus Christen bestehen. Wir versuchen, die christliche Wertebasis ins tägliche Leben zu übersetzen. Die Werte sind Ehrlichkeit, Mut und Helfen. Wir haben

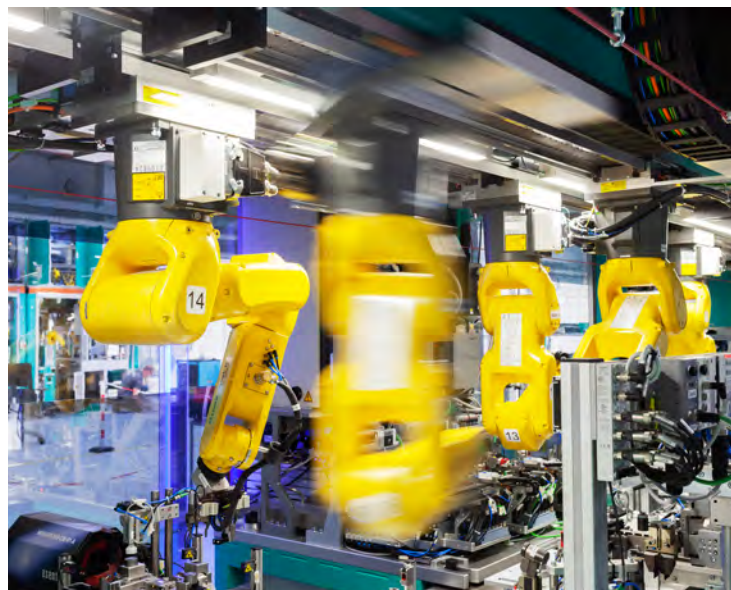
Die Inhaberfamilie der Thomas Group hat sich einen Familienkodex gegeben, in dem es unter anderem heißt:

„Wir werden gemeinsam christliche Überzeugungen leben, Gott durch unser Denken und Handeln ehren, mit unserem Unternehmen den Menschen dienen und die Schöpfung bewahren.“

sie aus unserem Glauben abgeleitet. Und das wenden wir auf konkrete Führungssituationen an. Zum Beispiel durch eine Feedback-Kultur, die von Ehrlichkeit, Mut und Hilfsbereitschaft lebt. Die Bestimmung des Unternehmens haben wir in einer Family-Governance festgelegt (siehe Kasten).

Geht es für Sie als christlichen Unternehmer ausschließlich um Werte?

Wir unterscheiden uns wohl auch durch die Art und Weise, wie bei uns Entscheidungen entstehen. Natürlich agieren wir nach wirtschaftlichen und unternehmerischen Kriterien, nehmen aber in Entscheidungen Jesus Christus mit hinein als Berater, als Helfer, indem wir beten und fragen, wie man die Bibel auf eine spezielle Entscheidung anwenden kann. Wir sind drei Geschäftsführer, alle drei sind Christen, und wir haben Montagmorgens Geschäftsführerrunde, die wir mit Gebet und





Markus Krauss, Jahrgang 1967, ist CEO der Thomas Group in Herdorf bei Altenkirchen im Westerwald. Das Unternehmen mit über 900 Mitarbeitern hat sich auf die Steuerung von Flüssigkeiten spezialisiert, etwa in Autos, LKWs, Baumaschinen oder Arbeitsmaschinen für die Land- und Forstwirtschaft. Ein zukünftiges Geschäftsfeld wird die Medizintechnik sein. Der verheiratete Vater von fünf Kindern geht in eine freikirchliche Brüdergemeinde und engagiert sich dort auch ehrenamtlich. (www.thomas-group.com)

einem Bibelwort beginnen. Erst dann gehen wir in die Sachthemen. Genauso ist es bei Beiratssitzungen, die mit Gebet und Bibelwort beginnen. Wir möchten Entscheidungen nicht ohne die Hilfe Gottes treffen.

Erfolgreicher durch den Glauben?

Hat Sie der Glaube erfolgreicher gemacht?

Was ist Erfolg? Wenn Sie unseren Familienkodex nehmen, dann steht dort letztlich, wie wir Erfolg definieren. Ich werde später einmal von Gott nicht zur Rechenschaft gezogen dafür, wie viele Produkte wir verkauft haben, wieviel Gewinn wir gemacht und wie wir den Unternehmenswert gesteigert haben. Sondern inwieweit ich durch mein unternehmerisches Handeln Gott geehrt habe, Menschen mit dem Glauben in Verbindung gebracht habe und wie ich überhaupt mit Menschen umgegangen bin. Das ist für mich der Maßstab. Insofern stehen die christlichen Werte für mich höher, als der wirtschaftliche Erfolg. Allerdings ist es ebenso meine Verantwortung, durch wirtschaftlichen Erfolg die Zukunft unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern. Auch das ist für mich im Kern christlich gedacht.

Was das Wirtschaftliche angeht, da denke ich an einen Bibelvers aus Philipper 4, Vers 19, wo Paulus schreibt: „Mein Gott aber wird all euren Bedarf erfüllen nach seinem Reichtum in Herrlichkeit in Christus Jesus.“ Wir wurden in unserer Firma immer wieder überrascht – auch in den aktuell herausfordernden Zeiten –, wie wir in wirtschaftlicher Hinsicht Jahre abschließen konnten.

Kommen Sie auch an Ihre Grenzen als Christ? Sie arbeiten international, da lässt sich in manchen Ländern ohne Bestechung kaum etwas bewegen...

An unethischen Praktiken beteiligen wir uns nicht. Und wir suchen bevorzugt Kunden, die ebenfalls nach diesen Prinzipien arbeiten. Ehrlichkeit ist ebenfalls ein Spannungsfeld, etwa in der Automobilindustrie. Wir haben den Anspruch, zu jedem Zeitpunkt ehrlich zu handeln und die Wahrheit zu sagen. Das hat auch schon mal dazu geführt, dass wir gewisse Aufträge nicht erhalten haben, aber am Ende war es gut für uns, und wir haben manchmal danach Besseres erhalten.

Ruhe und Orientierung

Christen sagen, sie hätten Zugang zu göttlichen Quellen, göttlichen Kräften, göttlichen Ideen. Müssten dann christliche Unternehmer nicht signifikant besser dastehen als andere?

Ich glaube nicht an ein Wohlstandsevangeliem. Also dass man, je gläubiger und christlicher man lebt, desto wirtschaftlich erfolgreicher ist. So verstehe ich die Bibel nicht. Jedoch können wir uns an jemanden wenden und jemandem vertrauen, der ein stetiger und stabiler Fels ist. Das gibt Ruhe und Orientierung.

Beten Sie für den Unternehmenserfolg?

Ja, natürlich. Ganz persönlich, aber auch gemeinsam als Geschäftsführung und im Beirat. Das tun wir. Und ich weiß von Mitarbeitern, dass sie das auch tun.

Frieden bei Entscheidungen

Gibt es einen besonderen Bibelvers, der Ihnen für die tägliche Arbeit immer wieder vor Augen steht?

Es sind mehrere Verse in 2. Mose 33. Mose betet dort zu Gott: „Hab ich denn Gnade vor deinen Augen gefunden, so lass mich deinen Weg wissen, damit ich dich erkenne.“ Dann antwortet Gott: „Mein Angesicht soll vorangehen; ich will dich zur Ruhe leiten.“ Darauf wieder Mose: „Wenn nicht dein Angesicht vorangeht, so führe uns nicht von hier hinauf.“ Das ist für mich einer der Kernpunkte in der Haltung, wie wir als Geschäftsführer dieses Unternehmen führen. Wir möchten diesen Weg in der Führung des Unternehmens mit unserem Herrn gehen, der vorangeht!

Wie trifft man als christlicher Chef gute Entscheidungen?

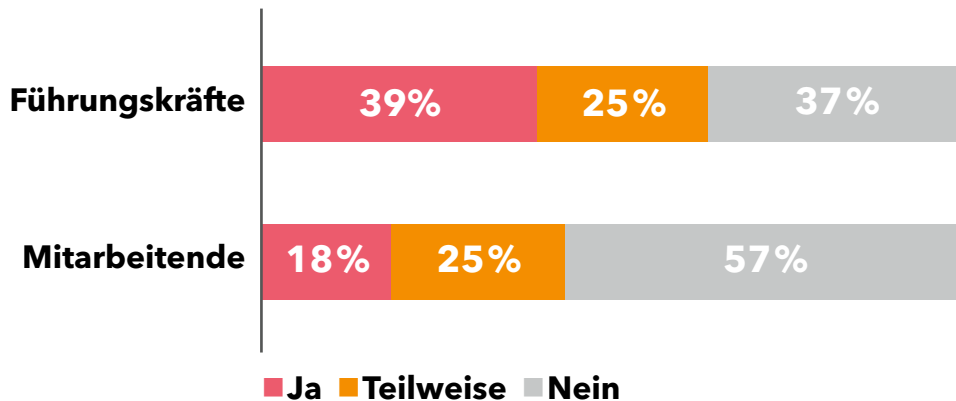
Dafür hat ebenfalls ein Bibelvers für mich zentrale Bedeutung gewonnen, Kolosser 3,15: „Der Friede des Christus entscheide in euren Herzen.“ Ich versuche, keine Entscheidung zu treffen, wenn ich nicht Frieden im Herzen habe – und das gilt auch für meine Kollegen, für uns gemeinsam.

Wir danken für das Gespräch.



Ein relativ hoher Prozentsatz der Fehler wird nicht oder nur teilweise angesprochen, insbesondere von Führungskräften

Ich habe meine Fehler nicht angesprochen



64% der Führungskräfte geben an, dass sie Fehler nicht oder nur teilweise angesprochen haben. Davon geben **39%** der Führungskräfte an, Fehler nicht angesprochen zu haben, und **25%** nur teilweise. Bei Angestellten sind es **43%**, die Fehler nicht oder nur teilweise ansprechen. Davon sprechen **18%** Fehler gar nicht an und **25%** nur teilweise.

Zwischen Kundenzufriedenheit und Mitarbeitermotivation

Ein differenzierter Blick
auf die 4-Tage-Woche



Gewerkschaften fordern sie - und Unternehmen schwanken zwischen Ablehnung und Offenheit: Die 4-Tage-Woche verspricht mehr Mitarbeiterzufriedenheit und höhere Produktivität. Dabei kann allerdings die Zufriedenheit der Kunden auf der Strecke bleiben. Was ist bei diesem Thema zu beachten?

Von Christoph von Oertzen

Kürzlich wurde ich als Kunde einer Firma mit einer 4-Tage-Woche unangenehm überrascht. Als Unternehmer und Berater habe ich mich bereits mit dem Thema der 4-Tage-Woche auseinandergesetzt. Die Entscheidung dafür oder dagegen erfordert gründliche Überlegungen.

Es war ein Donnerstagabend, und der Heizungsmonteur hatte seine Arbeit noch nicht beendet. Als ich ihn fragte, wann er am nächsten Tag seine Arbeit fortsetzen würde, erklärte er, dass er am Freitag nicht arbeite, da er eine 4-Tage-Woche habe. So stand ich ohne heißes Wasser da, mit der Aussicht auf drei Tage kaltes Duschen. In meiner Rolle als Unternehmer-Coach wurde mir bewusst, wie wichtig es ist, die Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit bei der Einführung einer 4-Tage-Woche zu berücksichtigen.

Motivationen für die 4-Tage-Woche

Kundenzentrierung ist das Herzstück jedes erfolgreichen Unternehmens. Der konsequente Fokus auf den Kundennutzen schafft nicht nur Markentreue, sondern auch ein nachhaltiges Fundament für Innovation und langfristiges Wachstum.

Ich stelle mir vor, wie die Einführung der 4-Tage-Woche in diesem Handwerksbetrieb abgelaufen sein könnte. Wahrscheinlich erhoffte sich der Chef, durch die Einführung der 4-Tage-Woche zwei seiner größten Probleme zu lösen: die Mitarbeitermotivation zu steigern und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Der Leitsatz lautet: „Mit der Einführung der 4-Tage-Woche streben wir danach, noch attraktiver für unsere Mitarbeiter zu werden und gleichzeitig potenzielle Talente anzuziehen, die Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance legen.“

Herausforderungen und Nachteile

Leider ist dies keine umfassende Lösung. Es ist, als würde man versuchen, ein Loch im Dach mit einem Eimer darunter zu beheben, anstatt es wirklich zu reparieren. Ich bin der Meinung, dass wir uns offen mit neuen Arbeitsformen auseinandersetzen sollten. Die Arbeitswelt verändert sich, und wir können entweder zuschauen oder aktiv daran teilhaben.

Jedoch handeln Unternehmer fahrlässig, wenn sie die Einführung einer 4-Tage-Woche nicht bis ins kleinste Detail durchdenken. Daher ist es wichtig, die möglichen Vor- und Nachteile genau zu betrachten.

Zu den Nachteilen einer 4-Tage-Woche gehört unter anderem die negative Auswirkung auf die Kundenzentrierung. Weitere Herausforderungen können längere und stressigere Arbeitstage sein, die zur Überlastung der Belegschaft führen können. Wer seine Prozesse, Abläufe und Strukturen nicht im Griff hat, riskiert, mit der 4-Tage-Woche ins Chaos zu stürzen. Schwierigkeiten bei der Koordination innerhalb der Mitarbeitenden, Teams und Abteilungen sind fast unausweichlich. Gesamtwirtschaftlich könnte der flächendeckende Übergang zu einer 4-Tage-Woche das Gleichgewicht des Arbeitsmarktes gefährden und zu unerwarteten Kapazitätsengpässen führen.

Potenzielle Vorteile

Warum also über ein solches Modell nachdenken? Weil die Vorteile tatsächlich überzeugend sein können. Die Entscheidung, ob man dieses Modell anbietet, sollte man heute treffen, denn morgen könnte es sein, dass die Mitarbeitenden diese Entscheidung übernehmen, indem sie das Unternehmen verlassen oder erst gar nicht eintreten. Daher ist es wichtig, auch die möglichen Vorteile einer 4-Tage-Woche zu betrachten.

Einige Studien und Praxisbeispiele haben gezeigt, dass Mitarbeitende in einer 4-Tage-Woche produktiver sein können. Die reduzierte Arbeitszeit kann dazu führen, dass sich Mitarbeitende besser fokussieren, weniger Zeit in Meetings verbringen und effizienter arbei-





Christoph von Oertzen stammt aus einer Unternehmerfamilie und hat sich auf die Beratung von Unternehmern und Geschäftsführern spezialisiert. Der verheiratete Vater von zwei Töchtern bietet Einzelcoaching für Geschäftsführer, CEOs und Inhaber an, wobei er seine langjährige Erfahrung in der Unternehmensführung einbringt. Von Oertzen unterstützt das Hilfswerk „Save the Children“.

<https://christoph-von-oertzen.de>

ten. Eine kürzere Arbeitswoche kann auch zur Zufriedenheit und zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden beitragen, was wiederum die Fluktuation verringern und die Motivation erhöhen kann. Ausgeruhte und zufriedene Mitarbeitende könnten zudem weniger krankheitsbedingte Ausfälle haben.

Praktische Umsetzung

Es gibt verschiedene Modelle der 4-Tage-Woche. Entweder werden 40 Stunden auf vier Tage verteilt, oder 80 Prozent der Arbeitszeit werden für 100 Prozent des Gehalts geleistet. In jedem dieser Modelle sollte gleichbleibende Produktivität vorausgesetzt werden.

Die Frage, ob eine 4-Tage-Woche eingeführt werden soll, wird mir immer wieder gestellt. Ich halte mich mit voreiligen Antworten zurück und bevorzuge einen differenzierten Ansatz statt undifferenzierter Aussagen. Ratschläge wie „Führe auf keinen Fall eine 4-Tage-Woche ein, weil...“ oder „Unbedingt, du musst eine 4-Tage-Woche anbieten, sonst...“ bringen niemanden weiter. Stattdessen ist es wichtig, das eigene Unternehmen zu analysieren. Ist das Modell umsetzbar? Was machen andere in der Branche? Man sollte sich an den Unternehmen orientieren, die dieses Modell bereits erfolgreich umgesetzt haben.

Eine gründliche Analyse der aktuellen Betriebsabläufe, Arbeitskultur und Mitarbeiterbedürfnisse ist entscheidend. Dazu gehören Befragungen und Diskussionen, um ein umfassendes Bild der möglichen Auswirkungen einer 4-Tage-Woche zu erhalten.

Es ist entscheidend, das Modell zu Ende zu denken, bevor eine voreilige Entscheidung getroffen wird.

Mit Pilotprojekt beginnen

Selbst wenn man überzeugt ist, sollte man nicht sofort komplett auf eine 4-Tage-Woche umstellen. Man sollte das Modell in einem begrenzten Rahmen testen, beispielsweise mit nur einer Abteilung oder mit einzelnen Mitarbeitenden. Dem Test sollte der Name „Test“ gegeben werden, um es allen Beteiligten einfacher zu machen, die neuen Umstände zu akzeptieren und sich offen damit auseinanderzusetzen. Es wird unweigerlich zu Problemen kommen, und in einem

Testumfeld kann man immer sagen: „Genau um diese Probleme zu erkennen, testen wir das.“ Man kann das Modell jederzeit anpassen, ausweiten oder zurückfahren, ohne Gesichtsverlust zu erleiden. Ein Testzeitraum von sechs Monaten hat sich in unseren Projekten bewährt.

Regelmäßiger Austausch und Einholen von Feedback während der Testphase sind wichtig, um Bedenken und Herausforderungen anzugehen. Dazu können Diskussionsforen oder regelmäßige Gesprächsrunden dienen. Wichtig ist, die positiven Veränderungen und Verbesserungen, die durch die 4-Tage-Woche erreicht wurden, zu erkennen und zu feiern.

Es ist zudem wichtig, sich vorab zu überlegen, wie der Erfolg des Pilotprojekts gemessen werden könnte. Eine klare Definition der Hauptziele der 4-Tage-Woche, wie Work-Life-Balance und Produktivitätssteigerung, halte ich für sinnvoll. Diese Ziele sollten mit allen Mitarbeitenden geteilt und diskutiert werden, um Transparenz und Engagement zu fördern.

Mehr Produktivität

Wenn auf ein 4-Tage-Arbeitswochenmodell umgestellt werden soll, ohne das Team zu vergrößern, liegt der Fokus in der Pilotphase auf der Steigerung der Produktivität.

Es ist wichtig zu ermitteln, welche Prozesse effizient ablaufen und welche möglicherweise zu kompliziert sind oder sogar als überholt gelten können. Ein wesentlicher Faktor für gesteigerte Effizienz ist auch die sorgfältige Aufgabenpriorisierung, die die individuellen Stärken und Schwächen der Teammitglieder berücksichtigt.

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle, indem sie darauf achten, wie jedes Teammitglied seine Fähigkeiten am besten einsetzen kann. Eine Anpassung bestimmter Arbeitsabläufe kann ebenfalls dazu beitragen, die Zeit effektiver zu nutzen. Dies kann durch das Eliminieren unnötiger Aufgaben erfolgen. Da gibt es jede Menge Ansätze, die individuell zu bewerten sind.

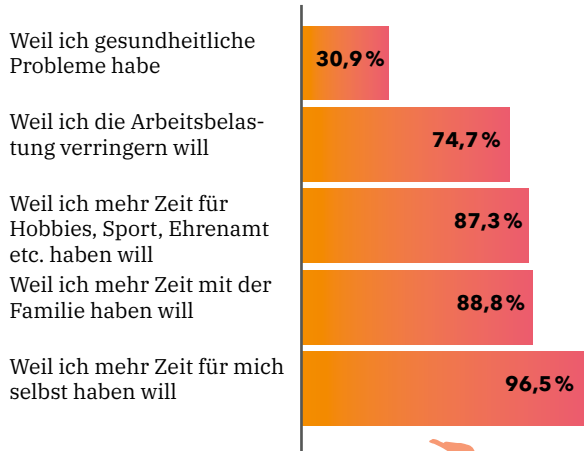
Ein weiterer interessanter Nebeneffekt ist, dass durch die Einführung einer Pilotphase nicht nur eine Steigerung der Effizienz

und Produktivität erreicht werden kann, sondern auch bestehende Schwächen im Unternehmen gnadenlos aufgedeckt werden. Dieser Prozess bietet wertvolle Erkenntnisse, unabhängig davon, ob letztendlich eine dauerhafte Umstellung auf eine 4-Tage-Arbeitswoche erfolgt. Selbst wenn man sich gegen diese Arbeitszeitregelung entscheidet, stellt die Durchführung eines solchen Tests eine lohnende Investition dar, da sie wichtige Einblicke in die Betriebsabläufe bietet und Potenzial für Verbesserungen aufzeigt.

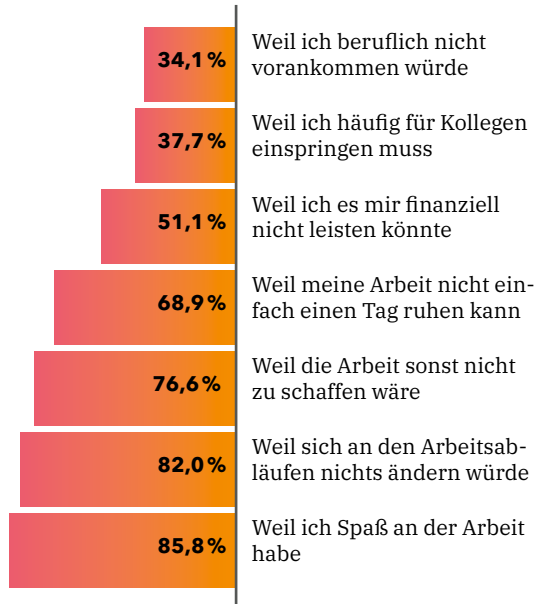
Moderne Arbeitswelt

Ich möchte Sie ermutigen, das Thema proaktiv anzugehen und die Chancen einer 4-Tage-Woche zu erkunden. Mit der richtigen Expertenunterstützung können Sie nicht nur die Arbeitszufriedenheit und Produktivität in Ihrem Unternehmen steigern, sondern auch einen zukunftsweisenden Schritt in Richtung einer modernen und flexiblen Arbeitswelt machen.

Gründe für den Wunsch nach einer 4-Tage-Woche



Gründe für die Ablehnung einer 4-Tage-Woche



© adobestock.com – treety

Die Pandemie der Einsamkeit

Über eine Krankheit,
die bedrohlicher ist
als Rauchen



Tausend Kontakte und doch fürchterlich allein. Weltweit fühlen sich in zunehmender Zahl Menschen einsam. Einsamkeit hat sich zum „lautlosen Killer“ entwickelt. So gefährlich wie 15 Zigaretten am Tag und doppelt so gefährlich wie Fettleibigkeit. Warum wissen wir eigentlich so wenig darüber? Und was kann man dagegen tun?

Von Johannes Hartl

Menschenrechtsorganisationen bezeichnen die Einzelhaft als Folter. Ein Gefangener, der über längere Zeit hinweg von anderen isoliert wird, kann Störungen seiner Organfunktionen, des Hormonhaushalts oder des Körpergefühls erleiden und sogar die Fähigkeit zu sprechen verlieren. Wir Menschen unterscheiden uns von den Tieren unter anderem in der Komplexität unseres Sozialverhaltens. Was wir denken, tun, erstreben, hat in höchstem Maße mit anderen Menschen zu tun. Damit, was sie denken, wollen, fühlen. Tatsächlich ist unser hoch entwickeltes Gehirn kein Computer, sondern ein Beziehungsorgan. Damit dieses heranwachsen kann, braucht bereits das kleine Kind intensiven sozialen Kontakt. Das hat seinen Preis.

Gehirn ist „Beziehungsorgan“

Während ein Elefantenbaby schon kurz nach der Geburt herumlaufen kann, bleibt ein neugeborener Mensch viele Monate lang extrem abhängig. In den ersten Lebensjahren erlernt er nicht nur die wichtigsten Konzepte über sich selbst und die Welt, sondern die hohe Kunst der Interaktion mit anderen Menschen. Denn bis zu seinem Lebensende wird für sein Wohlbefinden dies genauso wichtig sein wie die Erfüllung körperlicher Bedürfnisse: das Gelingen der engsten Beziehungen. Gesund und glücklich kann ein Mensch nur sein, wenn er in Verbundenheit lebt. Wie wichtig das tatsächlich ist, wissen viele Menschen nicht. Ganz im Gegenteil zu anderen Themen der Gesundheit.

Carsten kauft sich an der Tankstelle eine Schachtel Zigaretten. „Raucher sterben früher“ steht dort in großen schwarzen Lettern. Auf der anderen Seite sieht er einen halbtoten Patienten auf einem OP-Tisch. Vor dem Rauchen wird er gewarnt. Nicht jedoch von seiner Beziehungsarmut, die genauso tödlich sein kann.

Gefährlicher als Fettleibigkeit

Im Jahr 2010 erregte eine Metaanalyse weltweit Aufsehen, die den Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und Sterblichkeit in 148 Studien mit über 300.000 befragten Personen darstellte. Die Ergebnisse waren durchaus frappierend: Zwischenmenschliche Beziehungen beeinflussen die körperliche Gesundheit in ähnlichem Maße wie Ernährung, Sport oder Alkohol. Etwas plakativer: Einsamkeit ist etwa so gefährlich wie 15 Zigaretten am Tag und doppelt so gefährlich wie Fettleibigkeit.

Für die emotionale Stabilität trifft das erst recht zu. Oder wie der Titel des neuesten Buches des deutschen Hirnforschers Gerald Hüther zum selben Thema lautet: „Lieblosigkeit macht krank“. Wenn Einsamkeit tatsächlich ein unsichtbarer Killer ist, dann erstaunt, wie wenig man darüber erfährt. Tatsächlich ist der Begriff der „loneliness pandemic“, also der Pandemie der Einsamkeit, in der Forschung schon gut etabliert. Es gibt weltweit zunehmend Menschen, die sich einsam fühlen. In den deutschen Großstädten leben zum ersten Mal in der Menschheitsgeschichte mehr Menschen alleine als zusammen mit anderen: viele davon gegen ihren Willen. Doch ist eigentlich jeder einsam, der zufällig mit niemandem zusammenlebt? Und gibt es nicht auch gesunde Formen des Alleinseins?

„Ich heirate mich selbst“

Vor wenigen Monaten ging durch die Schlagzeilen, dass Pop-Ikone Selena Gomez geheiratet habe. Auf den glanzvollen Fotos, die





Johannes Hartl, Jahrgang 1979, ist Bestseller-Autor, international gefragter Speaker, Philosoph und katholischer Theologe. Hartl hat das Gebetshaus in Augsburg gegründet. Mit seinen Vorträgen zu den Themen Sinn, Verbundenheit und Glaube erreicht der verheiratete Vater von vier Kindern Hunderttausende. In seinem aktuellen Buch „Eden Culture“ setzt er sich für eine „Ökologie des Herzens“ ein.

sie im weißen Brautkleid zeigen, sucht man einen Gatten freilich vergeblich. Sie hatte sich selbst geheiratet. Ausdruck von Selbstliebe und Autonomie oder krankhafter Egoismus? Die Boulevardmedien jedenfalls hatten etwas zum Diskutieren gefunden.

In ihrem 2022 erschienenen Buch „Die Freiheit, allein zu sein“ wirbt die feministische Aktivistin Sarah Diehl für mehr Selbstbewusstsein in der Entscheidung, ohne Partner und Kinder das Leben verbringen zu wollen. In der sexualisierten Gesellschaft sei alles auf romantische Beziehungen ausgerichtet, und Rollenbilder für erfülltes Leben ohne Partnerschaft fehlten, so Diehl. Falls dieser Befund zutrifft, hätte Selena Gomez doch einiges richtig gemacht.

Tatsächlich fällt auf, dass es gesellschaftlich etablierte Formen des Alleinseins kaum gibt. Ob Klatschpresse oder Netflix: Dass die höchste Lebenserfüllung ganz wesentlich auch mit der romantischen Beziehung etwas zu tun habe, gehört zum kulturellen Wasser, in dem wir schwimmen. So lange schon schwimmen, dass wir das Wasser selbst nicht mehr sehen können. Wenn von einer Prominenten wie Gomez oder einer Feministin wie Diehl nun das Recht angemahnt wird, auch mit Würde allein stehend sein zu können, so widerspricht das nur auf den ersten Blick der oben skizzierten Einsamkeitspandemie. Denn zu einer gesunden Beziehung – egal, ob romantisch oder einfacher Freundschaft – gehört die Fähigkeit, auch allein zu sein.

Flucht vor Bindung?

Das unfreiwillige, dauernde Alleinsein aber ist für den Menschen schädlich. „Wer nicht allein sein kann, der hüte sich vor der Gemeinschaft. Wer nicht in der Gemeinschaft steht, der hüte sich vor dem Alleinsein“, so brachte Dietrich Bonhoeffer das in seinem berühmten Buch „Gemeinsames Leben“ auf den Punkt. Und hier kann natürlich auch eine kritische Rückfrage an Gomez oder Diehl gewagt werden: Führt das eigene zelebrierte Alleinsein tatsächlich zur Beziehungsfähigkeit oder ist es die Flucht vor Bindung?

Dass das Alleinsein einen zutiefst sozialen Aspekt haben kann, davon kann besonders die lange Tradition der Klöster und der Einsiedler künden – beides heute im Westen vom Aussterben bedroht. Das freiwillige Al-

leinsein, um verfügbarer für die Stille und die Begegnung mit Gott zu sein: Wer sich schon einmal bewusst für ein paar Tage zurückgezogen hat, versteht vielleicht besser, dass bis heute auch eine gewisse Faszination vom Mönchtum ausgeht – wenn heutzutage oft auch eher von der buddhistischen Version.

Tatsächlich leben wir in äußerlich vernetzteren Zeiten als je zuvor. Wer in einer Großstadt lebt und mit den Öffentlichen fährt, kann auf seinem morgendlichen Weg in die Arbeit mehr Menschen begegnen, als ein Mensch im 17. Jahrhundert in seinem ganzen Leben getroffen hat. Der durchschnittliche Nutzer digitaler Medien ist mit Tausenden, oft sogar Zehntausenden von anderen irgendwie vernetzt. Und sei es auch nur über das Online-Game oder als Kommentator desselben Videos. Echte Verbundenheit jedoch entsteht so noch lange nicht. Sie braucht Zeit. Berührung. Verbindlichkeit. Offenheit. Dinge, die die digitale Beschleunigung allesamt eher verhindert.

Alleinsein mit Gott

Wir befinden uns also im Paradox der „kontaktreichen Beziehungsarmut“, wie der Paartherapeut Michael Lukas Moeller es ausdrückte. Die innere Einsamkeit nimmt dabei zu, und das ständige Vernetztsein verstärkt den Teufelskreis. Was also wäre die Lösung? Tatsächlich gilt es, das bewusste Alleinsein wieder zu entdecken. Würden Sie selbst gerne einen Abend mit Ihnen verbringen oder ist Ihnen das zu langweilig? Halte ich es mit mir selbst aus? Das ist eine Frage, die zum Wesentlichen führt. Sollte es Gott geben und sollte er tatsächlich in der Stille und im Innen zu finden sein, so stellt sich nur die Frage: Bin ich selbst überhaupt da oder abgelenkt und verloren an das Außen? Bin ich berührbar für ihn oder innerlich viel zu beschäftigt?

Jeder Mensch kennt die Sehnsucht. Jeder Mensch kennt die Suche nach einem Gegenüber und die Enttäuschung, dass das Gegenüber nicht da ist oder anders, als man es sich wünschte. Ja, es sollte uns umtreiben, dass es immer mehr einsame Menschen in der Gesellschaft gibt. Räume und Initiativen zu finden, die dieser riesigen Welle an innerer Not begegnen können, wird eine der großen Zukunftsaufgaben sein. Doch im Letzten kann die tiefste Sehnsucht des Menschen nach Verbundenheit und Nähe nur bei Gott gestillt

werden. Je mehr wir das bei einem Menschen suchen, desto größer ist die Gefahr, dass wir die Beziehung dabei überfordern und enttäuscht und bitter zurückbleiben. Deshalb ist – gerade in Zeiten der angefochtenen Beziehungen und der Einsamkeit – das bewusste Erlernen des Alleinseins mit Gott das vielleicht wichtigste Gebot der Stunde.

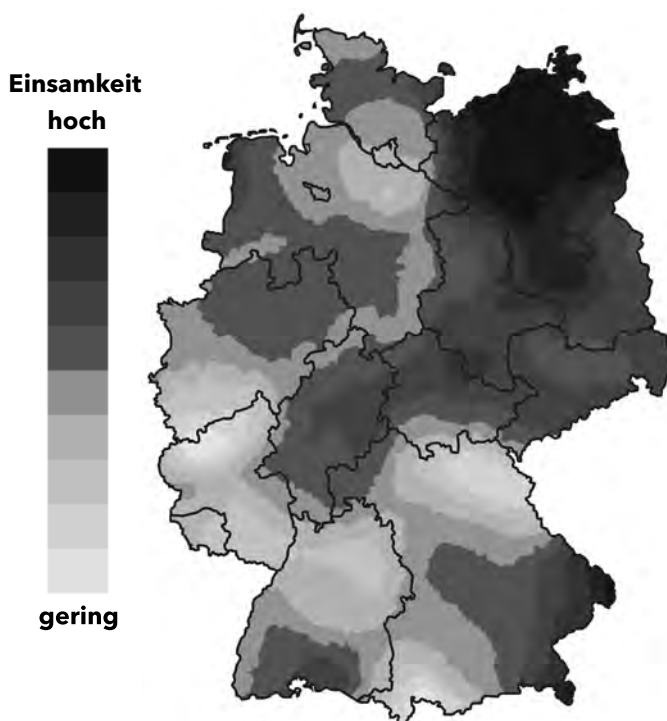
Nur, wenn wir oft genug mit Gott allein sind, spüren wir, dass wir nie allein sind.



Dieser Beitrag erschien zuerst im Magazin GRANDIOS. Dieses Magazin richtet sich an Menschen, die ihren Platz in der Gesellschaft suchen und nach dem Sinn im Leben fragen. Es will seine Leser inspirieren und herausfordern, Denkanstöße liefern und Orientierung bieten. GRANDIOS erscheint zwei Mal im Jahr und zeigt auf etwa 120 Seiten gelebte, nachhaltige, christliche Werte in der Lebenswirklichkeit der Menschen.

www.grandios.online

Wo sind wir am einsamsten?



Zahlen & Daten

- **2021** fühlten sich **42 %** der in Deutschland lebenden Menschen einsam.¹
- Einsamkeit ist bei **jungen Erwachsenen** und **sehr alten Menschen** am höchsten.²
- **25 %** der Erwachsenen in Deutschland fühlen sich laut einer repräsentativen Befragung sehr einsam.³ Davon befinden sich **53 %** nach eigenen Angaben aktuell in einer depressiven Phase.⁴
- Die Corona-Pandemie hat die Einsamkeit in Deutschland verstärkt, von **6 %** der Deutschen vor der Pandemie zu **17 %** im Jahr 2020.⁵

Quelle Deutschlandkarte:
Für das Sozio-oekonomische Panel (SOEP) Wirtschaftsinstitut DIW „In a Lonely Place: Investigating Regional Differences in Loneliness“ – <https://>

Quellen Zahlen und Daten:

¹ www.limes-schlosskliniken.de/blog/einsamkeit/

² www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/engagement-und-gesellschaft/strategie-gegen-einsamkeit/wissen-zu-einsamkeit-vertiefen-228600

^{3,4} www.deutsche-depressionshilfe.de/forschungszentrum/deutschland-barometer-depression/einsamkeit

⁵ www.bmfsfj.de/resource/blob/173820/666c7db8a6a5f4f9211f4e55fd12df3f/einsamkeit-deutscher-alterssurvey-dzi-data.pdf

Weniger Tassen im Schrank



Nachdenkliches
von Monika Bylitzka

Immer mehr Menschen entscheiden sich dafür, ihren Besitz radikal zu reduzieren. Sie erklären Minimalismus zu ihrem Lebensstil, der sich als Alternative zur konsumorientierten Überflusgesellschaft sieht. Möglicherweise denken Sie jetzt, dass Minimalisten nicht alle Tassen im Schrank haben? Ja, sie haben tatsächlich weniger Tassen im Schrank! Denn Minimalisten wollen den Alltagszwängen entkommen, um dadurch ein selbstbestimmtes und erfülltes Leben zu führen.

Die Idee eines einfachen Lebens als Alternative zum Dauerkonsum ist in den vergangenen Jahren zu einem Trend geworden. Spätestens seit der erfolgreichen Fernsehserie „Aufräumen mit Marie Kondo“ ist der Wunsch nach mehr Klarheit im Leben auch bei Sammelfreudigen angekommen. Doch Minimalismus ist nicht nur ein Trend, sondern vielmehr ein achtsamer Lebensstil und eine Geisteshaltung. Mir geht es heute weniger um Materielles als um die Reduzierung von gedanklicher Überforderung. Denn diese Form der Überlastung sorgt für Unruhe, Ablenkung und das permanente Gefühl, allem hinterherzulaufen, statt auf dem Laufenden zu sein.

Freiraum im Kopf

Die Ursprünge des Minimalismus reichen bis in die Antike. Ungefähr 400 Jahre vor Christus lebte der Philosoph Diogenes von Sinope bewusst mit wenig Besitz. Alles, was er bei sich hatte, war ein Fass, in dem er schlief, einen Rucksack, einen Mantel und einen Stock. Auf die Frage von Alexander dem Großen, was er sich wünsche, sagte er lediglich: „Geh mir ein wenig aus der Sonne.“

Nein, um minimalistisch zu leben, ist es nicht zwingend notwendig, so viel materielle Dinge wie möglich loszuwerden. Vielmehr geht es darum, bewusst auf materielle Dinge zu verzichten, um Platz für das wirklich Notwendige zu schaffen. Martin Luther King empfahl zum Beispiel seinen Anhängern, im Falle ihrer Verhaftung immer eine Zahnbürste und eine Bibel dabeizuhaben. Was für den amerikanischen Bürgerrechtler eine sehr ernste Sache war, kennt man auch als humorvolles Gedankenexperiment: Welche drei Dinge würde man auf eine einsame Insel mitnehmen? Denn im Überfluss der Dinge geht der Blick für das Wesentliche im Leben schnell verloren. Dazu passt folgende Weisheitsgeschichte:

Im vorigen Jahrhundert besuchte ein Tourist aus den Vereinigten Staaten den berühmten Rabbi Hofetz Chaim. Erstaunt sah er, dass der Rabbi nur in einem einfachen Zimmer voller Bücher wohnte. Das einzige Mobiliar waren ein Tisch und eine Bank. „Rabbi, wo sind Ihre Möbel?“, fragte der Tourist. „Wo sind Ihre?“, erwiderte Hofetz. „Meine? Aber ich bin nur zu Besuch hier. Ich bin nur auf der Durchreise.“, sagte der Amerikaner. „Genau wie ich“, sagte der Rabbi.

Ein Extrembeispiel? Na klar, doch gerade solche Texte helfen uns in ihrer Radikalität, aus gewohnten Denkmustern auszusteigen und einen bestimmten Aspekt unseres Lebens zu hinterfragen. Natürlich sind wir alle hier auf der Erde gewissermaßen „auf der Durchreise“. Dennoch versuchen wir, uns den Aufenthalt so angenehm wie möglich zu gestalten mit allen möglichen „Möbeln“, die symbolisch für unseren materiellen Besitz und den Gedankenmüll im Kopf stehen.

Stellen Sie sich regelmäßig folgende Fragen:

- 1. Von welchem inneren und äußeren Ballast will ich mich befreien?**
- 2. Was steht einem unbeschwerten und erfüllten Leben im Weg?**
- 3. Wie können mentale Freiheit und Stabilität wachsen?**

Glaube und Minimalismus

Für mich war Jesus ein Minimalist. In der Bergpredigt empfahl er seinen Nachfolgern einen Minimalismus an mentaler und materieller Sorge: „Sorgt euch nicht um euer Leben, was ihr essen sollt, und nicht um euren Leib, was ihr anziehen sollt. Ist nicht das Leben mehr als Nahrung und der Leib mehr als Kleidung? Seht euch die Raben an: Sie säen nicht und sie ernten nicht und sammeln in keine Scheunen, und Gott ernährt sie doch. Seid ihr nicht besser als die Vögel? Und wer von euch kann durch seine Sorge die Spanne seines Lebens verlängern? Und was sorgt ihr euch um Kleidung? Seht auf die Lilien, wie sie wachsen: Sie arbeiten nicht und sie spinnen nicht. Ich sage euch: Noch nicht einmal Salomo in all seiner Herrlichkeit war gekleidet wie eine von ihnen.“ (Lukas 12, 22-27).

In diesen Worten geht es um Leben. Es geht für Jesus darum, das Leben anzunehmen und die Sorge sein zu lassen. Jesus vermittelt,

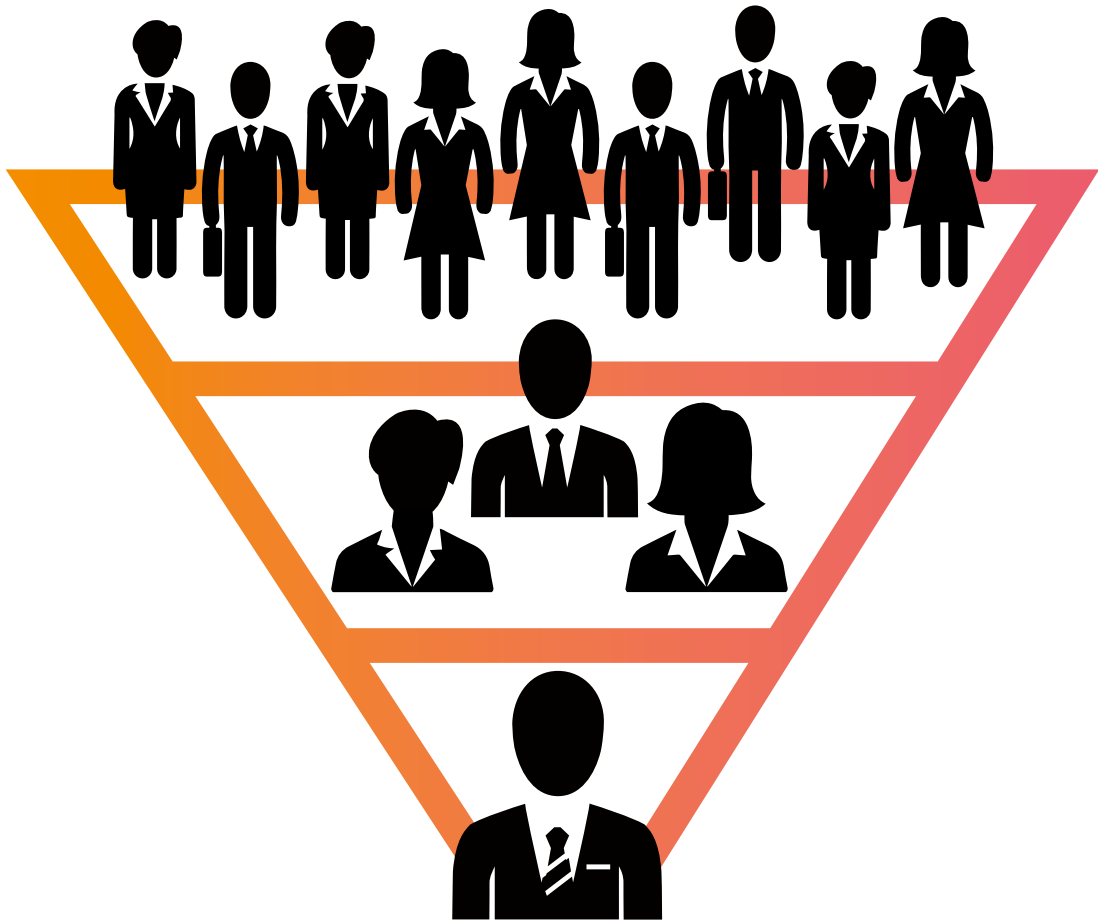
dass es sich besser lebt mit weniger Ballast, seelischem und materiellem. Ihm geht es nicht um Verzicht, sondern um Freiheit. Was bedeuten diese Worte heute? Und trotzdem frage ich mich immer wieder, wie Jesus heute auftreten würde. Würde er die Jünger mit Dienstwagen ausstatten, bevor er sie aussendet? Dieser Gedanke allerdings ist ungefähr so widersinnig wie der Gedanke, ob Jesus die Seligpreisungen in Social Media verbreiten würde.

Meine Erkenntnis: Gleiche das fehlende Materielle durch Gottvertrauen aus.

Ein faktor c-Interview mit einem der weltweit bekanntesten Motoren des Minimalismus, Joshua Becker, lesen Sie hier:

<https://t1p.de/joshuabecker>





Führen durch Dienen

Wie der Schriftsteller
Hermann Hesse das
Management
beeinflusste

Eine Führungskraft, die sich nicht zuerst als „Boss“, sondern als Unterstützer des Teams versteht - dieses Konzept heißt in der modernen Managementliteratur „Servant Leadership“ und geht über einige Umwege auf Jesus Christus zurück. Überraschenderweise hat der Schriftsteller Hermann Hesse einen entscheidenden Anstoß dazu gegeben.

Von Michael vom Ende

Seit den 1970er-Jahren gibt es ein in der Wirtschaft in den USA entwickeltes Leitungsmodell, Servant Leadership. In Deutschland ist es eher unter „Dienende Führung“ oder auch „Führen durch Dienen“ bekannt, hat sich aber aus verschiedenen Gründen bis heute nicht wirklich durchgesetzt.

Es lohnt sich dennoch, sich damit zu beschäftigen. Wer nachforscht, wie das Modell entstanden ist, stößt auf einen ganz erstaunlichen Weg. In Kurzform: „Dienende Führung“ beruht auf dem Konzept „Servant Leadership“ des US-Amerikaners Robert Greenleaf. Der las und zitierte Hermann Hesses „Die Morgenlandfahrt“. Hesse wiederum zitierte darin aus dem Johannes-Evangelium, Kapitel 3, Vers 30. Und dieser Johannes weist auf den „Diener aller Diener“, von dem wir lernen können: Jesus Christus. Doch nun Schritt für Schritt.

Hermann Hesse

1930 schrieb der deutsche Schriftsteller und spätere Literaturnobelpreisträger Hermann Hesse seine Novelle „Die Morgenlandfahrt“. Darin begibt sich der „Bund der Morgenlandfahrer“, bestehend aus Geistern der Vergangenheit und Menschen der Gegenwart, auf eine geheimnisvolle Wallfahrt in ein Morgenland, auf der alle Teilnehmer zu einer geistigen Gemeinschaft zusammenwachsen. Eine besondere Rolle spielt der plötzlich auftauchende Leo, der durch seine bescheidene

Art die Herzen aller gewinnt. Leo verschwindet eines Tages, und die Reisenden verlieren Zuversicht und Glauben. Die Gruppe fällt im Streit auseinander. Auch geht die „Bundessatzung“ verloren, die der Erzähler dann sucht. Letztlich findet er Leo wieder, der sich nach einiger Zeit der Verzweiflung und Reue des Suchenden als der Oberste des Bundes zu erkennen gibt.

Der Erzähler wird nach Bekunden seiner Reue wieder in den Bund aufgenommen, wenn er es fertigbringt, das Archiv nach seiner eigenen Person zu befragen. Er erfährt, dass er selbst sich von der Gruppe seinerzeit gelöst hat und findet im Archiv eine Doppelskulptur, die Leo und ihn darstellt. Dabei wird ein seltsames Phänomen deutlich. In der Skulptur rinnt die Substanz des „Suchenden“ in das Bild von Leo hinüber, verbunden mit dem Hinweis: „Er musste wachsen, ich abnehmen.“

Robert Greenleaf

Der US-Amerikaner Robert Greenleaf (1904 – 1990) arbeitete mehr als 40 Jahre im Kommunikationsunternehmen AT&T. Lange forschte er in den Bereichen Management, Entwicklung und Bildung. Er stellte dabei fest, dass der in US-amerikanischen Institutionen vorherrschende machtzentrierte, autoritäre Führungsstil nicht funktionierte, und gründete 1964 dazu ein sechs Jahre später in „Greenleaf Center for Servant Leadership“ umbenanntes Institut. Wie kam es zu dem neuen Namen? Er wurde 1970 nach der Lektüre der Schrift von Hermann Hesses „Die Morgenlandfahrt“ animiert, über die Bedeutung des „Servant Leader“ („dienender Leiter“) für eine Gruppe von Menschen, in welcher Organisation auch immer, nachzudenken.





Michael vom Ende (62) hat nach kaufmännischer Ausbildung in der Stahlindustrie in die Theologie gewechselt. Nach dem Studium an der heutigen Evangelischen Hochschule Tabor war er als Pastor in Frankfurt/M. und Marburg aktiv, bevor er in die Kommunikation der Marburger Mission und als Kommunikationschef und Pressesprecher bei ERF Medien einstieg. Nach 16 Jahren dort wechselte er auf Anfrage in die Geschäftsführung von faktor c, einer Initiative von Christen in der Wirtschaft (www.faktor-c.org).

Peter Drucker

2018 fand in Heidelberg ein wissenschaftliches Symposium statt, bei dem man das Modell von Robert Greenleaf säkularisieren, vom „religiösen und missionarischen Eifer befreien und so an die europäische Kulturtradition anschlussfähig machen“ wollte.

In der Einladung stand ein erhellendes Zitat von Peter Drucker, dem Pionier der modernen Managementlehre: „Greenleaf blickte auf eine äußerst erfolgreiche Management-Karriere in einem großen US-Konzern zurück, als ihm die ‚Morgenlandfahrt‘ von Hermann Hesse in die Hände fiel. Fasziniert von der Parabel eines Dieners, der mit unsichtbarer Hand das Geschick einer illustren Reisegesellschaft lenkte und dessen plötzliche Abwesenheit die Gruppe in existenzielle Nöte brachte, reflektierte er seine eigene Karriere. Er entwickelte Ideen, die er in dem Gedankengebäude des ‚Servant Leadership‘ zusammenfasste. Es basiert in seiner Weiterentwicklung auf der Erfahrung, dass Bescheidenheit, Demut und Authentizität sowie persönlicher Mut, Versöhnlichkeit und Verantwortung die Grundlagen eines dauerhaften Führungserfolges zum Wohle der meisten Organisationen und aller Beteiligten darstellen.“

Johannes

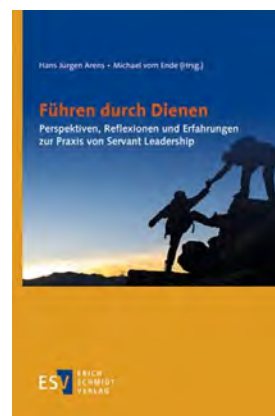
Lesen wir das Bibelzitat, das Hesse und dann auch Greenleaf inspirierte, im Zusammenhang. Im Johannes-Evangelium heißt es (Kap. 3, Verse 22-31):
Danach kam Jesus mit seinen Jüngern in das Land Judäa und blieb dort eine Weile mit ihnen und taufte. Aber auch Johannes taufte in Änon, nahe bei Salim, denn es war da viel Wasser; und sie kamen und ließen sich taufen. Johannes war ja noch nicht ins Gefängnis geworfen. Da erhob sich ein Streit zwischen den Jüngern des Johannes und einem Juden über die Reinigung. Und sie kamen zu Johannes und sprachen zu ihm: Rabbi, der bei dir war jenseits des Jordans, von dem du Zeugnis gegeben hast, siehe, der tauft, und alle kommen zu ihm. Johannes antwortete und sprach: Ein Mensch kann nichts nehmen, wenn es ihm nicht vom Himmel gegeben ist. Ihr selbst seid meine Zeugen, dass ich gesagt habe: Ich bin nicht

der Christus, sondern ich bin vor ihm her gesandt. Wer die Braut hat, der ist der Bräutigam; der Freund des Bräutigams aber, der dabeisteht und ihm zuhört, freut sich sehr über die Stimme des Bräutigams. Diese meine Freude ist nun erfüllt. Er muss wachsen, ich aber muss abnehmen. Der von oben her kommt, ist über allen. Wer von der Erde ist, der ist von der Erde und redet von der Erde. Der vom Himmel kommt, ist über allen.

Johannes der Täufer kennt seine Rolle und seine Aufgabe – und nimmt beides an. Er verweist auf einen Größeren – und zeigt sich realistisch im Blick auf sich selbst. Er versteht sich als Haushalter – und erweist sich als verlässlich. Er schafft für alle den „großen Blick“ – als Diener auf den „Diener der Diener“, Jesus Christus. Er tut das mit den Worten „Er muss wachsen, ich aber muss abnehmen.“

Jesus Christus

Die geheimnisvolle Doppelskulptur in der „Morgenlandfahrt“ mit dem beigefügten Satz: „Er musste wachsen, ich abnehmen.“ war für Greenleaf der eindeutige Hinweis auf den Ausspruch von Johannes dem Täufer „Illum oportet crescere me autem minuire“ (Jener muss wachsen, ich abnehmen.), wie er auf dem Isenheimer Altar von Matthias Grünewald mit dem deutlichen Fingerhinweis auf den gekreuzigten Jesus dargestellt ist. Deshalb kann, ja muss man die Ideen des „Servant Leaders“, wie Greenleaf sie ausformulierte, als eine praktische Aufforderung zur Nachahmung von Jesus Christus im Berufsalltag verstehen.



Weiterführende Literatur:
„Führen durch Dienen - Perspektiven, Reflexionen und Erfahrungen zur Praxis von Servant Leadership“

www.esv.info/978-3-503-19571-8

10 Prinzipien für einen „Servant-Leader“

nach Robert K. Greenleaf („Servant Leadership“)



1. Aktives Zuhören

Ein Servant Leader hört aufmerksam zu; Zuhören offenbart wirkliche Probleme und mögliche Lösungen.



2. Empathie

Er hat die Fähigkeit, seine Mitmenschen, deren Stärken und Schwächen unter allen Umständen zu verstehen; dies verlangt Geduld, Toleranz für die Fehler.



3. Weitblick

Weitsicht und Intuition zeichnen ihn aus; er hat die Fähigkeit, aktuelle Ereignisse einzuschätzen und mit früheren Ereignissen und künftigen Projektionen zu verbinden, um belastbare künftige Ereignisse vorzusehen.



4. Aufmerksamkeit

Wahrnehmung und Auffassungsgabe sind erforderlich, um eine gegebene Situation im Detail einschätzen zu können.



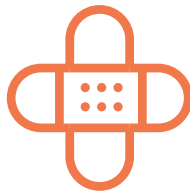
5. Überzeugungskraft

Er bringt Stärke und Überzeugung mit, um eine neue Vorgehensweise zu präsentieren und Mitwirkende zu inspirieren, damit diese die neuen Aspekte akzeptieren.



6. Effektive Kommunikation

Begriffliches Denken und effektive Kommunikation ist ihm nicht fremd; er spürt, wenn ein Mitwirkender dienen, helfen will; er muss in der Lage sein, Menschen zu inspirieren und das Konzept zu kommunizieren.



7. Heilsamkeit

Er übt heilenden Einfluss auf Individuen und Institutionen aus; zusätzlich muss er Mitwirkende beeinflussen, dass alle ein gesundes Gruppenklima erwirken wollen.



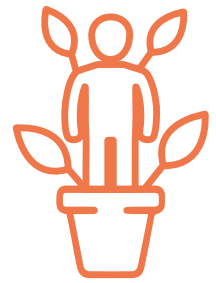
8. Gemeinschafts-sinn

Er hat die Fähigkeit, Gemeinschaft zu bilden, und verhindert, dass ein ungesundes Gruppenklima entsteht. Menschlichkeit muss gewährt werden.



9. Kontemplation

Er begreift Kontemplation und Zurückgezogenheit als Potential, um die beste Nutzung von Ressourcen eines Menschen zu bestimmen.



10. Authentisches Empowerment

Andere können nur stark gemacht werden, wenn man sich selbst entwickelt und verändert. Dieser Prozess beginnt damit, zu wissen, dass sich jemand ändern und dass er dienen kann.

„Für unsere Kollegen sind wir Spinner“

Warum eine Firma
dennoch Gemeinwohl-
Ökonomie betreibt





Menschenwürde und soziales Engagement kann man messen. Das jedenfalls verspricht die Gemeinwohl-Ökonomie, zu der sich weltweit eine wachsende Zahl von Organisationen verpflichtet. Der Spezialgerüstbauer Walter Stuber hat das Projekt in Angriff genommen. Das Handbuch dazu musste er erstmal für Handwerker übersetzen lassen.

Von Marcus Mockler

Wer Gemeinwohl-Ökonomie hört, denkt gewöhnlich zuerst an Umweltschutz, Nachhaltigkeit und soziales Engagement. Bei Walter Stuber war das anders. Der 63-jährige Geschäftsführer einer Firma für Spezialgerüstbau im mittelsächsischen Roßwein merkte auf, als er las, dass die Sparda-Bank in München durch ihre Gemeinwohlorientierung als Arbeitgeber sehr viel interessanter geworden sei – mit Hunderten Bewerbungen junger Leute. Angesichts des Fachkräftemangels gerade im Baugewerbe wirkte das auf Stuber wie ein Schlüssel für eine bessere Positionierung seines Unternehmens.

Nicht, dass ihm die inhaltlichen Schwerpunkte der Gemeinwohl-Ökonomie unbedeutend erschienen. „Enkeltaugliches Wirtschaften ist mir wichtig“, sagt der evangelische Christ aus Württemberg, den es nach Sachsen verschlagen hat. Doch dazu gehört für ihn auch, mit einem herausragenden Team zusammenzuarbeiten, um gute Wirtschaftsziele überhaupt erreichen zu können. Und diese Verheißung erkannte er im Umsetzen der Kriterien, die für die Gemeinwohl-Ökonomie gelten.

Maximal 1.000 Punkte

Die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) ist eine vergleichsweise junge Idee. Als Startschuss wird die Veröffentlichung des gleichnamigen Buchs von Christian Felber im Jahr 2010 angesehen, einem österreichischen Attac-Aktivisten. Im Mittelpunkt stehen Kriterien für Unternehmen, Kommunen und Institutionen, durch ihr wirtschaftliches Handeln das Gemeinwohl zu fördern. Das geschieht durch

ökologisches Arbeiten, einen solidarischen Umgang mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern und Teilhabe des Teams an Entscheidungen.

Solche Ideen sind an sich nicht neu. Innovativ ist es, abstrakte Begriffe wie Menschenwürde und Gerechtigkeit mit knallharten Zahlen zu unterlegen. Genau das leisten Organisationen, die sich zur GWÖ verpflichten. Sie erstellen eine Gemeinwohlbilanz, die verschiedenste Seiten des Handelns durchleuchtet und nach einem Punktesystem bewertet. Maximal 1.000 Punkte sind möglich.

Wählerisch werden

Walter Stuber besorgte sich zunächst das GWÖ-Handbuch, kam aber schnell an seine Grenzen. Zu kompliziert, eher für Studierende und nichts für Handwerker, so sein Eindruck. Deshalb setzte er sich mit einem Team Externer zusammen, die das anspruchsvolle Regelwerk in einfache Sprache übertrugen. Und dann ging's los mit einer schonungslosen Selbstanalyse.

Was sofort auffiel: Der Umgang mit Geld verlangte Nachbesserungen. Zum einen hatte man zu hohe Schulden im Verhältnis zum Gewinn. Zum anderen kümmerten sich die Banken, mit denen die Firma zusammenarbeitete, viel zu wenig um das Thema Nachhaltigkeit. „Wir waren damals noch nicht so wählerisch“, räumt Stuber ein.



Bessere Verträge fürs Team

Aber auch die Fluktuation unter den Mitarbeitern und die Krankenstände lagen zu hoch. Hier konnte die Geschäftsführung schnell aufholen. Zum einen gab es mehrere Umfragen im Team, um möglicher Unzufriedenheit auf den Grund zu kommen. Zum anderen wurden die Verträge arbeitnehmerfreundlicher gestaltet. Auch bei der Bezahlung legte die Firma gleich nach. Die Fahrzeit zur Baustelle wurde nun vollständig als Arbeitszeit gewertet und entlohnt – vorher waren es nur 50 Prozent gewesen.

Stuber und sein Kompagnon Dirk Eckart fühlen sich in ihrer Region noch als einsame Streiter. „Für unsere Kollegen im Baugewerbe sind wir Spinner“, sagt der 63-Jährige. Er selbst sieht sich eher als Pionier. Weltweit kann er auf eine wachsende Zahl von Gleichgesinnten zählen. Inzwischen unterziehen sich nach Angaben des 2018 gegründeten Internationalen Bündnisses für Gemeinwohl-Ökonomie mit Sitz in Hamburg knapp 1.100 Unternehmen einer Gemeinwohl-Bilanz. Es gibt über 170 Regionalgruppen und 44 Städte und Kommunen, die mitmachen.

Frustrierender Punkttestand

Bei ihrer ersten Bilanz erreichte Stubers Firma Gemeinhardt Service GmbH ins-

gesamt 377 von 1.000 Punkten. Zwei Jahre später waren es dann 375. „Wir waren richtig frustriert“, kommentiert der Geschäftsführer im Rückblick den Verlust von zwei Punkten. Er ließ sich dann aber von einem Experten sagen, dass das kleine Unternehmen mit 37 Mitarbeitern – davon 10 Auszubildende – schon extrem gut aufgestellt sei.

Die Geschäftsleitung tüfelt unermüdlich daran, die GWÖ zu verbessern. Derzeit stehen innovative Arbeitszeitmodelle im Mittelpunkt. Stuber hat erst im vergangenen Jahr zwei hervorragende Gesellen verloren, denen der Einsatz auf Montage zu zeitaufwändig war. Auch wünschten sich nach der Coronapandemie mehr Mitarbeiter, von zu Hause aus zu arbeiten. Die Firma versucht, den Bedürfnissen entgegenzukommen. „Geld ist nicht mehr alles“, weiß Stuber. Die Arbeitsbedingungen müssen ebenfalls stimmen. Deshalb wird das Team nun auch täglich mit Essen auf wiederverwendbarem Geschirr versorgt.

Messbarkeit lohnt sich

Für die Umwelt setzt das Unternehmen Obstbäume. Außerdem gibt es einen Vertrag mit drei Schulklassen, mit denen vier Mal im Jahr in Sachen Nachhaltigkeit etwas unternommen wird. Das Gute an der zahlenorientierten GWÖ ist: Es lässt sich schnell erkennen, was funktioniert und was nicht. So hatte die Firma 10.000 Euro in die Hand genommen, um den Auftritt bei Instagram durch attraktive Fotos aufzuwerten. Mehr Follower brachte das nicht und auch nicht mehr Bewerbungen, weshalb das Social-Media-Konzept nun grundlegend überarbeitet wird.

Seinen jährlichen Motivationsbooster in Sachen GWÖ holt sich Stuber auf der Konferenz „Sinn macht Gewinn“. Dort sprechen



alle Bilder ©Spezialgerüstbau – Gemeinhardt Service GmbH

Experten zu den großen und alltäglichen Herausforderungen, nachhaltig und sozial zu wirtschaften. Und dort vernetzen sich Gleichgesinnte.

Stuber, der auch Mitglied bei „faktor c“ ist, vermisst bei dem Thema ein wenig Kirchen und Christen. Obwohl er in den meisten GWÖ-Zielen biblische Werte wiedererkennt, sieht er kaum christliche Organisationen, die das Thema vorantreiben. Seiner Ansicht nach sollte sich jeder Unternehmer, der an Jesus Christus glaubt, der GWÖ verschreiben.

„Samenkörner streuen“

Kritik von Unternehmerverbänden an der GWÖ hält Stuber für überzogen. Das Etikett „bürokratisch und ineffektiv“ passt seiner Ansicht nach nicht. Wenn man die Kriterien verstanden habe, sei es in einer gut geführten Firma einfach, weil die erforderlichen Zahlen in der Regel bereits vorlägen.

Auch das Argument, GWÖ könne nur international funktionieren und bringe im Alleingang nichts, lässt der Geschäftsführer nicht gelten. „Man muss Samenkörner streuen“, sagt er. Dieser Samen gehe dann langsam auf. Doch müsse einer anfangen, sonst verändere sich nichts.

www.spezialgeruestbau.de

www.ecogood.org

www.sinnmachtgewinn.de



GWÖ - ein alternatives Wirtschaftsmodell?

■ Die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) ist ein alternatives Wirtschaftsmodell. Im Fokus unternehmerischen Handelns steht nicht Gewinnmaximierung, sondern es geht um ethische Faktoren wie Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Solidarität. Als Lenkungsinstrument könnten laut GWÖ Unternehmen mit Gemeinwohl-Bilanz Steuererleichterungen bekommen oder bei der Vergabe öffentlicher Aufträge bevorzugt werden.

■ Die Grundidee findet sich schon im deutschen Grundgesetz, Artikel 14: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohl der Allgemeinheit dienen.“

■ Für die Gemeinwohl-Bilanz werden 20 Bereiche untersucht und in eine Matrix übertragen. Kriterien sind Menschenwürde, soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und demokratische Mitbestimmung bei Lieferwegen, in der eigenen Belegschaft, gegenüber Kunden sowie mit Blick auf Finanzgebaren und das gesellschaftliche Umfeld.

■ Maximal lassen sich in der Gemeinwohl-Bilanz 1.000 Punkte erreichen. Es gibt aber auch Minuspunkte, etwa für Preisdumping, menschenunwürdige Zustände bei Zulieferern oder die Verhinderung eines Betriebsrats.

■ Von einigen Wirtschaftswissenschaftlern wird die GWÖ kritisch gesehen. Verschiedentlich werden dem Modell Bevormundung, mangelnder Wettbewerb und fehlende unternehmerische Anreize durch Begrenzung von Privatvermögen und Verdienst vorgeworfen. Professorin Ulrike Reisach von der Hochschule Neu-Ulm zweifelt an, dass die GWÖ sich für Staaten eignet, „die großen Nachholbedarf bei der Deckung der Grundbedürfnisse haben“.

■ Unterstützung findet die Idee in den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen, beim Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und beim „Club of Rome“.



NEWS

Was ist los in der Welt um uns herum? Wir haben eine Auswahl von Nachrichten zusammen gestellt, die inspirieren, nachdenken machen, zur Initiative anregen, den Blick weiten, Ideen geben, ...

© Pilz GmbH & Co. KG

Unternehmerin: Gebet gibt Energie

Der christliche Glaube prägt den Berufsalltag der erfolgreichen Unternehmerin Susanne Kunschert (Ostfildern). Das berichtete die Co-Chefin des Sicherheitstechnik-Unternehmens Pilz GmbH & Co. KG in einem Interview mit dem „Handelsblatt“. So bete sie mehrmals täglich, erklärte die 53-Jährige. Die „Gebetspausen“ gäben ihr innere Freiheit und Energie. Das bewahre sie vor Erschöpfung: „Meine Batterie läuft nicht leer, weil ich sie immer rechtzeitig wieder auflade.“ Dank langjähriger Übung könne sie mittlerweile auch während Terminen ins Gebet gehen.

Weiter sagte Kunschert, der Glaube bestimme auch ihren Führungsstil. Er schaffe Klarheit und helfe ihr, Prioritäten zu setzen. Darüber hinaus versuche sie, nach christlichen Werten zu führen. Das zeige sich, „wenn es zum Beispiel um den Umgang mit Mitarbeitern geht, darum, welche Aufträge wir annehmen, oder darum, Kunden oder Lieferanten gegenüber nichts zu beschönigen“.

Das gelinge nicht immer. „Ich reflektiere jeden Abend: Was war heute gut? Was nicht so? Und dann bitte ich um Vergebung und um Hilfe, dass ich besser werde.“ Die Katholikin berichtete in dem Interview außerdem, dass sie regelmäßig zur Beichte geht. „Wenn ich alles Unangenehme, wo ich meinen eigenen Ansprüchen nicht gerecht geworden bin, zur Sprache bringe, dann erleichtert das ungemein.“

Das Familienunternehmen Pilz vertreibt Sicherheitstechnik für die Industrie und wird seit 2017 von Susanne Kunschert und ihrem Bruder Thomas Pilz geführt. Im Geschäftsjahr 2022 beschäftigte es 2.500 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von 403 Millionen Euro.

idea

Wohlfahrtsverbände: Diakonie zahlt am besten

Unternehmen der Diakonie zahlen höhere Gehälter als die Mitgliedsunternehmen anderer Wohlfahrtsverbände. Das erklärte der Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD/Berlin) in einer Pressemitteilung unter Berufung auf einen bundesweiten Gehaltsvergleich der Fachzeitschrift „Wohlfahrt Intern“. Dabei wurden Gehälter in der Sozialwirtschaft und in ausgewählten Dienstleistungsbranchen verglichen. Besonders die Bezahlung in den Bereichen Altenhilfe und Erziehung sei bei der Diakonie besser als bei anderen Wohlfahrtsträgern, heißt es in der Mitteilung.

Die Tariflöhne für Altenpfleger in den diakonischen Einrichtungen seien außerdem deutlich höher als in Dienstleistungsbranchen wie dem Einzelhandel oder dem Hotel- und Gaststättengewerbe. Der VdDD vertritt als diakonischer Bundesverband die Interessen von rund 190 Mitgliedsunternehmen und sieben Regionalverbänden mit mehr als 550.000 Beschäftigten.

idea



Wie Unternehmen trauern sollen

Trauerorte im Büro oder die richtigen Worte für ein Kondolenzschreiben – eine neue Broschüre gibt Anregungen für einen einfühlsamen Umgang mit Trauerfällen in Unternehmen. „Ziel ist es, eine ausgewogene Balance zwischen Mitgefühl und der Fortführung der betrieblichen Abläufe zu finden“, sagte die Referentin für den Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (KDA) in der hannoverschen Landeskirche, Laura Bekierman.

Bekierman hat die Handreichung gemeinsam mit Pastor Matthias Jung von der Pestalozzi-Stiftung in Burgwedel, dem Unternehmensberater Kai Laakmann und Beate Schulte vom Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt Oldenburg erarbeitet, wie es hieß. Das Heft wendet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer, Geschäftsführungen und das mittlere Management. Herausgegeben wurde es vom „Haus kirchlicher Dienste“ der Landeskirche.

Die Broschüre beschreibt die Phasen des Trauerprozesses. Sie enthält Entwürfe für Kondolenzschreiben, Gestaltungsideen für Trauerorte und Trauerfeiern sowie Hinweise zur Trauerprozessbegleitung. Sie kann unter <http://u.epd.de/2th2> aus dem Internet heruntergeladen oder in gedruckter Form bestellt werden.

Glaube spielte für Fielmann eine „wichtige Rolle“

Die Landesbischöfin der Nordkirche, Kristina Kühnbaum-Schmidt (Schwerin), hat den am 3. Januar in Lütjensee verstorbenen Unternehmer und Mäzen Günther Fielmann gewürdigt. Der Gründer der Optiker-Kette Fielmann wurde 84 Jahre alt. Kühnbaum-Schmidt nannte ihn einen „verantwortungsvollen Unternehmer und Christenmenschen, für den der Glaube eine wichtige Rolle spielte“. Sein Handeln und Wirken sei vom tiefen Respekt vor Gottes Schöpfung geprägt gewesen: „Sein Engagement für das Wohl anderer; sein Einsatz für ökologische Landwirtschaft und Aufforstung, seine großzügige Unterstützung für Kulturdenkmäler und auch für unsere Kirche sind beispielhaft für soziales Unternehmertum in christlicher Verantwortung“, erklärte die Landesbischöfin. Sie nannte dabei unter anderem die traditionellen Adventsgottesdienste auf Gut Schierensee (Kreis Rendsburg-Eckernförde).



Es stehe zugleich herausragend für das Wirken Fielmanns als Mäzen und ökologischer Landwirt. Er bewirtschaftete mehr als 2.000 Hektar Land. Fielmann erhielt 2016 das Große Bundesverdienstkreuz und wurde im gleichen Jahr Ehrenbürger Schleswig-Holsteins. Die Fielmann Group AG hat im In- und Ausland fast 1.000 Niederlassungen mit über 23.000 Mitarbeitern. Der Jahresumsatz lag 2022 bei fast 1,8 Milliarden Euro. Das Unternehmen ist zu über 70 Prozent in Familienbesitz.

idea



Weltwirtschaftsforum: Milei kritisiert „Abtreibungsagenda“

Der argentinische Präsident Javier Milei hat auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos (World Economic Forum/WEF) die weltweite Förderung von vorgeburtlichen Kindstötungen kritisiert. Milei beklagte in Davos die Übernahme der Medien, der Kultur, der Universitäten und internationaler Organisationen durch neomarxistische Kräfte. „Sie behaupten, dass wir Menschen den Planeten zerstören und dass er um jeden Preis geschützt

werden muss. Sie gehen sogar so weit, sich für Methoden der Bevölkerungskontrolle und die blutrünstige Abtreibungsagenda einzusetzen.“

Milei beklagte auch den „lächerlichen und unnatürlichen Kampf“ zwischen Männern und Frauen, der durch den radikalen Feminismus gefördert werde. Das habe dazu geführt, dass der Staat heute stärker in wirtschaftliche Prozesse eingreifen könne. Diese Agenda

habe zudem Gender-Bürokraten Arbeitsplätze verschafft, „die der Gesellschaft keinen Mehrwert gebracht haben“, und die Einrichtung von Frauen-Ministerien und internationalen Organisationen ermöglicht, die sich der Förderung dieser Agenda widmeten.

Unmittelbar nach seinem Amtsantritt hatte Milei die Hälfte der bestehenden Ministerien aufgelöst, darunter das Umweltministerium und das für Frauen, Gender und Vielfalt. Milei ist seit dem 10. Dezember Präsident seines Landes. Er gilt als politisch schwer einzuordnen, weil er sowohl konservative als auch libertäre Positionen vertritt. Nach eigenen Angaben ist er Katholik, hat Papst Franziskus allerdings in der Vergangenheit scharf kritisiert und sogar als „Kommunisten“ bezeichnet.
idea

Debatte um Sonntagsöffnungen für Selbstbedienungsläden

In Hessen hat ein Urteil des Hessischen Verwaltungsgerichtshofes, das den Betrieb vollautomatisierter Selbstbedienungsläden an Sonn- und Feiertagen untersagt, eine Diskussion über das Ladenöffnungsgesetz ausgelöst. CDU, SPD und FDP kündigten an, eine Gesetzesänderung zu prüfen, um den Betrieb der Läden an allen Tagen zu ermöglichen. Die Pläne stießen auf Zuspruch seitens der Wirtschaft und auf Kritik aus den Reihen von Kirchen und Gewerkschaften.

So sprach sich die Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (VhU) für die Öffnung der Selbstbedienungsläden auch an Sonn- und Feiertagen aus. „Dadurch könnte die Versorgung der Bevölkerung leichter

gewährleistet werden“, sagte VhU-Hauptgeschäftsführer Dirk Pollert dem Evangelischen Pressedienst (epd) in Frankfurt am Main. Die Vereinigung begrüße daher angekündigte Initiativen der hessischen CDU und FDP zur Änderung des Gesetzes, sagte Pollert: „Das hessische Ladenöffnungsgesetz sollte entsprechend geändert werden.“

CDU-Fraktionschefin Ines Claus hatte eine Gesetzesänderung ins Spiel gebracht. Mit der künftigen CDU-SPD-Koalition wolle sie einen Rahmen setzen, um den stationären Handel gegenüber den Onlineplattformen zu stärken und neue Modelle insbesondere für den ländlichen Raum zu bieten. Der SPD-Fraktionsvorsitzende Günter Rudolph kündigte an, dass mögliche Sonntags-

öffnungen von Selbstbedienungsläden „ergebnisoffen“ mit Vertretern der Wirtschaft, Gewerkschaften und Kirchen geprüft werden. Der Vorgang werde „eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen, um mögliche Änderungsvorhaben auf eine breite Basis zu stellen“.

Der Verwaltungsgerichtshof hatte auf Grundlage der aktuellen Gesetzeslage entschieden, dass die vollautomatisierten „Teo“-Läden der Firma Tegut an Sonn- und Feiertagen nicht öffnen dürfen, selbst wenn dafür kein Personal notwendig ist. Das hessische Ladenöffnungsgesetz diene nicht allein dem Arbeitnehmerschutz, sondern auch dem Ziel, die Sonntage und staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung zu schützen, hieß es unter anderem zur Begründung.
epd

Maß und Mitte

Im 17. Jahrhundert schrieb der französische Mathematiker und Christ Blaise Pascal: „Die Mitte verlassen heißt die Menschlichkeit verlassen“. Bis heute kennen wir den Ausdruck „Maß und Mitte“. Zur Mitte gehörte schon damals das Maß, die „mâze“, eine der höchsten Tugenden des Hohen Mittelalters. Sie war Lebenseinstellung zu allen Fragen der Zeit, die eine geordnete Gesellschaft zum Ziele hatte. Pascal schrieb seinen Satz, weil er die „mâze“ schwinden sah.

Um die Ecke gedacht

Michael vom Ende
Geschäftsführer faktor c



Im Jahr 1882 schrieb Friedrich Nietzsche den Text „Der tolle Mensch“. Darin heißt es: „Gott ist tot. Gott bleibt tot. Und wir haben ihn getötet. [...] Wohin bewegen wir uns? Fort von allen Sonnen? Stürzen wir nicht fortwährend? Und rückwärts, seitwärts, vorwärts nach allen Seiten? Gibt es noch ein Oben und ein Unten? Irren wir nicht durch ein unendliches Nichts?“

Gott vom Thron gestoßen

Im Jahr 1948 erschien „Verlust der Mitte – Die bildende Kunst des 19. und 20. Jahrhunderts als Symptom und Symbol der Zeit“ des österreichischen Kunsthistorikers Hans Sedlmayr. Seine These darin war, dass die Mitte verloren ging, als die Menschen Gott vom Thron gestoßen haben und sich selbst zum Zentrum machten. Die bildende Kunst und Architektur seien dafür Symptom und Symbol.

Zum Anfang des Jahres 2024 stehen viele Fragen im Raum. Die politischen Ränder werden stärker, die gesellschaftliche Mitte droht verloren zu gehen. Wir fragen: Woher kommt die Wut? Woher kommt der Egoismus? Wirtschaft und Wohlstand – wo geht es hin? Wo ist die Mitte? Wie gelingt das Miteinander – und das eigene Leben?

Ein toter Gott?

Wenn wir heute von der Mitte sprechen, meinen wir säkularisiert die Politik, die Gesellschaft, oder mit dem „Mittelstand“ die Wirtschaft. Reden wir neu über „Maß und Mitte“, über das, was uns zusammenhält, über die Mitte, wie Pascal sie meinte. Reden wir neu darüber, ob und wie Gott, den wir nach Nietzsche getötet und nach Sedlmayr vom Thron gestoßen haben, uns helfen kann.

Im achten Jahrhundert v. Chr. zitierte der Prophet Hosea Gott: „Ich bin Gott und nicht ein Mensch, heilig in deiner Mitte.“ (Hosea 11, 9). Lange vor Pascal, Nietzsche, Sedlmayr und uns wurde Gottes Abgesandter, sein eigener Sohn Jesus, im heutigen Israel getötet: „Sie kreuzigten ihn und mit ihm zwei andere zu beiden Seiten, Jesus aber in der Mitte.“ (Joh. 19,18). Das unglaubliche Wunder geschah: Er wurde wieder lebendig. Darf ich Nietzsches Aussage abändern? „Gott ist lebendig. Gott bleibt lebendig. Und er lässt unser Miteinander und unser Leben gelingen – mit ihm in der Mitte.“

Endlich Montag!

Biblische Perspektiven
zu Arbeit und Beruf



„Arbeit“ und „Beruf“ - beide Begriffe klingen sehr vertraut und jeder weiß, was damit gemeint ist. Aber ist das wirklich so? Und entspricht unsere Verwendung dieser Begriffe auch dem, was die Bibel damit meint? Dazu ein Beitrag des evangelischen Theologen und Generalsekretärs der Deutschen Bibelgesellschaft, Christoph Rösel.

Von Christoph Rösel

Noch bevor auf den ersten Seiten der Bibel vom Menschen gesprochen wird, stellt sich Gott selbst als „Arbeiter“ vor. Teilweise werden dabei besondere Wörter verwendet: „erschaffen“ (hebräisch „bara“) kann nur Gott selbst. Aber Gott erschafft nicht nur, er „macht“ (Gen 2,4), „bildet“ wie ein Töpfer (2,7) und „pflanz“ einen Garten (2,8). Das alles sind Tätigkeiten, die sonst auch von Menschen ausgeführt werden.

Weil Gott selbst arbeitet, hat auch menschliche Arbeit im biblischen Verständnis eine besondere Würde. Sie ist Teil der Gottebenbildlichkeit des Menschen. Deshalb ist der Mensch bereits im Garten Eden aktiv. Er soll den Garten bebauen und bewahren (Gen 2,15). Arbeit im biblischen Sinn gehört von Anfang an zum Menschsein dazu und ist nicht erst mit dem Sündenfall in die Welt gekommen. Seit dem Sündenfall geschieht sie allerdings unter verschärften Bedingungen. Jetzt bringt die Arbeit nicht mehr den wohlverdienten Ertrag. Statt Getreide wachsen Dornen und Disteln auf dem Acker. Aus der Arbeit wird damit Mühe und Last (Gen 3,17-18).

Zwischen Segen und Fluch

Der Fluch über den Acker (nicht über die Arbeit!) ist aber alles andere als das letzte Wort Gottes zum Tätigsein der Menschen.

Immer wieder lesen wir davon, dass Gott den Acker segnet und die Arbeit der Menschen in besonderem Maß gelingen lässt. Psalm 127 bringt es auf den Punkt: „Wenn der HERR nicht das Haus baut, so arbeiten umsonst, die daran bauen.“ Menschliches Tätigsein und Gottes Segen wirken zusammen. So kann auch nach dem Sündenfall Arbeit gelingen. Arbeit als „Tätigsein“ ist nach biblischem Verständnis also ein selbstverständlicher Teil des Lebens. Sie ist notwendig, um den Lebensunterhalt zu ermöglichen: Arbeit gibt Brot. Wer nicht arbeiten will, soll deshalb auch nicht essen. Die Faulheit oder Trägheit, die ohne Not auf Kosten anderer lebt, wird sowohl im Alten Testament (AT) wie im Neuen (NT) abgelehnt.

Arbeit und Ruhe

Das Tätigsein und Schaffen des Menschen hat aber auch eine klare Grenze. Es ist von Anfang an in einen Wechsel von Arbeit und Ruhe eingebunden. Auch das entspricht dem Vorbild Gottes. Im altorientalischen Kontext war es mehr als verwunderlich, dass ein Gott selbst arbeitet. Wir sind dagegen vielleicht irritiert, dass der allmächtige Gott nach seiner Arbeit eine Ruhepause einlegt (Gen 2,1-3). Beides hat demnach seine Zeit: Arbeiten – und Aufhören mit der Arbeit. Im AT begrenzt der Sabbat die Arbeit. Er erinnert daran, dass der Mensch nicht von seiner Arbeit allein lebt, sondern vom Vertrauen auf Gott und von seinem Segen.

Das NT beschreibt das gleiche Anliegen durch die Ermahnung, nicht zu sorgen (Mt 6,25ff). So wie in Psalm 127 das zu frühe Aufstehen und zu späte Ins-Bett-Gehen das Vertrauen auf Gottes Segen in Frage stellen,





Christoph Rösel, Jahrgang 1964, ist promovierter Theologe und seit 2014 Generalsekretär der Deutschen Bibelgesellschaft in Stuttgart. Von 1996 bis 2002 war er theologischer Referent der Akademiker SMD, einem Netzwerk von Menschen in akademischen Berufen, von 2003 bis 2014 Professor für Altes Testament an der Evangelischen Hochschule Tabor in Marburg. Rösel ist verheiratet und Vater von drei erwachsenen Kindern.

so ist es in der Bergpredigt von Jesus Christus die Sorge, die nicht loslassen kann. Sie will aus eigener Kraft das sichern, was nur Gott schenken kann. Doch stattdessen sollen wir auf Gott vertrauen. Dieses Vertrauen können wir jeden Sonntag neu einüben. Wie gut, dass uns dieser Wechsel von Werktag und Ruhetag heute ganz selbstverständlich ermöglicht wird.

Jeder Beruf kann Berufung sein

Aufschlussreich ist auch, dass in der Bibel eine ausdrückliche Bewertung der unterschiedlichen Tätigkeiten unterbleibt. Sie enthält keine Hinweise auf bessere oder schlechtere Berufe. Wichtig ist, dass jede und jeder den Platz und die Aufgabe ausfüllt, die ihr oder ihm entspricht und an die sie von Gott gestellt sind. Jesus lässt einen Zachäus in seinem Beruf als Zöllner, und Johannes der Täufer fordert selbst Soldaten gerade nicht dazu auf, den Beruf zu wechseln.

Wir müssen aber auch bedenken, dass die Bibel eine ganz andere Gesellschaftsstruktur und ein anderes Wirtschaftssystem voraussetzt. Ein Transfer der biblischen Aussagen in unsere Lebenswirklichkeit und Arbeitswelt muss also gut reflektiert werden. Die folgenden Aspekte sind ein Versuch, drei für uns relevante Gedanken aus dem biblischen Verständnis von Arbeit und Beruf abzuleiten.

1. Arbeit ist eine Frage der Berufung

Arbeiten zu können, war zur Zeit der Bibel notwendig zum Überleben. Damit war der Arbeit immer schon ein Zweck mitgegeben. Für uns in Deutschland ist das Überleben an sich

mehr oder weniger garantiert. Damit fehlt ein Stück selbstverständliche Erfüllung und Befriedigung und zugleich ein klares Ziel, das es durch die Arbeit zu erreichen gilt. Statt für den reinen Lebensunterhalt arbeiten wir eher für den Lebensstandard. Doch damit ist viel schwieriger zu definieren, wann das Ziel der Arbeit erreicht ist. Es gibt immer noch mehr, das man sich kaufen kann – und wofür man deshalb auch noch arbeiten könnte.

Manche sehen Arbeit eher als Weg der Selbstentfaltung: Sie muss Spaß machen. In Gesprächen ist das eine der häufigsten Antworten auf die Frage, wie es jemandem in seinem Beruf geht: „Es macht mir Spaß!“ Aber auch das kann nicht immer gut gehen. Arbeit als Erwerbsarbeit muss Ergebnisse erzielen – ob es mir nun gerade Spaß macht oder nicht.

Diese verschiedenen Aspekte haben alle ihre Berechtigung, aber aus biblischer Sicht kommt noch etwas hinzu. Der Theologe Emil Brunner hat es einmal so formuliert: „Die christliche Gemeinde hat eine besondere Aufgabe. . . auf die verloren gegangene Dimension der Arbeit als göttliche Berufung hinzuweisen.“ Diese Berufung leitet sich ganz allgemein und für jeden daraus ab, dass Gott den Menschen als tätigen Menschen geschaffen hat. Es gibt deshalb nicht nur spezielle Berufungen für besondere Aufgaben. Sondern Gottes Ruf, sein Auftrag zeigt sich gerade auch an dem Platz, an dem ich mich vorfinde und an den er mich gestellt hat. In Prediger 9,10 heißt es deshalb: „Alles, was dir vor die Hände kommt, es zu tun mit deiner Kraft, das tu.“ Meine Arbeit, das, was ich tun kann, als Gottes Berufung für mich entdecken – das ist ein Impuls, den uns die Bibel mit auf den Weg gibt.



2. Flexibel sein und die eigenen Grenzen kennen

Die Arbeitswelt ist heute von vielen Wechseln und Veränderungen geprägt. Entsprechend müssen arbeitende Menschen heute vor allem flexibel sein. Wer nicht flexibel und anpassungsfähig ist, kann schnell an den Anforderungen und Veränderungen zerbrechen.

Flexibilität bringt auf der einen Seite eine gewisse Verunsicherung mit sich: Man weiß nicht, ob der freie Tag wirklich frei bleiben wird, ob im nächsten Jahr der Zeitvertrag verlängert wird oder ob demnächst der eigene Arbeitsplatz vielleicht an einen ganz anderen Standort verlegt wird. Andererseits eröffnet Flexibilität auch Gestaltungsspielräume. Man ist nicht mehr für ein ganzes Leben auf den einmal erlernten Beruf festgelegt. In einer flexiblen Arbeitswelt ist Platz für neue Ideen, für Fantasie und Kreativität. Nicht jedem ist es gegeben, solche Spielräume auch zu nutzen. Doch wer das kann, sollte die Gelegenheit nicht vorbeiziehen lassen.

Neben den Chancen liegen aber auch die Gefahren eines ständigen Wechsels auf der Hand: Alle Lebensbereiche, die auf Beständigkeit und Dauer angelegt sind, können beeinträchtigt werden. Das trifft stabile und langfristige Beziehungen am Arbeitsplatz und im privaten Umfeld genauso wie die eigene Identität, die für viele auch mit Beruf und Arbeitsplatz verbunden ist. Wo alles flexibilisiert wird, gehen Halt und Sicherheit verloren.

Nun ist es schwer zu sagen, wie die Forderung nach Flexibilität in jedem einzelnen Fall sinnvoll begrenzt werden kann. Klar

ist jedoch, dass Grenzen gezogen werden müssen und dass wir alle uns eingestehen müssen, dass wir Grenzen haben, an denen unsere Lern- und Anpassungsfähigkeit endet. Biblisch zeigt sich das besonders deutlich am Sabbat, der der Arbeit eine Grenze setzt und uns daran erinnert, dass wir aus dem Vertrauen auf Gott leben.

3. Christliche Gemeinden brauchen eine Vision für die Arbeitswelt

Die Realitäten der Arbeitswelt kommen in christlichen Gemeinden häufig nur am Rande vor. Predigtbeispiele greifen nur ganz selten Situationen am Arbeitsplatz auf. Pfarrerrinnen und Pfarrer leben in ihrer ganz eigenen Arbeitswelt und haben wenig Gelegenheit, ihre Gemeindeglieder am Arbeitsplatz zu besuchen oder gar zu erleben.

Arbeitswelt und Gemeinde werden schnell zu zwei voneinander getrennten Lebensbereichen, die auch noch zueinander in Konkurrenz stehen. Die Zeit, die der Mensch an seinem Arbeitsplatz verbringt, ist für die Gemeinde „verlorene Zeit“. Es wäre doch viel besser, er oder sie würde weniger arbeiten und sich mehr in der Gemeinde/Gemeinschaft engagieren. Mag sein, dass das in manchen Fällen zutrifft. Doch es gibt noch eine andere Lösung für diesen Konflikt: Wie wäre es, wenn wir das, was die Menschen an ihrer Arbeit tun, in seiner Bedeutung für die Gemeinde erkennen würden? Wie wäre es, wenn wir eine umfassende Sicht unseres Lebens entwickeln könnten, in der die verschiedenen Aufgaben und Herausforderungen jeweils ihren angemessenen Platz haben, ohne dass Beruf und Gemeinde auf zwei von-



einander isolierte und miteinander konkurrierende Lebensbereiche verteilt werden?

Damit eröffnen sich ganz neue Perspektiven für die gelebte Relevanz des christlichen Glaubens. Die meisten berufstätigen Christinnen und Christen verbringen mehr Zeit an ihrem Arbeitsplatz als an irgendeinem anderen Ort. Am Arbeitsplatz können Kolleginnen und Kollegen jeden Tag beobachten, was Christsein praktisch bedeutet. Hier sind Christen und Nichtchristen demselben Stress ausgesetzt, leiden unter demselben Chef, müssen sich mit derselben Konzernstrategie auseinandersetzen und genießen dasselbe Kantinenessen. Wo sonst könnte und sollte jemand klarer erkennen, was Christus für das Leben eines Menschen bedeutet?

Als Christen sind wir herausgefordert, das Verhältnis von Arbeitswelt und Gemeinde neu zu überdenken. Dabei können alle Beteiligten nur gewinnen: Jede und jeder für sich, weil durch eine bessere Verbindung zwischen Arbeitswelt und Gemeinde/Gemeinschaft unser Leben ganzheitlicher wird und nicht so schnell in voneinander getrennte Lebensbereiche zerfällt. Genauso aber auch „die Arbeitswelt“, weil sie Menschen braucht, die wissen, wozu sie arbeiten und wo Arbeit auch ihre Grenzen hat. Und auch die christlichen Gemeinden werden profitieren, weil sie ja für die Menschen da sind und deshalb möglichst gut auf die Fragen der Menschen eingehen wollen. Dazu brauchen sie auch eine klare Perspektive für die Arbeitswelt, die einen so wesentlichen Teil unseres Lebens bildet.



Warum wir uns falsch entscheiden

Wenn Sie in diesem Jahr Zeit haben, lesen Sie dieses Buch. Wenn Sie keine Zeit haben, lesen Sie es auch. Es ist das interessanteste, entlarvendste, schonungsloseste populärwissenschaftliche Werk darüber, wie Menschen Entscheidungen treffen. Man muss bei uns nur den richtigen Trigger auslösen – und schon laufen wir, als hätten wir von kritischem Denken noch nie gehört.

Der US-amerikanische Psychologe Cialdini macht für unsere schnellen, im Wesentlichen unüberlegten Entscheidungen für einen neuen Fernseher, eine Spende oder eine Versicherung die Betriebsökonomie unseres Gehirns verantwortlich. Es kann bei Tausenden Entscheidungen am Tag nicht ständig alle Aspekte abwägen – also nimmt es Abkürzungen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben.

Marketing-Tricks

Diese Abkürzungen stehen heute in jedem Marketingbuch: Zeige durch „Social Proof“, dass Dein Produkt schon beliebt ist. Sorge dafür, dass Deine potenziellen Kunden Dich mögen. Verknappe Deinen Artikel („...nur noch drei Stück auf Lager...“). Schenke Deinem potenziellen Kunden etwas, um ihn psychologisch zu einer Art Gegenleistung zu verpflichten. Methoden dieser Art begegnen uns jeden Tag.

Unbekannt dagegen ist, wie geradezu unheimlich tiefgreifend sie wirken und wie manipulierbar wir wirklich sind. Die Zahl der Bonbons, die eine Bedienung beim Kassieren verschenkt, hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Höhe des Trinkgelds. Der Name eines Fremden, der uns anschreibt, ruft stärkere Reaktionen hervor, wenn er unserem eigenen ähnelt. Selbst wenn

wir wissen, dass der Arzt im Werbespot nur ein Schauspieler ist, vertrauen wir dem Produkt mehr.

Gegenmethoden

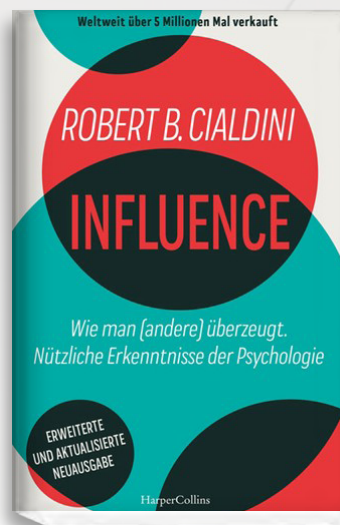
Cialdini schildert eine Masse an Studien darüber, wie wir uns durch einfachste Mittel derart manipulieren lassen, dass es geradezu erschreckt. Die Vorstellung von einem autonomen Menschen, der sich nach Abwägung aller Faktoren für oder gegen eine Sache entscheidet, gehört damit endgültig der Vergangenheit an. Im Prinzip ist das nicht so schlimm, doch es führt eben auch dazu, dass wir aufgrund unserer Irrationalität immer wieder schlechte Entscheidungen treffen.

Ja, die Erkenntnisse dieses Buchs lassen sich missbrauchen. Cialdini macht aber an mehreren Stellen klar, wie man ethisch mit den Einflussfaktoren umgehen kann. Noch wichtiger: Am Ende jedes Kapitels präsentiert er Methoden, wie man sich gegen unerwünschte Manipulationen schützt. Als allzuleicht beeinflussbarer Mensch kann ich da nur rufen: Zu den Waffen!

Marcus Mockler

»Ein phänomenales Buch! Ob Sie Verkäufe ankurbeln, einen besseren Geschäftsdeal abschließen oder Ihre Beziehung verbessern wollen, »Influence« bietet wissenschaftlich gesicherte Prinzipien, die Ihr Leben verändern können.«

Daniel Shapiro,
Gründer und
Direktor des
Harvard International Negotiation
Program



624 Seiten, 34 Euro.
HarperCollins Deutschland.
2023.

// Wer bereit ist, für etwas Größeres - und dazu gehört auch ein Unternehmen - mehr zu geben, sich für einen guten Kurs einzusetzen und damit Mehrwert für andere zu schaffen, der leistet der Gesellschaft insgesamt einen großartigen Dienst. //

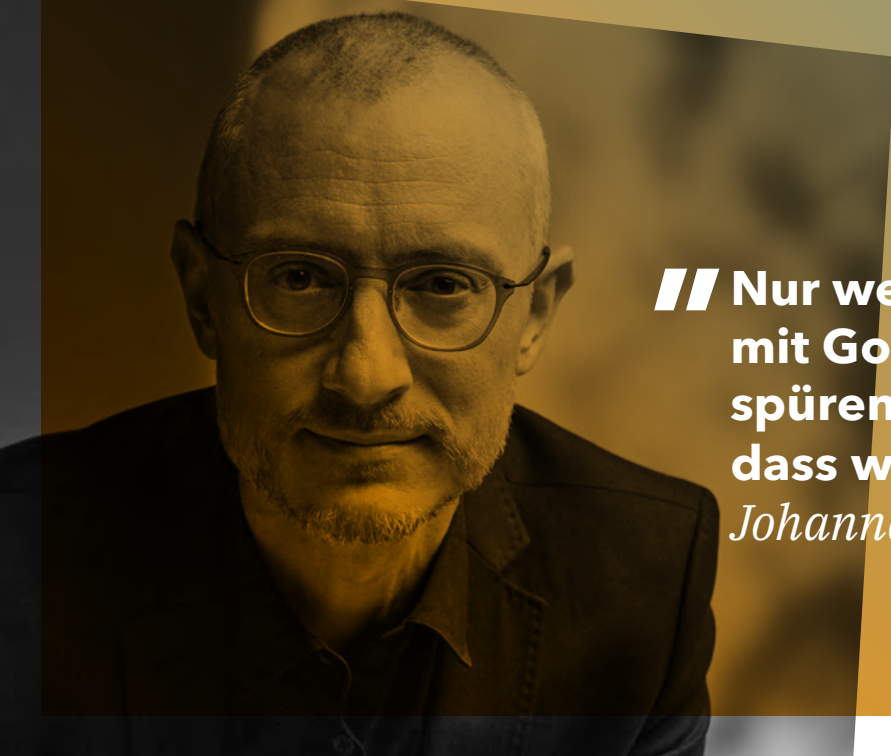
Doris Schlereth

// Wir werden gemeinsam christliche Überzeugungen leben, Gott durch unser Denken und Handeln ehren, mit unserem Unternehmen den Menschen dienen und die Schöpfung bewahren. //

Aus dem Familienkodex der Thomas Group

// Wir sind vielleicht irritiert, dass der allmächtige Gott nach seiner Arbeit eine Ruhepause einlegt. //

Christoph Rösel



// Nur wenn wir oft genug mit Gott allein sind, spüren wir, dass wir nie allein sind. //

Johannes Hartl