



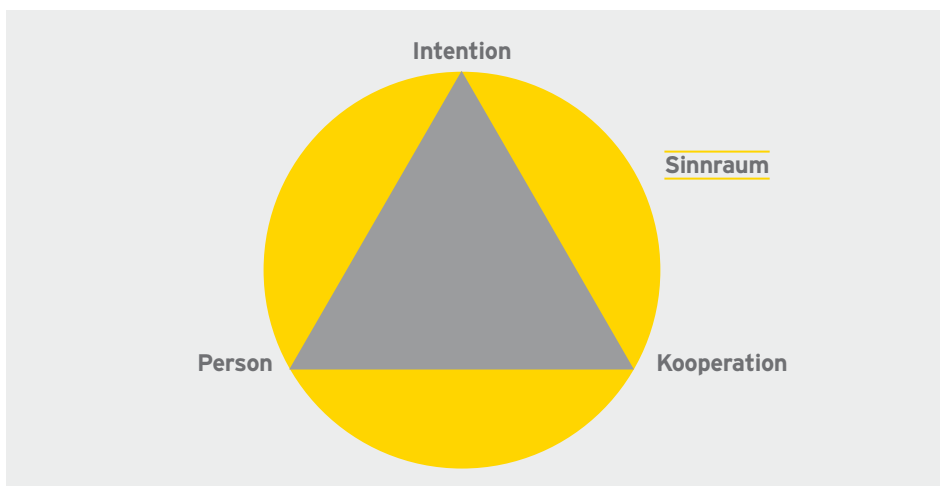
# Authentische CSR braucht eine Wertekultur

*Nicht erst seit den medienwirksam gewordenen Skandalen und Skandälchen in einigen weltweit bekannten deutschen Firmen ist das Schlagwort von der Corporate Social Responsibility, der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, immer häufiger zu hören und zu lesen. Damit ist meist die Beziehung des Unternehmens nach außen, in die Gesellschaft, etwa das soziale und kulturelle Engagement der Company oder der einzelnen Mitarbeiter gemeint, aber auch die ehrbare Relation zu sozial und politisch korrekt agierenden Partnerunternehmen. Mit dem Stichwort „Nachhaltigkeit“ umgreift die unternehmerische Sozialverantwortung auch das geforderte Engagement für Umwelt- und Klimaschutz. Die Unternehmenskultur, die sich vor allem in den Beziehungen zwischen den Menschen innerhalb des Unternehmens ausdrückt, kommt dabei oft zu kurz.*

**Anselm Bilgri**  
 bilgri@anselm-bilgri.de  
 www.anselm-bilgri.de

Jede Organisation ist ganzheitlich zu betrachten. Schauen wir auf ein Unternehmen, dann haben wir es zu tun mit dem Einzelnen, den „Personen“, dem Zusammenspiel der Akteure, der „Kooperation“, und schließlich der gemeinsam verfolgten Absicht, der „Intention“. Dieses Dreieck bildet einen Sinnraum. Hier wird das Unternehmen in all seinen Wechselbeziehungen aus sinnbezogenem Tun, Gemeinschaftlichkeit und personalem Wachstum gesehen.

Der Mensch ist ein „animal sociale“, ein Lebewesen, das sich grundsätzlich nur zusammen mit anderen verwirklicht. Dieses Zusammenspiel kann nur gelingen, wenn die drei Faktoren des Dreiecks in einem möglichst gleichgewichteten Verhältnis zueinander stehen. Wie der österreichische Psychiater Viktor Frankl betont, „ist der Mensch immer schon ausgerichtet und hingeeordnet auf etwas, das nicht wieder er selbst ist, sei es eben ein Sinn, den er erfüllt, oder ein anderes menschliches Sein, dem er begegnet“. Der Bereich der Arbeit und das produktive Schaffen bilden schon rein vom zeitlichen Umfang (die Hälfte der aktiven Lebenszeit verbringen wir am Arbeitsplatz) einen gewichtigen Grund für ein sinnerfülltes Leben. Diesen Sinnraum kann man sich idealtypisch folgendermaßen vorstellen: Ich betrete ein Unternehmen, in dem ich arbeite, gehe also physisch hinein in dessen Sinnraum. Ich werde an einem Projekt weiterarbeiten, dessen Nutzen mir voll einleuchtet und für dessen Ziele ich mich begeistert engagiere. Mit dem Unternehmen als Ganzem kann ich mich sehr gut identifizieren. ▶



## Gastbeitrag

### Authentische CSR braucht eine Wertekultur



Anselm Bilgri

Geboren 1953 in Unterhaching bei München, trat Anselm Bilgri 1975 in die Benediktinerabtei Sankt Bonifaz in München und Andechs ein. In München, Rom und Passau studierte er Philosophie und Theologie und wurde 1980 von Kardinal Joseph Ratzinger zum Priester geweiht. Von 1986 bis 2004 war er Cellerar (Wirtschaftsleiter) der Abtei St. Bonifaz in München und Andechs. Die Faszination des benediktinischen Menschenbildes blieb fortwährend Motiv für sein Handeln. Nach seinem Ausscheiden aus dem Kloster und dem Benediktinerorden im Juli 2004 gründete er mit Konrad Stadler, Stephan Heinle und Jürgen Schott das „Anselm Bilgri - Zentrum für Unternehmenskultur“, für das er bis Juli 2008 als Vortragender, Autor und Ratgeber tätig war. Während das Beratungsgeschäft von stadler/heinle/schott/ ([www.stadler-heinle-schott.de](http://www.stadler-heinle-schott.de)) fortgeführt wird, richtet Anselm Bilgri den Fokus auf die übergeordneten spirituellen Fragen. Er spricht und veröffentlicht zu Themen, die einen Bogen von der Philosophie und Religion zur Wirtschaft und Gesellschaft schlagen.

Die Produkte faszinieren mich und die Qualität der Arbeit ist hervorragend. Die Unternehmensführung imponiert mir, ihre Direktiven geben mir Richtung. So wie die Führungskräfte mit ihren Stärken und Schwächen umgehen, geben sie mir ein Beispiel, wie man mit schwierigen Situationen klarkommen kann.

In meinem Team gibt es ganz unterschiedliche Charaktere und Talente. Jeder hat einen anderen Erfahrungshintergrund und wir kommen aus unterschiedlichen (Unternehmens-) Kulturen. Diese bunte Zusammensetzung folgt dem Prinzip der Vielfalt, das in unserem Hause groß geschrieben wird. Manchmal erzeugt diese Verschiedenheit Spannungen, aber jedem ist bewusst, was die anderen einbringen und dass einer den anderen braucht. Wenn ich abends nach Hause gehe, habe ich meist ein zufriedenes Gefühl; auch wenn die Leistungsanforderungen Spannungen erzeugen, freue ich mich, wie wir zusammen immer eine gute Lösung finden. Wichtig ist für mich: Ich kann mich in dieser Organisation selbst entwickeln und wachsen.

Um ein solches Klima einer guten Zusammenarbeit zu erreichen und die notwendige Voraussetzung für Kreativität und Produktivität zu schaffen, brauchen Führungskräfte zusätzlich zur fachlichen, methodischen und emotionalen Kompetenz noch eine weitere: eine Wertekompetenz! Zwei Aspekte dieser Anforderung will ich beispielhaft anführen: die Integrationskraft und die Mentalität des Dienens.

In der klassischen Organisationslehre spielt die Individualität des Menschen kaum eine Rolle. Mitarbeiter haben in dieser Denkweise vorgegebene Funktionen zu erfüllen. Die Moderne ist ganz wesentlich durch eine Zunahme des Individualismus bestimmt. Die Forderung nach einer individuellen Gestaltung von Aufgabengebieten nimmt zu. Wie kann die Vielfalt zu einer Einheit geformt werden? Die Integration der Individuen findet in einer sozialen Anordnung statt, die nicht explizit hierarchisch beschrieben sein muss, die aber Zuordnungen, Kommunikationsstrukturen und Entscheidungsmuster

schafft. Die Kunst der Integration besteht darin, das Interesse auf die gemeinsame Sache zu richten.

Eine Mentalität des Dienens ist die Basis für eine Kultur des Gegenseitig-voneinander-Lernens. Der Jesuit Rupert Lay formuliert diese Mentalität des Dienens in einem ethischen Imperativ, den er das Biophilie-Postulat nennt: „Handle stets so, dass du dein und fremdes personales Leben eher mehrst denn minderst!“ Grundlage des Handelns ist demnach die Liebe zum Leben (Biophilie), die sich in einem Dienst für das Leben ausdrückt. Der Gegensatz von „dienen wollen“ ist nicht „Macht bzw. Verantwortung haben“, sondern „Herr sein wollen“. Führungskräfte haben die Aufgabe, diese Kultur des Dienens beispielhaft vorzuleben und jede Attitüde von Herrschaft abzulegen. Dann schaffen sie die Voraussetzungen, dass ihre Mitarbeiter optimal arbeiten können, sie geben ihr Wissen vorbehaltlos weiter und sie ermöglichen ihren Mitarbeitern, sich zu profilieren.

In einer zunehmend sich ökonomisierenden Gesellschaft haben nicht nur die Unternehmen Aufgaben anderer sinnstiftender Organisationen übernommen, auch deren Führungskräfte müssen in neue Vorbildfunktionen hineinwachsen. Deshalb ist für eine glaubwürdige CSR die Wertekompetenz der Manager und damit die von ihnen bestimmte Unternehmenskultur eine notwendige Bedingung. Wenn eine werteorientierte Unternehmenskultur nicht authentisch gelebt wird, wird sich jedes nach außen gerichtete soziale, kulturelle oder ökologische Engagement früher oder später als bloßes Marketing-Deckmäntelchen demaskieren. Dies wird sich dann eher kontraproduktiv auswirken.

Die Mitarbeiter müssen sich auch mit den sozialen Projekten des Unternehmens so identifizieren können wie mit seiner Kultur, seinen Produkten, Dienstleistungen, Erfolgen und Niederlagen.

#### Mein Fazit:

Es gibt keine authentische CSR ohne eine werteorientierte Unternehmenskultur! ■