

Bericht über die Arbeitstagung  
**„Persönlichkeitsbildung im Unternehmen – Unternehmensbildung  
durch Persönlichkeiten“**

31.1. / 1.2. 2003, Stephansstift Hannover

Die Tagung des Arbeitskreises wurde von 23 Personen mit theologischer und/oder wirtschaftswissenschaftlicher/kaufmännischer Ausbildung besucht, die derzeit in Einrichtungen der betrieblichen oder der kirchlich-theologischen Aus- und Fortbildung arbeiten, an wirtschaftsethischen Qualifikationsarbeiten sitzen und/oder als Unternehmer/innen oder Pfarrer/innen wirtschaftsethische Interessen verfolgen.

Eine Vorstellungsrunde zeigte die große Spannweite persönlicher und beruflicher Zugänge zur Thematik. Mehrmals wurde die Bedeutung beruflicher Fortbildung als „Schnittstelle“ zwischen Organisation und Person hervorgehoben. Für viele Teilnehmende steht das Tagungsthema im Zusammenhang mit der Verbreitung von Personalentwicklungsgesprächen – dieser betriebliche und auch kirchliche Trend war Thema der MATWT-Arbeitstagung im Februar 2002 und hat wesentlich zur Konzeption der diesjährigen Tagung geführt.

Am Abend stellte Dipl.-Psych. Carsten Härtl, Projektleiter für Führungskräfte-Training bei der BASF AG Ludwigshafen, unter dem Titel *„Persönlichkeitsentwicklung und Organisationskultur im Wechselspiel“* das Selbstverständnis der BASF vor und skizzierte die sich daraus ergebende Konzeption der Personalentwicklung (PE).

Das Unternehmen BASF stellt sich mit dem Bild eines „Verbundes“ von Standorten, Unternehmensteilen, Produktionsstätten etc. dar, die um das Produkt „Chemie“ gruppiert sind. Die Grundwerte der BASF sind wesentlich Leistungswerte: Das Unternehmen soll ein „organisches“, permanentes und breites Wachstum aufweisen, soll einen „nachhaltigen“ Erfolg haben. Aus diesen Grundüberzeugungen ergeben sich die Eigenarten der Organisationskultur und der PE.

Härtl stellte die allgemeine These auf, die Kultur großer Organisation werde nicht (mehr) durch das Charisma oder gar die ‚Machtworte‘ einzelner Persönlichkeiten geprägt, sondern wesentlich durch ihre jeweiligen Produkte/Kernleistungen. Auch Kulturveränderungen vollziehen sich nicht über Einfluss und Entwicklung einzelnen Personen, sondern – neben „Fehlern“, die unerwartete Veränderungen provozieren – durch „Tricks“, die die gebahnten Pfade der Organisationskultur umgehen. Als Beispiel nannte er die Akquisition anderer Kulturmerkmale, vor allem Kreativität und experimentelle Innovation, durch gezielte Einstellung entsprechender Personen oder durch Kooperation mit kleineren Unternehmen.

In der Diskussion wurde die Rede von „Tricks“ kritisiert: Das skizzierte Verhalten lässt sich als konsequente, bewusste Strategie beschreiben, mit der eine Großorganisation die Defizite ihrer Kultur bearbeitet. Auch diese Strategie scheint durch das Produkt „Chemie“ geprägt; man könnte von „kulturellen Katalysatoren“ sprechen.

Im Blick auf die PE bestritt Härtl den Sinn umfassender Einwirkung auf die Persönlichkeit. Auch hier sei vor allem das Produkt identitätsstiftend; PE könne sich daher auf die Förderung einzelner Kompetenzen und Fertigkeiten (skills) konzentrieren. Dies lässt sich auch systemtheoretisch be-

gründen: Nicht ganze Personen, sondern einzelne ihrer Handlungen sind Elemente des Systems Unternehmen; die Personen sind Umwelt des Unternehmens und gerade in dieser Differenz zum jeweiligen System von Bedeutung.

In der Diskussion wurde vermutet, dass diese zurückhaltende Form der PE gleichwohl eine Prägung der Persönlichkeit im Ganzen *impliziert*. Auch hier ist es vornehmlich das Produkt Chemie, das bestimmte Personendimensionen wie „Bodenständigkeit“, „Nachhaltigkeit“, „Effizienz“ etc. fördert. Auch die Spannung zwischen technokratischen und organischen Kulturimpulsen bei der BASF lässt sich mit dem Hinweis auf jenes Produkt erklären, das beide Aspekte enthält.

Die Globalisierung des Konzerns BASF in den letzten 15 Jahren hat diese Kultur der Bodenständigkeit in Frage gestellt. Wertebildung wird nun zu einem eigenen, durch besondere Stellen und externe (u.a. theologische) Kompetenz geförderten Thema. Auch das neu geforderte Persönlichkeitsprofil der flexiblen, offenen Mobilität verlässt das Paradigma des Produktes allerdings nicht: Chemie ist auch interkulturell. Die These einer stets wesentlich am Produkt, der Kernleistung der Organisation orientierten PE scheint sich auch in dieser Hinsicht zu bestätigen.

Am folgenden Vormittag wurde zunächst das „*Verhältnis von Individuum und Institution*“ in theologischer sowie in sozialphilosophischer Perspektive debattiert.

Dr. theol. Ralph Charbonnier (Zentrum für Gesundheitsethik, Hannover) erinnerte an Grundeinsichten *Friedrich D.E. Schleiermachers*, der Natur und Kultur als Aspekte eines einheitlichen, dynamischen Zusammenhangs der Wirklichkeit versteht. Im Horizont dieses umfassenden Prozesses vollzieht sich Persönlichkeitsbildung als Ineinander der Bildung von Fertigkeiten (Talentbildung) und Überzeugungen (Gesinnungsbildung); daran sind unterschiedliche gesellschaftliche Instanzen von der Familie bis zum Staat beteiligt.

Der Gesamtprozess der Wirklichkeit umfasst einerseits die fortschreitende Ausdifferenzierung der individuellen *Eigentümlichkeiten*, und andererseits die ständige Bildung von Institutionen, Organisationen oder Gemeinschaften (Schleiermacher differenziert hier begrifflich wenig) durch individuelle *Koordination*. Im Blick auf die wechselseitige Beeinflussung von Individuen und Organisationen betont Schleiermacher, dass – aus ethischen Gründen – jede organisatorische Beeinflussung der Individuen vom Individuum selbst gewollt sein muss. Der Einzelne kann seinerseits die Organisation durch das Ausnutzen von Spielräumen sowie durch die gezielte „Verbesserung“ ihrer Kommunikationsregeln beeinflussen. Für die Weiterentwicklung von Organisationen ist es daher wichtig, für solche Außenimpulse empfänglich zu sein, etwa durch Bildung repräsentativer Gremien.

Der göttliche Geist, der nach Schleiermacher dem Prozess der Wirklichkeit insgesamt inhärent ist, findet sich nun nicht nur in den Individuen, deren Handeln durch ‚geistliche‘ Gesinnung motiviert und orientiert wird, sondern auch in den Institutionen: Auch diese sind jedenfalls durch ein bestimmte weltanschauliches Profil geprägt, sie sind Ausdruck eines bestimmten Geistes. Es ist nicht zuletzt diese ‚pneumatologische‘ Ebene, auf der sich Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung stets gegenseitig beeinflussen.

Im Anschluss rekonstruierte Prof. Dr. Elisabeth Gräß-Schmidt (Gießen) eine sozialphilosophische Debatte über den *Stellenwert der Rationalität zwischen Individuen und Institutionen*. Sie erinnerte an H. Schelskys Vorschlag (ZEE 1957), die Spannung von Institutionalität und individueller Reflexivität selbst zu institutionalisieren und darin ein Grundmoment der Moderne zu finden – ein Vorschlag, dessen ekklesiologische Implikationen seinerzeit nicht zureichend

wahrgenommen wurden. Im Gegenüber zur Institutionstheorie A. Gehlens stellt sich die Frage, ob Rationalität sich – als Element der Freiheit – (nur) kritisch gegen die vorgegebenen Institutionen richten kann, oder ob Rationalität – nun im Gegenüber zu Freiheit – primär den Institutionen selbst zukommt, indem diese das menschliche Weltverhältnis ordnen und entlasten.

Gräb-Schmidt stellte diese Debatte schließlich in den Rahmen der Kulturtheorie E. Cassirers, der das komplexe Verhältnis von Individuum und Institution, von Freiheit und Bindung mittels des Begriffs der Symbolisierung zu fassen sucht. Es sind die Vollzüge der Symbolbildung und des Symbolgebrauchs, in denen sich das menschliche Leben konstituiert, in denen es institutionell geordnet sowie zugleich transzendiert wird. Mittels des Symbol-Begriffs kann sowohl Individuen wie auch Institutionen relative Rationalität zugesprochen werden.

Die Debatte der beiden Referate kreiste um die Begriffe der „Institution“ (,Stiftung‘ vs. rationale Organisation) und der „Symbolisierung“. Schleiermachers wie Cassirers Kulturtheorien lassen nach der – in Symbolen kondensierten – jeweiligen weltanschaulichen Grundlage von Institutionen, also auch von Unternehmen fragen. Offen blieb, ob die (symbolische?) Rede von *Heiligen Geist* hier weitere Einsichten vermittelt, oder nur der binnentheologischen Verständigung dient.

Im zweiten Teil des Vormittages referierte Pfarrer Dr. theol. Andreas Grabenstein (Nürnberg) zu den Chancen und Grenzen der „*Persönlichkeitsbildung im Unternehmen*“ aus *protestantisch-ethischer Perspektive*. Er ging aus von den Erfahrungen in dem von ihm geleiteten Beratungsinstitut „persönlichkeit+ethik, das auf den gestiegenen Bedarf unternehmerischer Führungskräfte nach wertbezogener Kompetenz zu reagieren versucht.

Grabenstein skizzierte zunächst vier Dimensionen des Verhältnisses von Organisation und Person, nämlich Geld, explizite Regeln, Beziehungen und Überzeugungen. Als Schlüsselbegriff einer Gestaltung dieser Verhältnisse schlug er „Identität“ vor, die sich – für Personen, aber auch für Organisationen – in Schlüsselszenen und deren sprachlicher Verdichtung konstituiert. „Identität“ wird in der PE wichtiger, weil Unternehmen sich immer mehr über die Ebene der Überzeugungen zu steuern versuchen.

Grabenstein entwickelte vier Momente eines protestantischen Verständnisses von Identität, die in der unternehmerischen PE von Bedeutung sind: Selbst-Bewusstsein, dynamische Fragmentarität, zugesprochene Freiheit und Bildung im Konflikt. Er skizzierte Methoden oder Foren, in denen diese Momente zur Geltung gebracht werden könnten, so dass sie sowohl der Entwicklung des Unternehmens dienen als auch die ethischen Grenzen markieren, die im Blick auf die individuelle Person zu respektieren sind. Besonders betonte er die protestantische Überzeugung von der Unverfügbarkeit individueller Personalität; sie muss sich in der Freiheit zum Dissens und – organisatorisch – in der Suche nach je eigenen „Nischen“ konkretisieren, die wiederum Basis je individueller Kompetenzen bilden.

Die Diskussion kreiste – auch unter Aufnahme vorhergehender Gesprächsgänge – um die Einschätzung des – vor allem in Großunternehmen, weniger in mittleren Betrieben verbreiteten – Trends, dass Unternehmen sich und ihre Mitarbeitenden durch „Überzeugungen“ oder „Werte“ zu integrieren und zu steuern versuchen. Nur noch selten wird dieser Trend – konkret der Ausbau von PE und Wertemanagement – innerbetrieblich als überflüssiger Kostenfaktor kritisiert.

Wie kommt es, dass ökonomische ‚Diskurse‘ sich zunehmend psychologischer, ja therapeutischer und auch theologischer Versatzstücke bedienen? Wie verhält sich die damit markierte

„Logik der Überzeugung“ zur Logik des unternehmerischen Gewinns? Wird der psychologisch-theologische Diskurs ökonomisch instrumentalisiert, oder vermag er die ökonomische Logik selbst zu verändern? In diesem Zusammenhang lässt sich fragen, ob der Begriff „Identität“ nicht eine vorschnelle Harmonisierung der Diskurse fördert.

Während einerseits bestritten wurde, dass Unternehmen Werte und Überzeugungen vermitteln könnten (und sollten), wurde andererseits darauf hingewiesen, dass schon die Orientierung an je spezifischen Produkten bestimmte Werte impliziert. Überzeugungen können auch und gerade durch strukturelle Regelungen, auch durch die Ausgestaltung finanzieller Anreizsysteme vermittelt werden. Um so mehr stellt sich die Frage, wie auch die Freiheit, sich zu jenen Überzeugungen immer wieder auch distanziert zu verhalten, organisiert werden kann.

Die nachmittägliche *Schlussdebatte* der Tagung erbrachte – neben der Fortführung der bereits genannten Themenkreise – einige Überlegungen zu *theologischen Impulsen zwischen Person- und Organisationsbildung*. Hervorgehoben seien drei Aspekte:

Die Theologie kann den Trend zu einer Explikation der unternehmerischen Wertorientierung begrüßen, weil damit Ethik nicht mehr allein als Thema der Individuen, sondern auch der Organisation selbst erscheint. Umso wichtiger wird nun allerdings die Frage nach dem *Verhältnis zwischen unternehmensrelevanten Wertfragen und der Freiheit persönlicher Wertentscheidungen*. Ist dies ein Verhältnis der Balance, der Abgrenzung – oder gibt es hier auch konstruktive Überschneidungen?

Sind Bildung und Kultur von (unternehmerischen) Organisationen wesentlich durch das jeweilige *Produkt* bestimmt, so muss die ethische Reflexion danach fragen, ob und wie die individuelle Beteiligung an diesem Produktionsprozess zugleich als eine positive Mitwirkung am gesellschaftlichen Ganzen, ja an der Entwicklung des Reiches Gottes begriffen werden kann.

Menschen finden sich – auch theologisch gesehen – immer schon in Produktionsprozessen und damit in Organisationen vor. Zugleich sind sie jedoch auch stets in Differenz zu diesen Vorgaben zu sehen. Damit wird die *Bildung von Freiräumen* wichtig, in denen die Einzelnen sich zu organisatorisch vorgegebenen Werten verhalten, also auch Dissens äußern können. Solche Freiräume können u.a. von der kirchlichen Organisation angeboten werden.

Solche spezifisch theologischen Impulse können jedenfalls der ethischen Reflexion dienen; umstritten blieb, ob solche Impulse auch in den betrieblichen Alltag individuell eingebracht oder gar strukturbildend wirken können.