

# «Glauben vollzieht sich immer in der Haltung und im Handeln»

*Stephan Feldhaus leitet als Theologe die Unternehmenskommunikation beim Pharmakonzern Roche. Ethisch verantwortliches Handeln ist für ihn durchaus mit wirtschaftlichem Erfolg vereinbar. Wie, erklärt er im Interview.*

## **Stephan Feldhaus, was verstehen Sie unter christlich?**

Ich verstehe unter christlich, dass ich mein Leben, meine Gesinnung und mein Handeln nach christlichen Werten ausrichte.

## **Das zwingt zur Frage, was Sie unter christlichen Werten verstehen.**

Diese Frage habe ich erwartet. Ich beginne damit, was für mich sehr wichtig ist. Es gibt eine klare inhaltliche Aussage in allen Evangelien, die von Jesus stammt. Er sagt: Du sollst Gott über alles lieben. Das ist das höchste Gebot. Das zweite Gebot ist: Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst. Darin erfüllen sich Gesetz und Propheten. Gottesliebe, Nächstenliebe, Selbstliebe – das sind für mich christliche Werte. Ein eher formaler Wert ist das folgende Gebot: «Alles, was ihr wollt, das euch die Menschen tun, das sollt auch ihr ihnen tun.» Eine jesuanische Botschaft, die Kant vorausgenommen hat. Dann gibt es weiter die klassischen christlichen Werte: Glaube, Liebe, Hoffnung. Daraus abgeleitet die Kardinaltugenden, die in den Evangelien nicht so vorkommen: Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mass. Ich glaube, damit hat man die wichtigsten christlichen Werte beisammen.

## **Kann man christliche Werte im modernen Geschäftsleben auf Menschenwürde, Menschenrechte, Recht und Gerechtigkeit eingrenzen?**

Das wäre aus meiner Sicht eine sehr willkürliche Auswahl. Menschenwürde halte ich für einen urchristlichen Wert. Aus den Evangelien lässt sich die Würde des Menschen, die Würde des Einzelnen in seiner Gottebenbildlichkeit ableiten. Gerechtigkeit würde ich als Wert nicht alleine gelten lassen, sondern nur im Kontext mit den anderen Kardinaltugenden Klugheit, Tapferkeit und Mass. Ich glaube, wenn man eine

dieser vier Kardinaltugenden herausnimmt, dann fällt das Gesamtsystem zusammen. Dann wird man schnell dogmatisch in einem Punkt. Menschenwürde hingegen halte ich für einen ganz ursprünglichen Wert, den man christlich begründen kann. Man kann ihn auch anders begründen, philosophisch, das heißt kantianisch, utilitaristisch oder sogar empirisch.

## **Nach dieser Auslegeordnung gilt es den Begriff christlich mit dem der Führungskraft zusammenzubringen. Was zeichnet eine christliche Führungskraft aus?**

Eine christliche Führungskraft sollte sich an den bereits genannten christlichen Werten orientieren. In einem globalen Unternehmen wie Roche, mit mehr als 91 000 Mitarbeitenden, müssen die zugrundeliegenden Werte konfessionell ungebunden und überkonfessionell gültig sein. Wir haben vor

Foto: habermacher.com





einigen Jahren sieben Führungsprinzipien eingeführt, die für alle Führungskräfte verpflichtend sind. Das erste dieser Leadership Commitments lautet: Ich zeige ehrliches Interesse für Menschen.

**Das ist die Anteilnahme und die Zuneigung.**

Es geht um ehrliches Interesse am anderen, am Menschen, und das ist klar an der Menschenwürde ausgerichtet. Das nimmt den Einzelnen in den Fokus. Das kann der Kollege sein, die Mitarbeiterin, die Patientin oder der Kunde. Das ist das erste Führungsprinzip, das wir haben: Ich zeige ehrliches Interesse für Menschen. Das zweite ist: Ich höre aufmerksam zu, sage die Wahrheit und erkläre das «Warum». Sie können daraus sehen, dass diese beiden Führungsprinzipien nicht in erster Linie darauf ausgerichtet sind, das Geschäft nach vorne zu treiben. Es geht darum, ein ehrliches Interesse für Men-

**Key Speaker am FCF**

Stephan Feldhaus spricht am «Forum christlicher Führungskräfte», das am 18. und 19. März unter dem Thema «Vision trifft Ressource» in Bern stattfindet, zum Thema «Eine Wirtschaft, die nicht dient ...». Rund dreissig Referentinnen und Referenten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft legen dar, was für Menschen in Verantwortung wichtig ist, um Visionen umzusetzen. Stephan Feldhaus hat in Münster, Zürich und Luzern Katholische Theologie und Philosophie studiert. Danach wirkte er heute 54-Jährige als wissenschaftlicher Assistent an der Universität München und bei der Bischöflichen Studienförderung. 1999 wurde er Integration Officer bei Siemens, ab 2005 wirkte er beim Siemens-Gesamtkonzern als Leiter Markt-/Mitarbeiterkommunikation. Seit 2010 ist er Leiter Group Communications und Konzernleitungsmitglied von Roche im Hauptsitz in Basel.



Foto: habermacher.com

schen zu zeigen. Wir schreiben nicht bestimmte Handlungsweisen vor. Aber für jeden ist intuitiv einleuchtend, welche Handlungsweisen nicht mehr gehen, wenn man ein ehrliches Interesse am Menschen zeigt.

**Im Christentum konkretisiert sich der Glaube erst in der Begegnung mit dem Mitmenschen. Das geht ja Hand in Hand mit dem ehrlichen Interesse am Menschen.**

Ich denke, Glauben vollzieht sich immer im Zusammenleben mit Menschen und im Zusammenleben mit einer als grösser empfundenen Einheit, die man Gott nennt. Und Glaube ruft nach Handeln. Deshalb vollzieht sich Glaube immer im Umgang mit Menschen und immer auch in der Haltung und in der Handlung des Einzelnen. Der Glaube ist unmittelbar handlungsrelevant.

**Im Hier und Jetzt, im engen Umfeld, wo es besonders energieintensiv ist.**

Glauben vollzieht sich immer im Hier und Jetzt und nie nur in der Absicht, sondern im konkreten Tun und in der konkreten Haltung.

**Wie sind diese Grundsätze mit wirtschaftlichem Erfolg vereinbar? Sind sie Voraussetzung oder behindern sie eher?**

Man muss das etwas entmystifizieren. Oft bin ich mit der Meinung konfrontiert, dass wirtschaftliches Handeln grundsätzlich kontradiktorisch zu einem ethisch verantwortlichen Handeln sei. Diese Auffassung halte ich für falsch. Ich bin vielmehr davon überzeugt, dass ethisch verantwortliches Handeln schon mittelfristig wirtschaftlichen Erfolg zeigt. Kurzfristig kann man mit einem unethischen Handeln Nutzen maximieren. Wer aber mittelfristig beziehungsweise langfristig Nutzen optimieren will, setzt darauf, dass sein

Handeln ethisch verantwortbar ist. Meine Formel lautet: Eine mittelfristige Nutzenoptimierung anstreben und nicht eine kurzfristige Nutzenmaximierung.

**Das ist aber ein Kommunikationsproblem: Aktionäre wollen höhere Dividenden und kurztreibende Ergebnisse, und zwar im nächsten Jahr und nicht erst in fünf Jahren. Der Performance-Druck ist enorm.**

Ich bin deshalb sehr froh, bei Roche zu arbeiten. Hier sind Unternehmensstrategie und Unternehmensphilosophie langfristig ausgerichtet. All unser Handeln, die Entwicklung von Medikamenten, die Entwicklung von diagnostischen Tests, das ist nicht etwas, das kurzfristig funktioniert. Beispielsweise wird von zehn Wirkstoffkandidaten in der letzten Phase der Erprobung in der Regel nur ein Wirkstoff zu einem Medikament. Die Entwicklungen dauern zehn, manchmal zwanzig Jahre oder länger. Wenn wir hier keinen langen Atem hätten oder kurzfristig ausgerichtet wären, könnten wir überhaupt nicht innovativ und erfolgreich sein. Das macht es einfacher, die mittel- und langfristige Ausrichtung des Handels zu kommunizieren.

**Ethische Kriterien für Anlagen werden auch für institutionelle Anleger immer wichtiger. Ist das die Zukunft?**

Das kann ich nicht wirklich beurteilen. Es gibt aber immer mehr Institutionen, die sagen, wenn ein Unternehmen mittelfristig an der Optimierung des Nutzens ausgerichtet ist, dann zahlt sich das mittelfristig aus. Und es gibt immer mehr Leute, die am mittel- bis langfristigen Nutzen, den Unternehmen bringen, interessiert sind und deshalb entsprechend investieren. Deshalb wird auch die Unternehmensberichterstattung immer wichtiger, der Datenkranz an klar fassbaren Kenngrössen, wie ein Unternehmen in allen Bereichen geführt wird. Das reicht von wirtschaftlichen Kennzahlen über

die Themen Sozial- und Umweltverträglichkeit bis hin zu konkreten Fragen der Mitarbeiterführung. Da braucht es keine Hochglanzprospekte mehr, sondern Unternehmensberichte mit klar messbaren Kennzahlen.

### **Ist das Ausdruck dafür, dass die Gesellschaft besser wird?**

Ich glaube nicht, dass die Gesellschaften besser werden. Sie sind aber wahrscheinlich auch nicht schlechter geworden, als sie früher waren. Wir können hier Soziologen bemühen. Ich kann mich aber auch noch lebhaft an Erzählungen meiner Grossmutter erinnern. Wie nach ihren Erzählungen damals die Menschen miteinander umgegangen sind, da kann ich nicht erkennen, dass Menschen heute schlechter miteinander umgehen. Menschen «ticken» seit Tausenden von Jahren ziemlich ähnlich. Sie sind in der Regel angetrieben von Anreizen oder werden durch sogenannte Push-Mechanismen in bestimmte Richtungen gelenkt. Interessant ist zu sehen, welche Anreiz- und Push-Mechanismen es heute gibt.

### **Wenn ich an die Bücher der Literaturnobelpreisträgerin Swetlana Alexijewitsch denke, wie die Sowjetmenschen gelitten hatten, dann ist unsere Gesellschaft heute schon etwas besser.**

In einigen Teilen der Welt gibt es eindeutig Verbesserungen im gesellschaftlichen Zusammenleben. Aber Sie finden heute auch anders laufende Tendenzen, beispielsweise die wieder-

Stephan Feldhaus:

## «Der Mensch kann die Freiheit positiv nutzen oder auch missbrauchen»

kehrende Zunahme der Gewalt gegen Andersdenkende, gegen Andersglaubende. Vermutlich sind das Grundmechanismen, wie Menschen in bestimmten Gesellschafts- beziehungsweise Kulturformen – leider – miteinander umgehen. Sie sind nicht verschwunden. Es gab und gibt regional bedingte Verbesserungen, aber in anderen Regionen sehen Sie die gegenteiligen Entwicklungen. Wir haben in einigen Teilen der Welt einen Konsensstatus gefunden, wie wir miteinander umgehen sollen. Das ist eine grosse Errungenschaft, und wir sollten alles dafür tun, dass das nicht wieder zerstört wird.

### **Statistisch gesehen haben die Konflikte in der Welt stark zugenommen. Hat sich Gott von der Welt abgewandt?**

Das Theodizeeproblem, das Sie hier ansprechen, ist eine der Kernfragen der Religion. Ich gebe Ihnen eine persönliche Antwort darauf. Lebenserfahren sage ich, Gott hat die Menschen so sehr geliebt, dass er ihnen das Kostbarste geschenkt hat, was ein Mensch einem anderen Menschen schenken kann, und das ist die Freiheit. Josef Pieper, mein damaliger

## ANTWORTSPLITTER

• **Abstimmungsergebnis Durchsetzungsinitiative:**  
Ich bin sehr froh.

• **Papst Franziskus:**  
Leider zu alt.

• **Managerlöhne:**  
Sollten sich am Erfolg des Unternehmens ausrichten.

• **Donald Trump**  
Ich hoffe, die Amerikaner wissen, was sie tun.

• **Hillary Clinton**  
Ich hoffe, die Amerikaner wissen, was sie tun.

• **Oscars für den Film «Spotlight»:**  
Wichtige Publicity für ein wichtiges Thema.

Philosophieprofessor in Münster, hat immer gesagt: Die wahre Liebe zeigt sich darin, dass man sagen kann: «Ich liebe dich so sehr, dass du frei sein darfst, dich auch gegen mich zu entscheiden.» Der Mensch kann diese Freiheit positiv nutzen oder auch missbrauchen. Wenn der Mensch die Freiheit missbraucht, kommt es zu vielen Auseinandersetzungen, zu vielen Konflikten, zu vielen Handlungen, die Schuld nach sich ziehen.

### **In der Schweizer Wirtschaft spricht man eher über seinen Lohn als über seinen Glauben. Ist das eine Schweizer Eigenart?**

Generell hat sich der Glaube zu einer Privatangelegenheit entwickelt. Dafür gibt es viele Gründe, und die Kirchen sind daran nicht ganz unschuldig. Wo Menschen im politischen oder wirtschaftlichen Umfeld Führungsverantwortung bekommen, drückt sich das noch klarer aus. Das Bekenntnis zu einem bestimmten Glauben kann theoretisch immer dazu führen, dass man andere ausschliesst. Und weil man heute eher inklusiv ist, meidet man – durchaus zu Recht – diese Gefahr.

### **Ist die Schweiz in Ihren Augen als abendländische noch eine christliche Gesellschaft?**

Was ich an dieser Formulierung nicht mag, ist, dass sie in den letzten Jahrzehnten als Kampfruf genommen wurde. Die christliche Gesellschaft, das Abendland, wehrt sich gegen andere Einflüsse. Mir ist es lieber, in einer Gesellschaftsordnung zu leben, die auf Grundwerten ruht, die allgemein verständlich sind, die allgemein akzeptabel sind und die allgemein begründet werden können – gerne auch christlich. Damit geht einher, dass die, die davon überzeugt sind, diese Grundwerte auch christlich begründen zu können, keine Scheu haben sollen, das auch zu sagen und zu zeigen.

Interview: Anton Ladner