

Rhethos

Vorträge 1

Alberto Gil & Sphen Paul

Logos schafft  
Dia-Logos

*Caritas* und *Veritas* als  
„Strategiekonzept“  
für die Kommunikations-  
kultur des Unternehmens

**Logos schafft Dia-Logos**  
*Caritas* und *Veritas* als „Strategiekonzept“  
für die Kommunikationskultur des Unternehmens

Alberto Gil & Sphen Paul (Saarbrücken)

Vortrag im Rahmen der Salzburg-Tübinger Rhetorikgespräche

7. Mai 2010

## Logos schafft Dia-Logos *Caritas* und *Veritas* als „Strategiekonzept“ für die Kommunikationskultur des Unternehmens

Alberto Gil & Sphen Paul (Saarbrücken)

Der vorliegende Vortrag wurde im Rahmen der Salzburg-Tübinger-Rhetorikgespräche 2010 gehalten. Den Kernbereich der Tagung bildete die Beziehung Rhetorik und Wirtschaft, unter besonderer Berücksichtigung der Strategie in der Unternehmenskommunikation. Bekanntlich geht der Begriff ‚Strategie‘ auf militärische Operationen zurück, in denen Planung und Organisation zur Erreichung eines gesteckten Zieles im Vordergrund stehen.

Dabei werden in der Unternehmenspraxis unter ‚Strategie‘ sowohl die Definition von Unternehmenszielen als auch Wege zu deren Realisierung verstanden. Für unsere folgenden Überlegungen gehen wir von Unternehmen aus, deren explizites oder implizites Ziel der Fortbestand der Unternehmung ist.

Betrachtet man allerdings Unternehmen näher, wird man gewahr, dass nicht ausschließlich die technischen Abläufe gelten, da hier Menschen arbeiten, deren Entfaltung eng mit dem Blühen und Gedeihen des Unternehmens selbst verbunden ist. Wie Albach (2008: 87) unterstreicht, ist eine reine betriebswirtschaftliche Sicht reduktionistisch, da sie nur den Teil der Person betrachtet, der eine bezahlte Arbeitsleistung erbringt.

Beide Dimensionen – also nicht nur die organisatorische, sondern auch die anthropologische – sind tragende Säulen des Unternehmens, und jeder Versuch, die eine oder andere auszublenden, kann mittelfristig mit negativen Folgen für die Institution quittiert werden, was sich nicht zuletzt als ein Erschweren in der Unternehmenskommunikation auswirkt. Pointiert sagt Albach (ebd. 88):

„Es ist jedenfalls ein großes Missverständnis, Funktion und Person in der Analyse des arbeitenden Menschen zu verwechseln. Nur wer diese Verwechslung meidet, achtet auf die Würde des Menschen im Betrieb“.

Daher ist die Frage relevant, ob es ein Bindeglied zwischen beiden Dimensionen – der organisatorischen und der anthropologischen – gibt, das die Beziehung zwischen ihnen festigt und darüber hinaus die kommunikativen Prozesse fördert. Unsere These ist, dass diese vermittelnde Instanz das Vertrauen ist,

### Impressum

Herausgeber	Vahram Atayan & Alberto Gil
Redaktion	Rhetorik und Ethos (Rhethos) Forschungsstelle des Lehrstuhls für Romanische Übersetzungswissenschaft der Universität des Saarlandes
Satztechnik	Evelyne Engel Universität des Saarlandes
Druck	Universitätsdruckerei 2010

ein Begriff, der außerdem eine große rhetorische Relevanz aufweist, auch wenn er bisher unter diesem Gesichtspunkt nicht so häufig untersucht worden ist. Um diesen kommunikativen Schlüssel par excellence jedoch besser darzulegen, wollen wir im Folgenden gegenstandsgerecht sowohl eine organisatorische als auch eine anthropologische Perspektive einnehmen und deren unterschiedliche rhetorische Dimensionen aufzeigen sowie mit Beispielen aus der Unternehmenspraxis transparent machen. Da es aber nicht darum gehen kann, das bloße Funktionieren des Vertrauens aufzuzeigen, sondern sich nach dem Grund seiner multidimensionalen Wirksamkeit zu fragen, wird anschließend auf die in Titel angekündigten Begriffe der christlichen Soziallehre *caritas* (also „Liebe“, „Wertschätzung“) und *veritas* (d. h. „Wahrheit“, „Wahrhaftigkeit“) eingegangen, wie sie in der Enzyklika von Benedikt XVI *Caritas in veritate* vom 29. Juni 2009 in Bezug auf Fragen der Globalisierung und Wirtschaftskrise ausgiebig erläutert worden sind. Es wird zu zeigen sein, ob die Verbindung von Liebe und Wahrheit das Vertrauen in letzter Instanz begründen und ob diese theologisch-anthropologische Sichtweise als Basis für die Kommunikationskultur im Unternehmen geeignet sein kann.

Unser Vortrag setzt auf die Kombination aus rhetorisch-anthropologischer Analyse sowie Modellen aus der Managementlehre und Praxiserfahrungen aus Veränderungsprozessen in Unternehmen. Als verbindendes Element haben wir dabei Grundzüge der christlichen Soziallehre gewählt.

Im Folgenden erörtern wir

1. die organisatorische Sicht des Vertrauens,
2. das Zusammenspiel von Unternehmensentwicklung und Binnenkommunikation,
3. die anthropologisch-rhetorische Sicht des Vertrauens sowie schließlich
4. Kommunikation in der Mitarbeiterführung bzw. in Abhängigkeit vom Reifegrad des Mitarbeiters.

## 1. Zur organisatorischen Sicht des Vertrauens

Der Systemtheoretiker Niklas Luhmann hat 1968 eine klassisch gewordene Kurzabhandlung über das Vertrauen vorgelegt, in der als Hauptthese vertreten wird, dass Vertrauen ein bedeutender Faktor zur Reduzierung von Komplexität ist. Es handele sich um die Komplexität, die durch die Freiheit der anderen in die Welt komme (1973: 32). Vertrauen wäre unnötig, wenn Ergebnisbeherrschung sichergestellt bzw. vergegenwärtigt sei. Vertrauen brauche man

vielmehr „zur Reduktion einer Zukunft von mehr oder weniger unbestimmt bleibender Komplexität“ (ebd. 16). Diese Haltung ist in Bezug auf Politiker und Manager besonders wertvoll, denn ihr Erfolg, der Vertrauen begründen würde, stelle sich erst nach dem Handeln ein, aber „dieses Zeitproblem überbrückt das Vertrauen, das als Vorschub für den Erfolg im Voraus auf Zeit und auf Widerruf gewährt wird“ (ebd. 26).

Die Wertigkeit des Vertrauens hat in der Unternehmenspraxis allerdings ein unterschiedliches Ausmaß. Einerseits gibt es bei Unternehmen die Fälle, in denen ein vergleichsweise hoher Grad der Ergebnisbeherrschung gegeben ist:

- Ein Beispiel bilden hohe Eintrittsbarrieren um Märkte mit wenigen Marktteilnehmern bis hin zu Monopolen. Hier wird der wirtschaftliche Erfolg im Wesentlichen aufgrund externer Faktoren sichergestellt. Komplexität im externen Umfeld des Unternehmens ist per se reduziert.
- Ein anderer Fall eines hohen Grads der Ergebnisbeherrschung sind Abhängigkeitsverhältnisse im Unternehmen, wenn z.B. in strukturschwachen Regionen standortgebundene Mitarbeiter kaum Möglichkeiten haben, ihren Arbeitgeber zu wechseln. Hier ist die Komplexität in der Mitarbeiter-Reaktion durch das Fehlen der möglichen „ultima ratio“ der Eigenkündigung reduziert.

Ist durch solche externe Faktoren die Notwendigkeit zur Reduktion von Komplexität weniger vorhanden, verliert Vertrauen als Basis der Kommunikation im Unternehmen an Bedeutung. In diesen Situationen sind pathologische Kommunikationsaspekte in Form von Intransparenz bis hin zu „Herrschaftswissen“, also letztlich ein Mangel an *Veritas*, anzutreffen.

Häufungen von Gesprächsstörern (Weisbach / Eber-Götz / Ehresmann, 1979) in der Binnenkommunikation, wie z.B. Befehlen, Herunterspielen, Bewerten, Vorwerfen und Drohen sind ebenfalls regelmäßig zu beobachten. Hierdurch fehlt es der Binnenkommunikation auch an Wertschätzung für den Kommunikationspartner, also letztlich an *Caritas*.

Neben den gerade beschriebenen, eher seltenen und doch existenten Fällen, in denen ein hoher Grad an Ergebnisbeherrschung vorkommt, ist andererseits ein Großteil der Unternehmen tatsächlichen Ungewissheiten – bis hin zu existenzbedrohlichen – ausgesetzt. Der Schluss, dass in diesen Fällen überwiegend Komplexitätsreduktion durch Vertrauen ermöglicht wird und damit Wahrhaftigkeit und Wertschätzung in der Binnenkommunikation gelebt werden, läuft dennoch in der Praxis oft ins Leere. Denn typische Reaktionen auf Ungewissheit sind steigendes Misstrauen und „Verantwortungszuteilung“ im Sinne von „Schwarzer-Peter“-Spielen. Die Kommunikationskultur ist dann

nur ein Anhängsel der Unternehmenskultur, die nicht selten von Angst vor der Ungewissheit geprägt ist.

Vom rhetorischen Standpunkt aus sind jedoch die Ausführungen Luhmanns relevant. Wenn man allerdings die drei aristotelischen Überzeugungsmittel – *Ethos*, *Logos*, *Pathos* – in Betracht zieht, sind im luhmannschen Vertrauensbegriff nur die ersten zwei sichtbar: Das *Ethos*, insofern Vertrauen aus der Vertrauenswürdigkeit erwächst: „die Vertrauensfrage schwebt über jeder Interaktion, und die Selbstdarstellung ist das Medium ihrer Entscheidung“ (ebd. 41). Die *Logos*-Dimension des Vertrauens entspringt aus der engen Beziehung zwischen Vertrauen und Wahrheit:

„Wahrheit ist das tragende Medium intersubjektiver Komplexitätsreduktion. Vertrauen ist überhaupt nur möglich, wo Wahrheit möglich ist, wo Menschen sich mit Verbindlichkeit für Dritte über ein Selbes verständigen können. Wahrheit erleichtert diese Verständigung und damit die Reduktion der Komplexität, durch die Unterstellung, daß auch Dritte diese Auffassung für richtig halten würden!“ (ebd. 56).

*Pathos* ist nicht unbedingt entscheidend in der vertrauten Interaktion, da Vertrauen nicht eingefordert werden kann. Statt Forderungen sind hier Vorleistungen vonnöten (ebd. 46). Auch von der Empfängerperspektive aus sei die gefühlsmäßige Bindung an geschenktes Vertrauen nicht unbedingt die reifste Art, auf Vertrauen zu reagieren. Die *Logos*-Position ist vorteilhafter: „Wer sich (...) nicht nur gefühlsmäßig durch Vertrauenserweise einfangen und hemmen läßt, sondern die Vertrauensbeziehung, ihre Themen und ihre Grenzen mitplant, wird dabei die Vorzüge einer gemeinsamen Komplexitätsreduktion eher erkennen“ (ebd. 71).

Wie nun die Rolle des Vertrauens in der Unternehmensentwicklung und der Binnenkommunikation genauer zu bewerten ist, zeigen die folgenden Ausführungen.

## 2. Unternehmensentwicklung und Binnenkommunikation

Entwicklungen und insbesondere Wachstum von Unternehmen finden nur selten kontinuierlich statt. Ähnlich wie bei Lebewesen können auch bei Unternehmen Entwicklungsphasen bis hin zu Entwicklungsschüben beobachtet werden.

Eine weithin anwendbare Beschreibung der organisatorischen Entwicklungsphasen lieferte Larry Greiner (1998), in dem er einen regelhaften Wechsel von Wachstums und Krisenphasen in Unternehmen beschrieb. Den typi-

schen Ablauf einer Entwicklung von einem Klein- bis hin zu einem Großunternehmen sieht er in den folgenden typischen Wachstumsphasen, zwischen denen je eine spezifische Krisenphase liegt. Wobei wir der Übersichtlichkeit wegen nur die drei ersten Entwicklungsphasen benennen:

- Die 1. Wachstumsphase gründet auf Wachstum durch Kreativität. Diese Phase stagniert in der sog. Führungskrise, wenn die Kreativität überhandnimmt.
- Danach kann erneutes Wachstum einsetzen, indem Führung und Management etabliert werden. Auch hier wird die Triebfeder – in diesem Fall die Führung – bei andauerndem Wachstum zum Hemmschuh, wenn die sog. Autonomiekrise einsetzt.
- Hiernach wird die 3. Entwicklungsphase durch erneutes Wachstum eingeleitet. Diesmal liegt der Schlüssel in der Verantwortungsdelegation. Diese sorgt so lang für Wachstum bis ein Zuviel an Delegation zu einer Kontrollkrise führt.

Analog dieser Entwicklungsphasen von Unternehmen steht auch die Binnenkommunikation im Wechselspiel zwischen Wachstumsfaktoren und Krisenursachen und unterliegt einem Reifungsprozess.

So lässt sich über alle Phasen hinweg eine stetige Formalisierung der Binnenkommunikation erkennen. Diese Formalisierung scheint augenscheinlich wenig Bezug zu den Dimensionen *Caritas* und *Veritas* zu haben, doch ist bei genauerem Hinsehen feststellbar, dass auch die Binnenkommunikation – als Wachstumsfaktor und Krisenursache zugleich – mit der Ausprägung der Dimensionen *Caritas* und *Veritas* korreliert.

Im Kindesalter eines Unternehmens etwa basiert das Wachstum – wie schon gesagt – im Wesentlichen auf Kreativität. Diese kommt in der Binnenkommunikation durch informelle, freundschaftliche oder familiäre Kommunikationsformen zum Ausdruck. Offenheit für die Realität und neue Ideen (*Veritas*) ist genauso Kulturbestandteil wie die gegenseitige Sympathie und Wertschätzung (*Caritas*). Das Vertrauen fußt in dieser Phase – extern gesehen – vor allem auf der Annahme, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein; intern gesehen fußt das Vertrauen auf der Validität der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Faszination der Arbeit an sich.

Die erste Krisenphase wird durch das organisatorische Wachstum und die koordinativen Erfordernisse ausgelöst, die dem kreativen Chaos der ersten Wachstumsphase immer mehr an Effizienz rauben. Auch die Kommunikation im Unternehmen wird in ihrer Effizienz und nachfolgend in ihrer Effektivität durch zu viel kreatives und spontanes Handeln negativ beeinflusst.

In dieser Krisenphase leidet dann auch die Offenheit für die Realität und für neue Ideen an zunehmendem Mangel an Strukturen. Ebenso werden gegenseitige Sympathie und Wertschätzung auf die Probe gestellt, wenn die Erfolgskurve verflacht.

Das Lernpotenzial dieser Krise kann u.a. dann erfolgreich ausgeschöpft werden, wenn das Vertrauen in die Arbeitsbeziehungen der Protagonisten ausreichend groß ist und Vertrauen in die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation besteht.

Der nächste Wachstumsschub, auch „Wachstum durch straffe Führung“ genannt, geht mit einem Wandel in der Kommunikationskultur einher. Hierarchien und Managementmethodik machen die Binnenkommunikation strukturierter und förmlicher. Es werden z.B. Besprechungsformate etabliert wie Führungskreistreffen oder Mitarbeiterversammlungen. Die klarere Definition von Funktionsbereichen bringt über deren Funktionsbezeichnungen den verstärkten Gebrauch von Abkürzungen mit sich; so wird u.a. vom „FK“ für Führungskreis, von „AL“ für Abteilungsleiter oder vom „MAG“ für Mitarbeitergespräch gesprochen.

Ohne die weiteren benannten Entwicklungsphasen im Detail zu beschreiben, möchten wir auf die grundsätzliche Herausforderung beim Erwachsenwerden – und letztendlich beim Altern – eines Unternehmens hinweisen, immer wieder eine gereifte Binnenkommunikation auf Basis von Wahrhaftigkeit und Wertschätzung zu erreichen; wohl wissend, dass die Kommunikationskultur Wachstumsfaktor und Krisenursache sein kann.

Die soeben dargestellte eher organisatorisch-kommunikative Sicht des Vertrauens soll nun im dritten Teil unseres Vortrags durch eine stärker anthropologisch-rhetorische Perspektive ergänzt werden, um der Multidimensionalität der Kommunikation im Unternehmen besser gerecht zu werden.

### 3. Zur anthropologisch-rhetorischen Sicht des Vertrauens

In den letzten Jahren haben einige Autoren Prinzipien der Unternehmensführung mit Fragen der (christlichen) Anthropologie fruchtbar in Verbindung gebracht. Im Folgenden sollen einige Grundgedanken aus diesen Arbeiten vorgestellt und die Brücke zur vertieften Sicht von *Caritas in veritate* geschlagen werden. Llano Cifuentes (2004) geht in seiner Studie mit dem provokativen antithetischen Titel „Demut und Leadership“ (*Humildad y liderazgo*) von der These aus, dass ohne Vertrauen keine geschäftliche Beziehung aufzubauen ist, dass aber Vertrauen in der Person der Geschäftsleute zu suchen sei (niemand

wolle ein Geschäft mit jemandem machen, dem er nicht traue, 2004: 267). Darüber hinaus wird hervorgehoben, dass ein Unternehmen nicht eine Summe oder Menge von Funktionen, sondern Austausch von Wissen darstellt, das wiederum in den Personen begründet ist (ebd. 269f.). Die Vertrauensbildung entsteht nach Llano aus der Relation zwischen Wahrheit als Erkenntnis der Wirklichkeit, Wahrhaftigkeit als Übereinstimmung zwischen Denken und Sprechen und Konsequenz, ebenfalls als Übereinstimmung zwischen Sprechen und Handeln (ebd. 275ff.). Das bedeutet, dass Vertrauen nicht in der Erkenntnis, sondern in dem Willen verankert ist, d. h. in der Fähigkeit sich festzulegen bzw. sich einzubringen (*comprometerse*) (ebd. 284). In diesem Kontext werden die von Marsch (im Druck) untersuchten Maßnahmen zu Vertrauensbildung im Unternehmen ersichtlich: *Ingratiation, Contextualisation, Involve Organisational Layers, Involve Social Networks* sowie die vertrauenvernichtenden Haltungen: Darwinismus, Opportunismus und Individualismus.

Rhetorisch relevanter ist die Behandlung des Vertrauens in der Arbeit von Fernández Duarte (2009) über das Gemeinwohl, da kommunikative Gesichtspunkte stärker fokussiert und der *Pathos*-Bezug deutlicher erkennbar werden. Ausgegangen wird von einem Vertrauenskonzept, das sich nicht darauf beschränkt, die Spielregeln im Voraus zu kennen, etwa eine vorausschauende Sicherheit über die Handlungen des Anderen, denn sie könnten gegen mich ausgerichtet werden. Vertrauen gründe in der Gewissheit, dass der Andere nicht zu meinem Nachteil agieren wird (ebd. 40). Dieses vertrauensvolle Miteinander setzt im Unternehmen wichtige Energien frei (ebd. 40f.): Da die Macht der Betriebsleitung nicht als tückisch oder gefährlich angesehen wird, ist es einfacher, die anvertraute Aufgabe zu verinnerlichen und initiativ zu werden, wobei einerseits die Kontrolle minimiert, andererseits die freiwillige Opferbereitschaft potenziert wird.

Der Nährboden einer solchen Vertrauenskultur ist – so die Hauptthese der Arbeit von Fernández Duarte – die Zusammenarbeit zur Schaffung eines *bonum comune*. Kommunikativ entsteht der gemeinsame Horizont, der die interpretativen Vorgänge ungemein erleichtert. Negativ ausgedrückt, je partikulärer die Interessen der Anderen vermutet werden, desto vorsichtiger und sogar problematischer wird die Kommunikation.

Die hier angedeuteten Aspekte des Gemeinwohls übersteigen augenscheinlich die sozio-politischen Dimensionen dieses wichtigen Prinzips, so dass es angezeigt erscheint, die theologische Perspektive einzunehmen, um tiefere Schichten des Vertrauens freizulegen. Den Ausgangspunkt der Enzyklika *Caritas in veritate* (im Folgenden CV) bildet die Überzeugung, dass Liebe und Wahrheit eng miteinander zusammenhängen, so wie Glaube und Vernunft sich nicht ausschließen, sondern gegenseitig ergänzen. Man kann

sogar sagen (vgl. CV, Nr. 3), dass mit der Liebe die Wahrheit überzeugender ist, weil sie, frei von Rechthaberei, demütig vorgetragen wird und entsprechend selbst glänzen kann. Die Liebe benötigt ihrerseits die Wahrheit, um nicht sinnentleert oder bloß emotional zu erscheinen.

Mit diesem Hintergrund ist die Stelle der Enzyklika zu lesen, die rhetorisch-kommunikative Dimensionen aufweist:

„Da die Liebe voll Wahrheit ist, kann sie vom Menschen in ihrem Reichtum an Werten begriffen, zustimmend angenommen und vermittelt werden. **Denn die Wahrheit ist „lógos“, der „diá-logos“ schafft** und damit Austausch und Gemeinschaft bewirkt.“ (CV Nr. 4)

Der von uns herausgestellte Satz stellt die enge Beziehung zwischen *Logos* und *Pathos* dar. Anders ausgedrückt, beide Größen potenzieren sich insofern, als der Mensch eine Einheit ist, in der Kognition und Volition nicht gänzlich voneinander zu trennen sind. Im Sinne Luhmanns (s. o.) lässt sich also sagen, dass Dialog erst möglich ist, wenn eine gemeinsame Verständnisbasis hergestellt ist. Diese Grundlage benötigt allerdings Gemeinsamkeit im Wollen und Streben, um die Verständigung zu sichern.

Diese Grundgedanken finden auch einen Niederschlag in der Mitarbeiterführung als Bestandteil der Unternehmensführung, die wir im letzten Teil unseres Vortrags beleuchten.

#### 4. Kommunikation in der Mitarbeiterführung, speziell in Abhängigkeit von der Entwicklungsstufe der Mitarbeiter

Führungsverhalten in Organisationen wurde u.a. von Paul Hersey in den 60er Jahre des letzten Jahrhunderts intensiv untersucht (Hersey / Blanchard / Johnson, 2001). Das hieraus abgeleitete und mittlerweile weltweit verbreitete Lehrmodell des Situativen Führens geht von der grundsätzlichen Annahme aus, dass die Führungskraft ihr Verhalten den Notwendigkeiten der jeweiligen Führungssituation anpasst. Kommunikation ist hierbei das wesentliche Mittel, durch das Führen stattfindet.

Entsprechend der situativen Entwicklungsstufe der Mitarbeiter, des sog. Reifegrads, wird das Führungsverhalten zwischen dialogischer und monologischer Kommunikation variiert. Ferner wird das Maß des Ausdrucks an Wertschätzung situationsabhängig angepasst.

Der Frage, auf welchen Grundlagen Führung überhaupt zugelassen wird, wurde von Walter Natemeyer (Natemeyer, 1975) nachgegangen. Die Antwort

darauf sind verschiedene Machtressourcen, die der Führungskraft zur Verfügung stehen.

- An einem Ende des Spektrums an Machtressourcen stehen Mittel wie Zwang oder Belohnung. Dies scheinen in Situationen, in denen Mitarbeiter einen niedrigen Reifegrad aufweisen oder die Organisation eine Krise durchläuft, die wesentlichen Hebel zur Beeinflussung zu sein.
- In der Mitte des Spektrums an Machtressourcen stehen unter anderem die persönliche Beziehung und die Interaktion mit der Führungskraft. Hier scheint zwischenmenschliche Kommunikation im Sinne von *dia-logos* die wesentliche Ressource zur Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens darzustellen.
- Am anderen Ende des Spektrums an Machtressourcen stehen Wissensweitergabe und Expertentum.

Der Stellenwert und das Erscheinungsbild unserer Grundannahmen in der Kommunikation – Wahrhaftigkeit (*Veritas*) und Wertschätzung (*Caritas*) – variiert daher auch situativ, abhängig von der Entwicklungsstufe des Zuführenden.

Wahrhaftigkeit kommt in Situationen niedriger Reifegrade vor allem in der Klarheit und damit Umsetzbarkeit der Anweisung zum Ausdruck. In Situationen hoher Reifegrade sehen wir Wahrhaftigkeit vor allem in der Wertigkeit und Nützlichkeit der ausgetauschten Informationen.

Wertschätzung scheint bei niedrigen Reifegraden, besonders wenn die Ausübung von Zwang erforderlich ist, in den Hintergrund zu treten. Gleichwohl können auch in solchen Situationen trotz aller Stringenz im Führungsverhalten wertschätzende Elemente in die Kommunikation einfließen. Des Weiteren ist selbst bei der Ausübung von Zwang immer noch die Wertschätzung gegenüber der Person von der Wertschätzung des Verhaltens – bzw. in solchen Fällen eben der Missbilligung – unterscheidbar.

Am Wichtigsten ist demonstrative Wertschätzung im Bereich der mittleren Reifegrade zur Unterstützung der persönlichen Beziehung und Interaktion mit der Führungskraft. Wohingegen in Situationen hoher Reifegrade die Wertschätzung im Wesentlichen durch das Anerkennen der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung des Mitarbeiters zum Ausdruck kommt.

Auch im Kontext des situativen Führungsverhaltens sehen wir im Vertrauen die Klammer um das Spektrum an Machtressourcen. Denn beim bewussten oder unbewussten Einlassen auf das Führen, d.h. auf das Beeinflussen durch einen anderen Menschen, wird aus unserer Sicht ein „unsichtbarer“, eine



Art „psychologischer“ Vertrag zwischen Führendem und Geführtem geschlossen. Dieser Vertrag basiert auf den folgenden drei Annahmen, dass

- erstens das Vertrauen in das Führungsverhalten gerechtfertigt ist,
- zweitens das Führungsverhalten auf gemeinsame Ziele mit Nutzen für beide Seiten ausgerichtet ist – bis hin zum *bonum commune*
- und dass drittens die Führungskraft zuverlässig für die notwendige Unterstützung zum Erreichen der gemeinsamen Ziele sorgt.

Bei einem derart intakten „psychologischen“ Vertrag sehen wir selbst bei krisenhaften Zuständen, in denen Zwang ausgeübt werden muss, die Wertschätzung dem jeweiligen Menschen gegenüber als möglich und auch unabdingbar an.

## 5. Fazit

Unsere Überlegungen können nun wie folgt zusammengefasst werden: Aus *Caritas in veritate* wird ersichtlich, dass aus dem Wohlwollen heraus das jede Kommunikation tragende *bonum commune* entwickelt wird:

„Das ist der institutionelle – wir können auch sagen politische – Weg der Nächstenliebe, der nicht weniger tauglich und wirksam ist als die Liebe, die dem Nächsten unmittelbar, außerhalb der institutionellen Vermittlungen der Polis entgegenkommt. Wenn der Einsatz für das Gemeinwohl von der Liebe beseelt ist, hat er eine höhere Wertigkeit als der nur weltliche, politische.“ (CV, Nr. 7)

Man kann daher festhalten, dass Vertrauen an der Schnittstelle der Überzeugungsmittel steht, als Vermittlungsinstanz zwischen *Ethos*, *Logos* und *Pathos* und dass es geradezu ihre Voraussetzung bildet.

Im Hinblick auf die Kommunikationskultur im Unternehmen scheint aus unserer Sicht das Wertegerüst der christlichen Soziallehre eine sinnvolle Basis darzustellen. Das Streben nach Wahrhaftigkeit (*Veritas*) in und durch die Binnenkommunikation in Verbindung mit Wertschätzung (*Caritas*), die der Kommunikation zu Grunde liegt und dadurch auch zum Ausdruck kommt, fördert die Effizienz und letztlich Effektivität im Unternehmen.

Ferner eignen sich *Veritas* und *Caritas* in der Binnenkommunikation auch als Leuchtfeuer des organisatorischen Wandels.

Der Umstand, dass in Situationen niedriger Kompetenz – im Sinne von mangelnder Fähigkeit oder Bereitschaft – bei einzelnen Mitarbeitern bis hin zu

Krisen der gesamten Organisation die Kommunikation direkter und monologischer wird, ist über das Vertrauen als verbindendes Element zwischen Wahrhaftigkeit und Wertschätzung integrierbar. Denn so lange bei allen Beteiligten Vertrauen darin besteht, dass das Handeln von Mitarbeitern und Management auf das *bonum commune* ausgerichtet ist, kann auch krisengeprägte Binnenkommunikation im Einklang mit *Caritas* und *Veritas* stehen.

Schließlich sehen wir mit zunehmender Wertigkeit der Personalressourcen einer Unternehmung die Prinzipien *Caritas* und *Veritas* für die Binnenkommunikation als alternativlos an.

## 6. Bibliographie

- Albach, Horst (2008), *Bestimmt die christliche Kinderstube auch heute noch das unternehmerische Handeln?*, in: Thomas, Hans/Hattler, Johannes (Hrsg.), *Ethik im Dienst der Unternehmensführung*, Marburg: Metropolis-Verlag 73 – 92.
- Duarte, Fernández; Carlos, José (2009), *El bien común como finalidad de la empresa. Una perspectiva desde la libertad*, in: *Cuadernos Empresa y Humanismo*, Nr. 110: Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra.
- Greiner, Larry E. (1998), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*; Harvard Business Review May – June 1998.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H.; Johnson, Dewey E. (2001), *Management of Organizational Behavior*, Eighth Edition, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Luhmann, Niklas (1973 [1968]), *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Llano Cifuentes, Carlos (2004), *Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?* México: Ediciones Ruz.
- Marsch, Atl Rodolfo (im Druck), *Micro-Bargaining as Enhancer of Knowledge Management. A Comparison between Mexico and Germany*.
- Natemeyer, Walter (1975), *An Empirical Investigation of the Relationships between Leader Behavior, Leader Power Bases, and Subordinate Performance and Satisfaction*, Dissertation, University of Houston, Arizona.
- Papst Benedikt XVI (2009), *Enzyklika Caritas in Veritate* (hrsg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz), Bonn: *Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls*, Nr. 186. (CV).
- Weisbach, Christian; Eber-Götz, Monika; Ehresmann, Simone (1979), *Zuhören und Verstehen*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.