

Culto aziendale

E. Finger, R. Jungbluth e S. Rückert,
Die Zeit, Germania. Foto di Christian Lutz

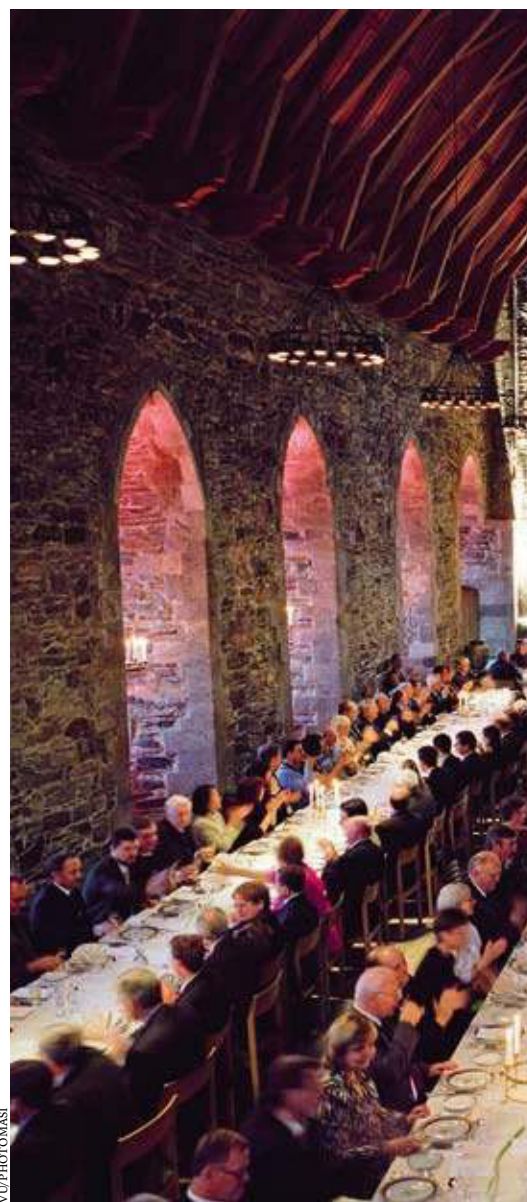
Con la crisi è aumentata la pressione sulle imprese perché si comportino correttamente. In Germania i manager hanno scoperto l'etica e organizzano corsi affidati a istituti religiosi

Vedendo questo frate minuto con i capelli grigi svolazzanti e la giacca a vento che sprofonda nel sedile di una Porsche Panamera bianca, viene da pensare a una falena atterrata per sbaglio su una torta alla panna. Una creatura semplice e sobria che s'immerge in un mondo di lusso e ricchezza. L'auto appartiene alla società di consulenza Porsche Consulting, controllata dalla casa automobilistica Porsche. Accompagnerà il gesuita alla sede della Porsche Consulting a Bietigheim-Bissingen, nel Baden-Württemberg. Il compito di quest'azienda è trasferire ad altre imprese le conoscenze maturate dalla Porsche sui suoi processi organizzativi. I suoi esperti fanno analisi e proposte per migliorare i sistemi di produzione e di comunicazione all'interno di fabbriche di birra e cantieri navali o nell'industria aeronautica.

Oggi però è un giorno di riposo: Michael Bordt, padre gesuita e docente di filosofia presso l'istituto dei gesuiti di Monaco di Baviera, terrà una conferenza intitolata "Gestirsi invece di gestire". In un capannone industriale inondato di luce sono sedute duecento persone sulla quarantina, tutte vestite in modo informale. Il pubblico è composto in prevalenza da tecnici, ingegneri e responsabili commerciali, in gran parte maschi. Bordt parte dalla fine. Parla

di persone in fin di vita furiose perché hanno gettato al vento gli anni migliori della loro esistenza. Per tutta la vita hanno nascosto agli altri i loro veri sentimenti e a questo punto si rendono dolorosamente conto di "dover morire senza essere stati conosciuti" per quello che erano veramente. Il religioso parla della "tendenza malsana" degli esseri umani a compiacere gli altri (i genitori, i superiori, i partner, i clienti) trascurando invece la propria vita. "Quello che fate vi si addice davvero?", chiede Bordt al pubblico. La sua conferenza non riguarda "le tecniche e gli strumenti da adottare con i clienti", ma "l'atteggiamento interiore che sta alla base delle azioni". Bisogna essere autentici, perché "chi finge per tutto il giorno si ammala". In alcuni casi il senso del dovere potrà aiutarci a superare l'incapacità di dare un significato alla nostra vita, ma non potrà mai essere il fondamento di un lavoro appagante.

Il pubblico è stupito. Molti prendono appunti. Bordt cammina avanti e indietro parlando a braccio con un microfono attaccato alla bocca. Per avere 54 anni ha una voce giovanile e squillante e una pelle incredibilmente liscia. Il gesuita disegna tre triangoli acuti uno accanto all'altro sulla lavagna a fogli mobili: la mia personalità, il mio ruolo, la mia azienda. "Più differiscono i triangoli, maggiori sono le tensioni da sopportare". Dalla platea qualcuno osserva che allora le



VULPHOTOMASI

imprese in cui i tre triangoli coincidono dovrebbero avere più successo. "Per l'amor del cielo", ribatte Bordt. Una sovrapposizione tra il sistema di valori, la felicità personale e il bilancio aziendale "è totalitarismo", e quello di sicuro non porta al successo. "Anch'io faccio parte di un'azienda che si rivolge all'essere umano nella sua interezza", aggiunge il frate. "Le persone che si identificano completamente con la loro impresa sono spaventose. Neanche la chiesa cattolica pretende tanto dai suoi fedeli". Risate in sala. La tensione creativa, dice Bordt, nasce proprio quando la persona si distingue dal suo ruolo all'interno dell'azienda. Solo che la distanza non deve mai diventare eccessiva.

Cosa si aspetta da incontri del genere un'impresa orientata al profitto come la



Porsche Consulting? La conferenza di Bordt è una sorta di corso motivazionale avanzato del personale? O c'è chi crede che attraverso questi spunti di riflessione si contribuisca alla maturazione interiore dei dipendenti? Quando gli chiediamo cosa si aspetti da Bordt, quale sia oggi il significato dell'etica all'interno delle aziende e se il gesuita possa far sorgere tra i dipendenti pensieri che alla fine potrebbero rivelarsi imprevedibili, il presidente del consiglio d'amministrazione della Porsche Consulting preferisce non rispondere. Eppure è stata sua l'idea di invitare il religioso.

Chiaramente le proposte avanzate dai consulenti della Porsche ai clienti a volte si scontrano con una notevole resistenza. Questi esperti di tecnologia ed economia vivono in un mondo fondato soprattutto su

dati, fatti e cifre. Riflettere su valori non misurabili come i sentimenti (propri o altrui, gradevoli o sgradevoli) è una cosa che non hanno mai imparato a fare. Ma il loro successo dipende in modo consistente dal giusto rapporto con le emozioni: i consulenti della Porsche Consulting non possono farsi influenzare dalle loro posizioni personali. Dentro di sé devono mantenere un certo distacco dai clienti. Devono sopportare di non essere sempre benvenuti, devono riuscire a imporsi restando corretti, devono sviluppare una sensibilità per il fattore umano nell'impresa.

La premessa del discorso di Bordt è questa: solo chi comprende se stesso può comprendere gli altri. Solo chi è padrone di se stesso, può padroneggiare il proprio mestiere. Chi prende decisioni di getto senza

riflettere vive in un mondo instabile. E fa errori, a volte gravi.

Per evitare questi errori possono rivelarsi molto utili esperti che conoscano gli esseri umani come Bordt con i suoi triangoli. È chiaro che il comportamento etico parte da una riflessione su se stessi e sulle proprie motivazioni. Per questo Bordt è stato invitato alla Porsche Consulting.

Sistema di corruzione

Oggi i manager si confrontano più che mai con le questioni etiche. E i motivi sono sotto gli occhi di tutti. Il caso della Siemens ha dimostrato che perfino i grandi gruppi industriali possono essere messi in pericolo a causa del comportamento sbagliato di alcuni dirigenti. Tra il 2006 e il 2007, quando è stato scoperto che il successo degli amministratori della Siemens si era basato per anni e in modo consistente su un sistema di corruzione, sul gruppo tedesco si è abbattuta un'ondata di processi a livello internazionale. Alla fine tra le multe e il denaro necessario per risolvere l'intera vicenda, la Siemens ha speso più di due miliardi di euro, a cui bisogna aggiungere un enorme danno all'immagine.

I dirigenti dell'epoca sono finiti nei guai: uno è finito per un po' in custodia cautelare in Germania, mentre un altro è stato costretto a una sorta di arresti domiciliari nella sua casa delle vacanze in Grecia. Diversi manager della Siemens hanno dovuto presentarsi in tribunale e alcuni sono stati condannati. I pubblici ministeri non hanno trovato nessuna prova a carico dell'ex presidente del consiglio di sorveglianza, Heinrich von Pierer, che però ha dovuto pagare una multa salata a causa della cattiva organizzazione dell'azienda. Pierer, inoltre, ha versato cinque milioni di euro nelle casse del gruppo per evitare una causa di risarcimento danni.

Alla Siemens regnava una "doppia morale", ha spiegato lo studioso di etica economica Andreas Suchanek. A livello ufficiale la corruzione era condannata, ma allo stesso tempo era accettata e alcuni arrivavano perfino ad approfittarne a livello personale. Il successo economico era la priorità assoluta, le modalità con cui lo si otteneva venivano in secondo piano. Non stupisce quindi che nell'impresa si sia diffusa una tacita cultura di lassismo morale. Le leggi e le regole non bastano da sole a spingere i dipendenti a comportarsi correttamente nella normale vita lavorativa. Secondo Suchanek, bisogna anche agire sui loro "valori soggettivi e sulla mentalità". Ma la Siemens non si curava di questo aspetto.

La Deutsche Bank è un altro esempio lampante di come un'impresa un tempo stimata possa distruggere la propria reputazione attraverso un comportamento immorale: la corte d'appello di Monaco di Baviera è arrivata alla conclusione che la banca è stata tra i responsabili della bancarotta di Leo Kirch, un imprenditore che operava nel settore dell'informazione. La Commissione europea ha costretto l'istituto a pagare 725 milioni di euro per aver manipolato tassi d'interesse fondamentali per i mercati finanziari mondiali. E negli Stati Uniti la Deutsche Bank ha versato 1,4 miliardi di euro per sottrarsi alle accuse di frode sullo scambio di titoli finanziari. Altri due miliardi di euro sono stati accantonati per il pagamento in sospeso di sanzioni e risarcimenti. A Francoforte sul Meno il procuratore generale ha avviato un'indagine su venticin-

giudica e le esamina in base ai suoi valori. Dieci anni fa un incendio in uno stabilimento tessile del Bangladesh non sarebbe mai finito sulle prime pagine dei giornali, mentre "oggi ci si domanda subito quali sono le ditte tedesche che producono in quella fabbrica". Di recente la britannica Barclays Bank, un istituto noto per la sua assenza di scrupoli, ha deciso di distribuire i dividendi in base a "principi etici", mentre a Wall Street il colosso Goldman Sachs incoraggia i suoi dipendenti a dedicarsi al lavoro in modo onorevole. In Germania un gruppo di grandi imprenditori ha fondato un comitato etico, e anche il settore assicurativo tedesco ha adottato un codice di condotta.

I politici e gli studiosi incoraggiano questa tendenza. La Commissione europea ha elaborato una "Strategia sulla responsabilità sociale d'impresa". Il Verein für Socialpo-

titolo di uno dei seminari più richiesti del monaco benedettino Anselm Grün, che ha convertito la sua abbazia di Münsterschwarzach nel baluardo tedesco della consulenza sullo stile di vita. Il religioso tiene conferenze e scrive best seller. Quest'uomo sorridente dalla barba bianca ha già venduto quattordici milioni di copie: in libreria sono disponibili trecento suoi libri, tra cui uno che propone una serie di conversazioni con Jochen Zeitz, l'ex amministratore delegato della Puma. Il titolo è *Dio, i soldi e la coscienza*.

A Monaco il padre gesuita Benno Kuppler, uomo d'affari e teologo, si prende cura di alcuni dirigenti della Siemens e della Hochtief. Ad Hannover due pastori evangelici si sono dedicati allo *spiritual consulting* e uno di loro, Peer-Detlev Schladebusch, va in pellegrinaggio con i manager o si ritira insieme a loro in un monastero cistercense per una sorta di profilassi dell'esaurimento nervoso. Tre anni fa l'arcidiocesi di Rottenburg-Stuttgart ha fondato lo studio di consulenza aziendale Kiwi, un nome formato dalle sillabe iniziali delle parole *Kirche* e *Wirtschaft*, chiesa ed economia. L'Institut für Persönlichkeit und Ethik, un istituto di Monaco, organizza dei "programmi per cambiare prospettiva", durante i quali i dirigenti aziendali si prendono cura di senzatetto, richiedenti asilo e altre persone che hanno bisogno di aiuto. Quando tratta con i manager, il monaco benedettino Anselm Bilgri, ex responsabile economico del convento di Andechs, si basa sull'antica regola dell'ordine di Benedetto da Norcia "*ora et labora*", che secondo lui aiuta a liberarsi della sensazione di trovarsi in un circolo vizioso e previene l'esaurimento.

Durante le sue conferenze alla Porsche Consulting e in altre imprese, anche padre Bordt traduce le regole della Compagnia di Gesù, concepite nel sedicesimo secolo da Ignazio di Loyola, nella lingua moderna di chi prende decisioni in campo economico. Il sistema del suo ordine non è molto diverso da quello di un gruppo industriale, osserva il religioso. I vertici spirituali e quelli secolari, prosegue, si comprendono, perché da loro ci si aspettano sforzi simili: devono conciliare l'ubbidienza con una notevole responsabilità personale e l'adattabilità con la fedeltà ai propri principi. Solo la disponibilità a mettere la propria personalità forte al servizio di un'impresa contraddistingue il carattere maturo di una figura dirigenziale, sia in un ordine monastico sia in un gruppo industriale.

Nel 2008, quando è scoppiata la crisi finanziaria, Bordt era presidente dell'istituto

Il monaco benedettino Anselm Grün ha convertito la sua abbazia di Münsterschwarzach nel baluardo della consulenza sullo stile di vita



que banchieri tedeschi sospettati di evasione fiscale aggravata e di altri reati collegati al commercio dei diritti di emissione. Tra gli imputati figura Jürgen Fitschen, uno dei due amministratori delegati della Deutsche Bank. Su di lui è in corso anche un'indagine della procura di Monaco con l'accusa di frode. Eppure proprio Fitschen è deciso a sottoporre l'istituto a un drastico cambiamento culturale: per questo nel luglio del 2013 250 dirigenti della Deutsche Bank si sono riuniti per stilare un codice di condotta. Una delle frasi centrali del testo è la seguente: "Le nostre attività non sono solo consentite dalla legge, ma anche legittime". E nel trattamento dei clienti d'ora in poi varrà la regola per cui: "Vogliamo essere soci dei nostri clienti e condividiamo equamente i guadagni".

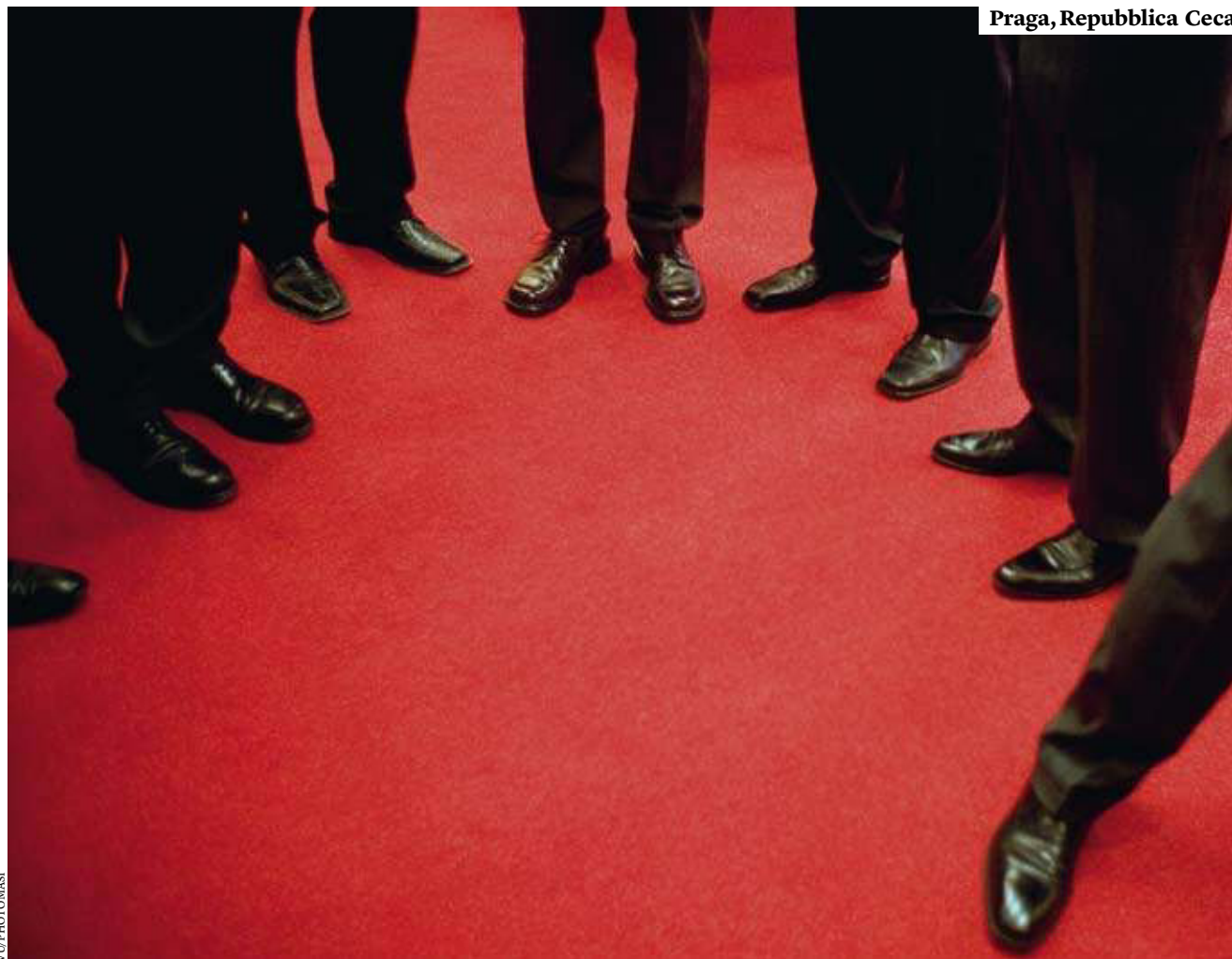
Sotto osservazione

Ormai fanno riflessioni di questo tipo molti dirigenti d'azienda, una situazione che fa contenti i consulenti etici d'ogni tipo. L'impulso alla correttezza è più di una moda: è un movimento globale di massa. "Oggi le imprese affrontano sfide morali decisamente più complesse rispetto al passato", dice Josef Wieland, docente di economia e presidente del consiglio direttivo del Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik. Le aziende, prosegue il professore, sono tenute "sotto osservazione" dalla società, che le

litik, un'organizzazione di cui fanno parte circa 3.800 economisti tedeschi, ha pubblicato un codice etico per i membri dell'associazione. Negli istituti di studi superiori sono state create numerose cattedre di etica economica. All'università di Monaco di Baviera la cattedra è stata finanziata da Peter Löscher, l'ex presidente della Siemens.

Insomma, stiamo assistendo a un cambiamento di sensibilità sempre più veloce: tra il 2009 e il 2012 il successo è passato dal secondo al sesto posto nell'indice dei valori dei tedeschi, e nello stesso periodo il senso della comunità è salito dal decimo al quarto posto. Al primo c'è la libertà. A quanto pare, valori come la responsabilità e l'amore per il prossimo hanno ancora un futuro. Ed è quindi ovvio che a promuoverli siano chiamati soprattutto i religiosi. Papa Francesco ha accentuato la tendenza generale alla critica del capitalismo: "Il potente mangia il più debole. Grandi masse di popolazione si vedono escluse. Gli esclusi non sono 'sfruttati' ma rifiutati, 'avanzati'".

Fra di genere riscuotono ormai anche il consenso di banchieri e alti dirigenti. Questa è una novità. Chi fa muovere il capitalismo rende anche omaggio ai suoi critici, e a volte li paga perfino. Non era mai successo che tanti imprenditori partecipassero a tavoli di riflessione organizzati nei conventi e a conferenze cristiane sul cambiamento dei valori. "Dirigere eticamente" è il



VU/PHOTOMASI

dei gesuiti di Monaco, una struttura in gravi difficoltà economiche. “All’improvviso nelle ditte grandi e piccole è sorto un incredibile bisogno di spiritualità”, ricorda il gesuita. “Tutti volevano parlare di valori, ma non ne conoscevano nessuno oltre a quello dei titoli di credito”. Dai seminari di etica i manager si aspettavano di ottenere strumenti per sbarazzarsi della pressione atroce che gravava sulle loro spalle a causa dell’avanzare della globalizzazione e dello scoppio della crisi. Si erano accorti che per le domande esistenziali non esisteva un’app.

Così nel 2011 Bordt ha fondato l’Institut für Philosophie und Leadership, che da allora mette a disposizione dell’economia la disciplina di vita e gli esercizi spirituali dei gesuiti. Con la sua impresa etica, il religioso è diventato a sua volta imprenditore. Tra i clienti ci sono aziende come la Bmw, l’associazione delle casse di risparmio tedesche e molte imprese sociali. Bordt non rivela a quanto ammonti l’onorario che chiede per la formazione, ma di certo non si tratta di spiccioli, dato che il suo istituto realizza un

utile sufficiente a colmare ogni anno il deficit di diverse centinaia di migliaia di euro dell’istituto di filosofia. Il gesuita non incassa niente a titolo personale.

Nei suoi seminari Bordt lavora soprattutto con gli alti dirigenti: il suo corso di formazione per manager è concepito per i consiglieri d’amministrazione, “perché il capo è il modello”. Se i comportamenti virtuosi prendono piede e il lavoro è vissuto come un modo di dare senso alla vita, i nuovi propositi filtrano dall’alto in tutta l’impresa. I quadri intermedi sono, nell’esperienza di Bordt, così imprigionati nel meccanismo aziendale e così concentrati sulla carriera personale da non essere disponibili a confrontarsi con le domande supreme. I metodi della meditazione ignaziana, incentrati sull’obiettivo e sul fine ultimo della vita, sono compresi secondo il religioso soprattutto dalle persone che a livello professionale sono arrivate fino in cima: questi individui sanno quanto sia difficile trovarsi ai vertici. Più in alto non è possibile salire. L’equilibrio tra il lavoro e la vita non ha più alcun signifi-

cato: lassù il lavoro è tutta la vita. Bordt parte regolarmente da un discorso sul metodo dell’introspezione gesuita. Poi costringe letteralmente i dirigenti in ginocchio. Accovacciati su uno sgabello da preghiera, i manager si pongono domande come: quale sarebbe lo scenario peggiore per la mia vita personale? Il divorzio? La morte di un figlio? Una paralisi? E quale sarebbe la prospettiva peggiore per la mia impresa? Che sensazione provo quando ho paura di fallire? O di diventare irrilevante? E se fossi disabile, in panico, infuriato? Bordt lavora sul carattere: le persone devono imparare a sopportare le loro tensioni e allo stesso tempo a riconoscere le illusioni, perché il timore più grande di un dirigente è di non essere all’altezza del suo lavoro e di fallire sotto gli occhi di tutti.

Alla base del lavoro di Bordt c’è l’idea che i dirigenti non siano schiavi del sistema, ma possano effettivamente cambiarlo, e di questo devono essere consapevoli. Dovrebbero cambiare se stessi e poi, un po’ alla volta, anche gli altri.

Nonostante la notevole pressione a cui sono sottoposti e la cronica mancanza di tempo, spiega Bordt, i suoi clienti sono più aperti della maggioranza delle persone alle questioni spirituali. La loro posizione li costringe a confrontarsi con il proprio caos interiore e a cercare di comprendere quello degli altri. Più aumentano le responsabilità di un dirigente, più diventano irrilevanti le sue conoscenze specialistiche: su in alto contano quasi solo la personalità e la capacità di trasmettere entusiasmo agli altri.

Metodi brutali

I seminari di etica per l'economia non hanno a che fare con una missione o con la conversione. "Gli esercizi di Ignazio di Loyola... senza Dio": così si potrebbe intitolare il programma di formazione del gesuita. L'orientamento della fede riformulato per il mon-

modo diverso, con più onestà e autonomia. Jochen Zeitz, l'ex capo della Puma che in passato è stato il più giovane amministratore delegato tedesco di un'azienda quotata in borsa, dichiara oggi a cinquant'anni: "Il compito di un manager è svolgere il suo incarico con la massima attenzione e prudenza in modo da offrire equilibrio e ispirazione sul posto di lavoro, e non importa se nel farlo si baserà sugli insegnamenti della Bibbia, della Torah, del Corano o di altri testi sacri e saggi".

Friedhelm Loh, il presidente del consiglio d'amministrazione dell'omonimo gruppo industriale, è attivo nel Kongress christlicher Führungskräfte, il congresso dei dirigenti cristiani, a cui partecipano regolarmente 3.700 persone. "Oggi molte imprese si attingono a modelli e principi gestionali", dice Loh. "A me però manca la

Smantellò le gerarchie, diede ai collaboratori più responsabilità e maggiori libertà, puntò sul dialogo invece che sull'autoritarismo e rinunciò a premi e dividendi. Per non ingannare i suoi clienti, abolì le allettanti offerte speciali e ridusse i prezzi una volta per tutte. Werner trovava soluzioni non convenzionali ai problemi del suo settore. Per contrastare l'insicurezza degli apprendisti, mise in piedi una serie di progetti teatrali: attraverso il gioco di ruolo i giovani imparavano a trattare gli altri con disinvoltura.

Nel suo fervore riformista, Götz Werner non si è fermato neanche di fronte ai principi fondamentali dell'economia aziendale, come il concetto di "costo del personale", che lui considera "fondamentalmente sbagliato: non ho mai visto un'impresa in cui i dipendenti riducessero effettivamente il risultato economico. No, è vero sempre il contrario: sono i dipendenti a produrre quel risultato".

Per questo alla Dm il costo del personale si chiama "reddito derivante dai collaboratori". Werner non sopporta neanche il termine "compenso". Per lui le persone vogliono lavorare e gli si devono dare soldi solo per permettergli di farlo. Lo stipendio è il presupposto, non una gratifica. "Economia significa essere attivi gli uni per gli altri": questo è il motto dell'imprenditore. Una frase che dovrebbe essere stampata all'inizio di tutti i manuali di economia.

Con il suo metodo Werner ha avuto successo e continua ad averne. La sua catena di supermercati è rimasta molto più piccola di quella del suo concorrente Anton Schleckner, diventato famoso per uno stile di gestione aziendale piuttosto aggressivo, ma non è mai andata in rosso. Oggi la Schleckner non esiste più, mentre la Dm è viva e vegeta e dà lavoro a circa 46mila persone. A volte la correttezza rende.

Per Werner la "questione fondamentale della nostra società è se riusciremo a distribuire i valori che creiamo insieme in modo fraterno e dunque giusto". Per questo da anni l'imprenditore sostiene che lo stato dovrebbe garantire un reddito minimo a chiunque ne abbia bisogno. Un contributo fisso di mille euro per la sopravvivenza che lasci a ognuno la libertà di fare e di lavorare nel modo che gli dà più gioia. Werner ha trasferito la sua quota di azioni a una fondazione. I suoi sette figli non ereditano la ditta. Nella sua autobiografia intitolata *Womit ich nicht gerechnet habe* (Quello che non avevo calcolato), Werner afferma laconico: "I miei figli dovranno trovare la loro strada, come chiunque altro del resto". ♦ fp

Una gestione senza scrupoli non produce effetti disastrosi solo per le imprese e per chi viene sfruttato, ma rovina anche gli stessi dirigenti



do assetato di spiritualità degli economisti. Bordt definisce il suo lavoro "religione applicata". Non bisogna nominare Dio per portare il suo messaggio. Ma a cosa serviranno i suoi sforzi? Questi corsi faranno davvero diventare i manager persone migliori? La carenza di spiritualità dimostra quanto siano messi male i vertici in fatto di educazione religiosa ed etica. Com'è possibile che chi ha studiato bene e con impegno al liceo e all'università si ritrovi, una volta arrivato in cima, senza nessun principio morale? Com'è potuto succedere che molte di queste persone abbiano adottato per anni metodi economici brutali e si stiano svegliando solo ora? Prendono ripetizioni da monaci e filosofi per recuperare tutte le ore di religione ed etica perse in gioventù. E i religiosi? Riparano alle mancanze delle chiese e delle scuole. Non portano più l'umanità solo nelle prigioni, ma anche nelle grandi aziende.

Una gestione economica senza scrupoli non produce effetti disastrosi solo per le imprese e per chi viene sfruttato o raggirato, ma anche per gli stessi dirigenti. Il boom dei seminari di etica è quindi un indicatore della pressione ormai insopportabile che grava sui vertici delle aziende.

Almeno il problema viene riconosciuto. Questo non cambierà niente nella necessità di fare profitti, ma comunque emerge il desiderio di tornare in sé e amministrare in

stima incondizionata delle persone. Troppo spesso dimentichiamo la cosa più importante in azienda: il dipendente".

Di questa opinione era già quarant'anni fa l'imprenditore Götz Werner, che nel 1973 fondò la catena di supermercati Dm-drogerie markt. Le sue idee non provenivano dalla religione, ma dalla visione spirituale del mondo promossa dall'antroposofia. Suo maestro era il consulente aziendale olandese Hellmuth J. ten Siethoff, che Werner conobbe nel 1977 nel corso di un seminario in Svizzera. Quell'incontro, racconta oggi l'imprenditore, è stato l'"evento più importante" della sua vita.

Quel giorno Siethoff pose tre domande al giovane uomo di successo, che all'epoca aveva poco più di trent'anni: "È l'impresa che serve a lei o è lei che serve all'impresa?", "Sono i dipendenti che servono all'impresa o è l'impresa che serve ai dipendenti?", "Sono i clienti che servono all'impresa o è l'impresa che serve ai clienti?".

Nella sua autobiografia Werner scrive: "Queste domande mi ossessionavano". Più ci pensava, più cambiava il suo modo di guardare il mondo. Alla fine l'imprenditore capì: "Niente si crea senza che l'essere umano sia lo scopo finale". E concluse: "Quindi la persona non è mai un mezzo, è sempre un fine".

Werner cominciò a tradurre in pratica queste idee all'interno della sua azienda.