

Gerd Köster



Kurskorrekturen

Ethik und Werte im Unternehmen



Kurskorrekturen

Für meinen Bruder

Gerd Köster

Kurskorrekturen

Ethik und Werte im Unternehmen



© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Bielefeld 2010

Gesamtherstellung:
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
wbv.de

Umschlagfoto:
YPS collection – maritime pictures

alto Life-Consulting GmbH & Co. KG
Schlachtestr. 45
28195 Bremen
T. 0421.1632785 F. 0421.1632710
gerd.koester@alto-lc.de
www.alto-lc.de

Bestell-Nr. 6001902
ISBN 978-3-7639-3626-7 (Print)
978-3-7639-4663-1 (E-Book)

Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	10
Warum ist Ethik im Unternehmen wesentlich?	11
Prolog	13
1. Untiefe	
Moralprinzip und materieller Vorteil – eine fantastische Fabel?	14
Ethik	18
Erste Unterschiede im Verständnis von Ethik	20
Moral und Ethos	22
Das Gewissen	23
Die Werte	23
Handeln und Verhalten	23
Norm	26
Visionen	27
Kultur	27
Leitbilder	29
Politik	29
Ziele	30
Zusammenfassung	31
2. Untiefe	
Geschichte	34
Wo stehen wir? – Die Geschichte der Ethik und der Werte	34
Antike	35
Frühes Christentum und Mittelalter	38
Die Wende zur Neuzeit – das Bürgertum übernimmt die Macht	38
Aktuelle Ethikansätze	40
Die drei wesentlichen Ansätze der Unternehmensethik	41
Unternehmensethik nach Ulrich	44
3. Untiefe	
Himmel, Erde, Ozeane und Ihr Törn – die Werte im Systemzusammenhang	48
Grüne Tonne I – Die Subjekt-Objekt-Dialektik	49
Die systemische Betrachtungsweise des Unternehmens	50
Nun kommt die Systemik dazu	52

Grüne Tonne 3 – Ihr Törn in systemischer Betrachtung – das Unternehmen und seine Wertschöpfung im systemischen Zusammenhang	55
Dimensionen eines integrierten Unternehmens	56
Leitbild eines auf utilitaristischen oder Nützlichkeithethik beruhenden Unternehmenshandelns	62
1. Zielausrichtung auf Anspruchsgruppen	62
2. Entwicklungsorientierung	62
3. Ökonomische Zielausrichtung	62
4. Soziale Zielausrichtung	62
Leitbild eines auf einer Pflichtenethik beruhenden Unternehmenshandelns	63
1. Zielrichtung auf Anspruchsgruppen	63
2. Entwicklungsorientierung	63
3. Ökonomische Zielausrichtung	63
4. Soziale Zielausrichtung	64
Normatives Management	64
Strategisches Management	65
Das operative Management	69
Grüne Tonne 5 – „Der Ablaufprozess“ und „Wie müssen wir was tun, um voranzukommen?“	70
Werteorientierung in verschiedenen Unternehmensbereichen	71
Werteorientierung in der Planung	71
Werteorientierung in der Produktpolitik	71
Werteorientierung in der Distributionspolitik	71
Werteorientierung bei Forschung und Entwicklung	72
Werteorientierung in der Absatzkommunikation	72
Werteorientierung in der Werbung	73
Werteorientierung in der Öffentlichkeitsarbeit	73
Werteorientierung in der Materialwirtschaft	74
Werteorientierung in der Beschaffungspolitik	74
Werteorientierung im Controlling	74
Werteorientierung bei Investments	75
Zusammenfassung	76

4. Untiefe

Hauptsache, die Mannschaft funktioniert.	77
Grüne Tonne 1 – Die Werte der Stake- und Shareholder	77
Wertemanagement gegenüber Wettbewerbern	80
Wertemanagement und Lieferanten	81
Wertemanagement und Kunden/Abnehmer	82
Grüne Tonne 3 – Scheinbar ziehen alle an einem Strang	83
Die Gallup-Studie (Engagement-Index 2008)	86
Rangfolge „so genannter“ Werte	87
Empirische Studie zu Unternehmenswerten in mittelständischen Unternehmungen	88
Grüne Tonne 5 – Die Werte des Einzelnen und das Reiss Profile™	89
Das Reiss Profile™	90

Grüne Tonne 7 – Die Werte des Teams	91
Grüne Tonne 9 – Die Werte des Leaders (oder auf deutsch: Die Führungswerte).....	96
Grüne Tonne 11 – Einige wesentliche Führungseigenschaften	98
Persönliche Werthaltung in der Führung	105

5. Untiefe

Brüllen auf See oder ... Kommunikation als eigenständiger Wert	109
Grüne Tonne 1 – Kommunikationskultur	109
Kommunikation mit den Stakeholdern	110
Die Bedeutung von Kommunikation für Unternehmenswerte	110
Kommunikative Rationalisierung	111
Die Rolle der Kommunikation bei der Implementierung von Unternehmenswerten	112
Normenimplementierung durch Partizipation	112
Diskursethik als Ausweg aus dem kulturellen Dilemma	113
Kommunikation als Wert an sich	114
Bildung von Kommunikationsgemeinschaften	115
Die Rolle von Kommunikation in Zeiten des Wandels	116
Grüne Tonne 3 – Das psychologische Kommunikationsmodell Friedemann Schulz von Thuns oder „Wie wir miteinander reden“	117
Die Sachebene	120
Die Selbstkundgabeebene	120
Beziehungsebene	120
Die Appellebene	121
Das innere Team	123
Das Werte- und Entwicklungsquadrat	126
Die Beziehungen im Wertequadrat	126
Die Konstruktion des Wertequadrats	127
Was haben wir mit dem Wertequadrat gewonnen?	130
Die Verbindung vom humanistischen Menschenbild und systemischer Kommunikation im Management	132
Information und Ethik	136
Zusammenfassung	144

6. Untiefe

Werte konkret	145
Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit in und von Organisationen	146
Noch einmal zum Gallup-Engagement-Index:	147
Gallup-Index im Jahresvergleich	147
Wie beginnt man mit Vertrauen?	148
Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensatmosphäre im Unternehmen	148
Was macht das Management, den Manager vertrauenswürdig?	152
Vertrauen und Kooperation	154
Noch einmal Philosophisches zum Vertrauensmanagement	156
Zusammenfassung: Vertrauen	157
Anerkennung und Würde	158
Würde in den Arbeitsbeziehungen?	161

Anerkennungsbeziehungen in Unternehmen	161
Gerechtigkeit und Gleichheit in Unternehmen	164
Zusammenfassung	167
Verteilungsgerechtigkeit	168
Tauschgerechtigkeit	169
Politische Gerechtigkeit	170
Korrektive Gerechtigkeit	171
Gleichheit	172
Freiheit	173
Ein wirtschaftsliberales Bild der Gesellschaft	174
Ein republikanisches Bild der Gesellschaft	176
Freiheit in Unternehmen	180
Zusammenfassung	183
Zusammenfassung	193
Nachhaltigkeit	194
Nachhaltigkeit in der Wirtschaft	197
Tugenden im Management	201
Die letztere Variante ist die Sache der (modernen) Tugendethik	202
Die Tugendethik	203
Eine andere Terminologie	203
Eine andere Art der Normativität	204
Zusammenfassung	215
Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Wertewandel	216

7. Untiefe

Wertewandel im gesellschaftlichen Prozess	217
Von den 50er- bis zu den 70er-Jahren	217
Seit den 70er-Jahren	218
Ansätze von Inglehart	218
Kennzeichen des Wertewandels	219
Zukünftiger Wertewandel	220
Ursachen des Wertewandels	221
Auswirkungen des Wertewandels auf die Arbeit	222
Auswirkung des Wertewandels auf die Unternehmen	223
Reaktionen der Unternehmen auf den Wertewandel	225
Strukturveränderungen des Marktes	226

8. Untiefe

Der Übergang zur Praxis oder Werte in unterschiedlichen Unternehmensformen und Praxisbeispiele	229
Kleinunternehmen	229
Mittelständische Unternehmen	230
Große Unternehmen	231
Werteentwicklung in der Führung kleiner und mittlerer Unternehmen	235
Unternehmenskultur, Schwierigkeiten bei multinationalen Unternehmen	240
Sustainable Development	243
Zusammenfassung	244
Beispiel aus der Praxis:	245
Beispiel „Studie Nike“:	247

Beispiel BMW	247
Siemens	248
Bauindustrie Bayern.	248
Überregulierung am Beispiel von Levi Strauss & Co.	250
Die virtuelle Organisation.	252

9. Untiefe

Einführung des Wertemanagements im Unternehmen	256
Probleme bei der Einführung des Neuen.	257
Komplexität anerkennen	259
Drei Konzepte zum Umgang mit der Komplexität	260
Zur Reduktion der Komplexität	261
Selbstorganisation als Führungsprinzip.	261
Probleme bei der Implementierung von ethischen Grundsätzen und Werten.	263
Zwischenresümee	268
Idealtypische Implementierung von Unternehmenswerten	268
Phasenmodell für erfolgreiches Veränderungsmanagement oder Implementierungsmanagement	274
Aktionsplan für Implementierung von Werten und Change Management.	276
Rückschläge sind Meilensteine auf dem Weg zur Werteimplementierung	279
Von der Ethik zum Tagesgeschäft	282
Strategisches Controlling.	282
Die Hochleistungsorganisation	283
Die Ethikkommission	286
Die Ethik-Hotline	286
Die/der Ethikbeauftragte	287
Zusammenfassung	289
Epilog	295
Anhang	298
Beispiel SAS	299
Anmerkungen	301
Abbildungsverzeichnis	304
Literaturverzeichnis	306
Sachregister	315

Vorwort

Ich sitze am Strand von Sylt, schaue auf die Wellen und schreibe ein Buch für Sie, einen Unternehmer, einen Führenden – auf welcher Ebene auch immer –, einen Leader!

Sie brauchen den weiten Blick, wie ich ihn gerade habe, wenn ich über die Wellen auf den Horizont schaue, der sich weit vor mir auftut. Diesen Horizont, den vergessen wir im operativen Tagesgeschäft oftmals. Diesen Horizont im Blick zu behalten ist eine Lebenskunst. Viel zu oft wird er vom kurzzeitigen Tagesgeschäft verdeckt. Diese Lebenskunst, die auch Unternehmenskunst beinhaltet, ist jedoch zum größten Teil Handwerk, das man erlernen kann.

Es gibt schon einige Bücher über Werte, über Ethik und Unternehmertum. Im Wesentlichen haben diese Werke eines gemeinsam: Sie funktionalisieren die Ethik im Sinne des Gewinns, weil sie nur dann gekauft werden.

Das ist nicht mein Anliegen. Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, ein Fachbuch und zugleich ein Ratgeber, dann werden Sie sich die Frage stellen, ob es nicht auch in Ihrem Unternehmen Zeit ist, Ethik und Werte wie andere Elemente in Ihrem Unternehmen als Ziele zu begreifen. Dann wird Ethik neben Controlling und vor Rendite in Ihrem Unternehmen ein eigenständiger Bereich sein.

Formal ist zu dem Buch und zur Lesart wenig zu sagen. Als Lesehilfe sind Quellen und Verweise am Schluss des Buches, wissenschaftlich richtig, aber so kurz wie nur möglich gehalten. Sie sollen den Lesefluss nicht stören. Zudem habe ich statt der Kapitel ein Untiefen- und Betonungssystem gewählt, das Sie durch das Buch führen soll, wobei vom Hafen aus segelnd, Sie die Tonnen falsch, aber vereinfacht, in aufsteigender Linie erkennen werden. Ich hoffe, dass Sie spitz auf Erfolg sind, deshalb habe ich die Steuerbord-Tonnen gewählt, die grün sind, einen spitzen Kegel und eine ungerade Zahl in der Schifffahrt aufweisen. Deshalb also nicht ein, zwei, drei, sondern Tonne eins, Tonne drei, Tonne fünf etc. Sie können das Buch ganz oder auch so lesen, dass Sie die erste Untiefe hinter sich lassen und den Weg abkürzen. Sinnvoll ist das nicht. Aber Sie entscheiden über jeden Teil Ihres Lebens. Das zumindest ist ein Zweck dieses Buches. Sie können auch den ganzen Weg abkürzen und auch mit dem Flugzeug nach Boston fliegen, um nur an der abschließenden Diskussion im Hafen teilzunehmen,

die die Crew führt. Sie wird Sie durch das Buch begleiten. Und wenn das Rennen, das Sie bestritten haben, im Bostoner Hafen abgeschlossen ist, werden Sie in Ruhe Ihren Sherry trinken, um noch einmal über bestimmte Punkte des Projektes nachzudenken. Dafür auch die Zusammenfassung am Schluss und der Ausblick, wie auch der Epilog. Ein Stichwortregister am Ende des Buches kann Ihnen zudem helfen, das Buch als Nachschlagewerk zwischendurch immer wieder zu nutzen. Im Anhang folgt ein Beispiel, an dem Sie sehen können, welche Lust und welchen Zweck es bringt, Ethik im Unternehmen umzusetzen. Und lassen Sie aus den Werten Worte und aus diesen Taten folgen. Warum ist das nun so bedeutsam, dass Ethik ein eigenständiger Bereich in Ihrem Unternehmen sein soll?

Warum ist Ethik im Unternehmen wesentlich?

Politische und soziale Zustände sind einem stetigen Wandel unterworfen, der unmittelbar Auswirkungen auf die Wirtschaft im Allgemeinen und auf die Unternehmen im Besonderen hat. So sind hierzulande Unternehmen von Phänomenen wie der Globalisierung oder der EU-Erweiterung, aber auch von einem sich rasch vollziehenden gesellschaftlichen Wertewandel betroffen. Natürlich ist der Wertewandel keine neue Erscheinung, bemerkenswert in der heutigen Zeit ist jedoch die Vielzahl von nebeneinander oder kurzfristig nacheinander entstehenden Werteänderungen. In dieser Zeit reicht es nicht mehr aus, ein Kompendium über Unternehmertum zu verfassen oder zu lesen, sondern es ist wichtig, Ethik im Unternehmen anzuwenden. Aufgrund des Mangels eines allgemein verbindlichen Wertefundaments in der pluralistischen Gesellschaft ist es Zeit für einen fachlichen Ratgeber, der Ethik im Unternehmen vermittelt.

Offensichtlich reicht weder der Hinweis auf die abstrakt formulierten Grundwerte und -rechte, Unternehmensrechtskonventionen oder Länderverfassungen noch der Verweis auf die Religionslehre zur Behebung dieses Mangels aus. Der Ethikratgeber soll alle Mitarbeiter, vor allem aber die Führungskräfte bei der Entwicklung ihrer moralischen Urteilsfähigkeit unterstützen, da diese bei den heute gegebenen Umfeldbedingungen nicht in jedem Falle zuverlässige Förderungen findet.

Dieses Buch vermittelt eine Grundausrüstung, mit der der Ethikverantwortliche, d. h. der Leader, auf einem sicheren fachlichen Fundament auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmertums vorbereitet ist. Der Unternehmer ist Helfer bei der Entwicklung der moralischen Urteilsfähigkeit der Mitarbeiter. Deshalb muss dieser selbst in einem dynamischen Entwicklungsprozess um seine eigene moralische Urteilsfähigkeit bemüht sein. Das rechtfertigt und fordert auch die gründliche Kenntnis philosophischer Positionen ethischen Urteilens und Handelns sowie die Fähigkeit zu ihrer praktischen Umsetzung.

Moral ist nicht lehrbar – nur lernbar. Deswegen besitzt der Ethikratgeber eine spezielle didaktische Grundlegung und eine fachangemessene Methodik, die vor allem kommunikativer Art ist. So kann die aktive Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit moralisch relevanten Situationen erreicht werden. Gerade in Zeiten von Umbrüchen ist es für Unternehmen wichtig, dass sie über ein klares und von ihren Mitarbeitern geteiltes Verständnis ihrer grundlegenden Werte als Basis strategischer Orientierungen verfügen. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei für die Unternehmen, ob und in welchem Maße die Einführung und die Befolgung von Werten mit einer Wertschöpfung verbunden sind. Die verschiedenen Unternehmensformen zeichnen sich darüber hinaus durch eine unterschiedliche Werteentwicklung aus, da sie jeweils spezifischen Rahmenbedingungen, Prozessen und Organisationsstrukturen unterliegen. Hierbei geht es jedoch nur um den Prozess der Werteentwicklung.

Die steigende Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung, Moral und Ethik innerhalb der Unternehmensführung ergibt sich zum einen aus der wachsenden Einsicht, dass die Unternehmen aus Individuen bestehen, deren Handlungen von den jeweiligen persönlichen Wertvorstellungen geprägt sind. Zum anderen wird zunehmend offenkundig, dass sich Unternehmen nicht in einem Vakuum befinden, sondern in einem ständigen Kontakt mit einem System. Die Unternehmensleitung steht daher vor der Aufgabe, mit strategischen Managemententscheidungen die Werte der Mitarbeiter und Interessengruppen zu integrieren.

Kritiker eines werteorientierten Managements wenden allerdings ein, dass für ethische Überlegungen im harten Unternehmensalltag kein Raum bleibe. Doch hat schon Adam Smith, der Begründer der bürgerlichen, ökonomischen Wissenschaft, darauf hingewiesen, dass jede Marktwirtschaft bestimmte Moralvorstellungen (z. B. Vertragstreue, Zahlungsmoral, Respekt für den Marktpartner) benötigt, um funktionieren zu können. Auch der Wirtschaftswissenschaftler Milton Friedman, bekanntlich „einer der härtesten Verfechter einer liberalen Wirtschaftspolitik“, hat nie in Abrede gestellt, dass marktwirtschaftliches Gewinnstreben nur bei Beachtung gewisser moralischer Wertorientierung zur erhofften Effizienz führt.¹

Unternehmen sollten sich daher von der Annahme lösen, dass sie sich entweder für unternehmerischen Erfolg oder für moralisches und ethisches Handeln entscheiden müssen. Anstatt Ethik und Erfolgsstreben als Gegensätze auf gleicher, horizontaler Ebene anzusehen, sollten Unternehmen das Verhältnis zwischen Ethik und Erfolg vertikal denken. Die Unternehmensethik ist die Basis eines nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolges. Und welches Interesse haben Sie an „Ethik in der Ökonomie“?

Prolog

Ein Mann, der Herrn K. lange nicht gesehen hatte, begrüßte ihn mit den Worten: „Sie haben sich aber gar nicht geändert.“ – „Oh“, sagte Herr Keuner und erlebte.

Bertolt Brecht

Dies ist eine der Geschichten von Herrn Keuner von Bertolt Brecht. Wann sind Sie das letzte Mal erleicht?

Große und gute Ideen überdauern Tausende von Jahren. Aber wie kommen diese Ideen zustande? Zumal heute, in der Zeit, in der Produkte viel kurzlebiger sind. Das Segel zum Beispiel war solch eine großartige Idee. Ohne dieses Hilfsmittel, das etwa 3300 v. Chr. entwickelt wurde, hätte der Mensch nie die Ozeane überquert. Die ersten Segelschiffe fuhren vermutlich den Nil entlang, der der wichtigste Handelsweg Ägyptens war. Bevor sie das Segel erfanden, trieben die Ägypter ihre Segelschiffe mit Rudern voran oder zogen sie vom Ufer aus. Erst durch das Segel konnten sie größere und schnellere Schiffe bauen. Diese brachten zum Beispiel die schweren Steinblöcke für die Pyramiden an die Baustelle. Das war eine Jahrtausendidee, den Wind zu nutzen, um damit nicht nur effektiver, sondern auch sozialer zu werden. Wann ist die letzte große Idee in Ihren Unternehmen zustande gekommen? Und ich meine nicht die letzte große Idee von Ihnen, sondern von Ihren Mitarbeitern.



1. Untiefe

Moralprinzip und materieller Vorteil – eine fantastische Fabel?

Ein Moralprinzip traf einen materiellen Vorteil auf einer Brücke, die nur breit genug für einen von ihnen war. „Herunter, Du niedriges Ding“, donnerte das Moralprinzip, „lass mich über Dich hinwegschreiten!“

Der materielle Vorteil blickte dem anderen nur wortlos in die Augen. „Ach“, sagte das Moralprinzip zögernd, „lass uns darum losen, wer von uns zurücktritt, bis der andere die Brücke überquert hat.“

Der materielle Vorteil bewahrte sein beharrliches Schweigen und seinen ungebrochenen Blick.

„Um Streit zu vermeiden“, fuhr das Moralprinzip ein wenig unsicher fort, „werde ich selbst mich niederlegen, und Dich über mich hinweggehen lassen.“

Da fand der materielle Vorteil seine Zunge. „Ich bezweifle, dass man auf Dir besonders gut geht“, sagte er. „Ich bin ein bisschen wählerisch mit dem, was ich unter den Füßen habe. Wie wär’s, wenn Du ins Wasser stiegst?“ Genauso geschah es.

Ambrose Bierce, zitiert aus: Die gesammelten Geschichten und das Teufels-Wörterbuch, Frankfurt, 1990.

Einmal angenommen, Sie sind der Marketingleiter eines Bauunternehmens. Sie müssen sich entscheiden, welcher von zwei Studien über das zukünftige Kundenverhalten Sie Glauben schenken sollen. Könnte das etwas mit Philosophie zu tun haben? Oder stellen Sie sich vor, in demselben Unternehmen möchte ein neuer Projektleiter ein völlig neuartiges Vergütungssystem einführen, wären da allgemeine Theorien zur Gerechtigkeit einen Seitenblick wert?

Und vielleicht will ja der Vorstandschef auf einer wichtigen Konferenz die Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel einschwören. Genügt ihm da sein Fachwissen?

Noch ist es nicht selbstverständlich, solche Fragen zu stellen. Erst langsam findet die Philosophie aus dem Elfenbeinturm akademischer Gelehrsamkeit zurück in den Alltag, dorthin, wo sie in ihrer westlichen Ausprägung – und darum soll es in diesem Buch gehen – vor gut 2500 Jahren in Griechenland ihren Anfang genommen hat. Auf dem Marktplatz, mitten im Businessalltag also, hat Sokrates seine Mitbürger angesprochen und in philosophische Gespräche verstrickt. Und sein Schüler Platon forderte sogar, dass die Manager Philosophen und die Philosophen Manager sein sollten (gut, er sprach von „Königen“, aber die Aufgabenstellung war ähnlich).

Philosophie bedeutete damals die Anleitung zum Leben. Mitten in ihrem geschäftigen Alltag haben Menschen einmal begonnen, das scheinbar Selbstverständliche zu hinterfragen. Schon damals gab es das, was „alle sagten“, und das, was einigen nach langem Nachdenken zur Gewissheit wurde. Manchmal deckte sich das, öfter tat es das nicht – heute ist es nicht anders.

Eines sollte aber klar sein: Es gibt keine Führung mit Philosophie. Philosophie ist kein Tool, keine Methode des Managements, mit Zielvereinbarungen oder Controlling vergleichbar. Aber es gibt Führung aus einer Haltung heraus, die sich von philosophischem Denken nährt. Philosophie ist so etwas wie der Blick hinter die Kulissen, und zwar hinter sämtliche Kulissen. Es geht hier um Grundlagen, aus denen alles – wirklich alles – Weitere folgt. Und wenn die Philosophie die Praxis in den Blick nimmt, dann versucht sie, diese vom Grundsätzlichen her zu erhellen.

Wer sich mit Philosophie, und das heißt auch mit Ethik, beschäftigt, der lernt dabei keine schnellen Lösungen kennen. Aber er entdeckt Wege, mit einer bisher nicht gekannten Sicherheit und Folgerichtigkeit zu Lösungen zu kommen. Gerade auch für sich persönlich.

Dieses Buch soll nicht zu trocken als Fachbuch daherkommen. Es soll auf unterhaltsame Weise auch ein Ratgeber sein. Nicht nur, aber auch deshalb wird ein Fallbeispiel das Buch wie einen roten Faden durchziehen: ein Segeltörn mit Skipper und Mannschaft über den Ozean mit etwas größeren Herausforderungen, an dem wir bestimmte Punkte des Nachdenkens im Unternehmen beispielhaft darstellen wollen. Dieser Törn ist, um mit Peter Senge zu sprechen, dem amerikanischen Vordenker der systemischen Ökonomie, ein kleines Modell für die Situationen in Unternehmen, die heute so komplex sind, dass man sie nur noch in kleinen Einheiten simulationshaft durchdenken kann.

Ich gebe besser gleich zu, dass ich dabei als Autor auch einmal eine eigene Meinung vertrete, diese zu verschweigen oder mit einer Scheinobjektivität zu kaschieren, wäre ebenso langweilig wie unredlich. Das Buch möchte Sie aber an keiner Stelle von fertigen Antworten überzeugen, sondern zum Nachdenken anregen. Wenn Sie mir hier und dort widersprechen, ja sich vielleicht auch einmal so richtig aufregen und Fragen entwickeln, hat das Buch ein wesentliches Ziel erreicht. Denn das Nachdenken über Ethik sollte man mit Leidenschaft betreiben und nicht als blutleere Haarspalterei.

Philosophisches Denken, also auch Denken über Ethik und Moral vollzieht sich in Begriffen. Deshalb werden wir uns zu Beginn Gedanken über das Boot, über den Törn und die Mannschaft machen. Übersetzt bedeutet das, wir werden einige Begriffe, die in der gesamten Wertediskussion und in der gesamten Diskussion über Ethik im Management durcheinanderpurzeln, begrifflich sortieren. Und wir werden diskutieren, wo wir heute innerhalb der Geschichte der Ethik stehen. Sodann werden wir über Himmel, Erde und Ozean sprechen. In welchem Systemzusammenhang stehen unsere Werte? Wo stehen wir? Wo steht unser Unternehmen? In welchem Zusammenhang ist der Ablaufprozess in unseren Unternehmen zu sehen?

Vor der fünften Untiefe wird nach den Werten der Mannschaft, dann des Skippers und der Führung gefragt. Bei der vierten Untiefe kümmert sich die Crew um die Kommunikation an Bord. Die Realisierung von Werten hat etwas mit Handwerk zu tun. Wie muss man die Kommunikationskultur der Führung gestalten, damit Werte auch im Unternehmen realisiert werden? Meine These ist sogar, dass Kommunikation ein eigenständiger Wert ist. Was passiert – und es wird passieren –, wenn Sie auf dem Törn von einem Gewitter überrascht werden. Dann kommt die Nagelprobe. Die persönlichen Werte und Unternehmenswerte müssen zusammengeführt und in Übereinstimmung gebracht werden, wenn Sie ein schweres Wetter überstehen wollen. Aber haben Sie dann genug Zeit dazu? Ist es nicht doch einfacher, nur per Anweisung der Mannschaft zu befehlen, was sie zu tun habe?

Am Ende des Törns angekommen, Sie laufen in den Hafen ein, besprechen Sie noch einmal den gesamten Törn und bereiten sich auf den nächsten schon vor. Das eine ist eine kleine Geschichte. Sie kann auf andere Unternehmen angewandt werden. Es wird ein Prozess betrachtet und darum soll es gehen.

Im Laufe des Buches werde ich natürlich vom Schiff und vom Törn immer wieder auf philosophische Fragestellungen wie auch auf Fragestellungen von Unternehmensproblemen oder von Unternehmen kommen und darauf, inwiefern Ethik die Basis von Unternehmenswerten als Voraussetzung für die normative strategische und operative Planung ist. Ich werde auf zentrale Ansätze von anderen Autoren eingehen, die zu Unternehmensethik und zu Unternehmenswerten veröffentlicht haben.

Wesentlich ist auch die Diskussion, was das gegenwärtige Management mit Ethik und mit Werten zu tun hat und warum ich das systemisch integrative Managementmodell bevorzuge, das auf das St. Galler Managementmodell von Hans Ulrich und Knut Bleicher zurückgeht. In den USA ist Peter Senge ein prominenter Verfechter dieses Modells.

Dabei wird auch der gesellschaftliche Wertewandel, der in den westeuropäischen Staaten Ende der 60er-Jahre einsetzte sowie dessen Auswirkungen auf die Unternehmen erörtert. In diesem Kontext wird die Werteorientierung des Managements in bestimmten Unternehmensbereichen und

gegenüber den einzelnen Bezugsgruppen angesprochen. Von Bedeutung ist diesbezüglich auch die Thematik, ob Unternehmen eher den Shareholder-Value oder den Stakeholder-Value in den Mittelpunkt stellen.

Und sind die Werte in verschiedenen Unternehmensformen identisch? Wie ist es hinsichtlich der Unternehmensethik zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen bestellt? Wie komme ich überhaupt zu Werten und wie kann ich Werte kontrollieren?

Neben unseren Beispielen werden auch andere empirische und praktische Beispiele anhand von realen Fallstudien weiter konkretisiert. Aus all diesen Fallstudien wird ein Vorschlag für ein institutionales Wertemanagementsystem vorgeschlagen. Dieses findet innerhalb einer virtuellen Unternehmensorganisation statt, die in diesem Buch vorgestellt wird.

Ausgehend von unserem Beispiel, dem Segeltörn, wird erörtert, wie sich Unternehmenswerte unter Berücksichtigung sich verändernder Verhältnisse umsetzen und in verschiedenen Unternehmensformen einführen lassen. Das ist ein zentraler Aspekt. In diesem Kontext wird auch die Rolle der Kommunikationskultur im Unternehmen erforscht. Ist Unternehmenskommunikation nur Mittel zum Zweck bei der Einführung von Werten oder stellt sie vielmehr auch einen Wert für sich dar? Es geht dabei nicht darum, Ethik zu romantisieren, sondern Unternehmenswerte als Werte darzustellen, die berechenbar sind und sich langfristig auch rechnen.

Auch wenn die Kostenminimierung nicht die Motivation dieses Buches sein soll. Hierzu wird bei Vertrauen „das Nötige“ gesagt, einer Kategorie, die im Wertesystem des Unternehmens eine zentrale Rolle spielt.

Wenn Sie Lust haben, begeben Sie sich mit mir auf die Reise und der Rest ergibt sich – hoffentlich – wie von selbst. Oder es ist der Anfang eines wundervollen Feedbacks. Vielleicht habe ich Sie ein bisschen provoziert am Ende dieses Buches. Sind Sie bereit?

Sie stehen am Containerhafen 4 A und blicken auf die Außenweser. Es ist Spätsommer und zum ersten Mal bläst der Wind so richtig die Wellen in den Hafen hinein. In einem Jahr werden die Wellen länger und größer sein als hier auf der Weser. In einem Jahr werden Sie mit einer 60-Fuß-Yacht rund um Britannien nach Boston an einem Segelrennen teilnehmen. Sie haben sich gemeldet. Jetzt ist es Wirklichkeit. Welche Vorbereitungen müssen gefällt werden? Sie dürfen sich ein Boot auswählen. Es muss nur bestimmten Spezifikationen genügen, 20 Meter lang, innen ein ganz normaler Yachtfahrtenausbau und es müssen 12 Leute Besatzung an Bord passen. Das ist eine Menge. Sie müssen sich verständigen. Mit dem Charterer, mit einer zu findenden Mannschaft, die Sie motivieren müssen und die Sie aus einem laufenden Geschäft loseisen müssen. Genauso wie Sie sich selbst loseisen mussten aus Ihrem Geschäft, einem Beratungsunternehmen für Führungskräfte.

Warum machen Sie das eigentlich? Warum sollten andere das tun? Um Großbritannien nach Boston segeln, im Herbst unter kalten, schwierigen, stürmischen Bedingungen bei einem Seegang, der unerfreulich sein kann? Ja warum? Und wie halten Sie zusammen? Diese Fragen gehen Ihnen durch den Kopf.

All das ist schwer zu formulieren. Hier spielen Fragen der Ethik, der Moral, der Leitbilder, der Visionen, der Ziele, der Politik, der „Unternehmenskultur“ für diese Wochen, damit ist die Kultur an Bord gemeint, und vieles mehr eine Rolle. Und all diese Begriffe gehen bei den Büchern zu Ethik in Unternehmen durcheinander. Wir wollen versuchen, diese Worte, diese Begriffe zu klären.

Denn Philosophie und Wirtschaft zusammenzubringen bedeutet, erst einmal über Begriffe nachzudenken und eine klare, einfache, aber geordnete Sprache zu finden, sodass man sich selbst im größten Sturm, unter größten Veränderungen, in flexiblen Situationen verständigt. Jeder muss wissen, was er zu tun hat, warum und was der Skipper meint, ohne große Worte verlieren zu müssen. Also beginnen wir in der Reihenfolge von der Grundlage, vom Abstrakten zum Konkreten, fangen wir mit der Ethik an.

Ethik

Was macht denn der Erste Offizier mit Ethik, der da oben auf dem Containerschiff verantwortlich ist für das sachgemäße Beladen des Containerschiffs? Der hat doch ganz andere Probleme. Oder? So könnten Sie, der da an der Kaje steht, argumentieren, Ihren Törn im Kopf, wenn Sie über die Bedeutung von Ethik und Ihren Segeltörn nachdenken.

Nicht der Begriff, aber der Sache nach – im Sinne von Sittenlehre und praktischer Lebensführung – spielt Ethik seit den uns bekannten Ursprüngen abendländischer Philosophie eine bedeutende Rolle im Denken, Lehren und Leben von Philosophen, Staatsmännern, Dichtern, ja auch von Wirtschaftlern, ganz zu schweigen von ethischen Lehrgebäuden in der fernöstlichen Philosophie. Allein für die griechisch-antike Denktradition führt man zehn verschiedene Schulen mit unterschiedlichen ethischen Ansätzen an.

Auch die in der griechischen Philosophie übliche Einteilung der Philosophie in Physik, Ethik und Dialektik bzw. Logik weist den immer schon gegebenen hohen Stellenwert von Ethik in philosophischem Denken und alltäglichem Handeln nach. Sokrates soll der Erste in der abendländischen Denktradition gewesen sein, der der Ethik den Vorzug unter den Teilbereichen der Philosophie einräumte.

Nach aristotelischem Verständnis wurde Ethik im griechischen Stadtstaat, der Polis, als Regelwerk des alltäglichen Verhaltens aufgefasst, durch Tradition vermittelt und legitimiert.

Nach Diogenes „handelt Ethik von der Lebensführung und dem, was uns Menschen betrifft“. Mit Aristoteles wird Ethik zur Theorie und zum praktischen System moralischen Handelns. Als praktische philosophische Disziplin hat Ethik das spezifisch Menschliche am Menschen zu erkunden und zwar unter dem Gesichtspunkt sowohl

- der individuellen Vervollkommnung als auch
- des geordneten Zusammenlebens im Gemeinwesen.

Die Anthropologie lehrt uns, dass der Mensch als unvollendetes Mängelwesen um seines Überlebens willen eines gesicherten Lern- und Sozialraumes bedarf, dazu angehalten, die Kultur der zwischenmenschlichen Begegnung erst zu gestalten.

Als *Person* erlebt sich der Mensch dialektisch eingespannt zwischen:

- Freiheit und Weltgebundenheit
- Freiheit und Ordnung (angesichts von Nichtfestgelegtheit und Instinktunsicherheit)
- Selbstverwirklichung und sozialer Verantwortung
- Vernunftbegabtheit und Triebsteuerung
- Individuation und Sozialisation

Kernfragen der Ethik sind danach:

- Welches höchste Gut soll ich anstreben?
- Was soll ich tun?
- Wie soll ich es tun?
- Wie soll ich leben?

Dabei gelten folgende Maxime:

- Die Freiheit der Entscheidung
- Die vernunftgesteuerte Verantwortung für
 - mein Tun in Bezug auf mich selbst (Selbstmächtigkeit),
 - die anderen (Mitwelt),
 - die Umwelt und
 - für eventuelle (metaphysische/transzendente) Bezugspunkte.

Die Instinktverunsicherung des Menschen verlangt ebenso wie seine Freiheit ethische Forderungen als allgemeinverbindlichen und verlässlichen Rahmen für seine Verhaltensweisen; seine grundsätzliche Bildungs- und Lernfähigkeit legt die Notwendigkeit zur Handreichung bei der Entwicklung seiner moralischen Urteilsfähigkeit nahe. Inwieweit sich diese Kernfragen, und zwar auch genau unter diesen Maximen, immer wieder stellen, vor, während und auch nach Ihrem „Magic-Race-Around-Britain“ oder auch für andere Unternehmensprozesse und -beispiele werden wir in der Folge im Buch immer wieder aufgreifen.

Erste Unterschiede im Verständnis von Ethik

Ethische Fragestellungen ergeben sich aus den Grundbedingungen menschlichen Daseins, insbesondere aus der Nichtfestgelegtheit, der Komplexität und der „Freiheit“ des Menschen. Es ist deshalb nur folgerichtig, dass Ethik der Sache nach zu allen Zeiten der Menschheitsgeschichte anzutreffen ist als zwingend notwendige Antwort auf letztlich das grundlegende Überleben der Menschheit betreffende Fragestellungen. Längst überfällig wird in neuester Zeit an einem minimalen Konsens des Weltethos gearbeitet, auch übrigens in der UNO, auch bezüglich eines Minimalkonsenses eines Unternehmensethos, der nicht nur auf ein weltweit gemeinsames Verständnis von Ethik abzielt, sondern mit dem auch verbindende ethische Grunderfahrungen festgehalten werden.

Meines Erachtens geht es in der Philosophiegeschichte bei der Diskussion des Ethikverständnisses in den unterschiedlichen Betrachtungen immer um das dialektische Verhältnis von Ordnung und Freiheit als die tragenden Gestaltungsprinzipien des menschlichen Lebens. Die diesbezügliche Geschichte wird in der zweiten Untiefe aufgegriffen. Ethik wurde und wird in ihrer Entwicklungsgeschichte in gegensätzlichem Verständnis aufgefasst (siehe Tabelle auf S. 17).

Abb. 1 | Ethik im Zusammenhang der Wissenschaften



Die verschiedenen Auffassungen der Ethik

Die verschiedenen Auffassungen der Ethik, z. B. als:

Lebenshilfe im Sinne der Vermittlung von Umgangsformen, Verhaltens- und Lebensregeln, die aus alltäglicher Lebenserfahrung erwachsen sind (z. B. die respektvolle Anerkennung der Autorität *gegenüber* den Kenntnissen des Skippers).

Praktische Philosophie, die bewährte Alltagsregeln des Verhaltens und Umgangs auf ihre Begründung hin befragt (z. B. Rechtfertigung durch das *traditionell* Bewährte: Sorge und Erfahrung der Älteren, aber auch Begründung der Seemannschaft).

Anleitung zu individueller Lebensführung, im Kern egozentrisch, die in erster Linie an der Optimierung eigener Lebensumstände und Lebensziele *interessiert* ist (z. B.: Wie erreiche ich meinen größten eigenen Nutzen? oder Wie werde ich als Taktiker Skipper? Wie kann ich den Skipper während des Törns ablösen? oder Wie kann ich den Skipper zumindest nach dem Törn ablösen? oder Wie kann ich mich *gegenüber* meinen Mitarbeitern durchsetzen? oder einfach nur: Wie verwirkliche ich meine größte Glücksvorstellung?).

Aufforderung zur optimierenden Gestaltung von Gemeinschaftsstaat, Umwelt, zu *politisch*-sozialem Engagement und zur kreativen Arbeit *an* Kultur, aber auch lediglich zum gerechten Arrangement der ökonomischen Mittel, evtl. nötige revolutionäre Praxis mit eingeschlossen (z. B.: Wie erreiche ich das größtmögliche Glück für die größtmögliche Zahl von Menschen? Wie erreiche ich also z. B. das Glück, den Törn zu gewinnen für die gesamte Crew? oder Wie trage ich zur Entwicklung der klassenlosen Gesellschaft bei? Wie sind reale Möglichkeiten menschlicher Freiheit und menschlichen Glücks rational zu begründen?).

Innerweltlich verankerte autonome Gesetzgebung, z. B. *notwendiger* Gesellschaftsvertrag bei großen Unterschieden in der Ausgangsposition.

Transzendente heteronome Normensetzung, letztlich *aufgehoben* in der Theologie (z. B. den zehn Geboten).

Relativ gültig gebunden an den *historischen* Kontext und *abhängig von situations- und zeitbedingten* Übereinkünften (z. B. andere Länder, andere Sitten, andere Unternehmen).

Überzeitlich absolut gültig in ihren *Sollensforderungen* (z. B. Forderungen eines völkerverbindenden Weltethos).

Rein deskriptiv oder *analytisch* im Sinne der *Deutung* und Erklärung menschlicher Verhaltensweisen als Beschreibung der sittlichen Entwicklung der Menschheit oder lediglich bezogen auf die sprachliche Form, in der ethisches Verhalten seinen Ausdruck findet.

Normative Ableitung oder *Setzung* von Verhaltenserwartungen, durch wen oder wodurch auch immer (z. B. in Form eines Katalogs von Geboten, des Skippers, einer Unternehmensphilosophie, des Über-Ichs in der Psychoanalyse nach Sigmund Freud).

Materialbestimmt durch gegebene Werte bzw. durch ein erstrebenswertes höchstes Ziel oder Gut oder schlicht durch den individuellen oder sozialen Nutzen (z. B. das Ziel in Boston als Erster gesund anzukommen), minimalistisch orientiert an den Grundwerten des Grundgesetzes.

Formal gültig im Sinne eines allgemein und universal geltenden Imperativs (z. B. abgeleitet vom kategorischen Imperativ oder von der goldenen Regel).

Bestimmt von Verantwortung und Gesinnung getragene *Handlungsanleitung* (*jeder weiß, was er tut*).

Vorlage zur Beurteilung einer Handlung von den Handlungsfolgen her.

Moral und Ethos

Mit dem Begriff der Ethik ist der Begriff „Ethos“ zwar verwandt, hierunter wird hingegen das subjektive Moralbewusstsein verstanden, indem Individuen ihr personales Selbstverständnis definieren und ihre Lebensführung (respektive die dieser zugrunde liegenden Grundsätze) faktisch begründen.³

Spätestens seit Cicero gibt es den Begriff der „Philosophia Moralis“, die ein zentraler Baustein im Fundament der Philosophie ist. Von Seneca, dem Stoiker, wurde die Moralphilosophie in der Tradition unterschieden in Güte-, Trieb- und Pflichtenlehre und als solche im Sinne direkter Anleitung zur Lebensführung gelehrt.

Sie betrachten weiter den Ersten Offizier auf der Brücke des Containerfrachters, träumen und denken allerdings schon daran, wie Sie Ihre Mannschaft zusammensetzen. Und dabei spielt eben ein wesentlicher Punkt eine zentrale Rolle. Wir sollten die Leute, die Sie anheuern, moralisch gestrickt sein?

Moralität als sittliches Verhalten – ausgerichtet auf das rechte Leben – kann nur unter drei Bedingungen eingelöst werden:

1. Sie beruht auf Entscheidungsfähigkeit, die in Wahrnehmung des Gewissens und im Rückgriff auf allgemein verbindliche Werte ein Verstandesurteil über angemessenes Handeln ermöglicht (= rationaler Aspekt).
2. Das Verstandesurteil bewirkt eine Verpflichtung des Willens zur Handlung.
3. Die Willensverpflichtung mündet in die Handlung, entsprechend dem Verstandesurteil (= pragmatischer Aspekt).

Handlungen aufgrund von Konditionierung, Imitation, Gewohnheit, Zwang, Manipulation etc. können demnach durchaus sozial erwünscht, aber keine moralischen Handlungen sein. Ebenso wenig liegt eine moralische Handlung vor, wenn sie aus purem Eigeninteresse erfolgt, da sie gegen die Verpflichtung einer Allgemeinverbindlichkeit der Norm verstößt.

Von anderen Voraussetzungen als von Vernunft und Freiheit geht nur das natur-kausale Verständnis des Moralischen im Sinne eines angeborenen Auslösemechanismus aus, vertreten z. B. von Sigmund Freud und anderen.

Zudem gibt es in der Geschichte der Philosophie immer wieder auch Tendenzen, die Moral überhaupt völlig infrage zu stellen (so z. B. durch Friedrich Nietzsche).

Moral ist immer wieder zu hinterfragen. Moral im Sinne herrschender Normen, die keiner zu brechen wagt, gibt es beispielsweise auch bei der Mafia (keiner verpfeift den anderen).

Das Gewissen

Zusammenfassung wesentlicher Aspekte zum Verständnis des Gewissens als Urteilsinstanz in ethischen Entscheidungen⁴

- Unter Gewissen wird sowohl eine gegebene Anlage als auch das subjektive Erleben einer sittlichen Sollens-Forderung verstanden.
- Allen hier genannten Stellungnahmen gemeinsam ist das Universalisierungsprinzip in der Ethik, das heißt die Bindung des Gewissens an eine allgemein verbindliche Moralnorm (lex aeterna, goldene Regel, kategorischer Imperativ, Wohl der Arbeiterklasse usw.)
- Im Gewissen werden gleichermaßen einerseits gute oder schlechte Gefühle der Wahrnehmung einer sittlichen oder unsittlichen Handlung, andererseits Wissen um Gut und Böse aktualisiert.
- Das Gewissengemäße wird gleichgesetzt mit dem Vernunftgemäßen, dieses mit dem Naturgemäßen.
- Das Gewissen ist je nach Ansatz handlungsbegleitende Kontrollinstanz und/oder handlungsbestimmende Entscheidungsinstanz.
- Abgesehen von den letzten beiden Ansichten betonen die anderen Positionen die auf der Willensfreiheit des Menschen beruhende Autonomie der Gewissensentscheidung und damit die unbedingte Weisungsfunktion des Gewissens.

Die Werte

Axiologisch, etymologisch aus dem griechischen Wort „axia“ für Wert, Preis, Würde und „axiologos“ für nennenswert, bedeutend.

Axiologie ist die Wertelehre. Eng hängt damit das Wort Axiom zusammen. Welche Axiome sollten Sie als Skipper also berücksichtigen, bevor Sie den genauen Törn vorbereiten, planen, die Mannschaft zusammenstellen, ein bestimmtes Boot chartern, ausrüsten, den Törn festlegen etc.?

Handeln und Verhalten

Handeln und Verhalten werden durch einen Wert bzw. ein Gut bestimmt. Die klassische Wertethik geht dabei davon aus, dass dieser gegeben ist, unveränderlich ist und vom Gefühl bestimmt wird. Sie entstand, weil man sich von den konkreten Bedingungen absetzen wollte und von bestimmten Fächern wie der Psychologie, die keinen Einfluss auf die philosophische Wertlehre haben sollte.

In diesem Buch werden die Werte aus dem Gewissen und der Moral abgeleitet, und sie sollen philosophisch zwar begründet sein, aber ihre geschichtliche Wandelbarkeit und ihre Kontextbezogenheit sollen berücksichtigt werden. Es handelt sich jedoch nicht um psychologische Werte. Dennoch werde ich in einem späteren Kapitel auch die persönlichen Werte im psychologischen Bereich einbeziehen.

Eine bedenkenswerte aktualisierte Werteliste, auf die ich mich im Folgenden beziehen werde, legte Hartmut von Hentig 1988 vor:⁵

- Leben
- Freiheit / Selbstentfaltung / Selbstbestimmung / Autonomie
- Frieden / Freundlichkeit / Gewaltlosigkeit
- Seelenruhe – z. B. aufgrund der erfüllten Pflicht oder aus Übereinstimmung mit dem eigenen Gewissen, also auch Schuldlosigkeit
- Gerechtigkeit
- Solidarität / Brüderlichkeit / Gemeinsamkeit (= Nicht Einsamkeit), Gemeinwohl ist die übergeordnete Idee
- Wahrheit
- Bildung / Wissen / Einsicht / Weisheit
- Lieben können / geliebt werden
- Körperliches Wohl / Gesundheit / Freiheit von Schmerz / Kraft
- Ehre / Achtung der Menschen / Ruhm
- Schönheit

In neuester Diskussion wird die Idee geboren, ob nicht das Handeln ein ständiges Austarieren zwischen zwei gegensätzlichen zusammengehörenden Werten ist. Konkret sind Werte wohl doch eher verinnerlichte Verhaltensstandards, die von Individuen im Prozess der Erziehung und der Sozialisation erworben werden. Grundwerte als höchste und als solche nicht weiter hinterfragbare Werte hängen eng mit den dominierenden Glaubensvorstellungen und Weltanschauungen und den Herrschaftsverhältnissen einer Gesellschaft zusammen und bilden die Rechtfertigung für „abgeleitete instrumentelle Werte“ (z. B. die berufliche Leistung), die einen stärkeren Handlungsbezug aufweisen.

Bei der Werthaltung handelt es sich um die Haltung einer Person in Beziehung zu einem bestimmten Wert, mit dem sich die Person beschäftigt hat. Im Gegensatz zum Begriff der Werthaltung handelt es sich bei dem Begriff der Wertung um einen Begriff, der eine Handlung impliziert, denn Wertung beschreibt den Vorgang, bei dem eine Person aufgrund ihrer Werthaltung aktiv Stellung bezieht.

Nun, bestimmte Container müssen jetzt in einer ganz bestimmten Reihenfolge auf das Schiff gebracht werden. Der Erste Offizier hat in diesem Augenblick des operativen Handelns nicht mehr die Autonomie freier Willensentscheidung. Oder? Wie tritt er den Matrosen, Crewmitgliedern, Hafendarbeitern etc. gegenüber auf? Moral und Wert zeigen sich im operati-

ven Handeln. Auch das Fehlen dieser Grundlagen können Sie nicht verstecken. Es geht in moralischen Handlungen also um

- das Verhältnis von Werten,
- Normen und
- die Autonomie freier Willensentscheidung.

Die aus diesem Verhältnis resultierende Verantwortung für moralische Handlung ist freilich vor dem Hintergrund des gesamtgesellschaftlichen Systems mit individuellen und kollektiven Bedürfnissen und Erwartungen, sozialen Notwendigkeiten, bewährten Traditionen und Institutionen sowie der Folgenabschätzung des Handelns zu übernehmen. In der moralischen Handlung übersteigt der Mensch seine Determiniertheit durch Natur und Gesellschaft mithilfe seiner Vernunft und seines autonomen Willens, aber er lässt sie nicht unbeachtet zurück.

Das müssen Sie als Skipper bedenken: Bei aller grundsätzlichen Fragwürdigkeit von Kompromissen – bei der moralischen Entscheidungsfindung kann ein tragfähiger, d. h. allgemein verbindlicher moralischer Standpunkt nur in einem verständigungsorientierten, auf Argumenten beruhenden Abgleich eigener und fremder Überzeugung gefunden werden, keinesfalls über Manipulation oder Verordnung.

Die wichtigsten Ziele Ihrer Führung sind deshalb:

- Ehrlicher Umgang mit den eigenen Gefühlen.
- Einfühlsame Berücksichtigung der aktuellen Situation aller Beteiligten.
- Faire Konfliktbewältigung in Achtung der Interessen der Beteiligten.
- Kritische Auseinandersetzung mit Autoritäten, gleich welcher Art.
- Kontinuierlicher Aufbau eines eigenen tragfähigen Wertesystems durch Befragung von Wertetraditionen sowie über Werteklä rung und -begründung.
- Immunität gegenüber Manipulation und Sucht.
- Vertretung des eigenen wert- und prinzipiengeleiteten moralischen Standpunktes in Rücksicht auf alle Beteiligten und die Gesamtsituation.

Formal wird unterschieden zwischen

- dem Wert (= dem geschätzten Gehalt),
- dem Wertträger (= z. B. Sache, Person, Handlung) und
- der Haltung gegenüber dem Wert (= Ausmaß der Anerkennung, Hochachtung).

Inhaltlich differenziert man zwischen folgenden Werten:

- logischen (das Wahre),
- ethischen (das Gute, z. B. Gerechtigkeit, Wahrhaftigkeit),
- ästhetischen (das Schöne) und
- Nützlichkeits- und Güterwerten (z. B. Gesundheit, Eigentum).

Die Wirklichkeit wird also bewertet unter den Gesichtspunkten wahr oder falsch, gut oder böse, schön oder hässlich, nützlich oder schädlich/unnützlich.

Durch gehäufte Erfahrung und erfolgreiche Umsetzung – die Sie natürlich als Skipper schon haben – nehmen insbesondere ethische Werte die Qualität von Überzeugungen und Einstellungen an, die ein Individuum oder ein soziales Gebilde, z. B. Sie selbst, Ihre Familie, die Crew, Ihr Unternehmen, für die Begegnung mit der Wirklichkeit bzw. zu ihrer Bewältigung als besonders angemessen und deshalb erstrebenswert erachten.

Wo kommen nun die Werte her? Hierzu gibt es verschiedene Annahmen, von denen ich zwei nenne:

- Der naturalistische Ansatz sagt, Werte würden als erwünschte Ziele des Handelns aus dem beobachtbaren Alltag ermittelt.
- Der konsenstheoretische Ansatz versucht mithilfe des praktischen Diskurses bzw. verständigungsorientierter Argumentation Werte zu erschließen, die jeder ohne Zwang und Manipulation erkennen kann.

Norm

Zusammenfassung: Aktuelles Verständnis von Norm

Norm in moralischen Handlungszusammenhängen ist eine Verhaltensregel im Sinne einer allgemein verbindlichen Vorschrift, eines Gesetzes oder eines Prinzips. Je nach Ursprung stellt sie eine Verhaltenserwartung einer Person an sich selbst dar (= persönliche oder funktionale Norm), eine Verhaltenserwartung einer Gruppe oder der Gesellschaft aufgrund mehrheitlicher Übereinkunft, zu deren Nutzen (= statistische Norm) oder die einer Ideologie (= Idealnorm).⁶

Normen gewährleisten den Bestand und das geregelte Funktionieren sozialer Gebilde. Sie erleichtern z. B. Entscheidungsfindungsprozesse und das Verhalten in alltäglichen Handlungssituationen, so auch bei Ihnen an Bord. Das Ausmaß ihrer Verbindlichkeit wird durch die Folgen und Entscheidungen geklärt:

- *Hypothetische Normen* sagen in Wenn-dann-Sätzen, was zur Erfüllung individueller Bedürfnisse und Wünsche getan werden muss. Beispiel: Wenn Sie das Race gewinnen wollen, müssen Sie ein gutes Boot, eine fähige Crew haben und fleißig trainieren.
- *Kategorische Normen* bestehen demgegenüber auf ihrer verhaltenssteuernden Wirkung unabhängig von unseren individuellen Bedürfnissen, Wünschen und Interessen. Sie stellen unbedingt gültige ethische Vorschriften, Gesetze bzw. Pflichtgebote dar. Beispiel: Während des Segelns nicht trinken! Kategorische Normen gelten aufgrund ihres universellen Charakters, d. h. jeder ist an ihrer Einhaltung interessiert.

Während also Werte erstrebenswerte Ziele bzw. Orientierungspunkte menschlichen, hier moralischen Handelns sind, dienen Normen als Mittel

bzw. als Sollvorschriften des Handelns, der Verwirklichung dieser Werte. Positive und negative Sanktionen sorgen in der Regel für die Einhaltung kategorischer Normen und unterstreichen ihren dringend empfehlenden Charakter. Controlling ist also auch im Wertemanagement notwendig. Allerdings sollten diese Sanktionen Ihrerseits hinterfragbar und ggf. auch veränderbar sein, wenn sie der aktuellen Situation nicht mehr angemessen oder nicht begründbar sind.

Für die Normenprüfung gilt weiterhin, dass Normen keinen Selbstwiderspruch enthalten dürfen. Das Gebot „Du sollst nicht töten!“, das bei Nichteinhaltung die Sanktion der Todesstrafe vorsieht, ist in dieser Kombination nicht widerspruchsfrei und die Todesstrafe bereits deshalb logisch unzulässig.

Visionen

Zusammenfassung: Vision

Die Vision ist die Vorstellung des Einzelnen oder des Unternehmens. Sie ist ein *Bild* von der Zukunft.

Sie wollen das Segelrennen gewinnen. Durch kaltes Gewässer, durch kalte Witterung, gegen den Wind bis nach Boston. Was ist die Vision Ihrer Unternehmung? Ein Schlecht-Wetter-Race zu erleben und zu überstehen? Der Sieg? Die Segelparade in Boston? Weshalb sollten Menschen mit Ihnen an diesem Rennen teilnehmen? Welche Visionen entstehen aus den für Sie gültigen individuellen Werten? Welche Visionen also könnten es sein, die Sie anpiksen müssen, damit eine Mannschaft mit Feuer und Flamme beim Training und hinterher beim Rennen dabei ist?

Visionen sind Träume, die ihren Bezug zur Realität haben, aber nicht so unmittelbar, dass es etwas mit dem Tagesgeschäft zu tun hätte. Der Erste Offizier auf dem Container-Frachtschiff ist nicht Erster Offizier geworden, weil er das Containerschiff beladen wollte. Vielleicht hat er die Vision, Kapitän zu werden auf hoher See. Und auf großen Frachtern die Weltmeere zu befahren, fremde Länder kennenzulernen, fremde Ozeane zu durchpflügen etc. So ist es mit Ihren Leuten, mit Ihrer Unternehmung.

Kultur

1. Gemäß dem Duden ist Kultur die Gesamtheit der geistigen und künstlerischen Lebensäußerungen einer Gemeinschaft oder auch eines Volkes.
2. Die feine Lebensart, Erziehung und Bildung etc.

In der Diskussion um Ethik, vor allen Dingen um Unternehmensmoral, Unternehmensethik und Unternehmenskultur gehen hier häufig die Begriffe durcheinander. Wenn wir von obiger Definition ausgehen, so kann man nur etwas äußern, wenn der Inhalt bekannt ist. Die moralischen Normen sind also die Grundlagen einer bestimmten Kultur, ebenso wie bestimmte Inhalte die Voraussetzungen dafür sind, dass in einer Gesellschaft oder in einem System Erziehung und Bildung oder auch Weiterbildung funktionieren können.

Sie als Skipper wissen, dass es eine unterschiedliche Kultur an Bord der Boote gibt, die z. B. am America's Cup teilnehmen. Oder dass die Kultur an Bord Ihres Schiffes eine andere ist als die an Bord der „Gorch Fock“, wenn ich auch annehme, dass die Unterschiede nur von untergeordneter Rolle sind.

Die in einer Unternehmenskultur gelebten Werte und Normen beziehen ihre Rechtfertigung aus einer unternehmensethischen Reflexion. Auch aus diesem Blickwinkel stellt die Ethik einer Unternehmung eine Voraussetzung für die ethikbewusste Gestaltung oder gegebenenfalls Veränderung von Kulturen dar.⁷

Generell soll mit dem Begriff der Kultur einer Unternehmung zum Ausdruck gebracht werden, dass „Betriebswirtschaften in ihrem Agieren eine gewisse wert- und normbezogene Eigenständigkeit entwickeln können, durch welche sie sich voneinander und unter Umständen auch bis zu einem gewissen Grade von Wert- und Normgefüge der Gesamtgesellschaft abheben können“⁸.

Unsere Betrachtung geht davon aus, dass, wenn wir von Kultur sprechen, wir hier notwendigerweise schon von Unternehmenskultur oder von Bordkultur eines Schiffes sprechen. Sie wird durch die Tradition, durch das Wertesystem, durch den Führungsstil und vor allen Dingen auch durch die Normen und Sitten im Ablauf und in der Struktur der Organisation geprägt. Firmengeschichte, Firmenphilosophie, wie auch deren konkrete Gestaltung im operativen Ablauf, sind demnach die entscheidenden Bestimmungsgrößen für die Unternehmenskultur. Sie entsteht anhand von geteilten Erfahrungen der Belegschaft und ist nur sehr langsam gezielt zu verändern. Am schnellsten gelingt es jenen Organisationen, die erst wenige Jahre bestehen, eine spezifische Unternehmenskultur zu gestalten. Oder jenen Unternehmungen, die gerade gegründet werden. Welch eine Chance!

Die hat auch das neue Boot. Und das ist der Ansatzpunkt für Sie als Skipper, der eine neue Unternehmung gründet. Kommt es zu einer Differenz zwischen der postulierten Unternehmensphilosophie und der gelebten Unternehmenswirklichkeit, entsteht eine für die Entwicklung der Unternehmenskultur sehr nachteilige Culture Gap, eine Kulturlücke.⁹

Leitbilder

Zusammenfassung: Leitbilder

Leitbilder sind jene Vorstellungen, die sich die Mitarbeiter für eine nähere Zukunft bilden. Diese Zukunft ist mittelfristig angelegt und bezieht sich auf einen Zeitraum von ca. fünf Jahren.

Mit Leitbildern kann man schlecht motivieren. Oder haben Sie schon einmal eine Motivierung mit einem Leitbild erzielt? Deshalb ist es auch für eine kurzfristige Unternehmung immer wichtig, Visionen zu erzeugen, die über einen größeren Zeitraum hinweg Gültigkeit für die jeweiligen Personen besitzen, hier also für Ihre Crew-Mitglieder. Leitbilder, die nicht fixiert sind, die nicht kommuniziert sind, die nicht gemeinschaftlich erarbeitet werden, können Sie als Skipper gleich hinter dem Containerfrachter in die Weser schmeißen. Sie werden in Ihrer Unternehmung nie realisiert werden.

Auch die Leitbilder sind jedoch ohne die vorherige Festlegung von moralischen Normen, von Ethik und Moral nicht formulierbar. Denn auch Leitbilder sind

1. Zukunftsbilder und
2. nicht operativ, sondern nur normativ, d. h. wiederum moralisch und ethisch begründbar. (Zur Strategie komme ich später. Sie hat mit einem Leitbild wenig zu tun.)

Leitbilder nach außen (Öffentlichkeit) und nach innen (Unternehmung) drücken sich vorwiegend im Verhalten, in der Kommunikation und im Erscheinungsbild Ihres Unternehmens aus. Das Leitbild wie auch zumindest in Teilen die moralischen Normen können in der Unternehmensverfassung festgelegt werden. Unternehmenskultur als auch die Unternehmensverfassung sind insofern wesentliche Stützpfiler der Unternehmenspolitik.¹⁰

Politik

Mein Verständnis von Unternehmenspolitik

Bei der Politik geht es darum, gemäß der kodifizierten Werte und moralischen Normen aufgrund der Visionen etc. Ziele aufzustellen, die Ablaufpraxis in der Unternehmung zu planen, die Organisation zu strukturieren, zu handeln und zu kontrollieren.

Zur Politik gehört es aber auch, zu entscheiden, inwieweit die Begriffe, die bisher genannt wurden, in den Ablauf und in die Organisation der Unternehmensrealität einbezogen werden.