

Philosophie & Wirtschaft

Besuchen Sie unsere Webseite <http://www.philosophieundwirtschaft.de>

Ausgabe 11, Februar 2007

Inhalt

I.) Mehr als starke Worte

Werteorientiertes Management im Unternehmensalltag

von ALFRED DOLL

II.) Eigennutzenstreben versus Sinnerfüllung --

Motivationstheorien und ihre Implikationen für die Wirtschaftsethik im liberalen Staat

von Dr. rer. Pol. HEINRICH ANKER

III.) Werte im Unternehmen

von Dr. BERNHARD v. GUREZTKY

Vorwort

Werte sind „in“. Die öffentliche Debatte um Werte, die laut Peter Prange „bislang zu oft ins Hinterzimmer und an Stammtische verbannt wurde, findet nun im Lichte der Fernscheinscheinwerfer (...) statt“ (*Werte. Von Plato bis Pop. Alles, was uns verbindet*).

Da offensichtlich im öffentlichen Lichte stehend, wird das Wertethema auch von deutschen Nachrichtenmagazinen gerne aufgegriffen. „Der von Kirchen abgekoppelte Mensch benötigt Werte. Sie sollen es richten, wenn nach Identität gefragt wird; sie versprechen, uns wie ein ‚Navi‘ durch den Irrgarten der Möglichkeiten zu führen...“ , meint auch der Fokus (*Ausgabe 51, 2006, Seite 101*).

Nach einer aktuellen Umfrage des Emnid-Instituts, die im Auftrag der Hamburger Stiftung Wert(e)volle Zukunft durchgeführt wurde, rangieren Ehrlichkeit, Verantwortung für eigenes Handeln, Pflichtbewusstsein sowie Respekt und Achtung vor anderen in dieser Reihenfolge ganz oben in der Werteskala der Deutschen.

So ist es nicht überraschend, dass die Wertediskussion auch Einzug in die Chefetagen der Unternehmen gefunden hat. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Frage, ob die Werte der Deutschen im wirtschaftlichen Kontext die selbe „Wertigkeit“ wie im sozialen Umfeld haben. Oder anders formuliert: Wenn ich zum Beispiel Ehrlichkeit im Privatleben erwarte, lebe und schätze, hat dann dieser mir so wichtige Wert im Berufsleben den selben Stellenwert und handele ich nach denselben Prinzipien oder gelten andere Maßstäbe?

Es gibt noch weitere Fragen. Was ist der Zweck eines Unternehmens? „Gewinnerzielung“, mag der Ökonom antworten. „Visionsfindung und Sinngebung“, sind genauso wichtig, könnte der Philosoph oder Soziologe kontern.

Allgemein anerkannt und wissenschaftlich belegt ist, dass Unternehmen, die es geschafft haben, die subjektiven, individuellen Wertevorstellungen der Mitarbeiter weitgehend in Einklang mit Unternehmensleitbildern und mit als allgemein verbindlich festgelegten Unternehmenswerten zu bringen, langfristig wirtschaftlich erfolgreicher sind, als Unternehmen, die ihre eigene Identität immer wieder wechseln oder nicht finden können.

Konsequenterweise, und wie auch schon des öfteren in Philosophie & Wirtschaft-Artikeln angeführt, bekennen sich immer mehr Unternehmen zu CSR, zu Werten und zu nachhaltigem, verantwortungsbewussten Wirtschaften.

Schöne, heile Welt oder sind die Werte vielleicht nur Mittel zum Zweck und dienen unter dem Deckmantel der Ethik primär zur immer noch gewollten Gewinn- und somit Gehaltsmaximierung der Manager? Werte in Unternehmen kann man weder verordnen, noch von aussen implementieren. Unternehmen, die Werte als die eigenen in die Aussenwelt und in die eigene Organisation kommunizieren, aber genau diese Werte nicht glaubhaft repräsentieren und leben, sind unglaubwürdig, fallen irgendwann auf und werden öffentlich angeprangert, was wiederum zu Imageverlust mit unvorhersehbaren negativen finanziellen Auswirkungen führen kann. Gierige Manager und Unternehmenseigner werden auf Dauer nicht unerkannt bleiben. So, die wahrscheinliche Antwort eines „Wertebefürworters“.

Somit wäre eine doppelte Moral zumindestens auf lange Sicht ausgeschlossen -- oder vielleicht auch nicht?

Alle drei Artikel dieser Ausgabe behandeln das Thema „Werte und Wertemanagement in Unternehmen“, wobei philosophische Betrachtungsweisen ebenso wie praktische Argumente und Möglichkeiten diskutiert werden.

Freuen Sie sich mit mir auf eine spannende Lektüre.

Ute Sommer, Redaktion Philosophie & Wirtschaft
ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

- 0 -

I.)

Mehr als starke Worte

Werteorientiertes Management im Unternehmensalltag

von ALFRED DOLL

Wer die Wirtschaftsnachrichten verfolgt, kann den Eindruck gewinnen, dass Wirtschaft und Moral sich gegenseitig ausschließen. Immer mehr Fälle von Werteverstößen und Korruption werden aufgedeckt -- mit verheerenden Folgen für die Reputation der betroffenen Unternehmen. Angesichts der Frage, wie mit solchen Werteverstößen umzugehen ist, zeigt sich die Unternehmensführung im Allgemeinen hilflos. Das unbestimmte Gefühl, dass Werte auch in der Wirtschaft eine größere Rolle spielen sollten, verstärkt sich, und der Ruf nach wertorientiertem Management wird immer lauter.

Von außen betrachtet scheint es, als gehe es in Unternehmen heute ausschließlich um Macht und Profit. Corporate Social Responsibility, Wirtschaftsethik, Nachhaltigkeit und Reputationsmanagement sind zwar als Begriffe in aller Munde, und Werte werden als Allgemeingut im Unternehmen erachtet. Ihre Umsetzung allerdings wird zu funktional betrachtet. Das Top-Management glaubt, die Probleme mit schriftlich dokumentierten Unternehmensleitlinien zu beheben, die jedoch im Alltag kaum umgesetzt werden. In der Konsequenz wird die Außenwirkung von Korruption und Werteverstößen dominiert.

Obwohl das Bewusstsein für Werte und deren Bedeutung für Unternehmen vorhanden ist, scheitern die meisten Unternehmen offensichtlich an der Frage, wie es gelingt, Werte in die gelebte Unternehmenskultur zu integrieren und so Werteverstößen aktiv entgegenzuwirken.

Um dieses Wie zu ergründen, gilt es zunächst zu verstehen, dass Werteverstöße erst durch falsches Führungsverhalten entstehen. Wenn die Führungsriege gegen Werte verstößt, die sie selbst propagiert, wie soll dann die Belegschaft diese Werte anerkennen

und im Alltag umsetzen? Die Unternehmenskultur zu prägen und zum Leben zu erwecken, ist eine Führungsaufgabe, die sich im Gegensatz zu operativen Aufgaben nicht delegieren lässt. In der Praxis jedoch passiert das Gegenteil: Führungskräfte engagieren sich viel zu stark im operativen Tagesgeschäft, normatives Management wird häufig nicht einmal als bewusste Disziplin wahrgenommen. So entsteht ein Führungsvakuum, in dem die Mitarbeiter auf sich allein gestellt sind und nach Orientierung suchen.

Der häufig zu beobachtende Versuch, diese Orientierung schriftlich zu liefern -- etwa indem die Personal- und/oder Marketingabteilung beauftragt wird, ein „Code of Conduct“-Handbuch zu erstellen -- bleibt bestenfalls völlig wirkungslos. Schlimmstenfalls jedoch macht er Unterschiede zwischen Anspruch und Wirklichkeit erst bewusst und schafft eine Erwartungshaltung, die erst einmal erfüllt werden will. Geschieht dies nicht, sind Reibungsverluste und Frustration auf allen Ebenen programmiert, und in der Außenwirkung verliert das Unternehmen an Reputation.

Reden ist Silber, Handeln ist Gold

Werte werden nicht zum Leben erweckt, indem man darüber redet, sondern vor allem dadurch, dass sie im täglichen Miteinander spür- und erlebbar werden. Werteorientiertes Management basiert auf zwei Säulen: dem normativen System, also der Formulierung von Rahmenbedingungen wie Selbstverständnis, Umgang miteinander und Werten, und dem Prägesystem, also dem bewussten Handeln vor allem der Führungskräfte. Wie wichtig dabei das Prägesystem ist, zeigt sich beispielsweise in Familienunternehmen, die überhaupt kein normatives System im Sinne ausformulierter Regeln besitzen und in denen dennoch ein stabiles Wertesystem gelebt wird, das der Gründer durch sein Handeln vorgibt. Und tatsächlich zeigen Untersuchungen, dass der Anteil normativer Vorgaben an der Umsetzung eines Wertesystems nur bei 10 bis 15 Prozent liegt. 85 bis 90 Prozent beruhen auf der Prägung durch werteorientiertes Handeln der Führungskräfte.

Es ist also ein fatales, wenn auch weit verbreitetes Missverständnis, werteorientierte Führung mit der Formulierung eines Verhaltenskodex gleichzusetzen. Die Veränderung

kann nur gelingen, wenn die Führungskräfte ihre moralische Verantwortung erkennen und ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass Führung im Sinne normativen Managements bei ihnen selbst beginnt. Erst wenn die Führungsmannschaft hinter der Vision und den Werten des Unternehmens steht und sie selbst im Alltag und im täglichen Miteinander erlebbar macht, kann sie dies auch von ihren Mitarbeitern erwarten und verlangen.

Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass ein Unternehmen eben nicht nur Produzent von Waren oder Dienstleistungen ist, sondern ein soziales System, das sich aus dem Zusammenwirken von Menschen konstituiert. Führung heißt, dieses soziale System bewusst zu gestalten: ihm eine klare Identität nach innen und nach außen zu geben. Dabei müssen Reden, Denken und Tun konsistent sein, damit die Veränderung glaubhaft ist und überzeugt. Das heißt zunächst, das werteorientierte Denken in bewusste Handlungen umzusetzen. Die Kommunikation der Werte im Vorhinein behindert diesen Prozess eher, als dass sie ihm nützt.

Werte steigern Wertschöpfung

Werteverstöße lassen sich auf diese Weise erheblich minimieren. Dies ist jedoch nur ein positiver Effekt des werteorientierten Managements. Darüber hinaus arbeiten werteorientiert geführte Unternehmen mittel- und langfristig deutlich profitabler als andere. Der Grund dafür liegt in der Natur menschlicher Interaktionen:

Wertschöpfung findet statt, indem Menschen zielgerichtet interagieren. Diese Interaktionen erfolgen in netzwerkartigen Strukturen, die nach eigenen Spielregeln funktionieren. Zu diesen Spielregeln gehört, dass Netzwerke sich selbst organisieren: Sie setzen Interaktionen in Gang, bestimmen informelle Führer und stellen so eine Ordnung her, in der alle Elemente bestmöglich zusammenwirken können, um die gegebene Aufgabe zu erfüllen.

Diese Mechanismen gelten auch in Unternehmen. Damit Menschen zielgerichtet interagieren können, müssen sie das Ziel und die Rahmenbedingungen kennen. Ist das nicht der Fall, beginnt das System immer wieder von neuem, diese Orientierung selbst

herzustellen, bevor es die eigentliche Aufgabe erfüllen kann. Das erklärt, warum nur etwa 20 Prozent aller Interaktionen in Unternehmen tatsächlich wertschöpfend sind. Der weitaus größte Teil wird für Fehlervermeidung, Rechtfertigung, Absicherung und Machtspiele verschwendet, die mit klaren normativen Rahmenbedingungen überhaupt nicht nötig wären. Eine einfache Rechnung zeigt das enorme Potenzial, das durch werteorientiertes Management freigesetzt wird: Steigt der Anteil wertschöpfender Interaktionen von 20 auf nur 30 Prozent, stellt dies bereits eine Steigerung der Wertschöpfung um 50 Prozent dar.

Werte als DNA des Unternehmens

Werteorientiertes Management ist damit ein Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg -- nicht nur, indem es Werteverstöße minimiert, sondern auch, weil es Räume für mehr Wertschöpfung schafft. Werte sind gewissermaßen die DNA des Unternehmens, die eigentlichen Ankerpunkte und der Orientierungsrahmen für die Prägung der Führung, der Unternehmensorganisation, der Prozesse, der Verantwortungsübernahme, des Marken- und Reputationsmanagements und für Corporate Social Responsibility. Wer die Zusammenhänge von werteorientierter Führung und nachhaltigem Unternehmenserfolg ignoriert, verursacht mehr Schaden als Nutzen: Er steigert lediglich die Ausgaben, nicht aber die Wertschöpfung und die Reputation des Unternehmens.

© Alfred Doll, atunis Institut, 2007

E-Mail: a.doll@atunis.de

Homepage: www.atunis.de

- o -

II.)

Eigennutzenstreben versus Sinnerfüllung -- Motivationstheorien und ihre Implikationen für die Wirtschaftsethik im liberalen Staat

von Dr.rer.pol. HEINRICH ANKER

Der Mainstream der heutigen Wirtschaftswissenschaften, welcher für sich die Bezeichnung „liberal“ in Anspruch nimmt, ist nach wie vor tief im positivistisch-utilitaristischen Denken des 19. Jahrhunderts verankert: Zu den bekanntesten und einflussreichsten Exponenten dieser Denktradition gehören John Stuart Mill und Jeremy Bentham. Nach Aloys Schumpeter fanden es diese „ganz selbstverständlich, sich als die philosophischen Schutzherren der Wirtschaftswissenschaft zu betrachten und die Verantwortung für ein Bündnis zwischen ihr und dem Utilitarismus zu übernehmen. Dieses Bündnis wurde von vielen späteren Ökonomen wie Jevons und Edgeworth stillschweigend übernommen.“ Über Jevons und Edgeworth wiederum gibt es eine enge Verbindung zwischen dem Utilitarismus und der heute vorherrschenden Wirtschaftslehre.

Dogmengeschichtlich beruft sich diese mit ihrem streng positivistisch-utilitaristischen Ansatz auf den falschen Vater. Adam Smith ist zwar der Gründervater der modernen, sich selbst als „liberal“ verstehenden Wirtschaftswissenschaften und besitzt deshalb besonders hohes Legitimationspotential, er sah jedoch in den Menschen Kräfte am Werk, welche ihrem Eigennutzenstreben entgegenwirken und es ausbalancieren: Die Fähigkeit der Menschen, sich in die Lage anderer Menschen zu versetzen (Empathie), und das Gewissen. Erst durch diese im Menschen angelegte Selbstkontrolle -- sie ist letztlich der Kern der berühmten „Unsichtbaren Hand“! -- sah sich Adam Smith legitimiert, den Staat aufzurufen, so wenig wie möglich im Wirtschaftsleben zu intervenieren. Es wird zu

zeigen sein, dass Smith' Liberalismus ein ganz anderer ist, als derjenige, auf den sich der Mainstream der heutigen Wirtschaftswissenschaft und die von ihm propagierte Praxis beruft.

Der homo oeconomicus auf dem Prüfstand

Im Zentrum unserer Betrachtungen steht die Frage, wozu der homo oeconomicus, das utilitaristische Menschenbild, gewissermassen die „Inkarnation“ der heutigen Wirtschaftswissenschaften, fähig ist und wozu nicht. Als Referenz dient uns dabei das Menschenbild, wie es dem Werk Viktor Frankls zugrunde liegt.

Neben Freud und Adler ist er der dritte Grosse der Wiener Psychiatrie-Schule. Viktor Frankl war Jude, verbrachte vier Jahre in KZs und Arbeitslagern und verlor während dieser Zeit ausser seiner Schwester alle Verwandten. Nach dem Krieg wurde er Professor an der Universität Wien, hat sich jedoch besonders auch in den USA als Dozent (u.a. auf Einladung von Gordon Allport in Harvard) einen Namen gemacht. Spannend ist auch seine Auseinandersetzung mit Abraham Maslow, die mit dem folgenden Zugeständnis Maslows endete: „I agree entirely with Frankl that man's primary concern is his will to meaning.“ Frankl verstarb 1997. Sein Werk umfasst über 30 Bände, die in einer Auflage von über 18 Mio. verkauft wurden, und die New York Times setzte ihn einstmals auf die Liste der zehn einflussreichsten Autoren. Die für unsere Analyse notwendigen Elemente im Konzept Viktor Frankls sollen kurz dargelegt werden.

Aus der Sicht Frankls ist der Mensch seinen Trieben und Instinkten, das heisst. den Regungen von Körper und Psyche nicht vollständig unterworfen. Vielmehr ist der Mensch seiner Umwelt gegenüber offen und in der Lage, zu seinem Körper und den damit verbundenen Instinkten und Reflexen sowie zu seinen psychischen Antrieben, Regungen und Befindlichkeiten Stellung zu nehmen. Die philosophische Anthropologie (Plessner, Gehlen, Portmann, Marquard, Scheler) spricht in diesem Zusammenhang von der Umwelt-Offenheit des Menschen, Frankl in einem ganz pragmatischen Sinne von „Geist“. Frankl schreibt: „Wir verleugnen keineswegs das Triebleben, die Triebwelt im

Menschen. Ebensovwenig wie wir die Aussenwelt verleugnen, ebensovwenig verleugnen wir die Innenwelt (...). Was wir jedoch betonen, das ist die Tatsache, dass der Mensch als geistiges Wesen sich der Welt -- der Umwelt wie Innenwelt -- nicht nur gegenüber gestellt findet, sondern ihr gegenüber auch Stellung nimmt, dass er sich zur Welt irgendwie ‚einstellen‘, irgendwie ‚verhalten‘ kann, und dass dieses Sich-verhalten eben ein freies ist. Sowohl zur naturalen und sozialen Umwelt, zum äusseren Milieu, als auch zur vitalen psychophysischen Innenwelt, zum inneren Milieu, nimmt der Mensch in jedem Augenblick seines Daseins Stellung.“

Für Frankl ist dieses Stellungnehmen zum inneren wie zum äusseren Milieu ein grundlegendes Charakteristikum der menschlichen Existenz. Als gegenüber der Welt offenes Wesen vermag der Mensch jedoch nicht nur sich selbst, seinem inneren und äusseren Milieu gegenüber zu treten, sondern auch über sich selbst hinauszuschauen und sich an etwas zu orientieren, was nicht wieder er selber ist -- die genuin menschliche Welt des Menschen ist die kulturelle, darunter insbesondere die Symbolwelten gesellschaftlicher Werthaltungen, Sitten, Normen und Ästhetik.

Gesellschaftliche Werte als Sinn-Universalien

Gesellschaftliche Werte haben eine normative Dimension: Es sind Konventionen bezüglich dessen, was in einem sozialen Gebilde in einer gegebenen Situation als „wichtig“ oder „unwichtig“ einzustufen ist -- in diesem Sinne haben Werte einen Aufgabencharakter --, in zweiter Linie indizieren sie, was in einer Situation als „falsches“ oder „richtiges“ Handeln gilt.

Den Werten ist neben dieser normativen auch eine pragmatische Dimension inhärent: Wenn wir uns bei unserem Handeln von Werten leiten lassen, „erhält“ unser Handeln „Sinn“: Keine Frage ist menschlicher, als diejenige nach dem WARUM, und letztlich muss die Antwort auf ein WEIL verweisen -- auf Gründe und damit auf Werte und den Sinn unseres Tuns.

Das tiefe menschliche Bedürfnis nach einem WARUM bzw. nach einem damit verbundenen WEIL verweist auf eine nur den Menschen eigene Motivation: auf unsern Willen zum Sinn. Nietzsche hat die damit korrespondierende Motivation in sehr prägnanter Art formuliert: „Wer ein Warum (einen Sinn!) hat, erträgt fast jedes Wie!“

Welches der je ganz individuelle Sinn in einer jeweiligen Situation ist, welche Aufgabe jeweils auf uns ganz persönlich wartet, was in jedem Moment für uns wichtig und zu tun ist, „sagt“ uns unser Gewissen – Viktor Frankl bezeichnet das Gewissen als unser Sinn-Organ, als unser „Organ auf Sinn hin“.

Fassen wir die vier für unsere Analyse wichtigsten Elemente zusammen:

1. Als geistbegabte Wesen sind wir Menschen fähig, uns von unserem inneren und äusseren Milieu zu distanzieren, dazu Stellung zu nehmen, „**über der Sache zu stehen**“.
2. Als weltoffene Wesen sind wir fähig, uns an etwas zu orientieren, was nicht wieder allein wir selber sind, so namentlich an der kulturellen Welt mit ihren gesellschaftlichen Werten und den sich daraus ergebenden Sinn-Dimensionen unseres Tuns und Handelns. Kurz: Grundsätzlich sind wir Menschen fähig, „**über uns selber zu stehen**“.
3. Der Mensch trägt eine seiner **Freiheit** entsprechende **Verantwortung** für sich selber wie für seinen gesellschaftlichen Kontext.
4. Die Menschen haben ein **Gewissen**, einen Kompass auf Sinn hin, welcher ihnen in jeder Situation hilft, den ganz persönlichen Sinn-Anruf zu entdecken.

Werte sind gesellschaftliche Grössen mit Aufgabencharakter und gleichzeitig Angebote sinnvollen Handelns. Frankl versteht deshalb Werte als Sinn-Universalien. Was aber in ihrem Zeichen zu tun ist, obliegt für Frankl in jeder Situation immer unserer individuellen Entscheidung, unserer Freiheit und Verantwortung: Das Individuum wird im Konzept Frankls vom Kollektiv nicht vereinnahmt, vielmehr stehen Individuum und Kollektiv in einem grundlegenden Spannungsverhältnis zueinander. Als geistbegabtes

Wesen kann der Mensch grundsätzlich zu seinem inneren, aber eben auch zu seinem sozialen Milieu und damit auch zu den gesellschaftlichen Werten und Normen Stellung nehmen.¹

Damit haben wir die für unsere Auseinandersetzung mit dem homo oeconomicus relevanten Begriffe aus dem Konzept von Viktor Frankl zusammengetragen und können unsere „Diagnose“ beginnen.

Die Väter des homo oeconomicus: Utilitaristen mit sozialpolitischem Impetus

Die wichtigsten Vordenker des Utilitarismus in der Ökonomie -- Bentham und Mill -- verstanden ihren Ansatz keinesfalls als Begründung eines ökonomischen Laisser-faire-Liberalismus, durch deren Protagonisten sie heute vereinnahmt werden -- ganz im Gegenteil: Unter dem Eindruck der extremen gesellschaftlichen Gegensätze und gesellschaftlichen Verwerfungen im Kontext der Zweiten Industriellen Revolution, die ja auch Marx beschäftigt haben, waren die grossen Utilitaristen des 19. Jahrhunderts von moralischem Ernst und Eifer beseelt; John Stuart Mill hätte sich vermutlich nicht dagegen gewehrt, als gemässigter Sozialist und Urvater des sozialpolitischen Interventionismus bezeichnet zu werden! Hier trifft sich die traditionelle Linke -- doch eher erstaunlich -- mit dem positivistisch-utilitaristischen Mainstream der Wirtschaftswissenschaften.

Die mit der Zweiten Industriellen Revolution einhergehende soziale Krise interpretierte Mill als zunehmende Unverbindlichkeit und Auflösung gesellschaftlicher Wertvorstellungen. Weil gesellschaftliche Werte offenbar nicht mehr diejenige gemeinsame Basis boten, welche die fortschreitende Anomie hätten aufhalten oder sogar rückgängig machen können, suchten die Utilitaristen nach etwas Anderem, was die Menschen wieder hätte vereinen können, weil es von allen in derselben Weise angestrebt wird. Diesen gemeinsamen Nenner glaubten die Utilitaristen im Streben der Menschen nach „pleasure“ und „freedom of pain“ gefunden zu haben. In diesem Streben sahen die

¹ Frankls Menschenbild ist deshalb keinesfalls mit dem unseligen Konzept des Dahrendorf'schen homo sociologicus gleichzusetzen!

Utilitaristen die ultimative und einigende Motivation aller Menschen. Mill formulierte dies in seinem Werk „Utilitarianism“ so: „(...) Freude und Freiheit von Leiden (...) sind das einzige an sich Erstrebenswerte; und (...) alle Dinge, die wir uns wünschen (...) sind erstrebenswert durch das, was sie uns an Freude bereiten, oder als Mittel, Freude oder Freiheit von Leiden zu fördern.“ Offensichtlich beansprucht die sich auf den Utilitarismus berufende heutige Wirtschaftslehre, im Dienste von „pleasure“ und „freedom of pain“ zu handeln. Eines kann sie ihrem positivistischen Selbstverständnis zum Trotz nicht für sich beanspruchen: Wertfreiheit -- sie beinhaltet eine Teleologie. Der homo oeconomicus ist gewissermassen Missionar seiner selbst.

Haben wir Menschen einen sozialen Trieb?

Der historische Utilitarismus im Sinne Mills und Benthams unterstellt den Menschen zum einen ein rein egoistisches Streben nach „pleasure“ und nach Vermeidung von „pain“, zugleich aber postuliert er einen sozialen Trieb. Dieser soll dazu führen, dass die Menschen dann, wenn sie ihrem individuellen Nutzenstreben nachgehen, gleichzeitig zum grössten Nutzen der grössten Zahl beitragen. Dieser soziale Trieb entfaltet sich nach Meinung der Utilitaristen mit der fortschreitenden Zivilisierung der Menschheit. Diese ihrerseits ist eine Frage der „education“.

Im Kontext der Anomie ihrer Zeit schrieben Bentham und Mill den Menschen einen sozialen Trieb zu. Für sie waren die Menschen also grundsätzlich und von Natur aus „gut“. Sie hätten nur dazu herangebildet werden müssen, das „Gute“, das sie qua Trieb, qua ihre Natur also, wollten, zu erkennen und zu tun.

Das Moment der fortschreitenden Zivilisierung vermittelt „education“ zeigt, dass der Utilitarismus von einem starken Machbarkeitsglauben geprägt ist. Dieser Machbarkeitsglauben in Verbindung mit dem einseitigen Bild des von Natur aus grundsätzlich guten Menschen lassen es zu, die utilitaristische Wirtschaftslehre als eine Sozialtechnologie zu betrachten, auch wenn Mill in seinem Werk „Utilitarianism“ das Attribut des Natürlichen immer und immer wieder in die Waagschale werfen will. Das „Natürliche“

ist jedoch eine denkbar schlechte Basis für echten Liberalismus, zumal, wenn es gleichzeitig mit dem Postulat des „nur guten Menschen“ verbunden wird. Die Verabsolutierung des Menschen als von Natur aus nur „gut“ oder nur „schlecht“ birgt in sich die Tendenz zum Totalitarismus, welchem der Liberalismus nur mit einem offenen Menschenbild begegnen kann, dem Bild des Menschen, der grundsätzlich zum „Guten“ wie zum „Schlechten“ fähig ist: Anders ist es nicht möglich, das Dasein als in eigener Freiheit und Verantwortung gestaltbar zu erfassen.

Das Streben nach „pleasure“ und „freedom of pain“ wirft das Individuum auf dieses selbst zurück: Im Streben nach „pleasure“ bzw. „freedom of pain“ dreht sich der utilitaristische Mensch unablässig um sich selber, um seine eigenen Befindlichkeiten, seine eigenen Triebe und Instinkte: Er orientiert sich bloss an etwas, was wieder er selber ist, er ist gewissermassen Gefangener seines Körpers und seiner Psyche und ist unfähig, im Sinne Frankls als geistbegabtes Wesen über sich selbst hinaus zu schauen -- dies gilt selbst für den postulierten sozialen Trieb: Auch er ist eben ein Trieb. Das utilitaristische Menschenbild und so auch dasjenige der positivistisch-utilitaristischen Wissenschaftstradition greifen um die geistige Dimension des Menschen zu kurz und sind in diesem Sinne reduktionistisch - dies eine weitere Facette des homo oeconomicus.

Freiheit und Verantwortung sind dem homo oeconomicus fremd

Zwecke sind dem utilitaristischen Subjekt, dem homo oeconomicus, zugänglich, er lebt geradezu in der Welt des Zwecks, prüft und beurteilt er doch alles nur danach, ob es „pleasure“ oder „freedom of pain“ verschafft. Werte hingegen -- in der Franklschen Denkweise: Sinn-Universalien -- sind dem homo oeconomicus fremd; er lebt deshalb auch nicht in der Welt der Sinnhaftigkeit, nicht in der Welt der Gründe und des Verstehens. Mit seinem strengen Positivismus, mit seiner Beschränkung auf das Zähl- und Messbare verbannt der Utilitarismus den homo oeconomicus in die Welt der Kausalitäten und unverrückbaren Gesetzmässigkeiten. Hinter diese vermag der homo oeconomicus nicht zu blicken. Deshalb ist er ihnen völlig unterworfen. In diesem Sinne ist der homo oeco-

nomicus ein deterministisches Konstrukt eines „Menschen“. Freiheit und Verantwortung -- dies eine weitere Erkenntnis -- sind dem homo oeconomicus fremd!

Kreativität und Innovationskraft erfordern die Würdigung der Menschen als geist- und sinnbegabte Wesen

Wenn wir aber den Markt bloss als Set von Kausalitäten bzw. Gesetzmässigkeiten ähnlich den Naturgesetzen verstehen und ihn nicht als soziales -- d.h. als von Menschen gemachtes -- Handlungssystem begreifen, entledigen wir uns unnötigerweise der Gestaltungsmöglichkeiten des Marktes und unserer Verantwortung für die Marktprozesse, denn aufgrund starren Kausalitätsdenkens entstehen Denkweisen und Argumentationen wie: „Der Markt will es so!“, „Die Marktgesetze zwingen uns dazu!“, „Die Konkurrenz zwingt uns!“, „Wir müssen uns so verhalten, weil es alle andern auch tun!“ und: „Wenn nicht wir es täten, würden es die Andern tun!“ Solche Sichtweisen schliessen jeden unternehmerischen Handlungsspielraum, jede Kreativität und Originalität, jede Möglichkeit der Angebotsdifferenzierung durch Optimierungen und Innovationen oder sogar die Ausrichtung eines Unternehmens auf neue Märkte aus. Nota bene: Letztlich beruht Wirtschaftswachstum auf der Inspiration, der Kreativität, Erfindungsgabe und Innovationskraft der Menschen und erfordert deren Würdigung als Wesen mit einem Willen zum Sinn, den es im Leben zu verwirklichen gilt. Wer Leistung fordert, muss Möglichkeiten der Sinn-Verwirklichung bieten!

Es zeigt sich deutlich: In mehrfachem Sinne fesselt die positivistisch-utilitaristische Ökonomik die Produktivkräfte der Menschen und Unternehmen ungemein. In ihrem Zeichen ist die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit aller ihrer Shareholder-Value-Maximierungs-Mantras zum Trotz viel geringer als sie sein könnte, wenn die Menschen als Wesen mit einem Willen zum Sinn respektiert würden, wenn sie nicht in ein positivistisch-utilitaristisches Konzept gezwängt würden, sondern als mit Geist begabte Wesen, welche sich an Werten orientieren, welche sinnvolle Aufgaben erfüllen und ihrem Leben so Wert und Sinn verleihen möchten.

Dies ist jedoch nicht grundsätzlich die Problematik liberaler Wirtschaftskonzepte, sondern ein genuines Problem des streng positivistisch-utilitaristischen Ansatzes: Eingedenk seines Determinismus, seines Reduktionismus und seiner Absage an Sinn und Werte, an Freiheit, Gewissen und Verantwortung und angesichts des einseitigen Bildes des von Natur aus nur „guten“ Menschen ist dieser Approach gar nicht als im eigentlichen Sinne liberal zu bezeichnen.

Erfolgreiche unternehmerische Praxis jenseits der utilitaristischen Theorie

Dass die streng utilitaristische Wirtschaftslehre einerseits und die Wirtschaftspraxis andererseits etwas völlig Verschiedenes sein können -- und sind! -- lässt sich problemlos nachweisen, nicht zuletzt anhand von Aussagen und Taten von Unternehmerpersönlichkeiten, die etwas Besonderes auszeichnet: Sie gehören zu denjenigen, welche Unternehmen geführt oder sogar selber aufgebaut haben, welche

1. über Jahrzehnte hinweg zu den renommiertesten gehört haben oder noch gehören, und
2. die allesamt wesentlich ertragreicher waren oder sind als ihre Wettbewerber, obwohl sie im Gegensatz zu diesen gerade nicht primär das Ziel der Shareholder-Value-Maximierung verfolgt haben bzw. verfolgen.

David Packard, Mitbegründer von Hewlett-Packard und eine dieser Unternehmerpersönlichkeiten, sagte 1960: "Ich denke, viele Leute gehen fälschlicherweise davon aus, dass eine Unternehmung bloss bestehe, um Gewinn zu machen. Zwar ist dies ein wichtiges Ergebnis der Existenz eines Unternehmens, aber wir müssen weiter fragen, um die echten Gründe für unser Dasein zu erfassen. Wenn wir dieser Frage nachgehen, kommen wir unausweichlich zum Schluss, dass eine Gruppe von Menschen sich zu einem Unternehmen, einer Institution zusammenschließt. Auf diese Weise bringen sie gemeinsam etwas zustande, was sie allein nicht hätten tun können -- sie leisten einen Beitrag an unsere Gesellschaft, eine Aussage, die abgedroschen tönt, aber sie ist fundamental."

Offensichtlich sind selbst Unternehmen -- und Hewlett-Packard gehörte bis vor kurzem zu den Besten der Besten -- in einem gewissen Sinne fähig „über sich selbst hinauszuschauen“, sich an etwas zu orientieren, was nicht wieder sie selber sind, und sich in einen grösseren, sprich: gesellschaftlichen Kontext und in eine entsprechende Verantwortung zu stellen, statt nur einen Selbstzweck -- die Gewinnmaximierung -- zu verfolgen.

Erfolg kann letztlich nur als Resultat echter Leistungen erfolgen

Walter Böckmann, ehemaliger deutscher Topmanager und Autor, sagt zum selben Thema: „Unternehmen wie andere gesellschaftliche Einrichtungen lassen sich als ‚soziale Systeme‘ begreifen. Sie haben Grenzen, die das Innen vom Aussen trennen (...). Innerhalb dieser Systeme werden sogenannte ZWECKE erfüllt, während der SINN dieser Systeme insgesamt darin besteht, gegenüber ihren jeweils übergeordneten Systemen, also gegenüber der Aussen-Welt, eine Dienstleistung zu erbringen.“ Auf diese Weise werden Unternehmen für eine Gesellschaft wertvoll, sie werden ein Teil von ihr und sichern so ihre Existenz langfristig.

Wir erkennen in diesen Zitaten klar die Fähigkeit von Unternehmerpersönlichkeiten, sich im Frankl'schen Sinne an etwas zu orientieren, was nicht wieder sie selbst sind, an Aufgaben, welche grösser sind als sie selber. Und gemäss der Stanford-Ökonomen Jim Collins und Jerry Porras folgt als Resultat auch der Unternehmens-Erfolg -- wiederum ganz im Sinne von Viktor Frankl, wenn dieser sagt: „Strebe nicht den Erfolg an -- je mehr man ihn anstrebt und ihn sich zum Ziel macht, um so mehr wird man ihn verpassen. Wie das Glück kann der Erfolg nicht verfolgt werden, er muss erfolgen; er tritt nur ein als nicht-intendierter Nebeneffekt der eigenen Hingabe an eine Aufgabe, die grösser ist als wir selbst, oder als Nebeneffekt unserer Hinwendung zu einem andern Menschen. Glück muss man geschehen lassen, und dasselbe gilt für den Erfolg -- man muss ihn eintreten lassen, ohne sich darum zu kümmern. Gehe darauf ein, was dir das Gewissen sagt, und führe es aus nach bestem Wissen und Gewissen. So wirst du sehen, dass in der langen

Frist -- ich betone: in der langen Frist! -- sich der Erfolg einstellen wird, gerade weil du vergessen hast, dich damit zu beschäftigen.“

Und so, wie der Erfolg für uns Menschen nur als Resultat unserer Hingabe an Aufgaben, die grösser sind als wir selber, er-folgen kann, ist auch der unternehmerische Erfolg in der Form des Gewinns im engeren Sinne kein Ziel an sich -- er kann nur als Resultat wahrhaftiger unternehmerischer Leistung erfolgen.

Dazu Fredmund Malik: „Man kann natürlich niemandem verwehren, ein Unternehmen aus der Sicht des Gewinnes zu führen und es als Mittel der Gewinnmaximierung einzusetzen. Die diesbezüglichen Theorien erscheinen so plausibel, dass sie kaum hinterfragt werden. (...) Immer wieder wurde gezeigt und schlüssig bewiesen, dass sowohl das Gewinnmotiv selbst, als auch die Ökonomie der Gewinnmaximierung inhaltsleer sind. (...). Gewinn als oberstes Ziel unterminiert die Ertragskraft eines Unternehmens und führt zum Risiko des Ruins.“ Soweit Malik.

Diese Erkenntnis widerspricht der positivistisch-utilitaristischen Wirtschaftstheorie wiederum diametral, hat aber ebenfalls die Erfahrung der Praxis für sich. Dies zeigt z.B. das folgende Zitat von George Merck II, Mitglied der Gründerdynastie des gleichnamigen US-Unternehmens. Es stammt aus dem Jahre 1950: "Wir sind bestrebt, immer daran zu denken, dass die Medizin im Dienste der Menschen steht. Sie ist nicht primär da, um Profite zu erwirtschaften. Profite können folgen, und immer dann, wenn wir uns daran erinnern haben, sind sie auch nie ausgeblieben. Je mehr wir uns danach orientiert haben, desto grösser waren sie" -- die Übereinstimmung mit dem Zitat Frankls ist verblüffend. (Die heutige Führung von Merck hätte wohl gut daran getan, diesem Credo treu zu bleiben, statt sich der Shareholder-Value-Maximierung zu verschreiben.)

Henry Ford -- ein „schrecklicher Verbrecher“ an der Wirtschaft?

Henry Ford sagte 1916: "Mit unsern Wagen sollten wir nicht einen Riesenprofit erzielen. Ein vernünftiger Profit geht in Ordnung, aber nicht zu viel. Es ist besser, eine grosse Zahl

von Autos mit einer kleinen Gewinnmarge zu verkaufen. So können sich mehr Menschen ein Auto leisten und sich daran erfreuen, und dies verschafft mehr Menschen Arbeit zu guten Löhnen. Dies sind die beiden Ziele, welche ich in meinem Leben habe.“ Das Wall Street Journal sah dabei rot: Im naiven Wunsch nach sozialen Verbesserungen habe Ford „spirituelle Prinzipien in einen Bereich eingebracht, in den sie nicht gehören“ -- „ein schreckliches Verbrechen“.

Die Übereinstimmung in den Aussagen von Viktor Frankl zum Erfolgsstreben auf der individuellen Ebene und von Böckmann, Malik, Packard, Merck und Ford auf der institutionell-unternehmerischen Ebene -- die Liste liesse sich noch lange fortsetzen -- ist eindrücklich, aber nicht überraschend: Sie ruft bloss in Erinnerung, dass das Verhalten von Institutionen letztlich auf das Verhalten und Handeln der sie repräsentierenden Menschen zurückgeht und nicht Gesetzen ähnlich den Naturgesetzen unterworfen ist. Freiheit und Verantwortung sind nicht an Institutionen oder Systeme per se delegierbar, so auch nicht an „den Markt“. Auch diesbezüglich zeigt sich, dass der homo oeconomicus alles andere als ein echter Liberaler ist.

Inhärente Widersprüche im utilitaristischen Konzept Mills

Es gibt nicht nur Widersprüche zwischen der positivistisch-utilitaristischen Theorie und den Erfahrungen der Wirtschaftspraxis, von welchen soeben gesprochen wurde, sondern der Utilitarismus und eo ipso die sich auf ihn berufenden Wirtschaftswissenschaften sind auch in sich selber nicht widerspruchsfrei: Das persönliche Nutzenstreben, die Ausrichtung an „pleasure“ und „freedom of pain“, ist, wie weiter oben dargelegt wurde, die utilitaristische Antithese zur Sinn- und Wert-Orientierung der Menschen. Allerdings argumentiert Mill diesbezüglich inkonsistent. Er behauptet: „Es ist völlig vereinbar mit dem Nutzenprinzip, wenn wir die Tatsache anerkennen, dass bestimmte Arten von ‚pleasure‘ wünschenswerter und höherwertig (more valuable) sind als andere.“ Mit dem Zugeständnis höher- und minderwertiger „pleasures“ wird das Werte-Prinzip durch die Hintertüre wieder eingeführt. Uno actu wird der utilitaristischen Wirtschaftstheorie einer ihrer tragenden Pfeiler weggeschlagen: Das Axiom der intersubjektiven Vergleichbarkeit

des Nutzens und damit dessen Messbarkeit und Verallgemeinerbarkeit -- um den Anspruch „des grössten Nutzens der grössten Zahl“ erfüllen zu können, ist dieses Axiom unabdingbar.

Um auf der philosophischen Ebene abzusichern, dass das individuelle Streben nach „pleasure“ und „freedom of pain“ gleichzeitig zum „grössten Glück der grössten Zahl“ führt, musste Mill den schon erwähnten sozialen Trieb postulieren. Mill schreibt: „Es gibt diese Grundlage eines starken natürlichen Gefühls; und dieses ist es, welches die Stärke der utilitaristischen Moral ausmacht, wenn dereinst das Glück der Allgemeinheit als der ethische Standard anerkannt wird. Dieses starke Fundament ist dasjenige des sozialen Gefühls der Menschheit. Der Wunsch, mit unseren Nächsten eins zu sein, wird unter dem Einfluss einer fortschreitenden Zivilisierung stärker und stärker. Die Verbindung mit den andern ist auf einmal so natürlich, so notwendig und selbstverständlich für die Menschen, dass sie sich nie anders verstehen können als Teile eines Körpers.“ Ende des Zitats. Die positivistisch-utilitaristische Ökonomik hat diesen Endzustand, in dessen Zeichen sich alle bloss noch als Glieder eines Körpers verstehen, und wo deshalb das Streben nach dem Eigennutzen automatisch den grössten Nutzen der grössten Zahl fördert, in der Theorie, in ihren Modellen und den aus ihr abgeleiteten Handlungsempfehlungen bereits vorweggenommen.

Ein verkappter Kopernikus in der Ökonomie?

Dieser utilitaristische End- und Idealzustand tönt wie eine Heilsversprechung. Und tatsächlich ist das Sendungsbewusstsein utilitaristischer Ökonomen -- sagen wir einmal -- erstaunlich. Einen Eindruck mag das folgende Zitat von Hermann Heinrich Gossen vermitteln. Gossen lebte von 1810 bis 1858 und verhalf der utilitaristischen Theorie zu ihrem ursprünglichen mathematischen Unterbau. Gossen schrieb u.a.: „Was einem Kopernikus zur Erklärung des Zusammenseins der Welten im Raum zu leisten gelang, das glaube ich für die Erklärung des Zusammenseins der Menschen auf der Erdoberfläche zu leisten. (...) Und wie die Entdeckungen jenes Mannes es möglich machten, die Bahnen der Weltkörper auf unbeschränkte Zeit zu bestimmen; so glaube ich mich durch meine

Entdeckungen in den Stand gesetzt, dem Menschen mit untrüglicher Sicherheit die Bahn zu bezeichnen, die er zu wandeln hat, um seinen Lebenszweck in vollkommener Weise zu erreichen.“ Dieses Zitat ist ein augenfälliges Indiz für die Verwechslung von Kultur und Natur dort, wo es um Menschen geht.

Wer dem Glück nachrennt, dem rennt es davon!

Weil gesellschaftliche Werte vor dem Hintergrund der Anomie der Zweiten Industriellen Revolution, wie erwähnt, ihre einigende Kraft offensichtlich eingebüsst hatten, suchten die Utilitaristen nach einem allen Menschen gemeinsamen ultimativen Motiv, welches sie im Streben nach „pleasure“ bzw. „freedom of pain“ gefunden zu haben glaubten. Nach Frankl lassen sich jedoch Glück und Freude nicht direkt intendieren, nicht per se herbeiführen oder herbeimanipulieren -- wir Menschen können ja auf Befehl nicht einmal richtig lachen! Frankl sagt dazu: „Ich würde sagen, was der Mensch wirklich will, ist letzten Endes nicht das Glücklichsein an sich, sondern ein *Grund* zum Glücklichsein. Sobald nämlich ein Grund zum Glücklichsein gegeben ist, stellt sich das Glück (...) von selber ein“ -- dies nach Frankl dann, wenn der Mensch eine Aufgabe erkannt, sie erfüllt oder zu erfüllen versucht und damit Sinn gefunden hat. Frankl zitiert in diesem Zusammenhang oft Kierkegaard: „Die Tür zum Glück geht nach aussen auf -- wer sie ‚einzurennen‘ versucht, dem verschliesst sie sich.“ Hier liegt das Kernproblem des Utilitarismus: Je direkter wir „pleasure“ bzw. Lust, das --angeblich -- einzig Erstrebenswerte im Leben der Menschen, anstreben, je utilitaristischer wir uns also verhalten, desto eher vergeht einem die Lust bzw. "pleasure". Gerade weil der homo oeconomicus dem Glück dauernd nachrennt, rennt es ihm letztlich davon. Der Utilitarismus vermag sein zentrales Versprechen nicht zu halten -- dies ist tragisch; denn Mill und Bentham wollten eigentlich etwas ganz Anderes.

Adam Smith: Der Metzger, Brauer und Bäcker sind keine reinen Egoisten!

In Bezug auf die Ökonomie ist wohl kein Zitat häufiger anzutreffen und kaum häufiger missverstanden worden als das folgende. Es stammt von Adam Smith: „Nicht vom

Wohlwollen des Metzgers, Brauers oder Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen -- sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.“ Wie oft schon wurde dieses Zitat von positivistisch-utilitaristischer Seite, aber auch von ihren wirtschaftsfeindlichen Antagonisten als Nachweis für das -- angebliche -- absolute Eigennutzenstreben missbraucht! Fragt sich nur, wie sie mit dem folgenden Zitat von ein und demselben Adam Smith umgehen: „(...) der Inwohner unserer Brust, der innere Mensch, der grosse Richter und Schiedsherr über unser Verhalten (ist es), der uns (...) zuruft, (...) dass wir, wenn wir uns so (...) schändlich vor allen anderen den Vorzug geben, (...), den Abscheu (...) der Menschen verdienen. (...) und nur durch das Auge dieses unparteiischen Zuschauers können die natürlichen Täuschungen der Selbstliebe richtiggestellt werden.“

Das erste Zitat stammt aus dem Werk „Wealth of Nations“ von 1776, das zweite aus „Theory of Moral Sentiments“ aus dem Jahre 1759. Damals hat Adam Smith in Anknüpfung an David Hume jenes Menschenbild gezeichnet, das er auch seinem zweiten epochalen Werk, „Wealth of Nations“, zugrunde legen sollte.

Adam Smith hat den Menschen jene Fähigkeiten zuerkannt, welche ihnen auch Viktor Frankl zuspricht, nach denen wir jedoch beim homo oeconomicus vergeblich suchen: Ein Gewissen sowie die Fähigkeit, den eigenen Instinkten und Trieben gegenüber- und allenfalls sogar entgegenzutreten, sowie die Fähigkeit, über uns selber hinaus zu schauen und uns an etwas zu orientieren, was nicht wieder allein wir selber sind, z.B. uns in die Lage Anderer zu versetzen (Empathie).

Reziprozität als grundlegendes Prinzip robuster sozialer Ordnungen und Ethik

Die schon zitierte Sentenz vom Metzger, Brauer oder Bäcker, die wir nicht auf ihre Menschenliebe ansprechen, sondern auf ihre Vorteile einer Transaktion mit uns, steht nicht für die einseitige utilitaristische Hypostasierung der Maximierung des Eigennutzens als Motor in Wirtschaft und Gesellschaft -- es wird ja nicht an den eigenen Nutzen appelliert,

sondern an denjenigen der jeweils Andern! --, sondern sie steht für die Reziprozität der Interaktionspartner. Diese Reziprozität wird sichergestellt durch den „inner spectator“, unser Gewissen als unserem Organ auf Sinn hin, sowie die nach Frankl im menschlichen Geist angelegte Fähigkeit, uns von unserem inneren wie äusseren Milieu distanzieren sowie über uns selber hinausschauen zu können bzw. durch unsere Fähigkeit zur Empathie, jenem menschlichen Vermögen, welches Adam Smith zum Fundament seiner beiden grundlegenden Werke gemacht hat. Der „inner spectator“ und die Empathie halten soziale Gebilde zusammen -- auch den Markt.

Was Adam Smith beschreibt, ist nicht ein individueller Nutzenmaximierungsprozess, sondern ein kollektiver Optimierungsprozess auf der Basis besagter Reziprozität. Wie anders als auf ihrer Basis könnte Vertrauen entstehen und gedeihen und könnte sich eine robuste, zugleich aber wandlungsfähige, dynamische, prosperierende, durch sich selber gesteuerte soziale und wirtschaftliche Ordnung -- letztlich eine offene, liberale Gesellschaft -- entwickeln?

Eine offene Gesellschaft kann nur auf dem Konzept eines ebenfalls offenen d.h. geistbegabten, wert- und sinnorientierten Menschen und entsprechendem Handeln beruhen. Dies ist ein ethisches Grundpostulat des Liberalismus. Das Spannende daran: Dieses Menschenbild ist nachweislich auch im Bereich der Ökonomie dem positivistisch-utilitaristischen homo oeconomicus, einem reduktionistischen und deterministischen homunculus, überlegen.

Nur offene Menschen und offene Gesellschaften sind in der Lage, die Konsequenzen ihres Handelns für sich und die Andern (Menschen, Umwelt etc.) wahrzunehmen, sich darauf einzustellen und sich in einem evolutionären Prozess immer wieder an neue Bedingungen anzupassen. Dazu ist der homo oeconomicus nicht in der Lage: Er dreht sich im Frankl'schen Sinne immer nur um sich selbst und verursacht deshalb immer mehr Probleme, als er löst.

Verwendete Literatur

- Anker, H.* (2004). *Der Sinn im Ganzen. Bausteine einer praktischen Lebens- und Wirtschaftsethik.* Münster: ATE.
- Böckmann, W.* (1990). *Vom Sinn zum Gewinn. Eine Denkschule für Manager,* Wiesbaden: Gabler.
- Collins J.C., Porras, Jerry I.* (2002). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies.* New York: Harper Business.
- Collins, J.* (2001). *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't.* New York: Harper Business.
- Frankl, V.E.* (1997). *Der Wille zum Sinn.* München/Zürich: Piper.
- Frankl, V.E.* (1985). *Man's Search for Meaning,* New York etc.: Washington Square Press.
- MacIntyre, A.* (1987). *Der Verlust der Tugend. Zur moralischen Krise der Gegenwart.* Theorie der Gesellschaft, hrsg. von A. Honneth, H. Joas, C. Offe, Bd. 5. Frankfurt/New York.
- Malik, F.* (2001). *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit.* Stuttgart / München: DVA.
- Marquard, O.* (2000). *Philosophie des Stattdessen.* Stuttgart: Reclam.
- Mill, J.St.* (1874). *Utilitarianism.* London.
- Pircher-Friedrich, A.M.* (2005). *Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur wert- und wertorientierten Führung,* Berlin.
- Recktenwald, H.C. (Hg.)* (1971). *Geschichte der politischen Ökonomie,* Stuttgart: Kröner.
- Schumpeter, J.A.* (1965). *Geschichte der ökonomischen Analyse. (Grundriss der Sozialwissenschaft, Bd. 6).* Göttingen.
- Sell, F.L.* (2002). „Gravierende Folgen des Mangels an Vertrauen. Ökonomische Betrachtungen zu einer psychologischen Kategorie“, in: *Neue Zürcher Zeitung, Samstag/Sonntag, 25./26. Mai 2002, Nr. 118, Seite 29.*
- Smith, A.* (1985). *Theorie der ethischen Gefühle, nach d. Aufl. letzter Hand übers. u. mit Einl., Anm. u. Reg. hrsg. v. Walter Eckstein,* Hamburg: Felix Meiner.
- Smith, A.* (1974). *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. Neu aus dem Englischen übertragen nach der 5. Aufl. (letzter Hand) und mit einer Würdigung von H.C. Recktenwald.* München.

© Dr.rer.pol. Heinrich Anker, 2007

E-Mail: anker@pop.agri.ch

- o -

III.)

Die Ethik muss eine Bedingung der Welt sein,

wie die Logik.

L. Wittgenstein

Werte im Unternehmen

von Dr. BERNHARD v. GUREZTKY

Abstract: Voraussetzung für den Erfolg wissensorientierter Unternehmen ist der motivierte Mitarbeiter und der inspirierende Kunde. Die Art und Weise, wie ein Unternehmen sich gegenüber seinen Anspruchsträgern verhält, zeigt, welche Bedeutung es seinen Werten beimisst und wie bewusst es mit diesen Werten umgeht. Mit diesem Papier soll die Bedeutung von Werten für den Unternehmenserfolg hervorgehoben und Impulse und Anregungen zur Wertediskussion im Unternehmen gegeben werden.

1. Problemstellung

In der Gesellschaft findet seit einigen Jahren eine verstärkte "Wertediskussion" statt. Auslöser dafür ist wohl die Globalisierung der Wirtschaft und der damit einhergehende gesellschaftliche Pluralismus. Ein Aufeinanderprallen der verschiedenen Wertesysteme ist die Folge. Auf politischer Ebene bekommt diese Wertediskussion durch die

Bedrohung durch den Terrorismus eine zunehmende Dringlichkeit und auf sozialpolitischer Ebene durch die im Gefolge der Globalisierung auftretende Verschiebung hin zu mehr Verteilungsgerechtigkeit und dem Ruf nach mehr Eigenverantwortung. So verlieren allgemein verbindliche Orientierungen an Bedeutung und beschleunigen die Sinnkrise aufgrund fehlender "neuer" Werte, nicht nur in der Gesellschaft sondern auch in Unternehmen, damit gewinnt der Einzelne mit seiner Kompetenz, mit seinen Wünschen und Fähigkeiten an Bedeutung; das, was der Mensch im Leben will, rückt in den Vordergrund. Oder plakativ ausgedrückt: Produkte entwickeln und verkaufen, das war gestern, heute geht es um das Etablieren von ganz persönlichen Lebensstilen und Lebensweisen (siehe [1]).

Die Öffentlichkeit wird moralisch sensibler und dementsprechend auch kritischer gegenüber wirtschaftlichem Handeln allgemein, was den gesellschaftlichen Legitimationsdruck auf die Unternehmen erhöht: Jedes unternehmerischeres Handeln ist ja zugleich auch soziale Interaktion, deshalb können Menschen nicht nur nach rein ökonomischen Gesichtspunkten geführt, noch kann im Markt einseitig nach diesen agiert werden. Ein Unternehmen wird also nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn neben wirtschaftlichen, auch soziale Prinzipien zur Maxime seines Handelns mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und den Anteilseignern werden. Solche sozialen Prinzipien werden durch Werte, auf die sich jeder Anspruchsträger (Stakeholder) verlassen kann und die das Handeln im Unternehmen bestimmt, definiert.

Die Fixierung auf den Shareholder Value hat sich als zu enge Sichtweise herausgestellt, denn die einseitige Ausrichtung auf einen Stakeholder muss zwangsläufig zu Lasten anderer gehen und schadet daher langfristig jedem Unternehmen. Wird etwa der Shareholder Value zum Fetisch erhoben, warum sollten sich dann Mitarbeiter nachhaltig für das Wohl anderer -- in diesem Fall von Shareholdern -- einzusetzen? Solange Mitarbeiter ausschließlich an ihrem finanziellen Deckungsbeitrag gemessen werden, werden diese im Zweifelsfall die Bedürfnisse anderer Stakeholder gering schätzen. Oder wie es Porsche Chef Wendelin Wiedeking am 25. 9. 2006 im Spiegel-Gespräch auf den Punkt gebracht hat: *"Der Druck ist groß. Aber man kann die Prämissen schon anders setzen. Bei Porsche lautet unsere Philosophie immer: Erst kommt der Kunde, dann kommen die Mitarbeiter,*

dann die Lieferanten und dann der Shareholder. Wenn die drei Ersten zufrieden sind, dann hat der Aktionär auch eine Menge Spaß."

Werte prägen die Kultur des Unternehmens und beinhalten sowohl eher abstrakte Forderungen wie soziale Verantwortung und Respekt als auch Leitlinien, die in den Geschäftsprozessen (führender Kundenservice, herausragende technische wie wissenschaftliche Expertise und Erfindungsgabe oder offener und vertrauensvoller Umgang mit Informationen) verankert sind. Werte sind der erste Schritt, die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern und damit das Überleben am Markt. Zusammen mit Normen und die daran geknüpften Erwartungen bestimmen sie die Zukunft des Unternehmens, nicht nur weil die gemeinsamen Werte praktikabler sind als starre Richtlinienkataloge. Umso wichtiger ist es, Werte nicht nur als billige Lippenbekenntnisse in der Firmenbroschüre oder auf der Homepage zu veröffentlichen, sondern die Strukturen und Geschäftsprozesse dementsprechend zu gestalten und sie damit zum Anliegen aller Mitarbeiter aber insbesondere der Führungskräfte zu machen.

Ziel dieses Papiers ist es, wesentliche Unternehmenswerte zu diskutieren und ihre Einführung im Unternehmen zu beschreiben. Unternehmen, die sich auf den Weg der Umsetzung dieses Ansatzes machen, werden durch eine höhere Bindung und Identifikation ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen belohnt. Sie zeichnen sich durch eine offene Diskussionskultur aus, in der Dominanz und Unterordnung aktiv angegangen werden und sind durch ein hohes Vertrauensniveau gekennzeichnet. Dies trifft in besonderem Maße für Unternehmen zu, für die der Stellenwert von Wissen eine entscheidende Rolle spielt. Die Bereitschaft zum Lernen und zum Austausch von Wissen hängt ganz wesentlich an der Bedeutung, die ein Unternehmen "seinen" Werten beimisst. Denn Werte schaffen den Nährboden und Rahmen, dass sich Wissen entfalten und vermehren kann. Wissen ist ein mächtiger Wertetreiber (siehe [2])!

2. Werte im Unternehmen

"Drei Erfindungen der Philosophen haben die Menschen in Atem gehalten: die Seele, das Atom, die Werte. Die ersten beiden stammen aus der Antike und lenken unsere Vorstellungen nur noch aus dem Hintergrund -- die Werte aber, ein gedanklicher Nachkömmling aus dem 19. Jahrhundert,

werden immer mehr zum Schlüsselwort unserer Zeit. Werte können aber nur 'vermittelt' werden, wenn sie von überzeugten und dadurch überzeugenden Einzelnen artikuliert werden", schrieb Der Spiegel am 25. 2. 2006. Neue Ideen schaffen neues Bewusstsein, neue Werte und neue Ziele. Sie sprengen das Korsett der alten Kultur und schaffen sich eine neue, viable Form ([1]). So fanden gesellschaftliche und kulturelle Wertvorstellungen immer schon Eingang in die Unternehmen und veränderten diese von innen heraus. Heute gilt deshalb: Geld, Sozialleistungen und Ansehen haben als dauerhafte Motivation der Mitarbeiter ausgedient; Verantwortung, Vielseitigkeit, Gestaltungsspielräume, Aufmerksamkeit und intellektuelle Herausforderungen gewinnen an Bedeutung und bilden damit die Voraussetzung, dass sich die Mitarbeiter mit *ihrem* Unternehmen identifizieren können. In der Soziologie wird dieser Trend als Wandel von materiellen hin zu postmateriellen Werten wie Sozialstatus, Solidarität und Selbstverwirklichung bezeichnet. Das individuelle Wissen bekommt dadurch einen Sinn, das nicht ursächlich im Erkennen oder Beherrschen liegt, sondern in der Fähigkeit, "Gutes" zu tun, also in der Betonung längerfristiger und dauerhafter Ziele, die der individuellen und gesellschaftlichen Weiterentwicklung untergeordnet sind. Wer eine Sinn fördernde Kraft entwickelt, setzt gestaltende Akzente in seinem Leben, oder: Wer Sinn erfüllend lebt, verwirklicht seine Werte. Damit wird Arbeit zum kreativen Lebensbereich, als Möglichkeit, sich in der Welt auszudrücken, eben als Ort der Sinnerfüllung.

Werte sind Urteile und Überzeugungen, die das Handeln, die Kommunikation und den Umgang mit Anderen jenseits von fest umrissenen Zielen und konkreten Situationen bestimmen. Sie gelten sowohl für einzelne Personen wie für Kollektive, die dann als Wertegemeinschaften bezeichnet werden. Wertegemeinschaften werden etwa durch die "christlich-abendländische Kultur" geprägt oder durch die spezifische Kultur und die Vision eines Unternehmen. Damit solche Unternehmenswerte nicht zu hohlen Floskeln verkommen, müssen sie über geltende Gesetze und über das branchenübliche Verhalten hinausgehen. Deshalb wird in dieser Diskussion auf die Betrachtung von Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Governance bewusst verzichtet. Dies geschieht weil CSR wie Corporate Governance wesentlich von politischen wie juristischen

Rahmenbedingungen¹ geprägt sind, die sich im Besonderen auf die Transparenz und Qualität der Berichterstattung und die Selbstverpflichtung einschlägiger, gesetzlicher Richtlinien beziehen, die hier aus denselben Gründen nicht thematisiert werden können.

Unternehmenswerte dürfen sich nicht widersprechen, noch dürfen daraus nicht einlösbare Versprechen abgeleitet werden. Sie müssen für wichtig, gut und erstrebenswert angesehen werden, damit sie geschätzt und respektiert werden können. Sie geben Orientierung oder sind in Form von daraus abgeleiteten Normen Basis für Verhaltensweisen von Einzelnen, einer Gruppe, einer Gemeinschaft oder eines sozialen Systems wie eines Kulturkreises oder eben einer Organisation (siehe etwa [3]). Da Werte also eine sozialen und wirtschaftlichen Bezugspunkt haben, verändern sie sich auch zeitlich. Sie stabilisieren Unternehmen, sie geben dem Mitarbeiter nicht nur eine Handlungsorientierung, sondern sie prägen den Charakter des ganzen Unternehmens. So hat der englische Guardian "seine" Werte (honesty, integrity, courage, fairness, a sense of duty to the reader and the community) einem Audit, einer äußeren Prüfung unterzogen und sie veröffentlicht, so dass alle Stakeholder, insbesondere also Mitarbeiter (Journalisten) und Kunden (Leser) sich auf sie berufen können (siehe [4]).

In der Gesellschaft, wie im unternehmerischen Umfeld, wird gegenseitiges Vertrauen unmöglich sein, wenn Werte ihre allgemeine Gültigkeit verlieren. Die Bereitschaft, die sich aus den Werten abgeleiteten Normen zur Grundlage des eigenen Handelns zu stellen, muss gegenüber Wettbewerbern und Kunden deutlich kommuniziert werden, um das Fundament für Vertrauen zu aufzubauen. Denn für alle Stakeholder ist es wichtig zu wissen, an welchen Normen und Werten ein Unternehmen sich orientiert. Kunden kaufen dort, wo das Bedürfnis nach Glaubwürdigkeit und Sicherheit erfüllt wird, Banken schätzen die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens nach diesen "weichen" Faktoren ein, denn diese bestimmen wie das Innovationsmanagement die zukünftigen Überlebenschancen; Mitarbeiter bringen sich dort ein, wo ihnen als Person mitsamt ihrem Wissen Wertschätzung und Vertrauen entgegengebracht wird (siehe [8]). Es ist ein

¹siehe etwa: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG); Deutscher Corporate Governance Kodex; Global Corporate Governance Forum (CGF); UN-Initiative Global Compact

mühsamer, steiniger Weg und dauert oft mehrere Jahre, ein einmal erschüttertes Vertrauen der Anspruchsträger wieder zurück zu gewinnen.

Werte haben folgende Funktionen (siehe [5]):

- eine normative Funktion, die Handlungs- und Entscheidungsgrundlagen für Mitglieder liefert,
- eine konstitutive Funktion für die unternehmenseigene Identität und
- eine integrative Funktion, die Gemeinschaftszugehörigkeit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen schafft

Werte haben also einen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen; Werte bestimmen den "Wert" eines Unternehmens.

Die Kodifizierung der Werte lässt als sich Explikation moralischen Wissens eines Unternehmens sehen, während ihre Umsetzung auf einen Prozess der Verinnerlichung dieser Werte hinausläuft -- also der Internalisierung moralischen Wissens der Mitarbeiter entspricht. Durch sie werden die Mitarbeiter für sich selbst, untereinander sowie für Partner wie Kunden berechenbar. Die daraus sich ergebende Glaubwürdigkeit und Reputation sind Voraussetzungen eines unternehmerischen Erfolges, sei es auf Kapitalmärkten oder im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter. Dies ist umso wichtiger vor dem Hintergrund, dass die lebenslangen Garantien und institutionellen Bindungen sich überlebt haben. In einer Gesellschaft, die zunehmend auf temporären Kontrakten basiert, wie es der Zukunftsforscher M. Horx ausdrückt, sind Werte und Visionen Stützen im "Angst-Diskurs, der für eine zu Ende gehende Epoche typisch ist, in der das Alte noch nicht wirklich aufgehört hat, das Neue aber noch nicht wirklich sichtbar wird".

Nach [5] unterscheidet man zwei Klassen von Unternehmenswerten: Leitwerte und Verhaltenswerte. Leitwerte sind ökonomischer, sozialer oder ethischer Natur und prägen das Unternehmen nach innen wie nach außen. Beispiele sind etwa Qualität, Innovation, Kreativität, Wertschöpfung, Verantwortung, Kompetenz, Leistungsbereitschaft oder

Flexibilität. Verhaltenswerte dagegen konkretisieren die Leitwerte; sie prägen den Umgangstil und die Unternehmenskultur. Folgende Verhaltenswerte (das sog. "Werteviereck" in der Literatur; siehe etwa [2]) lassen sich unterscheiden:

- Moralische Werte: Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue
- Kooperationswerte: Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Vertrauen
- Leistungswerte: Mut, Lernbereitschaft, Nachhaltigkeit, Qualität
- Kommunikationswerte: Achtung, Offenheit, Respekt, Aufrichtigkeit

Unternehmenswerte determinieren die Unternehmenskultur und zusammen mit dem Wissen des einzelnen Mitarbeiters wird dessen Handeln und Verhalten bestimmt. Werte wie Wissen sind also die entscheidenden Faktoren, die unser Tun beeinflussen. Wenn also ein Unternehmen das Thema der Werte auf die Tagesordnung setzt, wird damit nach innen wie nach außen signalisiert, dass werteorientiertes Handeln nicht nur eine Frage der individuellen Moral ist, sondern für das Unternehmen als Ganzes von Bedeutung ist. Die folgende Liste von Werten geht im Wesentlichen auf [6] und [5] zurück:

- *Vertrauen* ist nicht nur ein Wert, sondern auch ein Produktivfaktor. Vertrauen vermindert Reibungsverluste und senkt dadurch die Transaktionskosten. Wir wollen, dass andere uns vertrauen und uns ihre Wertschätzung entgegenbringen. Dazu benötigen wir Freiräume. Auf diese Weise lassen wir uns auch am Arbeitsplatz motivieren. Wer darüber hinaus vertrauensvoll seiner Umgebung, seinen Stakeholdern gegenüber ist, erzeugt einen Optimismus, der dem Wandel und der Veränderung den Schrecken nimmt.
- *Offenheit* für die Vielfalt von Lösungen und der Verschiedenartigkeit der Wege. Wer offen ist, stellt sich infrage und bildet damit das Fundament für konstruktives Denken.
- Die *Freiheit*, sich persönlich wie beruflich im Unternehmen weiterzuentwickeln, schafft nicht nur qualifizierte sondern auch hoch motivierte Mitarbeiter.
- *Aufrichtigkeit* gegenüber sich selbst bedeutet, sich und anderen Rechenschaft

über die eigenen Werte und Einstellungen abzulegen und sich klar zu werden, über die eigenen Fähigkeiten und das eigene Wissen.

- *Mut* ist die Voraussetzung, um mit Tabus zu brechen und dem herrschenden Pessimismus im Lande die Stirn zu bieten. Mit Mut kündigt man dem Konsensdenken, hat die Fähigkeit zum Querdenken, traut sich auf unbekanntes Terrain und löst sich damit von bekannten Lösungsansätzen. Mut gepaart mit Vertrauen und Offenheit sind Treiber für Innovation.
- *Lernbereitschaft*, sich neues Wissen und die darauf aufsetzenden Handlungskompetenzen anzueignen, ist Voraussetzung, sich neuen Aufgaben zu stellen. Ohne Lernbereitschaft verkommen Mut und Offenheit zu leeren Floskeln.
- Mangelndes *Konfliktbewusstsein* bedeutet mangelndes Streben nach Verbesserungen. Denn Konflikte sind die Schatztruhe des Unternehmens. Mangelndes Konfliktbewusstsein ist mangelndes Verbesserungsstreben. Den Konflikt unter dem Teppich zu kehren, ist das Grab der Innovation.
- *Toleranz* nicht nur gegenüber den Wertvorstellungen anderer, sondern Toleranz gegenüber Fehlern, die gemacht werden. "Ohne Fehler, keine Intelligenz", wie es Alan Turing auf den Punkt brachte. Denn aus Fehler kann gelernt werden, und die Wertvorstellungen anderer Stakeholder können einen selbst zu Neuem inspirieren. Toleranz ist Nährboden für ungewöhnliche Resultate, denn Kreativität gedeiht im Umfeld von Zweifel, Suche und Krise.
- *Dankbarkeit* ließe sich als Wert bezeichnen, der uns Deutschen gut stehen würde. Denn wenn wir Dankbarkeit dafür empfinden können, welche Entwicklung Deutschland in den vergangenen 60 Jahren genommen und welche Schwierigkeiten das Land gemeistert hat, können wir mit Zuversicht, Gelassenheit und Vertrauen die vor uns liegenden Aufgaben angehen. Wer dankbar ist, übernimmt automatisch *Verantwortung* für sein Handeln.
- Ohne *Nachhaltigkeit* wird es keine Expansion, kein Wachstum mehr geben. Deshalb geht es im Unternehmen darum, Wissen dort einzusetzen, wo es dem Abbau der Belastung der Umwelt und dem Einsatz einer nachhaltiger Entwicklung dient.

- *Fairness*: Das Unternehmen sorgt dafür, dass Entscheidungen möglichst im Konsens gefällt werden. Zum gegenseitigen Vorteil aller Beteiligten.

Was die obige Liste zeigt, ist, dass Werte noch keine Handlungsanweisungen sind. Vielmehr müssen Bedingungen geschaffen werden, um Werte zu fördern, also etwa die Lernbereitschaft der Mitarbeiter in Communities of Practice zu fördern. Zudem ändern sich Werte mit der Zeit und sind abhängig vom Kontext, weil sich die Inhalte unseres moralischen Wertens wandeln können. Wichtiger als unser Handeln nach starren Werten auszurichten, ist es für den Florentiner Philosophen der Renaissance Niccolò Machiavelli (siehe [7]), dass vielmehr die Aufmerksamkeit auf folgende Werte gelegt wird: Ohne angemessene Ausbildung und das notwendige Wissen lassen sich die an einen gestellten Aufgaben nicht bewältigen. Machiavelli bezeichnet das mit Tüchtigkeit ("virtù"). Dann gibt es für jede Handlung günstigere oder weniger günstige Umstände, Machiavelli bezeichnet das als Gelegenheit ("occasione"). Dann können Aktionen schlicht notwendig sein, obwohl sie für alle Beteiligten eine Zumutung darstellen. Machiavelli bezeichnet das als Notwendigkeit ("necessità"). Und schließlich darf einen bei all seinem Tun auch nicht das Glück ("fortuna") verlassen.

3. Wissen und Werte

Unternehmenswerte sollen helfen, Rahmenbedingungen zu gestalten, in denen sich Wissen entwickeln kann und Mitarbeiter motiviert werden, bereichs- und unternehmensübergreifend Wissen zu erwerben und zu nutzen. Die Arbeit in wissensorientierten Unternehmen ist durch immer mehr Intelligenz, Ideen, Design, Kreativität, Harmonie und Ausgewogenheit geprägt, wie nicht nur neue Produktentwicklungen auf allen Bereichen eindrucksvoll bestätigen, sondern immer mehr auch die hoch entwickelten, individuell ausgeprägten Dienstleistungen. Dies setzt eine Veränderung von produktionsoptimierten hin zu wissensfördernden Werten voraus, so dass eine Unternehmenskultur entstehen kann, die sich dadurch auszeichnet,

- von anderen Menschen zu lernen;

- fähig zu sein, Gemeinsamkeiten zwischen den Beteiligten zu erkennen;
- aufgeschlossen zu sein, fremde Leistungen zu akzeptieren;
- Aufgaben an andere abzugeben;
- anderen zuzuhören und das Denken Anderer wert zu schätzen.

Wissen steckt in den Köpfen und ist daher an seine Träger gebunden, somit zunächst unzugänglich für andere. Es kann nur in Kooperationsbeziehungen zu Tage gefördert. Deshalb sind für wissensorientierte Unternehmen Kommunikations- und Beziehungswerte wie Vertrauen, Toleranz, Transparenz, Integrität, Kooperationsfähigkeit und Kreativität so wichtig, da sie den Prozess der Wissensbearbeitung erst ermöglichen (siehe [9]). In diesem Sinn schaffen Werte also Wissen, wie umgekehrt Wissen Werte sichert. Ohne Werte keine Kultur des Austauschs von Wissen! Und beide verlieren durch Teilen, durch Gebrauch nicht an "Wert", sondern erhöhen ihn im Gegenteil. Der "Gebrauch" von Wissen, wie das Handeln nach, Werten liegt im Interesse des Unternehmens.

Es liegt im Wesen von Wissen, gesellschaftliches Gemeingut zu sein (daher die Begriffe wie "Kommunismus des Wissens" oder "Creative Commons"), deshalb ist das von wissensbasierten Unternehmen nicht nur auf technischem und wissenschaftlichem Gebiet erworbene Wissen von öffentlichem Interesse. Dies trifft auch auf solches Wissen zu, wie im Rahmen der Arbeitsteilung in der globalisierten Wirtschaft Unternehmen mit interkulturell-geprägten Konflikten zwischen den Anspruchsträgern umgehen. Hier ist die Wirtschaft oft schon der sozialen und politischen Entwicklung voraus. Verantwortung, Diversität, Toleranz, Nachhaltigkeit und Fairness sind die Werte, die den Wissensaustausch in einem solchen Umfeld prägen. Dies führt zu einer *Wissenskultur* als der Gesamtheit der im Laufe der Zeit entstandenen und akzeptierten Werte, welche die Denk- und Verhaltensmuster im Umgang mit Wissen im Unternehmen prägen. Sie zeigt sich dadurch, dass Wissen Wert beigemessen wird, um dessen Steigerung sich alle im Unternehmen bemühen. Dazu gehört auch, dass Strukturen im Unternehmen existieren, die einen intuitiv gestalteten und frei von Hierarchien bestehenden Zugriff auf Wissen innerhalb wie außerhalb des Unternehmens ermöglichen. Diese Strukturen und deren zugrundeliegende Kultur sind Domäne des Wissensmanagements. Die gezielte

Gestaltung der Wissenskultur muss an den Unternehmenswerten ansetzen und bedarf des klaren Bekenntnisses der Unternehmensleitung.

4. Wertemanagement

Mit Wertemanagement wird die bewusste Steuerung eines Unternehmens über gemeinschaftliche Werte bezeichnet. Es beschreibt die Art und Weise, wie Unternehmen die Beziehungen mit ihren Anspruchsträgern gestalten wollen. Wertemanagement beinhaltet somit eine Selbstverpflichtung, um Bewusstsein für verantwortliches Verhalten im Umgang mit den diesen zu schaffen und zu fördern. In dem Maße, in dem Wertemanagement u. a. Glaubwürdigkeit und Vertrauen stiftet, wird es zum Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb und hat damit das Potenzial, auch wirtschaftliche Werte zu schaffen.

Dabei geht es weder um Rhetorik, störende Randbedingungen für das unternehmerische Handeln oder um Schönwetterveranstaltungen, sondern es muss als strategische Aufgabe die wesentlichen Strukturen und alle Hierarchieebenen durchdringen, so dass die Geschäftsabläufe werteorientiert gestaltet sind. Wertemanagement ist also nicht als (einmaliges) Projekt sondern als Prozess mit den Stufen

- Kodifizieren,
- Kommunizieren,
- Implementieren und
- Organisieren

zu verstehen. Da Werte sich in werteorientiertem Handeln niederschlagen, sind sie immer an persönliches Verhalten, an die Tugenden insbesondere der Führungskräfte gebunden. Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen o. ä. sind notwendig, um Werte sichtbar zu machen und werteorientiertes Handeln zu fördern. Jack Welch, der ehemalige Chef von General Electric, hat schon Anfang der 90iger Jahre daran gearbeitet, die so genannten "GE-Values" (curious, passionate, resourceful, accountable,

teamwork, committed, open, energizing) zu entwickeln. Für Welch waren diese Werte die "soziale Architektur des Unternehmens" und er hat sie zur Grundlage der Führungskultur im Unternehmen gemacht. Werte waren ihm wichtiger als Zahlen und er trennte sich folgerichtig von Leuten, die diese Werte nicht teilen mochten ([9]).

Zur ersten Phase des Wertemanagements gehört es, die vorhandenen Regeln und Gewohnheiten im Umgang mit den Anspruchsträgern in Form einer Ist-Analyse festzuhalten und auf Abweichungen mit der Unternehmenskultur und den Unternehmenszielen -- dem Soll-Zustand -- hin zu untersuchen. Dabei sind sowohl in Wert- und Zielkonflikte sowie die Risiken für das Unternehmen zu bewerten und andererseits die Risiko mindernden Werte, die Erfolgspotenziale zu definieren und gegeneinander abzuwägen. Daraus werden dann die Verhaltenswerte in einem sogenannten "Code of Ethics" kodifiziert, der das "Werteviereck" also die moralischen Werte sowie die Kooperations-, Leistungs- und Kommunikationswerte enthält. Diese *Wertekodifizierung* entspricht der Explikation des moralischen Wissens eines Unternehmens.

Wertemanagement braucht ständiges Feedback! Deshalb sind bei den Werteformulierungen die wesentlichen Interessengruppen einzubeziehen. Diese zweite Phase der *Kommunikation* ist deshalb so wichtig, weil sonst die Implementierung an der Gleichgültigkeit, dem Unverständnis und der Ablehnung der Betroffenen scheitert. Eine offene, beteiligende Kommunikationsstrategie nach innen wie nach außen ist Voraussetzung für den Erfolg des Wertemanagements.

Als dritter Schritt zielt die *Werteimplementierung* auf das "Einfühlen" und "Verinnerlichen" dieses kodifizierten moralischen Wissens, dem implizit moralischen Wissen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter (siehe [10]). Hier erfolgt der Transfer der Werte in Führungsstrukturen wie der Wahl der Kooperationspartner, dem sozialen Engagement und der Mitarbeiterauswahl und -beurteilung. Gerade beim Personalmanagement sind Werte zum Kriterium von Zielvereinbarungen zu machen und beim Recruiting sollten künftige Mitarbeiter danach beurteilt werden, ob sie die Unternehmenswerte mit zu tragen bereit sind. Ein solches wertorientiertes Personalmanagement hilft im

Wettbewerb um die besten Köpfe der Wissensarbeit, und soll die Ernsthaftigkeit bei der Umsetzung des Wertemanagements unterstreichen.

Der letzte Schritt bei der Einführung des Wertemanagements betrifft die *organisatorischen* Aspekte. In Schulungsprogrammen werden die Unternehmenswerte und werteorientiertes Handeln vermittelt; Zielkonflikte und Spannungsfelder sind dabei exemplarisch aufzubereiten. Werte sind ja nichts Passives; sie zeichnen sich durch ihre Vielfalt und ihre Präsenz in allen Ebenen des Unternehmens aus. Es gilt, sich aktiv für sie einzusetzen, sie zur Maxime seines Handelns zu machen, so tragen Werte zur Integration im Unternehmen bei. Dies erfordert einen erhöhten Kommunikationsbedarf. Instrumente dieser Phase sind Seminare und Workshops, aber auch die gesamte Unternehmensdokumentation und Öffentlichkeitsarbeit. Zu dieser Phase gehört auch die fortlaufende Evaluation der Umsetzung, damit neue Impulse dem Wertemanagement zugeführt und die Wahrnehmung für das Verhalten und Strukturen dauerhaft gefördert werden. Denn damit Wertemanagement zum nachhaltigen Erfolg wird, muss die Einhaltung der Standards und die Bedeutung der Werte regelmäßig evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden.

Bei der Einführung eines Wertemanagements in kleinen und mittleren Unternehmen geht es besonders um schlanke Formen der Beratung und Begleitung jenseits der großen Teams, um einen Kompetenztransfer auch punktuell, bei kleinem Budget und mit einem unabhängigen Blick von außen zu ermöglichen. Hier bietet sich neben einer Begleitung durch externe Berater auch die Entwicklung von Methoden zur Selbstevaluation an, wo anhand von Checklisten und Befragungen der Status des Wertemanagements im Unternehmen ermittelt wird.

5. Links (Zugriff am 25.11.2006)

[1] P. Krieg: "Die Macht der Innovation";

<http://www.heise.de/tp/r4/artikel/23/23717/1.html>

[2] Europäischen Institut für Wissens- und Werte-Management: <http://www.eikv.org>

- [3] A. Kleinfeld: "Praktische Ethikberatung: Kulturgestaltung und Ethik";
www.cabe.kiem.htwg-konstanz.de/html/2004/2004_kleinfeld.pdf
- [4] The Guardian: "Living our Values";
<http://www.guardian.co.uk/values/socialaudit>
- [5] S. Hübner: "Wissenskultur: Einfluss von ausgewählten Wissensmanagement Instrumenten der schweizerischen Post";
www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Huebner-Sabrina.pdf
- [6] M. Horx: "Die Zukunft der Werte";
http://www.horx.com/Zukunftstexte/Die_Zukunft_der_Werte.pdf
- [7] K.-J. Grün: "Entmoralisierung der Moral – Zeitgenosse Niccoló Macchiavelli";
http://www.philosophieundwirtschaft.de/Frame_Ausgabe_6.htm
- [8] B. v. Guretzky: "Wissensethik"; http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=229
- [9] B. v. Mutius: "Die andere Intelligenz. Wie wir morgen denken werden"; Klett-Cotta 2004, siehe auch: http://www.changex.de/d_a01531.html
- [10] J. Wieland: "Wissen als kollaborative und moralische Ressource";
http://www.ub.uni-konstanz.de/opus-fhkn/volltexte/2003/15/pdf/Working_Paper_02_2002_Wissen_als_moralische_und_oekonomische_Ressource.pdf

© Dr. Bernhard von Guretzky, 2007

E-Mail: guretzky@gmx.net

Homepage: <http://www.c-o-k.de>

- 0 -

Impressum

Redaktion:

Das kostenlose E-Journal „Philosophie & Wirtschaft“ wird von der "International Society for Philosophers" und "Pathways to Philosophy" herausgegeben.

Büro: Geoffrey Klempner, 45 Wolseley Road, Sheffield S8 0ZT, United Kingdom

Telefon: +44 (0)114 255 8631 Mobil: + 44 (0) 7729 793 365

Fax: +44 (0)114 255 8632 Email: G.Klempner@sheffield.ac.uk

Pathways to Philosophy: <http://www.philosophypathways.com>

International Society for Philosophers: <http://www.isfp.co.uk>

Deutsche Redaktion:

Ute Sommer, 39 Cave Street, Oxford, OX4 1BE, United Kingdom

Telefon: +44 (0)1865 250654 Mobil +49 (0) 173 6535309 oder

+44 (0)77 604 099393 E-Mail : ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

Die in den Beiträgen geäußerten Meinungen der Autoren entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung der Redaktion.

Bitte schicken Sie Beiträge, Kommentare und Vorschläge an
ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

- 0 -