

Philosophie & Wirtschaft

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

Ausgabe 9, Dezember 2006

Inhalt

I.) Ins Gelingen verliebt: Ein Aufbruch ins Denken.

von Dr. INA SCHMIDT

II.) Visionen im Unternehmen

von GABRIELE SCHILLER und

DR. BERNHARD v. GURETZKY

III.) Menschenwürde als Wirtschaftsfaktor

von WOLFGANG W. OSTERHAGE

Vorwort und Blick nach vorne

Das Ende eines Jahres naht und somit ist unwiderruflich die Zeit der Rückblicke, Prognosen, Vorsätze und Zuversichtsbekundungen gekommen.

Wörter mit Negativimage werden tunlichst in Neujahrsansprachen vermieden, positive Botschaften sind gefragt. Das Wort "Angst" wird durch "Mut" ersetzt, man ist nicht länger gegeneinander, sondern sucht das "Miteinander" -- Harmonie auf der ganzen Linie ist gefragt. So ist diese gewollte, harmonische Zeit für viele Menschen auch die Zeit der Besinnung und des Innehaltens.

Obwohl wir auch in dieser Ausgabe von Philosophie & Wirtschaft nicht auf konstruktive, kritische Fragen verzichten, so haben wir doch passend zum Jahreswechsel diesmal ein auch besinnliches Essay in unserem Repertoire. "Ins Gelingen verliebt: Ein Aufbruch ins Denken" ist die leidenschaftliche Aufforderung von Dr. Ina Schmidt, sich mit Denken, Veränderung, Erkenntnis und Innehalten auseinanderzusetzen.

Unternehmen werden ja bekanntlich auf der Basis von Fakten, Zahlen und messbaren Größen geleitet. Wozu brauchen Unternehmen dennoch oder gerade deswegen Visionen? Gabriele Schiller und Dr. Bernhard v. Guretzky plädieren in Ihrem Beitrag "Visionen im Unternehmen" für die Notwendigkeit einer Visionsfindung und beschreiben konkret und praxisnah, wie Visionen gefunden und umgesetzt werden können.

"Menschenwürde als Wirtschaftsfaktor" ist der dritte Beitrag dieser Ausgabe, in der Wolfgang W. Osterhage untersucht, wie sich Begriff und Handhabung der Menschenwürde entwickelt haben, und inwieweit es gerechtfertigt sein kann, Menschenwürde im Wirtschaftsleben sowie in der Politik im Sinne eines Eigeninteresses zu instrumentalisieren

"Wird es gut? Wird es schlecht das nächste Jahr?" wollte auch Erich Kästner wissen. Die Redaktion von Philosophie & Wirtschaft hat jedenfalls für das Jahr 2007 einiges Innovatives im Sinne. Seien Sie gespannt!

Wir wünschen allen Lesern ein gedankenvolles und erfüllendes Jahr 2007.

Ute Sommer, Redaktion Philosophie & Wirtschaft

ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

- o -

I.)

Ins Gelingen verliebt: Ein Aufbruch ins Denken.

von Dr. INA SCHMIDT

*Selbstdenken ist der höchste Mut,
wer es wagt, selbst zu denken,
der wird auch selbst handeln.*

B. von Arnim

Jeden Tag aufs Neue stehen wir vor einer Vielzahl an Möglichkeiten und treffen Entscheidungen: Kaffee oder Tee zum Frühstück? Den grauen oder den schwarzen Anzug? Das längst fällige Gespräch mit dem Kollegen: heute oder morgen? Den schönen oder den kurzen Weg nach Hause?

Wir treffen eine Wahl an jeder noch so kleinen Ecke unseres Lebens und kommen damit erstaunlich gut durch die Zeit -- auch wenn wir dafür häufig den Blick dafür verlieren. Denn leider ist es nicht das Gefühl der Zufriedenheit, das uns umgibt, wenn wir morgens den kritischen Kommentatoren des Weltgeschehens beim Bäcker lauschen dürfen. Mit viel Halbwissen und wenig Respekt für das, worum es wirklich geht, wird dort der Lauf der Dinge zusammengefasst und mit persönlichen Spitzen versehen. Tiefe Stirnfalten und eindeutige Handbewegungen begleiten uns durch den Großstadtverkehr und nachdem wir endlich einen Standpunkt für unser Auto gefunden haben, wirkt das verhaltene Lächeln der neuen Praktikantin wie ein kleiner Stern, der versehentlich auf die Erde gefallen ist.

Warum machen wir uns das Leben so schwer? Was hält uns davon ab, die Dinge zu sehen, die gelingen? Wir sind umgeben von Ihnen und richten doch den Blick viel lieber auf all das, was schief geht: Was uns davon abhält, noch mehr in noch kürzerer Zeit zu erledigen, zu erreichen, zu erwarten -- und

wozu? Um am Abend eines möglicherweise perfekt durchorganisierten Tages, an dem wir so viel Zeit eingespart haben, dass wir in dieser Zeit jede Menge weitere Dinge zur Zeitersparnis erledigen konnten, erschlagen aufs Sofa zu sinken und uns Geschichten aus dem Leben anderer Menschen anzuschauen - - meist aus der Ferne, in einem schwarzen, flimmernden Kasten.

Glauben wir, dass in der Optimierung all dessen, was wir bereits haben, irgendwo das Glück versteckt liegt -- dieses große allumfassende Glück, nach dem wir alle suchen? Vielleicht, aber es ist nicht sehr wahrscheinlich, dass wir damit Recht haben und immer mehr Menschen wollen sich mit diesem "Vielleicht" nicht länger zufrieden geben. Sie sind auf der Suche und stellen Fragen, auch wenn sie oft nicht so genau wissen, wo sie damit ansetzen sollen, stellen sie doch den Sinn dessen in Frage, was sie tagtäglich tun. Das ist ein wunderbarer Start für etwas tatsächlich Neues, aber oft fehlt es an Vertrauen in das, was kommen könnte: Welche Alternative habe ich denn? "Ich kann doch nicht, ich muss aber noch" -- häufige Antworten auf die ersten zart gestellten Fragen nach Veränderung. Aber ganz ehrlich: Wie sollen diese Alternativen zustande kommen, wie können wir sie als solche erkennen, wenn wir unseren Blick nur auf das lenken, was wir kennen, was uns ohnehin beschäftigt und oft gerade den Kern unserer Unzufriedenheit ausmacht? Wir drehen uns im Kreis und das eine ergibt sich aus dem anderen: So sehr mit der Erfüllung von Sinnlosigkeiten beschäftigt, glauben wir, keine Zeit zu haben, um uns auf die Suche nach dem Sinnvollen zu machen. Aber das Sinnvolle verabschiedet sich nicht so schnell aus unserem Leben, wir müssen nur lernen, seine Sprache zu sprechen und ihm zuzuhören.

Um sich an diese Sprache zu erinnern -- denn wir haben sie alle einmal gelernt -- haben wir Menschen die Fähigkeit des Denkens mitbekommen. Platon nennt das Denken ein stilles Gespräch der Seele mit sich selbst und genau um diese Fähigkeit sollten wir uns wieder bemühen.

Was aber bestimmt das eigene Denken: Was traue ich eigentlich der Tatsache zu, dass wir uns ein Bild von der Welt machen, dass wir unsere Gedanken in

Worte fassen können und Menschen darüber miteinander sprechen? Können wir uns tatsächlich verstehen, oder geben wir einander lediglich eine Orientierung, die dem menschlichen Umgang als Rahmenkonstruktion dient? Welche Möglichkeit halte ich eigentlich für die bessere und welches Modell lege ich zugrunde, wenn ich darüber urteile, dass jemand eine richtige oder eine falsche Entscheidung getroffen hat? Wir sind alle so sehr beschäftigt, mit all den Dingen, die wir tun, dass wir an diesem Ursprung meist nicht mehr innehalten. Aber ist es nicht überaus wichtig, zu wissen, von wo man aufbricht, wenn es darum geht, ein Ziel anzusteuern -- auch wenn es ein so allgemeines ist, wie das, ein glückliches Leben zu führen? Vielleicht haben wir uns auch schon einmal all diese Fragen gestellt und glauben, den Weg ein für allemal festgelegt zu haben, aber bedarf es gerade im menschlichen Miteinander nicht der permanenten Kurskorrekturen, können wir eigentlich all das im Voraus wissen, was zu einer gelungenen Reise dazugehört?

Ganz sicher nicht, werden Sie jetzt sagen, aber -- und das ist das Interessante, auf der Basis unseres überaus vernünftigen Denkens, verhalten wir uns in den meisten Fällen, als wäre es so. Nun kann es nicht darum gehen, all das zu zerstören, was wir als Denktradition über lange Zeit zusammengetragen haben und sich dadurch selbst den Boden unter den Füßen wegzuziehen. Aber es braucht die Einsicht, sich auf das einzulassen, was das Leben nun einmal ist: ein organischer Prozess, der aus stetiger Veränderung besteht und den es herzlich wenig interessiert, wenn ein statisches Paradigma sich um seine Erkenntnis bemüht.

Befreit man die Philosophie einmal von ihrem staubigen Elfenbeinturmimage, dann kann sie erstaunlich viel dazu beitragen, die Notwendigkeit dieser neuen Perspektive in den jeweiligen Kontext zu übersetzen, ohne dadurch das Fundament zu zerstören, auf dem wir denken, sprechen und handeln müssen. Durch einen unnachgiebigen Blick auf das, was sich in Theorien und Begriffen verkleidet, unterstützt sie aber jede Entwicklung, die das Wesentliche von Unwesentlichem trennt. Ihr Blick auf das, was tatsächlich an (sprachlichen)

Ressourcen und Fähigkeiten zu Verfügung steht, will niemanden in seinen Schwächen bloßstellen, im Gegenteil, die Philosophie will den Blick für die Stärken schärfen, die wir tatsächlich haben. Nur wenn wir mit dem umgehen, was uns wirklich zur Verfügung steht, werden wir Lösungen und Systeme schaffen, die Substanz haben, die sich in einer schnelllebigen Welt auch nachhaltig bewähren können. Und diese geistige Haltung entscheidet über Erfolg oder Misserfolg in der privaten wie der beruflichen Sinnsuche, im Einzelnen wie im Gemeinsamen: Das Gelingen einer Aufgabe steht an erster Stelle und nicht das Vermeiden von Scheitern!

Ein solches Handeln ist -- mit Ernst Bloch -- ins "Gelingen verliebt" und muss sich deshalb keineswegs in schwärmerischen Höhenflügen erschöpfen! Wenn Menschen sich darauf einigen, an einem konkreten Erfolg zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen, dann ändert das jede einzelne zu treffende Entscheidung -- und allein das zählt. Konstruktive Vorschläge werden automatisch das Ruder übernehmen und stures Festhalten an dem, was "immer schon so war" oder Gejammer über Ideen, die "zu nichts führen", werden sich von selbst ausgrenzen, weil sie ein solches Miteinander nicht weiterbringen. Die Bedingung dafür ist ein neudeutsches Commitment auf Kriterien, die dieses Miteinander bestimmen. Jeder Einzelne, der sich auf das formulierte Ziel einlässt, muss den Glauben mitbringen, dass das gesetzte Ziel auch erreichbar ist. Allerdings nur als eine Einheit, die sich durch ihre unterschiedlichen Fähigkeiten in die Zielvereinbarung einbringt. Die Philosophie formuliert diese Einsicht mit der Grundannahme, dass sich das Eigene, also das, was wir für uns als Sinn formulieren, nur durch die Grenzziehung zum "Anderen" -- zu unserer Umwelt -- konstituieren kann. Wir brauchen den Dialog, wir brauchen ein Gegenüber, um unsere eigenen Grenzen stecken zu können. Eine Erkenntnis, die sich in den immer stärker werdenden Zusammenschlüssen von "Netzwerken" niederschlägt. Dies ist ein Zeichen für notwendige Veränderung, unsere alten Strukturen greifen nicht mehr, wenn es um schnelle, globale und interkulturelle Prozesse geht -- das Problem ist aber, dass wir häufig noch in genau diesen alten Strukturen

"denken". Hier liegt auch die Schwierigkeit des Netzwerkgedankens: Wir haben es noch nicht gelernt, von mechanistisch geprägten Verhaltensmustern abzurücken und uns tatsächlich einem organischen Denkansatz zu widmen. Wir funktionieren nicht wie ein naturwissenschaftlichen Gesetzmäßigkeiten folgender Apparat. Kausalgesetze, die sich an Ursachen orientieren und daraus ihre Schlüsse ziehen, haben ihre Berechtigung, wenn es um die Strukturierung unserer Umwelt geht, wenn es darum geht, sich ein Bild zu verschaffen, wie die Welt "funktionieren" könnte -- aber sie sind nichts als Möglichkeiten und spätestens, wenn es um das menschliches Miteinander geht, sind andere Perspektiven gefragt. Der Versuch, die Biologie als naturwissenschaftliches Modell zu nutzen, um organische Zusammenhänge auf gesellschaftliche oder wirtschaftliche Strukturen zu übertragen, ist ein spannender Ansatz, aber er geht bei weitem nicht so weit, ein tatsächlich organisches Denken zuzulassen. Auf gewisse Weise müssen wir uns gegenwärtig auf den Weg machen, den Paradigmenwechsel, den es in der Antike gegeben hat, rückgängig zu machen und uns weg von den Substanzen (also den Dingen) auf die Beziehungen unter ihnen (die Zwischenräume, die Beziehungen in Netzen) zu konzentrieren. Es geht also um ein relationales Denken, ein Denken, das in der Lage ist, durch stetiges Infragestellen, die Dinge aus ihrer Erstarrung wieder in Bewegung zu bringen. Daraus entsteht Unsicherheit -- die es aber auch jetzt schon gibt -- und wir müssen lernen, ein gewisses Maß an Unsicherheit einerseits auszuhalten und ihr andererseits zu begegnen, indem wir vorläufige Lösungen schaffen -- bis zur nächsten Frage. Wir sind es nicht gewohnt, eine solche Situation als gewinnbringend anzunehmen, aber wenn wir uns einmal vergegenwärtigen, wie einseitig unser Glaube an die technische Machbarkeit ist, wie beschränkt unsere Paradigmen den Weltanschauungen anderer Kulturen vorkommen mögen, dann gelingt es uns besser, unsere Haltung als eine mögliche, als eine unter vielen anzunehmen, die nichts mit der Verpflichtung zu wahrer Erkenntnis zu tun hat.

Eine solche Haltung lässt sich nicht einfordern, auch ist es sehr schwer, sich zu dieser Haltung zu entschließen, immer wieder werden uns gewohnte Muster und "Sinnlosigkeiten", aber auch ganz unmittelbare Ängste und Nöte davon abhalten, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen. Aber auch dies gehört zu einer neuen Art und Weise mit prozesshaften Entwicklungen umzugehen: Das Unvollkommene, das Unverständliche gehört zu einer organischen dazu, es ist nicht das, was es zu vermeiden gilt, sondern das, mit dem wir umgehen lernen müssen. Auch in diesem Umgang formiert sich das, was eine eigene Haltung auszeichnet und damit unsere Wirklichkeit beeinflusst: Dies wird wie von selbst Veränderungen nach sich ziehen -- wir können uns darauf verlassen. Wenn wir Schritt für Schritt vorgehen und den Mut haben, gerade die Dinge in Frage zu stellen, die wir schon zu kennen glauben, dann hat sich bereits etwas verändert. Und nichts anderes tut die Philosophie, wenn sie das Denken dafür nutzt, im wahrsten Sinne des Wortes zu hinterfragen. Henri Bergson hat es als wichtigen Verdienst der Philosophie angesehen, die "gewohnte Richtung unserer Gedankenarbeit" umzukehren und damit ist kein Rückschritt oder gar Zerstörung dessen gemeint, was wir uns in unserer Denktradition aufgebaut haben, sondern es geht um eine "konstruktive Verstörung", ein Innehalten in all den Selbstverständlichkeiten, die uns jeden Tag umgeben und manchmal der größte Feind unserer eigenen Entwicklung sind.

Wie aber kann es gelingen, sich selbst in den Blick zu bekommen? Wie können wir aus unserem eigenen Bild heraustreten? Denn -- Salman Rushdie hat es einmal erwähnt -- nur wer aus dem Rahmen fällt, ist in der Lage, das ganze Bild zu sehen. Den ersten Schritt dorthin können wir nur aus uns selbst heraus tun: Hierin liegt der ganze Unterschied und es beschreibt das, was Kierkegaard mit dem Bild eines "Sprungs" beschrieben hat. Wir wissen nicht, was uns auf der anderen Seite erwartet und es ist sicher nicht der Sprung an ein rettendes Ufer, sondern es ist vielmehr der mutige Anfang, sich von diesem Ufer zu entfernen, ins Wasser zu springen und schwimmen zu lernen.

Das wichtigste Instrument, das wir haben, um einen solchen Schritt zu tun, liegt in unserer (Selbst)Beobachtung: Wie lebe und arbeite ich eigentlich? Was sind die Grundpfeiler, auf denen meine Überzeugungen ruhen? Muss das so sein, oder könnte sich meine Welt nicht auch genau andersherum drehen? Und wenn nicht, liegt die Auswahl der Richtung in meinem Ermessen, unterliegt ein solches Verhalten meiner Entscheidung?

Diese Beobachtung stellt zunächst fest, was tatsächlich stattfindet, wie die Situation, in der ich bin, wirklich ist -- und dazu gehören nicht nur Argumente und Erklärungen, sondern Gefühle und Stimmungen auf gleichberechtigter Ebene. Es geht hier gerade nicht darum, ein möglichst gutes oder richtiges Ergebnis zu produzieren, sondern allein darum, fest zu stellen, wo ich gerade stehe. Dies gelingt durch nichts anderes, als durch die Selbstbeobachtung ins Nach-denken zu kommen und entsprechende Fragen zu formulieren.

Dies soll nicht heißen, dass die Selbstbeobachtung mit einem automatischen "Erfolg" gesegnet ist -- sie ist kein weiteres Programm, das sich methodisch abspulen lässt, aber sie ist die notwendige Bedingung dafür, die richtigen Methoden zu finden. Und wenn ich mich dabei "beobachte", dass ich nach dem "Warum" frage, wenn ich dabei auch vor scheinbar feststehenden Selbstverständlichkeiten nicht zurückschreke, dann gelange ich in ein philosophisches Denken, das auf der Suche nach einer eigenen Perspektive ist.

Erst wenn ich an einem solchen Punkt angelangt bin, kann ich mir ernsthaft Gedanken über die Antwort, die Lösung machen, die zu einer tatsächlichen Veränderung der Lage führt. Tue ich dies nicht, verschwende ich möglicherweise viel Zeit und Energie in Scheingefechten, die sich maximal an den Symptomen, nicht aber am eigentlichen Problem austoben. Um diese "eigentliche" Frage stellen zu können, ist es wichtig, dass wir die Dinge zunächst akzeptieren, wie sie sind. Das klingt überaus banal, ist aber ein sehr schwieriges Unterfangen, wenn wir davon ausgehen, dass wir immer vor dem Hintergrund eines bestimmten Wertekatalogs, eines moralischen Verständnisses oder einer kulturellen Prägung argumentieren. So ist die

Fähigkeit einer "voraussetzungslosen" Wahrnehmung für uns etwas sehr Ungewohntes und Widerständiges. Dennoch gilt es, den Schritt aus dem Rahmen der eigenen Kriterien zu tun, um das Material, was wir dann finden, wieder in diesen Rahmen einordnen zu können. Und dies bedeutet zweierlei: Den Mut aufzubringen, den Dingen ins Gesicht zu sehen und dabei den Dingen ihre Zeit zu lassen.

Tatsächliche Gelassenheit ergibt sich allein aus diesen beiden Voraussetzungen, denn nur wenn wir etwas Sein-lassen können, können wir eine unverstellte Perspektive darauf entwickeln. Denn: Jede Entwicklung hat ihren Grund, dieser mag einleuchtend, logisch oder aber auch völlig irrational und für unsere Denkmuster seltsam sein -- es ist ein Grund, den wir als gegeben hinnehmen müssen, um von ihm ausgehend einen anderen Weg einschlagen zu können. Wir müssen lernen, die Dinge zu verstehen, und nicht, sie zu be- oder verurteilen.

Sobald wir in der Lage sind, hinzunehmen, dass andere Menschen andere Entscheidungen treffen und dafür die unterschiedlichsten Gründe haben, können wir uns auch auf eine Vielfalt einlassen, die nichts mit uns selbst zu tun hat: Sie bedeutet keinen persönlichen Angriff auf unsere Wertvorstellungen und damit gibt es nichts zu rechtfertigen oder zu bekämpfen.

Aber auch unsere eigene Perspektive kann nur dann verstanden werden, wenn Ihr Gegenüber weiß, von welchem Punkt aus Sie das Bild betrachten. Und wenn Sie den Vergleich zu einem Gemälde weiterdenken: Es gibt hier keine falsche Sichtweise. Niemand kann Ihnen vorschreiben, aus welchem Abstand, bei welchem Licht und mit welcher Intensität Sie etwas betrachten. Das Einzige, was er von Ihnen fordern kann, ist, dass Sie sich bewusst darüber sind, wie sie das Bild betrachten.

Dabei ist allerdings nicht zu unterschätzen, mit welchen Hindernissen wir rechnen müssen, wenn wir uns diese Perspektive zu eigen machen. Unser

gegenwärtiges Denken setzt Offenheit in einem Lösungsansatz mit Ineffizienz, wenn nicht gar Scheitern gleich und unternimmt alles, um das Offene zu schließen. Ihr Chef wird nicht begeistert sein, wenn Sie sich heute einmal "Zeit" nehmen, soviel Sie und die Dinge eben brauchen. Ein kritisches Arbeiten, bei dem es zunächst um die Klärung des Status Quo geht, wird oft als destruktiv und unnütz abgetan. Dem liegt aber ein wesentliches Missverständnis zugrunde: Sich Zeit zu lassen bedeutet keinesfalls, untätig herumzusitzen und Löcher in die Luft zu gucken. Sie müssen sich eher einen sehr wachsamen Zustand vorstellen, der eine gelungene Balance aus Handeln und Innehalten herstellt. Einer wahrhaftigen Auseinandersetzung mit den Dingen und Problemstellungen geht es im Sinne einer wahrhaftigen Effizienz darum, keine Ressourcen und Energien dadurch zu verschwenden, dass wir hastig und unentschlossen auf der Basis halbfertiger Informationen von Möglichkeit zu Möglichkeit hetzen und irgendwann erschöpft und missmutig aufgeben, an eine Lösung zu glauben.

Fragen Sie sich, ob Sie das, was Sie mit ihrer Arbeit oder Ihrem Verhalten erreichen, für sinnvoll halten bzw. warum Sie darin verharren, wenn es nicht so sein sollte. In einer ständig komplexer werdenden Welt wird es immer schwerer, dies auseinander zu halten und das einzige Kriterium, das wir dafür haben, ist unsere eigene Wahrnehmung. Sofern Sie diese Eigenschaft wertschätzen, werden Sie feststellen, wie sich Ihr Verhalten verändert und die Kategorie des "Sinns" zum impliziten Wegweiser wird, der auch schwierige Phasen und mögliche Fehler einbeziehen lehrt. Und allein hieran misst sich, ob ein Prozess als gelungen bezeichnet werden kann. Nicht das Erreichen eines unter Druck formulierten Ziels, das die Halfertigkeit eines unglücklichen Kompromisses nur mühsam verschleiert, sondern der ernsthafte Umgang mit den eigenen Ressourcen und Fähigkeiten ist die Antriebskraft eines Veränderungsprozesses. Nur dann kann eine Entwicklung ihrer eigenen Aufgabenstellung treu bleiben -- und allein das bedeutet wahrhaftigen und sehr konkreten Erfolg.

© Dr. Ina Schmidt 2006

E-Mail: ina.schmidt@denkraeume.net

Homepage: www.denkraeume.net

- o -

II.)

Visionen im Unternehmen

von GABRIELE SCHILLER und Dr. BERNHARD v. GURETZKY

*Nur wo bestehende Ordnungen hinterfragt werden,
nur wo Systeme umgestaltet und
bestehende Werte verschoben werden,
entsteht schöpferische Kreativität,
regt sich Schöpferisches.*

Peter Mueri

Abstract: Unsere Welt wird durch Wandel immer stärker geprägt. Und dieser Wandel vollzieht sich häufig mit instabilen Übergängen, auf die sich Unternehmen wie Mitarbeiter -- die dieses Unternehmen ja ausmachen -- einstellen müssen. Gemeinsame Visionen und eine Kultur der Lernerfahrung sind der erste Schritt zur Wettbewerbsfähigkeit, denn sie fokussieren und helfen den Menschen, sich mit ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen zu identifizieren, eine Voraussetzung für glückliche wie produktive Mitarbeiter.

1. Problemstellung

Die der Globalisierung inhärente Arbeitsteilung und Automatisierung bewirkt eine Verlagerung des Tätigkeitsfeldes der Wissensarbeiter von operativen hin zu entwickelnden und evaluierenden Aufgaben. Parallel dazu verschiebt sich das Verhältnis zum Vorgesetzten, denn die Motivation,

Zielrichtung und Kontrolle bleibt weitgehend dem Mitarbeiter selbst überlassen; einer der Gründe übrigens, warum Führungsebenen in Unternehmen ersatzlos gestrichen werden. Diese Verschiebung der Verantwortlichkeit setzt Vertrauen der Führungsmannschaft in die Fähigkeiten des Personals voraus. Mit Drohungen, dem Außerachtlassen der Bedürfnisse wird man dabei nicht vorankommen. Verlangt man von den eigenen Mitarbeitern Spitzenleistungen, muss man sie mit all ihren Fähigkeiten und Begabungen ansprechen und fördern. Je komplexer und technisch anspruchsvoller die Tätigkeit im Unternehmen ist, desto eher verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatsphäre und die Mitarbeiter beginnen, wie Künstler zu denken und zu handeln, denn die Arbeit wird zum Ausdruck des Selbst. Dies ist die höchste Form der Motivation, denn es geht nicht mehr um Einfluss, Geld oder die Befriedigung des Egos, sondern um etwas, was einen im Innersten antreibt. Dazu ist es notwendig, möglichst viele im Unternehmen um eine gemeinsame Vision zu scharen, mit der sich die Mitarbeiter zumindest in Teilen identifizieren können. Für technologieorientierte Unternehmen wird es zunehmend wichtiger, den engagierten Mitarbeiter zu finden, einzustellen und zu halten. Dabei hilft in erster Linie eine attraktive, nachhaltige und klar kommunizierte Vision, die eine emotionale Bindung an das Unternehmen schafft und Basis für eine sinnerfüllte Tätigkeit ist.

Visionen fokussieren alles im Unternehmen auf das gemeinsame Ziel, sie sind der erste Schritt zur Wettbewerbsfähigkeit und sichern das Überleben am Markt. Visionen, Werte und Normen und die daran geknüpften Erwartungen bestimmen die Zukunft des Unternehmens, denn Produkte entwickeln und verkaufen, das war gestern, heute geht es um das Etablieren von ganz persönlichen Lebensstilen und Lebensweisen. Dieser noch aus der New Economy herüber gerettete Paradigmenwechsel zeigt sich in der Unternehmenskultur und den entsprechenden Spielregeln gegenüber den Anspruchsträgern. Die Fixierung auf den Shareholder Value war immer eine zu enge Sichtweise: Eine einseitige Ausrichtung auf einen Stakeholder muss

zu Lasten der anderen Stakeholder gehen und schadet daher langfristig jedem Unternehmen. Denn wenn es die einzige Vision ist, den Shareholder Value zu erhöhen, warum sollten sich dann Mitarbeiter nachhaltig für das Wohl anderer -- in diesem Fall von Shareholdern -- einsetzen? Solange Mitarbeiter ausschließlich an ihrem finanziellen Deckungsbeitrag gemessen werden, werden diese im Zweifelsfall die Bedürfnisse anderer Stakeholder gering schätzen. Die Folgen einer letztendlich zu unethischem Handeln verführenden Unternehmenskultur sind in vielen Unternehmen zu besichtigen, die wie DaimlerChrysler unter ihrem langjährigen Chefvernichter von Unternehmenswerten Schrempp die Sicht auf das Ganze verloren haben.

Es macht Unternehmen erfolgreich, wenn sie Wert auf klar kommunizierte Visionen legen, deren Gültigkeit sich im Produktportfolio, wie im Umgang mit allen Anspruchsträgern niederschlägt (siehe etwa <http://www.google.com/intl/en/corporate/tenthings.html>). Dabei sollen nicht nur die technischen, ergonomischen, ökologischen, sozialen und qualitativen Standards betont werden. Jeder einzelne Mitarbeiter muss sich angesprochen fühlen, damit er seine Talente und sein Wissen gern in den Dienst des Unternehmens stellt. Unternehmen haben einen optimalen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu erbringen, indem sie nicht nur die Maximierung ihres Gewinns verfolgen (was nach Adam Smith ihre "sittliche Pflicht" ist), sondern auch ihrer Verantwortung für ihre anderen Anspruchsträger, der Umwelt, der Mitarbeiter, den Konkurrenten und den Lieferanten, gerecht werden. Dieser Zielsetzung haben sich die Gruppeninteressen unterzuordnen, wozu inner- wie außerbetriebliche Strukturen zur Harmonisierung von Interessengegensätzen zu schaffen sind. Dazu dient das Wissensmanagement, das das Verständnis für die eigene Unternehmenskultur schärft, indem die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Austausch ihres Wissens gefördert wird und zum anderen der Grad der Veränderungswilligkeit, also wie veränderungsfreudig bzw. vergangenheitsgerichtet Unternehmen sind.

2. Unternehmensvision

Es macht Unternehmen erfolgreich, wenn sie Wert auf klar kommunizierte Visionen legen, deren Gültigkeit sich sowohl im Produktportfolio wie im Umgang mit allen Anspruchsträgern niederschlägt. Je klarer die Unternehmensvision nach außen sichtbar ist, desto kraftvoller wird sie zum Alleinstellungsmerkmal. Sie ist ein innerer Auftrag der Menschen in einem Unternehmen zur Entfaltung ihres Lebens im Sinne des Nutzens für andere. Kein Unternehmen kann Verlust machen, wenn nicht vorher der Sinn verloren gegangen ist. Oder wie es der französische Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry nicht treffender hätte ausdrücken können:

"Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer".



Aus dem Züricher Tagesanzeiger

In modernen Unternehmen rücken Strategie und Vision ins Zentrum der Betrachtung und nicht Steuerung und Kontrolle und damit das "Ich" möglichst vieler Mitarbeiter. Im Kern stehen das Denken, Fühlen, Wollen, Handeln und Können, also unsere tiefsten, inneren menschlichen Anliegen als Unternehmer, Leitende oder Mitarbeiter. Dieses Denken, Fühlen, Wollen, Handeln und Können wird geprägt durch Werte, nach denen wir uns richten

und die durch unsere persönlichen Ziele wie durch die Vision des Unternehmens, für das wir arbeiten, festlegt sind (siehe auch [1]).

Für wissensorientierte Unternehmen ist es zwingend, engagierte Mitarbeiter zu finden, einzustellen und zu halten. Dabei hilft in erster Linie eine attraktive, nachhaltige und klar kommunizierte Vision, die eine emotionale Bindung an das Unternehmen schafft und Basis für eine sinnerfüllte Tätigkeit ist, durch die möglichst viele Mitarbeiter sich angesprochen fühlen. Dann werden sie ihre Talente und ihr Wissen gern in den Dienst des Unternehmens stellen. Die Visionen sollen die Kompetenzen, Fähigkeiten und persönlichen Ziele der Mitarbeiter -- ihr Wissen also -- widerspiegeln. Je deutlicher das gemacht und vom Unternehmen gefördert wird, desto weniger wird die Arbeit als entfremdet empfunden und umso mehr werden sie sich mit ihrer ganzen Person einbringen. Dazu müssen dem Mitarbeiter die Zusammenhänge zwischen seinen Aufgaben und der Unternehmensvision klar sein, denn daraus ergeben sich möglicherweise ganz konkrete Maßnahmen zur Wissensgenerierung. Bleiben diese Zusammenhänge im Unklaren bilden sich "private" Inseln und "U-Boote", die im günstigsten Fall zu unproduktiver, im schlechtesten Fall zu unternehmensschädlicher Arbeit führen. Wer also Leistung fordert, muss Visionen offerieren! Fehlen diese, schwindet die Motivation.

Eine Unternehmensvision definiert konkrete Zukunftsbilder, die nahe genug an der realen Welt sind, aber gleichzeitig weit genug in die Ferne reichen, um Engagement und Enthusiasmus für eine neue Wirklichkeit zu entzünden. Vision ist also Ausrichtung auf die Zukunft, ihr nachgeordnet folgen das Selbstverständnis ("mission statement") und die Leitwerte, die das unternehmerische Handeln prägen und das Verhältnis zu den Stakeholdern determinieren. Aus diesen Leitbildern lassen sich dann die Verhaltensgrundsätze -- die Werte -- ableiten. Jedes nachhaltig erfolgreiche Unternehmen ist durch eine von allen Beteiligten akzeptierte und getragene Vision geprägt. Als gutes Beispiel soll hier etwa die von Mitsubishi Electric

auf ihrer Website (http://global.mitsubishielectric.com/changes/vis_b.html) veröffentlichte Vision dienen:

"My vision for Mitsubishi Electric is to create a company that excels in the global competition by producing high quality, value-added products and technologies; a company that presents a strong, consistent image around the world, and is respected by customers, shareholders, and employees alike. To this end, I believe we must instill a high degree of ingenuity in all of our systems, products, and services. The driving force behind this ingenuity will be our unsurpassed technical expertise--an area I am determined to strengthen by mobilizing all our global resources. Our corporate statement, Changes for the Better, expresses Mitsubishi Electric's ongoing commitment to ingenuity. In this spirit, I encourage each of you to release all your talents to stimulate innovative change and improve our future."

In eine ähnliche Richtung geht die von Vitra Design formulierte Vision (http://www.vitra.de/about/about_neu.asp?lang=de_de&display=2), in der ebenso wie bei Mitsubishi den eigenen Produkten ein spezifischer Sinn in der Welt gegeben wird:

"Wir sind davon überzeugt, dass Räume und deren Einrichtung einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation, Leistung und Gesundheit der Menschen haben. Deshalb haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, Möbel und Einrichtungssysteme zu entwickeln, die stimulieren, inspirieren und motivieren und gleichzeitig dem Körper Komfort, Sicherheit und die notwendige Stützung bieten. Um dieses Ziel zu erreichen, arbeiten wir mit bedeutenden Designern und einem spezialisierten Vitra-Team. Wir experimentieren mit neuen Ideen und setzen uns ständig mit den neuen Anforderungen der Arbeitswelt auseinander."

In beiden Fällen werden alle Bereiche sowie alle Stakeholder des Unternehmens angesprochen und ein klarer Anspruch an jeden einzelnen Mitarbeiter formuliert, sich mit dieser Vision zu identifizieren.

Eine viable Vision, die ihre Kraft voll entfalten kann, entsteht dann, wenn die Vorstellungen der Mitarbeiter mit einfließen, woraus sich ein gelungenes Miteinander von Führenden und Geführten ergibt. Wenn also Unternehmensvision und die individuelle Vision des Mitarbeiters möglichst umfänglich in Übereinstimmung gebracht werden können, wird die Arbeitsaufgabe Teil eines erfüllten Lebens. Erst dann lassen sich herausragende Leistungen erzielen und die Unternehmensvision besitzt die Kraft, wirtschaftliches Handeln so zu strukturieren, dass es der Würde des Menschen gemäß geschieht und dabei hilft, Fragen nach dem

- "Wer bin ich als Individuum?"
- "Wer sind wir als Unternehmen?"
- "Wo wollen wir hin?" und
- "Was ist uns wichtig?"

zu beantworten.

Die Unternehmensvision bezieht sich auf die ursprünglichste aller Fragen nämlich nach dem "Wozu sind wir da?", wohingegen das Unternehmensziel sich mit konkreten technischen, vertrieblichen oder finanziellen Fragen befasst. Es ist ergebnisorientiert (z.B. das Unternehmensziel: "Marktführerschaft") im Gegensatz zur Vision, die handlungsorientiert ist. Über Strategien und Planungen wird die Vision in operatives Handeln umgesetzt, sie ist damit sowohl der täglichen Unternehmenspolitik als auch der Unternehmensstrategie, die sich mit dem Vorgehen, wie die Ziele erreicht werden können, übergeordnet. Unternehmensvisionen bieten den Orientierungsrahmen für das Tagesgeschäft.

Eine Unternehmensvision lässt sich nicht nachahmen, denn sie basiert auf einer gemeinsamen Geschichte, gemeinsamen Erfahrungen, Erfolgen und Misserfolgen. So wie die Vision eines jeden einzelnen Menschen einzigartig ist, ist auch die Vision eines Unternehmens einzigartig. Sie kann nicht einfach übergestülpt werden, vielmehr muss sie sich selbst innerhalb der Organisation

entwickeln, sich langsam herausbilden. Sie kann nicht von oben verordnet werden, dennoch ist sie klar sichtbar zu machen. Neben der Kommunikation in geeigneter Form gehört auch die Auseinandersetzung mit möglichen auftretenden Widerständen und der Art und Weise, wie damit umgegangen werden kann. Diese Widerstände kann man als "Visionsindikatoren" betrachten, an denen sich ablesen lässt, ob die Geschäfts- und Wissensprozesse wie die internen und externen Verhaltensmuster des Unternehmens im Einklang mit der Vision sind, bzw. wo bei Prozessen oder individuellen Verhaltensweisen, Änderungen notwendig sind.

Die Visionssuche wie deren Kommunikation muss ein bewusster Prozess sein, so wie die individuelle Visionssuche der Weg zur Selbstreflexion unseres Bewusstseins ist. All dies ist nicht nur zu formulieren, sondern muss vorgelebt und in Geschäftsprozessen verankert werden. Dabei hilft der Prozess des Spiegelns des eigenen Handelns. Die eigene Vision -- ob im Unternehmen oder im Privaten -- hilft bei dem Identifizierungsvorgang, wer wir sind, was wir über uns denken, welche Rollen wir einnehmen und wie wir uns letztlich selbst definieren. So werden die Konzepte, die wir von dem Unternehmen, in dem wir arbeiten, und seinen Anspruchsträgern haben transparenter, was überhaupt erst die Möglichkeit eröffnet, dieses Bild zu verändern: Die Unternehmensvision schafft erst die Grundlagen für ein Bewusstwerden und damit Handlungsfähigkeit, denn Bewusstheit befreit sich von der Identifizierung (siehe auch [1]). Gelingt dies nicht, so kann es zu Ersatzhandlungen kommen wie Geltungs- und Machtstreben oder Korruption.

3. Visionsarbeit im Unternehmen

Visionen im Unternehmen aufzufinden, hat nichts damit zu tun, im Rahmen eines "vision quest" für ein paar Tage zum Überlebenstraining in die Wildnis zu gehen und indianische Initiationsriten nachzuspielen, um dort auf sich allein gestellt, auf das Wesentliche in einem selbst zu stoßen. Bei der Visionsarbeit für Unternehmen geht es vielmehr darum, die eigenen Stärken

herauszuarbeiten und darauf aufbauend zu definieren, mit welchen Produkten und Dienstleistungen in der Zukunft das Überleben gesichert erscheint. Dies geht nur auf Basis einer Analyse

- der Beziehungen zu allen relevanten Anspruchsträgern, insbesondere den Kunden, Partnern und Investoren,
- der vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter und Partner, des Marktumfeldes einer langfristigen Marktentwicklung und
- der eigenen Unternehmensgeschichte und deren Auswirkung auf künftige Veränderungen.

Dazu sind wertschöpfende Geschäftsbeziehungen zu definieren und in Geschäftsprozesse umzusetzen. Dass ein solcher Vorgang mitunter zu einem radikalen Wandel der Unternehmensstrategie führt, zeigen die Beispiele Mannesmann oder Preussag. Beide Firmen gehörten ursprünglich in den Bereich der Schwerindustrie und haben sich erfolgreich zu Dienstleistern in den Bereichen Telekommunikation sowie Logistik und Tourismus gewandelt.

Die Unternehmensvision ist kein inneres Bild einer Person, sondern ein kollektives, deshalb muss eine größere Anzahl von Menschen dazu beitragen, jeweils ihre persönliche Vision als Teil der Unternehmensvision mit einzubringen. Dadurch wird sie "objektiviert", alle einigen sich auf ein gemeinsames Bild. Je mehr Menschen in einem Unternehmen eine ähnliche Vision haben, desto mehr Zugkraft hat diese, umso mehr Wirkung im Außen. Wie ein herzhaftes Lachen, kann auch eine Vision ansteckend sein und Menschen auf dem gleichen Weg mitziehen. Dieses Potenzial gilt es, bei der Visionsfindung im Unternehmen auszuschöpfen.

Wie sieht nun Visionsarbeit im Unternehmen konkret aus? Wie kommt man zur eigenen Vision und wie zur Unternehmensvision? Das sind die Themen, die es in einem mehrstufigen Prozess zu klären gilt. Der hier vorgeschlagene Weg basiert dabei auf folgendem mathematischen Modell:

Eine Vision V_i eines Mitarbeiters in einem Unternehmen lässt sich als v_i -Tupel aus einzelnen Wunschvorstellungen bzw. Sätzen wie etwa: "meine Tätigkeit im Unternehmen soll mir Freude machen" auffassen. Visionen sind also Vektoren im endlich-dimensionalen Raum der möglichen Visionen. Je "gleichgerichteter" diese Komponenten sind und je ihr größer der Betrag, desto leichter kann die Kraft der Vision die ihr entgegen gerichteten "Trägheitskräfte" der Anspruchsträger kompensieren. Die Fokussierung auf eine Vision schafft -- um im Bild zu bleiben -- ein Klima, in dem Reibungsverluste minimiert werden.

Eine Vision V_i eines Mitarbeiters in einem Unternehmen lässt sich als v_i -Tupel aus einzelnen Wunschvorstellungen bzw. Sätzen wie etwa: "meine Tätigkeit im Unternehmen soll mir Freude machen" auffassen. Visionen sind also Vektoren im endlich-dimensionalen Raum der möglichen Visionen. Je "gleichgerichteter" diese Komponenten sind und je ihr größer der Betrag, desto leichter kann die Kraft der Vision die ihr entgegen gerichteten "Trägheitskräfte" der Anspruchsträger kompensieren. Die Fokussierung auf eine Vision schafft -- um im Bild zu bleiben -- ein Klima, in dem Reibungsverluste minimiert werden.

Das Vektorprodukt aller Visionen der n Mitarbeiter $\prod V = V_1 \times \dots \times V_n$ beschreibt die Gesamtheit der Visionen im Unternehmen. Diese hat zunächst mit der Unternehmensvision V_u nichts gemein. Die Arbeit der Visionsfindung besteht nun darin, das vorhandene Potenzial $\prod V$ mit dem Vektor V_u möglichst in "Einklang zu bringen"; d. h. im Einzelnen:

- (1) eine Ausrichtung von $\prod V$ und V_u bedeutet, dass möglichst viele Elemente von V_u sich in $\prod V$ wieder finden müssen.
- (2) Maximierung der "Kraft" der individuellen Visionen bedeutet nicht nur die Maximierung des "Betrages" von V_i also der Zugkraft der Visionen des einzelnen Mitarbeiters sondern auch die Verringerung von Reibungsverlusten durch eine möglichst gemeinsame Richtung der einzelnen Visionsvektoren, die sich ja sonst unter Umständen gegenseitig aufheben würden.

Aus diesen grundsätzlichen Überlegungen lassen sich nun die folgenden konkreten Schritte ableiten:

ad (1) In einer Form der Ist-Analyse sind die persönlichen Visionen der Mitarbeiter zu eruieren bzw. die einer relevanten Untergruppe. Damit wird das Potenzial ΠV ermittelt. Dasselbe geschieht für die Unternehmensleitung.

Anhand der Außendarstellung des Unternehmens und der Aussagen der Unternehmensgründer -- falls vorhanden -- erfolgt die Ausarbeitung der bislang gelebten und verfolgten Vision.

In Interviews mit den wichtigsten Stakeholdern, insbesondere ausgewählten Kunden und wichtigen Geschäftspartnern, wird eine Außensicht der Vision heraus gearbeitet, also das, was die Stakeholder von dem Unternehmen erwarten.

Damit ist ein inneres Bild in Worte gefasst. Diese Externalisierung ist Basis für Visionsfindung. Je greifbarer, begreifbarer dieses Bild ist, desto wahrscheinlicher der Erfolg bei der Umsetzung.

ad (2) Auf der Basis der Möglichkeiten, die dem Unternehmen finanziellen und vertrieblichen Ressourcen und vom Know-how her zur Verfügung stehen, und den Ergebnissen der Ist-Analyse wird nun eine erste viable Vision entworfen. In mehreren Feedback-Schleifen unter Einbeziehung nicht nur der Führungsriege, sondern einer möglichst repräsentativen Gruppe von Mitarbeitern wird geprüft, inwieweit diese Vision von ΠV abweicht. Darüber hinaus ist zu klären, mit welchen konkreten Schritten sich jeder Mitarbeiter einbringen kann oder will, um diesem Wunschbild in der Realität näher zu kommen.

Gibt es in diesem Stadium noch große Abweichungen von ΠV und V_u so gibt es prinzipiell drei Handlungsoptionen:

- (a) Veränderung von V_u ,
- (b) Trennung von den Mitarbeitern, deren Vision ungenügend zu V_u passt oder

- (c) Versuch, die Visionen der betroffenen Mitarbeiter zu beeinflussen. Dies trifft prinzipiell auf Schwierigkeiten, lassen sich doch grundsätzliche Glaubenssätze bei Menschen nur schwer von außen verändern.

Allerdings kann durch Umsetzung die Kraft der Vision einzelner Mitarbeiter und damit deren positiver wie negativer Einfluss auf V_u durchaus beeinflusst werden. In der Praxis wird daher dieser Prozessschritt alle Punkte beinhalten.

Der Charme dieses Vorgehensmodells liegt in der numerischen Nachprüfbarkeit, der Zugkraft, der Vision. Das Maß dafür ist die Übereinstimmung der Visionen der Stakeholder mit V_u . So kann sie ja nur erfolgreich sein, wenn sie passend und authentisch ist, wenn also "innere Vorstellung" der Anspruchsträger und das "gesprochene Wort" kongruent sind. Mit Hilfe von strukturierten Interviews und der Methode des Story Telling zum Überprüfen der Ergebnisse lassen sich die einzelnen Visionen externalisieren und mit den erzielten bzw. schon vorhandenen Ergebnissen abgleichen. Diese Externalisierung wiederum hilft jedem Mitarbeiter bei der Internalisierung der Unternehmensvision, was die persönliche Identifizierung verstärkt.

Diese Schritte bedürfen eines Beobachtens von außen, denn es wird notwendig sein, Platz zu schaffen für die neue Vision, also Ballast über Bord zu werfen und sich von alten Gewohnheiten und Vorstellungen zu trennen und dabei gleichzeitig die neue Vision wirken zu lassen.

4. Links

[1] J. Galuska et al: "Pioniere für einen neuen Geist in Beruf und Business"; München 2001

© Gabriele Schiller, Dr. Bernhard v. Guretzky 2006

E-Mail: gabriele.schiller@yahoo.de , guretzky@gmx.net

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

- o -

III.)

Menschenwürde als Wirtschaftsfaktor

von WOLFGANG W. OSTERHAGE

4

1. Einleitung

In solchen Institutionen wie GATT oder WTO werden schwerpunktmäßig Zolltarife und Handelsschranken verhandelt. Meistens geht es um die Öffnung der Märkte von Industrienationen für die Güter aus Ländern der sogenannten Dritten Welt. Gelegentlich gelingt es schon einmal in solchen Ländern einen starken Verbündeten zu finden (meistens für irgendeine Gegenleistung auf einem anderen Schauplatz), und Zollschränken werden gesenkt. Dieser Erfolg garantiert aber noch nichts.

Es gibt eine ganze Palette von administrativen und politischen Waffen, Einfuhren aus bestimmten Ländern zu erschweren. Fallen Zolltarife, werden Argumente wie Copyright, Patentrecht, Kinderarbeit, Zwangsarbeit usw. ins Feld geführt, die den Handel weiter komplizieren. Ein häufig gehörtes, augenscheinlich wohlmeinendes, aber letztendlich protektionistisches Argument besteht darin, Bedingungen aufzustellen, die darauf abzielen, Sozialstandards der westlichen Hemisphäre in anderen Ländern einzufordern (Sozialstandards, die vor noch gar nicht so langer Zeit in unseren Breiten alles andere als selbstverständlich waren).

Theoretisch unterlegt werden solche Überlegungen durch den Verweis auf die Menschenwürde. Dabei wird vorausgesetzt, daß das seinerzeit in Europa entwickelte Konzept von der Menschenwürde Allgemeingültigkeit für alle Länder heute hat. Es ist schon richtig, daß die sekundären Ableitungen der Menschenwürde in den allgemeinen Menschenrechten von allen Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen anerkannt werden. In der Praxis werden allerdings häufig spezifische Interpretationsspielräume gefordert, die ein effektives Monitoring erschweren.

Da wir bei der Betrachtung von Handelsschranken über Waren und Dienstleistungen reden, sind in dieser ganzen Diskussion um die Menschenwürde insbesondere auch die Unternehmen gefragt, die an den Handelsströmen beteiligt sind. Und so sind jene häufig im Zentrum des öffentlichen Interesses, wenn es um die Anwendung oder Nicht-Anwendung von Sozialstandards geht.

Im Folgenden soll -- nach einer Klärung von Begrifflichkeiten -- zunächst die historische Herleitung des Konzepts von der Menschenwürde erläutert werden, bevor die Konkretisierung ihrer Beachtung im Geschehen von Unternehmen betrachtet wird.

2. Begrifflichkeiten

Menschenwürde als feststehender gesellschaftsethischer Begriff, der im internationalen Diskurs argumentativ eine hohe Bedeutung hat und damit eine politische Waffe darstellt, ist sekundär und folgt in seiner Herleitung aus dem Begriff und der Vorstellung vom Menschenbild.

Auf der Grundlage des rein Rationalen kann ihm keine absolute Bedeutung zukommen. Vor positivistischem oder utilitaristischem Hintergrund reduziert sich der Mensch wie jedes andere Lebewesen zu einer Akkumulation von Protoplasma, die über physikalisch interpretierbare Signale mit der Außenwelt kommunizieren kann. Eine Bewahrung solcher Entitäten leitet sich

daher nur aus Nützlichkeitsüberlegungen von Profiteuren in Machtpositionen ab -- auch solchen, die nach unserem Verständnis als Masse demokratisch legitimiert werden.

Gilt a priori das Wort vom Menschenbild als gesetzt, erhebt sich die Frage nach dem, was mit diesem Bild gemeint ist. Man kann sehr wohl Einverständnis über ein Bild erlangen, ohne aber deshalb dasselbe Verhältnis zu dem zu entwickeln, was abgebildet werden soll. So finden wir eine Fülle von Bildern in unserer Soziologie: Berufsbilder, Männerbilder, Frauenbilder etc. In der Konkretion allerdings zeigt sich, wieviel der Glaube an ein Bild bewirkt, wenn man der Urmatrix dessen, was über das Bild ausgesagt werden soll, begegnet.

Diese Dilemmata waren seit jeher bekannt, und es hat nicht an Versuchen gefehlt, die einzig einleuchtende Rückbindung an die Transzendenz durch vernünftige Argumente zu umgehen -- eben unter Verwendung der Vernunft.

3. Historische Herleitung

Die frühesten philosophischen Gedanken, die sich mit dem Thema Menschenbild und damit Menschenwürde auseinandersetzen, findet man in der Antike -- und zwar bei den Römern in der Begrifflichkeit der "dignitas" einerseits und den Denkern der Stoa andererseits [1]. Während bei den Römern die dignitas immer noch verbunden ist mit der gesellschaftlichen Stellung eines Menschen, universalisiert die Stoa den Würdebegriff auf den Menschen als solchen gemäß seiner Stellung im Kosmos als Träger des "logos".

Diese letztere theoretische Voraussetzung wurde von der patristischen Literatur des frühen Christentums aufgegriffen und zu einer Symbiose mit dem alttestamentlichen Konzept der Gottebenbildlichkeit des Menschen in Einklang gebracht. Gottebenbildlichkeit bedeutet in diesem Zusammenhang nicht die Akquisition göttlicher Qualitäten durch den Menschen, sondern

erklärt sich aus der alttestamentlichen Polemik gegenüber der reklamierten Gottebenbildlichkeit antiker Herrscher wie z. B. im alten Ägypten, in dem der Pharaos als Reinkarnation des Sonnengottes Re überall seine Statuen aufstellen ließ. Demgegenüber postulierte das alte Israel die universelle Gültigkeit dieses Anspruchs für alle Menschen, die als "Bilder" Gottes in die Welt gestellt werden.

Diese Vorstellungen wurden später von der Scholastik aufgegriffen, insbesondere von Thomas von Aquin. Er unterscheidet allerdings immer noch zwischen einer Würde, derer ein Mensch durch unmoralischen Lebenswandel wieder verlustig gehen kann und einer Komponente der Gottebenbildlichkeit, die unverlierbar in der Persönlichkeit eines Menschen begründet liegt.

Aufgehoben werden diese Differenzierungen letztlich durch Kant, der den Unterschied macht zwischen "pretium" (Preis) und dignitas, die sich aus dem Selbstzweck der menschlichen Existenz herleitet. Dieser Selbstzweck ist an die vernünftige Natur des Menschen gekoppelt, genauer gesagt an die praktische Vernunft, die den Menschen über das rein Rationale auf die Ebene des Moralischen hebt. Diese Möglichkeit des guten Willens allein begründet die Möglichkeiten des Menschen schlechthin. Die letzte Schlußfolgerung aus dieser Herleitung gipfelt im berühmten kategorischen Imperativ.

In Ermangelung jeglicher anderer Begründungen der Sonderstellung des Menschen mit seiner Würde, bleibt nur eine solche Bezugsbasis, zu der sich zwischenmenschliche Beziehungen im Privaten, wie auch im wirtschaftlichen Bereich positionieren müssen.

4. Konkretisierung

4.1 Top down

Der übliche Blick, wenn von menschenwürdigem Verhalten im Wirtschaftsgeschehen die Rede ist, gilt normalerweise der Ebene, auf der von Ethik die Rede ist [2]. Und diese Ebene scheint zunächst völlig abgekoppelt

vom Geschehen auf der Betriebsebene, so als ginge es um etwas, das der Sphäre des Topmanagements allein vorbehalten wäre. Es ist allerdings eine alte Erfahrung, daß oben nur ankommen kann, was von unten her verdichtet wird; oder umgekehrt, daß unten wenig Gutes zustande kommt, wenn von oben die falschen Vorgaben gemacht werden. Insofern ist Unternehmensethik untrennbar mit den Elementen der Arbeitsebene verbunden, die weiter unten geschildert werden.

Von Unternehmensethik wird neuerdings insofern verstärkt gesprochen, als daß die Öffentlichkeit in den letzten Jahren gehäuft über unethisches Verhalten auf den Führungsebenen unterrichtet worden ist. Außerdem hat die öffentliche Sensibilität für solche Skandale zugenommen, da gleichzeitig der Abschwung des allgemeinen Wohlstands zwar inkremental, aber dennoch meßbar begonnen hat.

Viele, insbesondere größere Unternehmen versuchen sich dieser Debatte zu nähern, indem sie sich Verhaltenregeln geben, die von Führung und Mitarbeitern gelebt werden sollen. Man nennt diese Unternehmensleitbilder auch code of conduct. Wer die Broschüren, in denen solche Regeln ihren Niederschlag finden, in der Hand hält, dem fallen zweierlei Dinge auf:

1. Sie sind äußerlich ansprechend und von Werbefachleuten gemacht.
2. Sie geben inhaltlich etwa den Tiefgang der europäischen Verfassung wieder: viele Überschriften, wenig Details.

Jeder vernünftige Mensch kann solche Verhaltensgrundsätze unterschreiben, und man wundert sich, warum die Firmen immer noch teure Strategieberater beschäftigen, die monatelange Workshopveranstaltungen benötigen, um so grundlegend naheliegende Aussagen zusammenzustellen. Es wäre vielleicht kostengünstiger, eine Art ISO-Norm zu verfassen und ins Internet zu stellen. Dann könnte sich jedes Unternehmen einen Ausdruck mit den Unterschriften

der Geschäftsleitung einrahmen und ins Foyer hängen. Es wäre dann ethisch zertifiziert.

Ein solcher Code of Conduct basiert natürlich auf dem Menschenbild, das in einem Unternehmen gepflegt wird. Bewähren müssen sich solche Vorgaben dann in der betrieblichen Praxis, in der das zugrundeliegende Menschenbild durchscheint.

4.2 Bottom up

Beispiel: "job rotation" [2]:

Eines der ersten Unternehmen, das in zwischenmenschlichen Teilhabe- und Übergabeszenarien Chancen sah, war die Firma Goretex in Skandinavien Ende der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts. Sie führte im Rahmen von Gruppenarbeit konsequent das Konzept des job rotation ein. Auf der Produktionsebene wurden Gruppen von 10-12 Personen gebildet, denen bestimmte Produktionsmittel zur Verfügung standen, und die einen bestimmten Ausschnitt aus dem Unternehmensspektrum zu bearbeiten hatten. Dabei ging es nicht um eine Neuauflage der klassischen Arbeitsgruppe unter einem Meister bzw. Vorarbeiter.

Die Gruppen waren besetzt mit allen erforderlichen Qualifikationen: Facharbeiter als Maschinenbediener, Qualitätsingenieure, Arbeitsplaner, Materialwirtschaftler, Transporteure usw. Durch gegenseitiges Anlernen und Knowhow-Weitergabe wurde im Laufe der Zeit sichergestellt, daß jeder in der Gruppe für jeden einspringen konnte: Man rotierte in zeitlichen Abständen, und ebenso rotierte der Sprecher der Gruppe nach einem von der Gruppe selbst bestimmten Rhythmus. Einzige Bedingung von außen: Die Produktionsziele mußten eingehalten und die anderen Unternehmensbereiche über organisatorische Schnittstellen adäquat bedient werden. Dafür gab es Vereinbarungen.

Beispiel: "job enrichment":

Viele andere Unternehmen haben das job rotation nachgeahmt, und mittlerweile ist auch wieder pragmatische Ernüchterung eingetreten. Was geblieben ist, ist der Wandel von der job rotation zum job enrichment. Die Weitergabe von Wissen, der Wechsel von Tätigkeiten wird positiv gesehen. Das Teilen von Zeit mit anderen Menschen in konstruktiver Weise führt zu Entlastungen und Bereicherungen -- erschlägt also zwei Fliegen gleichzeitig.

Diesen beiden Ansätzen liegt ein Menschenbild zugrunde, das von Eigenverantwortung und Freiheit ausgeht, aber auch vom Dienen.

KAIZEN

Die höchste systematisierte Wertschätzung der individuellen Fähigkeiten von Mitarbeitenden und zugleich der höchste Vertrauensvorschuß, der ihnen gegeben wird, findet sich im ursprünglich japanischen Konzept des KAI-ZEN. Wenn wir hier das Wort ZEN hören, ist nichts vordergründig Religiöses gemeint. KAI bedeutet Veränderung und ZEN bedeutet gut. KAIZEN also: Veränderung zum Besseren. Das Ganze ist hier zu sehen im Zusammenhang mit Prozessen in Unternehmen.

Den ursprünglichen Anstoß gab allerdings der Amerikaner Demming, der in den 1950er Jahren bei Toyota das Total Quality Management (TQM) einführte. Nachdem die Japaner daraus das KAIZEN gemacht hatten, ist diese Philosophie zu uns zurückgekehrt unter dem Beratungsansatz von KVP: kontinuierlicher Verbesserungsprozeß.

Der KVP umgreift wesentliche Teile der Persönlichkeit des arbeitenden Menschen. Das fängt bei seinem Verhalten in Diskussionsrunden an, für das Regeln aufgestellt werden, wie man dem Anderen tolerant und ergebnisoffen, aber gleichzeitig diszipliniert begegnet. Und das endet bei den höchsten Ansprüchen fehlerfreier Produktion: Jedes Produktionsband ist an jedem Arbeitsplatz mit einem roten Notknopf ausgestattet, der jederzeit von jedem Mitarbeiter gedrückt werden kann, sobald dieser einen Fehler im

Produktionsprozeß oder einen Qualitätsmangel entdeckt. Dann kommt alles zum Stillstand und alle Arbeiter aus der betroffenen Abteilung strömen zusammen und versuchen gemeinsam, das Problem zu lösen. Erst danach wird wieder eingeschaltet.

Hinter all diesen Ansätzen steckt natürlich die Erkenntnis, daß solche Maßnahmen eine höhere Wirtschaftlichkeit zur Folge haben als überkommene dirigistische Strategien. Wäre es nicht so, hätte KAIZEN im Wirtschaftsleben keine Chance. Dennoch kommen wir nicht umhin, festzustellen, daß die Sicht vom Menschen, seinen Fähigkeiten und Möglichkeiten, Verantwortung zu tragen, daß der Respekt davor verwurzelt ist in Konzepten, die sich aus dem Begriff von der Menschenwürde herleiten.

5. Fazit

Einleitend wurde herausgestellt, wie der Begriff der Menschenwürde global als Instrument genutzt werden kann, um bestimmte politische oder wirtschaftliche Standpunkte durchzusetzen. Somit greift ein ursprünglich ethisches Konzept in weltwirtschaftliche Prozesse ein. In der weiteren Klärung wurde zunächst die Frage nach der Legitimität eines Menschenbildes in der gesellschaftlichen Diskussion vor dem Hintergrund von Nützlichkeit und Rationalismus gestellt.

Der erforderliche Rückbezug für die weitere Erörterung schließlich wurde aus der philosophischen Entwicklung des Begriffs der Menschenwürde gewonnen, wobei philosophiegeschichtlich die unterschiedlichen Ansätze von der Antike über die Kirchenväter und die Scholastik bis hin zur Kritik der praktischen Vernunft von Kant bemüht wurden.

Anhand von zwei Annäherungen ("top down" und "bottom up") trifft sich endlich die betriebliche Wirklichkeit in der heutigen Zeit mit den Ergebnissen philosophischen Denkens. Es zeigt sich, daß ein solches Zusammentreffen nicht nur seine Rechtfertigung aus höherwertigen Ansprüchen herleitet,

sondern ebenso, daß das wirtschaftliche Interesse darin eine Optimierung erfährt. Insofern läßt sich diese Tatsache als indirekte Bestätigung für die inhärente Moralität vernünftigen menschlichen Handelns verwenden: Wenn wirtschaftliches Handeln vernünftig ist, dann ist es auch ethisch gerechtfertigt.

[1] F-J. Bormann: "Die Würde des Menschen ist unantastbar", evangelische aspekte 3/2006

[2] W. W. Osterhage: "Wirtschaft, Theologie, Kirche", Vortrag am Seminar für Praktische Theologie, Ev. Theol. Fakultät, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, WS2005, SS2006

© Wolfgang W. Osterhage 2006

E-mail: wwost@web.de

Homepage: INITIATIVE Fördergesellschaft für Evangelische Verantwortung in der Wirtschaft Mittel- und Osteuropas www.initiative-verein.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 -