

Thomas Hake (Hrsg.)

Von der Herausforderung, die Lösung (noch) nicht zu kennen

Entwicklungskonzepte für Organisationen
und Menschen in Zeiten rapiden Wandels

2013

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2013

Erste Auflage 2013
ISBN 978-3-89670-984-4
© 2013 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

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

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Herausgeber.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Foto-
kopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Ver-
lags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

EINLEITUNG

Wenn es üblich wäre, nicht nur verdiente Wissenschaftler, sondern auch Unternehmen aus gegebenem Anlass mit Festschriften zu ehren, dann wäre dieser Band eine Festschrift. Zustande gekommen ist er aus Anlass des 15. Jubiläums von Neuland & Partner aus Fulda. Dieses Trainings- und Beratungsunternehmen hat etliche wissenschaftlich engagierte Mitarbeiter, Kooperationspartner, Wegbegleiter und Kunden in seinem engeren und weiteren Umfeld. Es sind renommierte Wissenschaftler darunter, die das Zusammenarbeiten in Organisationen systematisch erforschen; umgekehrt finden sich etliche Praktiker mit wissenschaftlichem Hintergrund unter ihnen – Berater und Trainer, externe wie interne Personal- und Organisationsentwickler –, denen es ein Grundanliegen ist, im Dialog mit der Forschung zu bleiben und ihre Praxis im Licht wissenschaftlicher Erkenntnisse zu reflektieren. Diese Gruppen begegnen sich, von unterschiedlichen Seiten herkommend, im reizvollen Überschneidungsbereich zwischen Theorie, Praxis und Beratung. Viele von ihnen treffen sich seit einigen Jahren auch persönlich – bei *Neulands Campus*, einem eigens für diesen Zweck geschaffenen, für alle Interessierten offenen Dialogforum. Elf von ihnen treffen sich nun auch in diesem Aufsatzband, der die Zusammenarbeit in Organisationen unter Bedingungen des Wandels zum Gegenstand hat.

Dieser Wandel hat sich in den vergangenen Jahrzehnten ohne Frage dramatisch beschleunigt. Er stellt Individuen, Gruppen, Organisationen und Gesellschaften vor große Herausforderungen. Auslöser sind spontane, oftmals technologiegetriebene Wettbewerbsprozesse, an denen die Betroffenen teilnehmen – und in denen sie entweder treibende Initiatoren oder Getriebene oder auch beides zugleich sind. Im Zentrum des Wettbewerbs stehen marktliche Prozesse, mit Unternehmen als zentralen Akteuren. Welche Entwicklungslinien lassen sich auf diesem Feld ausmachen, welche Herausforderungen resultieren daraus? Wie können diese gemeistert werden? Welche Konsequenzen haben sie für die Unternehmensführung und die Mitarbeiter? Das sind zentrale Fragen jeder unternehmerischen Praxis. Die hier versammelten Beiträge versuchen, zukunftsfähige Antworten zu finden. Im weitesten Sinne geht es um Theorie und Praxis des Change-Managements – und darin eingebettet-

tet um die Frage, wie Organisationen, Gruppen von Menschen und Einzelne sich reflektierend und lernend weiterentwickeln können. Dieser thematische Bogen ist recht weit gespannt – und zeigt doch überraschende Verbindungslien. Etwa die, dass es bei individuellen Lernprozessen in jedem Lebensalter auf ganz ähnliche Dinge anzukommen scheint wie in Besprechungen, Fortbildungen und komplexen Change-Prozessen: auf Anerkennung der Individualität der Beteiligten, auf Respekt vor ihrem Anderssein, auf einen „fehlerfreundlichen“ Umgang miteinander und auf jene Geduld, die damit leben kann, die Lösung einstweilen noch nicht zu kennen – im Vertrauen darauf, dass sie sich im gemeinsamen Nachdenken (und dadurch um so tragfähiger) offenbaren wird.

Der Band beginnt mit einem Aufsatz von *Dirk Baecker*. Darin geht es um die grundsätzliche Frage nach der ethischen Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft. Zunächst grenzt er Ethik gegenüber Moral ab, die „nur“ das Einhalten der sozialen Gepflogenheiten der Umgebung überwacht. Ethik als reflexive Lebenskunst kann als kritische Überwachung der Moral, als Warnung vor moralischen Verfestigungstendenzen verstanden und praktiziert werden. Auf Unternehmen bezogen heißt das, die eigenen Leistungen, Strukturen, Werte und Umgangsformen laufend mit denen anderer, auch ganz anders gearteter Organisationen zu vergleichen. Durch diese Reflexion gewinnen Unternehmen nicht nur ein schärferes Bewusstsein ihrer selbst, sie beziehen sich zugleich auf das gesellschaftliche Umfeld und können so ihrer ethischen Verantwortung in der Gesellschaft gerecht werden. Damit ist sozusagen der Fragehorizont aufgespannt, in den sich die weiteren Beiträge einfügen. *Albert Vollmer* und *Theo Wehner* beschäftigen sich im zweiten Beitrag grundsätzlich mit dem Umgestaltungsdruck, der in den vergangenen Jahrzehnten auf den Unternehmen lastete – und der auch künftig fortbestehen wird. Ausgehend von drei Tendenzen, die von der Industriesoziologie herausgearbeitet wurden (Entgrenzung, Vermarktlichung und Subjektivierung), schildern sie, welche Auswirkungen diese Umgestaltungsprozesse auf die Kooperation in und zwischen Unternehmen und damit eng verbundene Begriffe wie Vertrauen, Konflikt und Wissen haben. Ihre arbeits- und organisationspsychologischen Ausführungen illustrieren die Autoren anhand eines Fallbeispiels, das die paradigmatischen Umbrüche in

einem fiktiven Schweizer Mittelstandsunternehmen nachzeichnet. *Joachim Stempfle* entwickelt im dritten Beitrag ein Konzept, mit dem die Risiken der Selbstfesselung von Unternehmen vermieden werden können. Er benennt strukturelle und psychologische Gründe für diese Tendenz zur Selbstfesselung und zeigt Wege zu einer Innovationskultur auf. Letztere ist kein „Nice-to-have“, sondern die beste Vorkehrung gegen die reale Gefahr, am eigenen Erfolg zugrunde zu gehen. Eine besondere Rolle für eine zukunftsichernde Innovationskultur weist Stempfle dabei den Führungskräften zu und zeigt Kernelemente auf, die jede Strategie zur Führungskräfte-Entwicklung enthalten sollte. *Franziska Espinoza* berichtet anschließend darüber, wie eine systemisch fundierte Change-Strategie in der Praxis wirksam werden kann. Am Beispiel der Swisscom IT Services zeigt sie auf, wie durch Change-Management aus hierarchischen Strukturen flache Netzwerk-Kooperationen werden können. Eine ausschlaggebende Rolle kommt dabei dem Aufspüren und Überprüfen kooperationshemmender Denkmuster zu. Letztlich geht es darum, auf allen Ebenen und bei allen Anlässen die Qualität des gemeinsamen Nachdenkens über konkrete Herausforderungen zu steigern. So werden bessere Lösungen möglich – besser für den Unternehmenserfolg, besser aber auch für die Mitarbeiter und andere Stakeholder.

Der Beitrag von *Stefan Groß* leitet zum Themenblock Lernen und Entwicklung von Gruppen und Individuen über. Der Autor beschreibt die Live-Visualisierung als ein machtvolles Instrument zur Steuerung von Dialog- und Gruppenprozessen. Er entfaltet zunächst die vier Wirkkreisläufe der Live-Visualisierung: Handwerk, Kopfwerk, Klärwerk und Kraftwerk. Mit ihrer Hilfe werden visuelle Impulse möglich, die je nach situativem Bedarf öffnen, Kreativität freisetzen, fokussieren, strukturieren oder engführen. Moderation, so die Botschaft, kann mehr: Mit der Kraft bewusst und gekonnt gesetzter visueller Interventionen wird sie zu einem wichtigen Faktor für die Ausbildung einer kommunikativeren und kooperativeren Unternehmenskultur. *Jürgen Sammet* richtet in seinem Beitrag den Blick auf eine weitere Schlüsselfunktion in Unternehmen: die der Trainer. Er entwickelt ein Modell, mit dessen Hilfe sich die entscheidenden Trainerkompetenzen differenziert darstellen lassen. Es spiegelt das notwendige Zusammenwirken von persönlicher Reflek-

tiertheit, Fachkompetenz, didaktisch-handwerklicher Brillanz, intelligentem Umgang mit Gruppendynamik, „psychologischer“ Coaching-Haltung und systemorientierter Beraterperspektive wider. Abschließend nutzt der Autor sein Kompetenzmodell, um unterschiedliche Trainerprofile und Trainingssituationen grafisch zu veranschaulichen. *Jörg Wendorff* liefert in seinem Beitrag eine kritische Sichtung und Würdigung der aktuell viel diskutierten Hattie-Studie zu den Erfolgsbedingungen schulischen Lernens. Er referiert zunächst die zentralen Ergebnisse der Meta-Studie bezüglich der Auswirkungen von zentralen Faktoren des Lernerfolgs von Schülern und überträgt sie von Fall zu Fall auf die Fortbildung. Er hebt hervor, dass das Verhalten des Lehrers bzw. Trainers die entscheidende Rolle spielt. Aber auch die Bedeutung eines abwechslungsreichen, sorgfältig auf die Zielgruppe abgestimmten Lehrdesigns ist nicht zu unterschätzen. *Maria Spychiger* fragt ebenfalls nach den Voraussetzungen erfolgreicher Lernprozesse. Ihr Ausgangspunkt ist das aus der Arbeits- und Organisationspsychologie stammende Konzept der „Fehlerfreundlichkeit“. Dabei schlägt sie den Bogen von Umweltkatastrophen des ausgehenden 20. Jahrhunderts, die sich bei einem anderen, nicht-tabuisierenden Umgang mit Fehlern vielleicht hätten vermeiden lassen, zu Änderungen in der Lehr- und Lernkultur an Schulen, wie sie in einer paradigmatischen Unterrichtssequenz sichtbar werden. Lernen auf allen gesellschaftlichen Ebenen, so ihr Plädoyer, kann nur stattfinden, wenn Fehler sein dürfen, mehr noch: wenn sie als Lernanlässe bewillkommnet werden. Spychiger lässt keinen Zweifel daran, dass das allen Beteiligten einiges abverlangt – Lehrkräften ebenso wie Unternehmenslenkern.

Zwei Beiträge zum Thema Selbstführung beschließen das Buch. *Alexandra Krone* erläutert, warum das individuelle „Emotionsmanagement“ eine zentrale Rolle für den Erfolg und Misserfolg von Führungskräften spielt. Sie zeigt zunächst, welche Korrelationen sich zwischen negativen Emotionen und der Problemlösefähigkeit von Individuen experimentell nachweisen lassen, und bezieht diese Ergebnisse eigener Forschungen auf Beobachtungen und Erfahrungen aus ihrer aktuellen beruflichen Praxis als Personalchefin eines mittelständischen Unternehmens. Im Beitrag von *Burkhard Bensmann* schließlich werden die Erfolgsfaktoren der Selbststeuerungskompetenz durch die Unterscheidung von sieben Feldern der Selbstfüh-

rung detailliert herausgearbeitet, als da wären: 1) Vision & Mission, 2) Körper, Seele, Geist, 3) Fähigkeiten & Selbstentwicklung, 4) Partner, Mitarbeiter & Netzwerke, 5) Prozesse & Strukturen, 6) Projekte & Produkte, 7) Mehrwert. Mithilfe dieses Modells wird es möglich, die Selbstführungspraxis erfolgreicher Führungskräfte und Unternehmer systematisch aufzuschlüsseln, die Bensmann in knapp 90 strukturierten Interviews erkundet hat. Dieses gesammelte Erfahrungswissen zum Thema Selbstführung stellt er am Leitfaden der sieben Felder schlaglichtartig dar und zieht daraus Konsequenzen für die Führungspraxis. Dabei zeigt sich, dass Selbstführung die Basis nicht nur für den eigenen Erfolg, sondern auch für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung ist.

Es mag stimmen, dass viele Köche den Brei verderben; ein Buch wie dieses hingegen kann ohne viele hilfreiche „Köche“ kaum gelingen. In erster Linie gilt meine Anerkennung den Autorinnen und Autoren: Ohne ihr außerordentliches Engagement in dieser Sache wäre das Buch nicht so zeitig und vor allem nicht in dieser Qualität zustande gekommen. Dabei ist mir bewusst, dass die Arbeit an den Texten oft genug in der knappen Freizeit stattfinden musste. Sodann möchte ich Christa Wehner und Helmut Wienert für ihr Lektorat danken, das weit über die Suche nach versteckten Orthografie-, Stil- und Grammatikfehlern hinausging. Sie haben das Buch nicht nur sehr viel lesbarer gemacht, sondern intensiv mitgedacht und so den Herausgeber vor mancher Fehlentscheidung bewahrt. Ähnliches gilt für Stefan Groß von Neuland & Partner, der mir in der „heißen Phase“ ein unentbehrlicher Ansprech- und Reflexionspartner gewesen ist. Milena Füsgen und Melanie Bernitzky möchte ich für ihre Unterstützung in organisatorischen Belangen, Ilona Wehner für ihr allzeit offenes Ohr, Patrick Schultheis und Simone Druschel für die professionelle Anpassung der Grafiken, Steffy Fladung für die aufmerksame Endkontrolle sowie Conny und Falk Pinna für die Verschriftlichung des Interviewmitschnitts danken.

Zuletzt und vor allem möchte ich mich bei Michèle Neuland bedanken, die diesem Projekt von Anfang an sehr positiv gegenüberstand und die es, als es darauf ankam, nach Kräften gefördert und unterstützt hat.

Berlin, im November 2013
Thomas Hake

Dirk Baecker

Die ethische Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft

VERANTWORTUNG

Man ist es gewohnt, von der Verantwortung der Unternehmen in der Gesellschaft zu sprechen. Selbstverständlich besteht diese Verantwortung darin, dass Unternehmen sich nicht nur mit sich selbst beschäftigen, sondern Produkte produzieren, für die es Kunden gibt, Arbeitsplätze anbieten, die Arbeitskräften Lohn und Lebensunterhalt, vielleicht auch Karrieren und Selbstverwirklichung sichern, und Steuern zahlen, mit denen Leistungen des Gemeinwesens finanziert werden können. Selbstverständlich erwartet man auch, dass Unternehmen sich an den rechtlichen Rahmen der Gesellschaft halten, ökologisch wachsam mit ihren Ressourcen umgehen und sich wie ein guter Bürger aus eigenen Überschüssen an karitativen und philanthropischen Aktivitäten beteiligen, sich etwa in der Jugendförderung und Kulturförderung engagieren. Niemand würde dabei bezweifeln, dass die größte Verantwortung der Unternehmen darin besteht, nachhaltig am eigenen Erfolg zu arbeiten, denn dieser ist die Voraussetzung für alles andere.

Das Stichwort der „ethischen“ Verantwortung geht über all dies hinaus. Ethisch verantwortlich ist ein Unternehmen erst dann, wenn es sich am Maßstab eines Ethos misst. Was aber ist ein Ethos? Woran erkennt man es? Was kann man darunter verstehen?

MORAL

Um auf diese Frage eine Antwort zu finden, ist es zunächst hilfreich, Moral und Ethos zu unterscheiden. Das Wort „Moral“ kommt aus dem Lateinischen, bezieht sich auf *mores*, die Sitten und Gebräuche, und unterstreicht die Anpassung des Verhaltens einer Person oder einer Organisation an die sozialen Gepflogenheiten der Umgebung. Moralisch verhält man sich, wenn man die Bedingungen nicht verletzt, unter denen man damit rechnen kann, in der Gesellschaft als ein respektables Mitglied der Gesellschaft anerkannt zu werden.

Das ist keine triviale Angelegenheit, wie Axel Honneth (1992) gezeigt hat, weil diese Anerkennung nicht bereits dann verdient ist, wenn man sich erwartungsgemäß an der Gesellschaft beteiligt, sondern erst dann, wenn man wiedererkennbar in den Auseinandersetzungen Position bezieht, die eine Gesellschaft unvermeidlich durchziehen.

Moralisch respektabel handelt man dann, wenn es gelingt, einen Standard der Beurteilung des eigenen Verhaltens zu markieren, an den man sich zu halten bereit ist. Typischerweise ist dieser Standard nicht identisch mit der Kultur, in der man sich gerade bewegt, sondern legt eine Messlatte an, die die jeweilige Kultur in den Horizont einer anderen Kultur stellt. So kann man in einem Unternehmen signalisieren, dass einem die Familie wichtig ist, oder in der Familie, dass man bestimmte politische Positionen vertritt. Man kann in einer Kirche auf unternehmerische Rücksichten verweisen oder in einer politischen Partei auf eine ideologische Position. Sobald es in allen diesen Fällen gelingt, sich nicht etwa mithilfe der Messlatte aus der Verantwortung zu stehlen, sondern *fremde* Kriterien in der jeweils *aktuellen* Situation mit Reflexionsgewinnen einzubringen, handelt man moralisch verantwortungsvoll. Oft versucht die Gesellschaft, solche Moral einheitlich zu definieren und für alle Arten von Situationen zu generalisieren. Dann bekommt man es mit einer durchgängig religiös, politisch oder familiär geprägten Moral zu tun. Wichtiger jedoch als diese langfristig vergeblichen Versuche, Moral *inhaltlich* zu definieren, ist die Fähigkeit von Personen, insofern moralisch zu handeln, als sie sich *wiedererkennbar nicht von der Situation einfangen lassen, sondern sie aus komplementären Rücksichten heraus zu beurteilen und bei Bedarf auch zu verändern vermögen*.

Auf diese Komplementarität kommt es an. Sie ist es, die Respekt verdient und wegen derer Respekt verlangt wird. Auch sie ist nicht inhaltlich definiert, sondern bedeutet nur, dass man in der Lage ist, Kontexte zu berücksichtigen, die in jeder Gesellschaft über die aktuelle Situation hinaus auf anderes verweisen. Moral ist damit ein nur persönlich zu bewältigender Mechanismus, der die Einbettung einer Situation in die gesellschaftliche Umgebung überwacht und anmahnt, sie nicht aus den Augen zu verlieren. Wer moralisch handelt, macht sich in der jeweiligen Situation ein Stück weit unbeliebt.

Aber diesen Preis hat man gelernt zu zahlen, weil er der Preis für eine Reflexion ist, auf die man nicht verzichten will.

ETHOS

Das Wort „Ethos“ hingegen kommt aus dem Griechischen und meint so viel wie tugendhaftes Leben des Einzelnen und einer Gemeinschaft. Es geht über den bereits abgekühlten Begriff der Moral weit hinaus und stellt dieses Leben des Einzelnen und einer Gemeinschaft in den Kontext einer Tugend, die von der Psyche, der Seele des Einzelnen über seinen Haushalt, den Oikos, und seine Stadt, die Polis, bis zum Ganzen des Kosmos reicht. Ethos umfasst Psyche, Oikos, Polis und Kosmos, so zumindest die platonische und aristotelische Vorstellung. Natürlich betrifft sie, großzügig wie die Griechen in diesem Punkt waren, nur die Aristokraten und die freien Männer, vielleicht noch ihre Frauen, sicherlich jedoch nicht die Sklaven, die in den griechischen Haushalten und Stadtstaaten die Arbeit machten.

Insofern könnten wir bereits an diesem Punkt die idealistischen Vorstellungen der Griechen auf sich beruhen lassen und stattdessen mit dem Pragmatismus der Römer arbeiten. Aber so einfach ist es nicht. Die Vorstellung eines nicht nur moralischen, sondern tugendhaften Lebens verselbständigt sich gegenüber der Sklavenhaltergesellschaft der Griechen und behält bis heute eine Kraft, die zumindest dazu ausreicht, vom Mittelalter bis in die moderne Gesellschaft den Verdacht zu formulieren, dass wir in einer *dekadenten* Gesellschaft leben, die zur Tugend nicht mehr in der Lage ist. Die Rede von der Tugend und daher auch von der Ethik ist eine Rede von aktuell beobachtbaren Defiziten. Sie kann *kritisch* genutzt werden und löst Gefühle eines *Mangels* aus. Jean-Jacques Rousseau war der Meister eines solchen Diskurses, der nie nur der Gesellschaft, sondern auch der eigenen Position in dieser Gesellschaft gilt. Wer sich an der Tugend misst, entdeckt schnell, dass er ihr selber nicht genügt. Als *bigott* bezeichnet man jene, die von anderen eine Tugend verlangen, die sie sich selber zuschreiben, ohne sich tatsächlich an sie zu halten.

Wir können die Erwartung einer ethischen Verantwortung schon deswegen nicht aus den Augen lassen, weil sie dazu neigt, sich ins Idealistische zu flüchten und von dort aus mit einer Kritik aufzu-

warten, die sich an der eigenen Unerbittlichkeit misst und unter geeigneten Umständen auch vor der Ausübung von Gewalt nicht zurückschreckt. Wie also sähe das Verständnis einer ethischen Verantwortung auch von Unternehmen in der Gesellschaft aus, wenn diese ethische Verantwortung nicht nur kritisch, sondern auch positiv wahrgenommen werden soll?

Niklas Luhmann (1988) hat den Vorschlag gemacht, von einer Ethik immer dann zu reden, wenn moralische und ethische Urteile in der Lage sind, vor sich selber zu warnen. Die Ethik ist dann erstens die kritische Überwachung der Moral, das heißt die kritische Beobachtung jener Standards, die als komplementär an eine Situation angelegt werden, ohne ihr angemessen zu sein und gerecht werden zu können. Denn auch das ist ja möglich. Familiäre Werte in einer Organisation, politische Werte in der Kirche, religiöse Werte in der Wissenschaft können die aktuelle Situation beleuchten, aber zugleich schlechte Ratgeber sein, welche Entscheidungen in welcher Richtung zu treffen sind. Dann braucht man, gerade weil in moralischen Bewertungen nichts Geringeres als der Respekt vor der Person in Frage steht, ebenso starke wie sensible Argumente, um diese Bewertungen ihrerseits auf einen Kontext zurückzuziehen und so praktisch relativieren zu können. Das ist ein interessantes Argument: Die Ethik beginnt gegenüber der Moral genau dort, wo nicht nur die jeweilige Situation am Standard einer fremden Bewertung gemessen wird, sondern auch der Standard an seiner Brauchbarkeit in der jeweiligen Situation. In der Ethik bekommt die Situation die Chance, als situativer Kontext des moralischen Kontexts aufgerufen zu werden, um den moralischen Kontext an der Situation und deren Anforderungen zu messen.

Und zweitens ist die Ethik als Warnung vor sich selbst ein Instrument der Reflexion auf die Gesellschaft insgesamt, insofern es in dieser Gesellschaft immer auch darum geht, darauf zu achten, wie es ihren Menschen geht, in welchen Haushalten und Familien sie leben, wie ihr Gemeinwesen gestaltet ist und welche ökologischen Rücksichten aktuell genommen werden oder verstärkt werden müssen. Die Ethik behält in dieser Funktion den idealen Anspruch der Griechen, verliert jedoch den Anspruch, Psyche, Oikos, Polis und Kosmos in einem tugendhaften Gleichgewicht zu halten. Das ist bereits den Griechen nur auf Kosten der Sklaven gelungen; uns gelingt

es gar nicht mehr. Wir haben stattdessen ein scharfes Bewusstsein der Kosten, die unsere eigene Gesellschaft allen Beteiligten und ebenso den nicht Beteiligten auferlegt, und haben gelernt, Situationen daran zu messen, ob und wie *diese Kosten gesehen und in Grenzen gehalten werden*. Wir haben gelernt, Tugend für unwahrscheinlich zu halten und dieses Unwahrscheinlichkeitsbewusstsein für eine reflexive Beobachtung unseres Lebens einzusetzen, die der Kriterien der Einschätzung dieses Lebens gerade nicht gewiss, sondern ungewiss ist. Mit Michel Foucault (2007) kann man hier von einer neuartigen Lebenskunst mit nach wie vor nicht unerheblichen Ansprüchen sprechen.

PLÄDOYER FÜR EINE KOMPARATIVE ORGANISATIONSKULTUR

Aber was heißt das für Unternehmen? Haben wir uns mit dem Verständnis von Ethik als reflexiver Lebenskunst nicht längst in die Philosophie geflüchtet und jede Rückbindung an die Pragmatik unternehmerischen Handelns aus den Augen verloren?

Das Gegenteil ist der Fall. Es genügt die Lektüre eines Romans wie „Johann Holtrop“ von Rainald Goetz (2012), um sich an einem extremen Gegenbeispiel zu verdeutlichen, wie unternehmerische Situationen aussehen, denen es nicht nur an ethischer Reflexion, sondern auch an praktischer Moral fehlt. Mit der literarischen Lizenz zur äußersten Ungerechtigkeit schildert Goetz in diesem Roman einen Topmanager, dessen Ambition sich darin erschöpft, die eigene Ambition als gerechtfertigt zu erweisen. Es gibt keine Reflexion auf Produkte, keine Reflexion auf Arbeit, keine Reflexion auf die Organisation, keine Reflexion auf Strategien, sondern nur den von einem Ehrgeiz zum nächsten getriebenen Versuch, sich jeder aktuellen Situation restlos zu bemächtigen und als Sieger aus ihr hervorzugehen. Der Roman ist ebenso großartig wie unrealistisch, weil er zeigt, dass man in der Tat jede einzelne Situation als Ressource ihrer selbst betrachten und für eine gewisse Zeit erfolgreich von einer Situation zur nächsten jagen kann, ohne auch nur ein einziges Mal einen anderen Standard zu benötigen als die eigene Ambition. Für alle Beteiligten ähnelt das Verhalten von Johann Holtrop eher dem eines Cruise-Missiles, aber das ändert nichts daran, dass

es Unternehmen gibt, die die Typik eines solchen Verhaltens eher fördern als bremsen.

Wenn wir hier von der ethischen Verantwortung eines Unternehmens in der Gesellschaft reden, meinen wir präzise das Gegen teil eines solchen Marschflugkörperverhaltens. Ethische Verantwortung beginnt dort, wo ein Unternehmen darüber nachdenkt, welche Produkte es auf den Markt bringt, welche Arbeitsplätze es anbietet, wie es mit seinen Kunden umgeht und wie es im Gespräch mit der umgebenden Gesellschaft bleibt. Wie aber kann ein Unternehmen „nachdenken“? Sicher ist, dass dieses Nachdenken nicht daran gemessen wird, dass jeder Mitarbeiter jederzeit in der Lage ist, reflektiert zu zögern, ob er oder sie Entscheidungen trifft oder nicht. Sicher ist auch, dass es nicht darum geht, eine am Vorstand hängende Abteilung zu gründen, in der einige philosophisch gestimmte Gemüter mit Sorgenfalten auf der Stirn Einwände formulieren und zu Rücksichten mahnen, mit denen der Rest des Unternehmens nichts anfangen kann. Und erst recht besteht ethische Verantwortung nicht darin, dass der Vorstand des Unternehmens bei passenden und unpassenden Gelegenheiten verantwortungsvolle Reden hält. Worin aber dann?

Wir knüpfen dort an, wo wir die Moral zugunsten der Ethik hinter uns gelassen haben. Wir ergänzen den *moralischen* Standard, der eine mehr oder minder zufällige, der einen oder anderen Person vor dem Hintergrund ihrer Biographie einleuchtende Komplementarität einer Situation mit einem Kontext anmahnt, durch einen *ethischen* Standard, der darin besteht, die eigenen Leistungen laufend mit den Leistungen anderer Organisationen zu vergleichen. Ich meine damit ein Benchmarking, das nicht nur auf Produktivität, Profitabilität, Effizienz und Effektivität schaut, sondern darüber hinaus auf die Organisationskultur achtet. Organisationskultur ist nun ein Wort, das wie so viele andere Stichworte zur Beschreibung und Reflexion unternehmerischen Handelns schneller instrumentalisiert und inflationiert war, als man auch nur zuschauen konnte. Aber das ändert nichts daran, dass mit diesem Wort ein äußerst interessanter Anspruch formuliert werden kann. Denn Organisationskultur heißt, folgt man etwa Edgar Schein (1995), den eigenen Umgang mit Produkt, Arbeit, Führung und Verfahren *mit Alternativen zu vergleichen*, die man entweder im eigenen Unternehmen findet (gar nicht einmal

so selten), aber auch in anderen Unternehmen und in anderen Organisationen außerhalb der Unternehmenswelt, in Behörden, Krankenhäusern, Schauspielhäusern, in der Universität, in Sportvereinen oder bei der Armee.

Welche Kultur im Umgang mit Produkt, Arbeit, Führung und Verfahren findet man dort, die man im eigenen Unternehmen vermisst? Welche Kultur hat man selber entwickelt, die man anderen empfehlen könnte? Bereits das Stichwort der Organisationskultur macht darauf aufmerksam, dass es Balancen und Ungleichgewichte zwischen den Ansprüchen der Menschen, der Arbeit, der Märkte und der Hierarchie gibt, die irgendwie gefunden werden und dann für selbstverständlich gehalten werden, ohne dass sie selbstverständlich sind. Unter dem Stichwort der Organisationskultur reflektiert eine Organisation auf die eigenen Selbstverständlichkeiten, um auch sie, genauso wie alles andere, bei Bedarf und mit ungewissen Folgen zum *Gegenstand einer Entscheidung* machen zu können. Kein Stichwort wäre für diese Art der Reflexion geeigneter. Denn „Organisation“ heißt, dass es einen Spielraum für Entscheidungen gibt, sonst könnte man gar nicht erst anfangen. Und „Kultur“ heißt, dass es Dinge unter dem Himmel dieser Erde gibt, die weit jenseits des Verständnishorizonts einer Organisation liegen und *dennoch von ihr nicht aus dem Auge gelassen werden dürfen*. Was versteht eine Organisation von Psychologie? Von der Gesellschaft? Von Turbulenzen auf Märkten? Von der Dynamik technologischer Entwicklungen? Und erst recht: Vom Zusammenspiel von Psychologie, Gesellschaft, Märkten und Technologien? Richtig – nichts versteht sie davon. Und doch steckt sie mitten drin und muss genau das von diesem Zusammenspiel verstehen, was sie als Grundlage der Überprüfung ihrer strategischen, taktischen und operativen Entscheidungen braucht. Keine Personalentscheidung, keine Entscheidung für oder gegen die Einführung eines Produktionsverfahrens, kein Entwurf eines Führungs- und Managementverständnisses, keine Gestaltung einer Marketingkampagne, keine Ordnung und Unordnung der internen Arbeitsteilung von der Hierarchie bis zum Workflow kommt ohne Aspekte aus, in denen sich dieses Zusammenspiel als Ambivalenz, als Dilemma, als Risiko, als Ungewissheit und eben fast nie: als Leitplanke sicherer Entscheidungen, bemerkbar macht.

Der Vorteil des Stichworts der Organisationskultur ist jedoch genau der, dass man von diesem unkontrollierbaren Zusammenspiel auf der Ebene des nüchtern pragmatischen Vergleichs verschiedener Organisationspraktiken eine hinreichend verlässliche Ahnung bekommt, um selber etwas ausprobieren zu können, was in der Population benachbarter Organisationen bereits in der Luft liegt, aber in dieser Variante noch nicht vorkommt. Denn dabei bleibt es in jeder ethischen Verantwortung: So sehr man sich mit anderen Organisationen vergleichen darf und muss, so sehr muss man sich in wiederum vergleichbaren Hinsichten auch von ihnen unterscheiden. Organisationen ebenso wie Personen müssen sich individualisieren, um nicht mit anderen Organisationen beziehungsweise Personen verwechselt zu werden.

Warum reden wir im Hinblick auf dieses in der Reflexion zwar offene, aber dennoch bodenständige Verständnis von Organisationskultur dennoch von einer ethischen Verantwortung der Unternehmen in der Gesellschaft? Ganz einfach. Weil dieses Zusammenspiel von Psychologie, Arbeit, Markt und Technologie im Rahmen von Recht, Politik, Wissenschaft und Kunst nichts anderes als „die“ Gesellschaft ist. Und weil die Reflexion auf diese Gesellschaft nichts anderes ist als das, was die Griechen noch unter Ethos verstanden. Die moderne Gesellschaft hat das Verständnis von Gesellschaft entsubstantiviert und entsubstantialisiert. Die Gesellschaft gibt es nicht im Singular, sie ist keine Instanz und keine Institution. Sondern sie ist der soziale Verkehr der Individuen unter den natürlichen, ökologischen und technologischen Bedingungen unseres Lebens auf dieser Erde. Diese Bedingungen in den Blick zu nehmen, heißt Ethos. Und für dieses Ethos nicht mehr den Kosmos mit seiner natürlichen Ordnung und dem einen oder anderen chaotischen Einsprengsel (kein Kosmos ohne Chaos) in Anspruch zu nehmen, wie es die Griechen taten, sondern einen offenen ökologischen Horizont, wie wir es tun: Ein ungewisses Schicksal der Erde, der Menschen und jedes einzelnen Individuums bedeutet nicht, dass die Aufgabe der ethischen Verantwortung damit unlösbar wird. Stattdessen geht es jetzt darum, das Wechselspiel zwischen lokalen Aufgaben und globalen Rücksichten in den Blick zu nehmen. Eine ethische Verantwortung wahrzunehmen heißt, um die Nische zu wissen, in der man unwei-

gerlich sitzt, sie aber auch wechseln zu können, wenn sich herausstellt, dass sie nur um den Preis ihrer Isolation zu halten wäre.

Wenn ein Unternehmen die eigene Organisationskultur mit anderen Organisationskulturen (inklusive der eigenen, die sich in Nischen hier und da erhalten oder entwickelt hat) vergleicht, öffnet es sich für seinen gesellschaftlichen Horizont und lässt aus diesem Horizont den einen oder anderen Blick auf die eigenen, immer eigenwilligen Verhältnisse fallen. Dann ist nichts mehr so, wie es scheinbar sein muss, sondern alles auch anders möglich. Und daraus gewinnt das Unternehmen seinen unternehmerischen und gesellschaftlichen Spielraum.

UND „DIE“ GESELLSCHAFT?

Diese Art der ethischen Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft ist keine Einbahnstraße der Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche, Möglichkeiten und Rücksichten in der Organisation, sondern umgekehrt auch eine Dokumentation unternehmerischer Möglichkeiten in der Gesellschaft. Unternehmen finden *in der Gesellschaft* statt, daher haben nicht nur andere Organisationen, sondern auch Politik und Wirtschaft, Kunst und Wissenschaft, Recht und Religion, Familie, Erziehung und – nicht zu vergessen – die Massenmedien größtes Interesse daran, zu beobachten, wie in welchen Unternehmen mit dem Möglichkeitenraum von Produkt, Arbeit, Markt, Management und Führung umgegangen wird. Man will nicht nur sicherstellen, dass man in Unternehmen mit Verhaltensanforderungen konfrontiert wird, für die es außerhalb des Unternehmens kein Verständnis gibt, sondern man will bei Bedarf auch lernen können, wie Unternehmen mit Problemen umgehen, die man selber auch hat.

Bei all dem ist in Rechnung zu stellen, dass Unternehmen *anders* sind. Hierarchie und Arbeit, Management und Führung stellen *andere* Verhaltensanforderungen als man sie in der Familie, im Verein, beim Einkaufen oder auf dem Sportplatz gewohnt ist. Und nicht wenige dieser Verhaltensanforderungen stehen *im Widerspruch* zu dem, was man andernorts gewohnt ist. Bereits die Verschlankung des Verhaltens *auf Entscheidung* und erst recht *auf Arbeit* widerspricht elementaren Formen des andernorts höflichen, abwartenden, einladenden und geselligen Umgangs miteinander. Deswegen müs-

sen sich Organisationen *rechtfertigen*. Und sie können sich nur rechtfertigen, indem sie auf die Vorteile der Organisation (Effizienz, Effektivität) hinweisen, die man sich einhandelt, wenn man die Nachteile der Organisation (Unhöflichkeit, Ungeselligkeit) in Kauf nimmt.

Dieser *Unterschied von Unternehmen in der Gesellschaft* ist unter dem Gesichtspunkt der ethischen Verantwortung in den Blick zu nehmen. Er ist *von beiden Seiten aus* in den Blick zu nehmen, auf der Seite des Unternehmens und auf der Seite der Gesellschaft. Was gewinnt und was verliert man, wenn man die Gesellschaft nicht nur ihrer Evolution überlässt, sondern in dieser Gesellschaft ein unternehmerisches Handeln ausdifferenziert, das diese Evolution um dramatische neue Aspekte bereichert? Unternehmen können schneller Variationen produzieren, als dies andere Bereiche der Gesellschaft können. Unternehmen besitzen dank Organisation schärfere Selektionsmechanismen. Und was auch immer positiv selegiert wird, kann dank Planung verlässlicher in die bereits vorhandenen Systeme eingefügt werden. Das aber heißt: Unternehmen stören mehr als andere Bereiche der Gesellschaft; sie sind unbeeinflussbarer als andere Bereiche der Gesellschaft; und sie können weitreichende Lock-in-Effekte pfadabhängigen Verhaltens auslösen, die man sehr viel schwerer wieder los wird als andere Aktivitäten der Gesellschaft.

Dieser evolutionäre Unterschied der Unternehmen in der Gesellschaft ist das Kapital der Unternehmen, im Positiven wie im Negativen, als fixes Kapital und als flexibles Kapital. Diesen Unterschied zu reflektieren und reflexiv zu halten, ist der Gegenstand der ethischen Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft. Bleibt zu fragen, wer sich dieser ethischen Verantwortung annehmen kann? Wer sind ihre Agenten? Wer kann die Reflexion sowohl auslösen als auch moderieren und natürlich auch im Keim ersticken? Es sind im Wesentlichen vier Agenten, die hier in Frage kommen: (1) die Mitarbeiter des Unternehmens vom Facharbeiter bis zum Topmanager, (2) die Berater des Unternehmens, die mit Projekten hineinkommen und auch wieder hinausgehen, (3) Wirtschaftsjournalisten, die gegenwärtig einen erheblichen Nachholbedarf in Sachen Verständnis von Organisationskulturen haben, und (4) Wissenschaftler, die Begriffe, Kategorien, Perspektiven und Modelle bereit-

stellen können, an denen sich die Reflexion entzünden und orientieren kann.

LITERATUR

Der Aufsatz ist die Druckfassung der Festrede, die Dirk Baecker am 6. September 2013 auf der Jubiläumsfeier von Neuland & Partner in Fulda gehalten hat.

Honneth, A. (1992): *Kampf um Anerkennung: Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1988): *Paradigm Lost: Die ethische Reflexion der Moral*. Stuttgart: Enke.

Foucault, M. (2007): *Ästhetik der Existenz: Schriften zur Lebenskunst*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Goetz, R. (2012): *Johann Holtrop*. Berlin: Suhrkamp.

Schein, E. (1995): *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main: Campus.