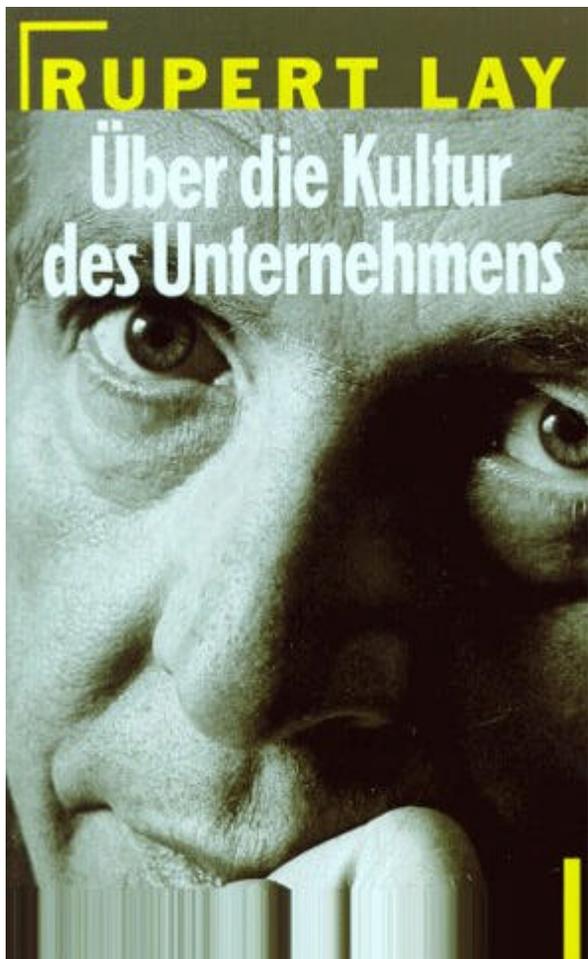


RUPERT LAY

**Über die Kultur
des Unternehmens**



Rupert Lay: Über die Kultur des Unternehmens

Econ-Verlag Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1992

Einleitung

Dieses Buch will nicht die Menge der Literatur zum Thema »Corporate Identity« vergrößern. Auf dem Gebiet tummeln sich bereits genug Unternehmensberater und Vorstände in der Meinung, das Ausmachen der Corporate Identity sei eine wichtige Funktion des strategischen Führens, ohne daß zuvor eine sorgfältige IST-Analyse angefertigt wurde. So entstanden zum Teil ebenso ideale wie realitätsabgelöste Konzepte von der Identität des Unternehmens.

Im Laufe der letzten Jahrzehnte änderte sich das die Unternehmensidentität sichernde Element. Nicht selten wird selbst dieses Faktum übersehen. Ich nehme mit *M. Humpert*¹ idealtypisch vier Perioden der Identitätsgründung eines Unternehmens an, die sich durch die identitätsstiftenden Faktoren unterscheiden:

- Die Periode bis zum Ersten Weltkrieg: Sie ist geprägt von identitätsstiftenden Unternehmerpersönlichkeiten. Beispiele sind: Gottlieb Daimler, Friedrich Krupp, Werner von Siemens, Karl Ferdinand Freiherr von Stumm. Versuche, diese Form der Identitätsstiftung nach dem Zweiten Weltkrieg wiederaufleben zu lassen, sind zumeist ökonomisch gescheitert (Josef Neckermann, Carl F. W. Borgward).
- Die Periode bis etwa 1970: Sie ist bestimmt von der identitätsstiftenden Funktion des Designs und des

¹ Monika Humpert: Das Unternehmensbild bei Banken. Nach Roman Antonoff: Die Identität des Unternehmens, Frankfurt (Frankfurter Allgemeine Zeitung), 1987, 15. Diese Einteilung ist insoweit idealtypisch, als es auch heute selbst Großunternehmen gibt, welche in der ersten oder zweiten Phase stehen, ohne daß man von einer Nachzeitigkeit der Unternehmensidentität sprechen kann.

designbestimmten Unternehmensimages. In dieser Periode erhielten (nicht selten mittelbar angeregt durch die Arbeiten der Ulmer Hochschule für Gestaltung) Unternehmen, meist von Unternehmensberatern angeregt, neues identitätsstiftendes »Aussehen«. Hierher gehören etwa:

- Ein neuer »Firmenname«: Aus der »Vereinigten Versicherungsgesellschaft mbH« wurde die »Vereinte Versicherungen«; aus der BfG die BfG-Bank.
- Ein Firmenzeichen (oft verbunden mit einer Firmenfarbe:

Die Dresdener Bank weckte Assoziationen mit dem »grünen Band der Sympathie«.

R. *Antonoff* ist der heute kaum mehr nachzuvollziehenden Ansicht: »Das Firmenzeichen ist eine Hochleistungsbatterie, die die Energie des ganzen Unternehmens speichert und so als Kraftquelle den Mitarbeitern dient... Ein neues Firmenzeichen kann das ganze Unternehmen in Bewegung bringen und, zur Verwunderung des Managements, Aktivitäten und Emotionen wecken, die man nie erwartet hat.«² Es soll nicht abgestritten werden, daß die »Einheit der das Unternehmen repräsentierenden Medien« (angefangen von Briefbögen bis hin zur Gestaltung von Verpackungen, von Visitenkarten bis hin zur Darstellung des Unternehmensgebäudes) nicht unerheblich ist und für die Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen, eines Produkts mit dem Unternehmen ausgesprochen hilfreich sein kann. Doch begründet Gestaltung noch keine Unternehmensidentität, wenschon Gestaltungsmängel die Identitätsbildung erheblich erschweren können.

Nun ist die Zeit der Herrschaft des Designs, wenn es sie je ernsthaft und erfolgreich gegeben haben sollte (einwandfrei statistische

² Roman Antonoff, a.a.O., 14.

Untersuchungen über die von *R. Antonoff* gepriesene Wirkung sind mir nicht bekannt), aber bereits seit geraumer Zeit vorbei.

Ebenso vergangen ist die Zeit der Identitätsstiftung über ein Unternehmensimage, das ausschließlich oder doch vorwiegend durch singuläre, d. h. nicht in den Kontext einer Unternehmensphilosophie eingebundene, Bestimmungen der Unternehmenskultur Identität schaffen wollte. Hier finden sich Bemerkungen wie: »Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital. Sie zu fördern und zu motivieren ist ein hohes unternehmerisches Ziel.« Oder: »Unsere Kunden sind unser wichtigstes Kapital. Sie zufriedenzustellen und an unser Unternehmen zu binden ist ein hohes Ziel unserer Unternehmenskultur.«

- Die Gegenwart: Sie ist beherrscht von der identitätsstiftenden Funktion der Unternehmensstrategie, vor allem der entwickelten Unternehmensphilosophie und der Unternehmenskultur. Damit fiel die Verantwortung für die Unternehmensidentität dem strategisch fahrenden Management und seinen Beratern zu. Scharlatane und Idealisten kosten die Unternehmen viel Geld, da sie nicht selten die Unternehmensidentität von irgendwelchen populistischen oder idealistischen, in jedem Fall aber von der konkreten Unternehmensidentität abgezogenen SOLL-Vorstellungen verordnen oder gar dekretieren.

Es sei jedoch zugestanden, daß einige Unternehmen in problematischer Nachzeitigkeit auf der Ebene der Identitätsstiftung über das Corporate Design steckengeblieben sind. Ein Beispiel aus dem politischen Bereich mag die Fragwürdigkeit solchen Unterfangens deutlich machen: Das Münchener »Team70« verordnete der badenwürttembergischen CDU im Wahlkampf Herbst 1991 folgendes Rezept: Die Kandidaten der Partei sollen in

einem »modischen Aprikosenton« im günstigsten Licht erscheinen. Die Pastelltöne Blau und Grün bleiben dem designierten Spitzenkandidaten Erwin Teufel reserviert. Im vergangenen Jahr war dasselbe Team in Rheinland-Pfalz und Brandenburg für die CDU tätig. In beiden Ländern ging die Partei in die Opposition. Sicherlich ist in der CDU, wenn man die Reden ihrer fahrenden Politiker als Kriterium wählt, kaum zureichendes kulturelles und philosophisches Potential vorhanden, um eine Identitätsgründung über eine Unions-Philosophie zu versuchen. Wer aber auf die Dauer nicht erkennt, daß heute Sozialgebilde ihre Identität über eine eigene Philosophie und eine daraus hervorgehende eigene Kultur stiften müssen, den wird vermutlich »die Geschichte strafen« (um ein von *M. Gorbatschow* verwendetes Marx-Zitat zu bemühen). Andererseits bemerkt *J. A. Schumpeter* zutreffend: »So fällt der typische Bürger auf eine tiefere Stufe der gedanklichen Leistung, sobald er politisches Gebiet betritt.«³ Das mag erklären, daß viele Politiker gewisse Anzeichen von Weisheit demonstrieren, wenn es um politische Belange geht.

Ehe wir das Thema Unternehmensphilosophie als Fundament einer Unternehmensidentität weiterverfolgen, sollen zwei Begriffspaare gegeneinander abgegrenzt werden, die in der Literatur gelegentlich - zum Schaden der Sache - nahezu gleichbedeutend verwendet werden:

- Unternehmensidentität (*Corporate Identity*) und Unternehmensbild (*Corporate Image*) sowie
- Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur.

³ J. A. Schumpeter: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie (1942), München (UTB 172) 1950,416.

1. Der Unterschied zwischen Unternehmensidentität und Unternehmensbild

Die Identitätsfrage verdankt der soziologischen Rollentheorie ihre Existenz. Die Rollentheorie konnte die selbstgestellte Frage nicht beantworten: »Wie ist es möglich, daß sich eine Person unter dem Anspruch der ihr zugemuteten zahlreichen Rollen zu einem konsistenten Selbst integriert?« Offenbar ist sie also anderes als die bloße Menge der oft inkonsistenten Rollen.

Die Frage konnte erst befriedigend beantwortet werden, als sich die Soziologie psychologischen Einsichten öffnete. So bestimmte *E. Erikson*, der den Begriff »Identität« in die Wissenschaftssprache einführte, sie als *die »Überzeugung..., daß das Ich wesentliche Schritte in Richtung auf eine greifbare kollektive Zukunft zu machen lernt und sich zu einem definierten Ich innerhalb einer sozialen Realität entwickelt«*⁴. Erikson beschränkte »Identität« keineswegs auf personale Identität. Er kannte schon die Identität sozialer Gebilde. Hier meint »Identität« die Konstanz der Symbole innerhalb des Sozialgebildes trotz Fluktuation der Gruppenmitglieder. Auch *G. H. Mead*⁵ sozialisierte den Begriff der »Identität«. Und zwar bezeichnet der Begriff den Sachverhalt, daß sich im interaktionellen Geschehen ein Subjekt zu sich selbst wie zu einem anderen Subjekt verhalten könne. Es könne die Überzeugungen und Werteinstellungen des anderen Subjekts antizipieren und sich selbst aus dessen Licht wahrnehmen. Das Subjekt sei fähig zu Spontaneität und Kreativität, die nicht in aktuellen Interaktionserfahrungen gründen

⁴ E. H. Erikson: Identität und Lebenszyklus, Frankfurt 1966,17.

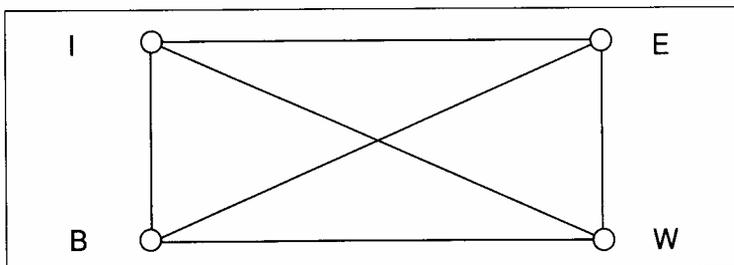
⁵ G. H. Mead: Geist, Identität und Gesellschaft (1934), Frankfurt 1968.

könnten. Vor allem *E. Goffman*⁶ entwickelte den Begriff der Stigmatisierung, der hilfreich sein kann, um zwischen Identität und Bild zu unterscheiden. Stigmatisiert seien Personen, die nicht in der Lage sind, standardisierten Erwartungen zu entsprechen (Alkoholiker, Strafgefangene, Homosexuelle, Roma, Behinderte, Wahnkranke, politisch motivierte Straftäter). Sie versuchen zumeist, die Standards zu imitieren (»phantom normality«). Das erlaubt scheinbar gelingende Interaktionen. Goffman verweist darauf, daß auch »Normale« nicht allen standardisierten Erwartungen entsprechen können. Auch sie bilden eine Phantom-Normalität aus. Während »personale Identität« die Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit des Subjekts sichert, dem moralische und rechtliche Zurechenbarkeit zugesprochen wird, versuchen Institutionen, die personale Identität in eine soziale aufzulösen. Menschen verhalten sich den Normen der Institutionen (mögen es Unternehmen, Kasernen, Gefängnisse oder Kirchen sein) gerecht, um nicht sozial bestraft zu werden.

Es ist nicht leicht, »personale Identität« auszumachen, den Begriff zu operationalisieren. Im Raum meiner Forschungen versuchen wir »personale Identität« durch die dialektische Einheit von in bestimmten sozialen Feldern in der Regel dominanten *Interessen (I)*, *Erwartungen* eines Menschen an sich, an seine Zukunft, an seine Mitmenschen, sein Unternehmen... (E), seine *psychosozialen Bedürfnisse* (seine narzißtischen, erotischen, sozialen und aggressiven) (B) und seine *Werteinstellungen (W)* zu bestimmen. Dabei sind wir uns darüber im klaren, daß diese dialektische Vierheit von Sozialgebilde zu Sozialgebilde wechseln kann und in der Regel

⁶ E. Goffman: *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität* (1963), Frankfurt 1967.

auch wechselt. Das Gemeinte läßt sich in erster Annäherung an folgendem Muster darstellen:



Wir sprechen von einer dialektischen Einheit, wenn

- die an der Einheit beteiligten Elemente (in unserem Fall Interessen, Erwartungen, Bedürfnisse und Werteinstellungen) voneinander unterschieden sind,
- sie jedoch nicht ohne einander sein können,
- so daß eine Veränderung beim einen auch eine Veränderung beim anderen zur Folge hat.

Wenden wir nun diese Begriffe auf Subjekte vom Typ »Unternehmen« an. Es ergeben sich leicht folgende Aspekte, welche die Unternehmensidentität bestimmen:

Zunächst einmal gilt das obenerwähnte dialektische Viereck auch für die Bestimmung der Identität eines Unternehmens. An die Stelle persönlicher Erwartungen, Bedürfnisse, Interessen und Werteinstellungen treten kollektive. Den Erwartungsräumen entsprechen also kollektive Interessen, Bedürfnisse und Werteinstellungen.⁷ Soll die tatsächliche Unternehmensidentität mit

⁷ Die so in Mode gekommenen Untersuchungen und Überlegungen zum Wertewandel treffen in der Regel nur unzureichend das untersuchte Phänomen. Die Untersuchung von (eventuell)

zureichender Sicherheit ausgemacht werden, dann wird man wohl kaum daran vorbeikommen festzustellen, welche kollektiven Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen das Verhalten der Menschen im Unternehmen im Umgang mit den im Unternehmen Tätigen, aber auch mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, den politischen, sozialen, kulturellen Instanzen der Region, in die das Unternehmen eingebettet ist, bestimmen. Darüber hinaus mag folgendes zu bedenken sein:

- Obschon Unternehmen sich in sehr verschiedenen Erwartungsräumen ihrer Inneren Umwelt (das sind die Erwartungsräume der im Unternehmen Tätigen) und ihrer Äußeren Umwelt (das sind die Erwartungsräume der ökonomischen, sozialen, kulturellen, politischen Umwelt des Unternehmens) entwickeln, bleiben sie dennoch, außer über die Firma, mit sich selbst, auch im Wechsel der Personen der Inneren Umwelt und etwa der ökonomischen und politischen Situation in der Äußeren Umwelt, identisch. Diese Identität nennt man heute zumeist Corporate Identity.
- Diese Identität ist eine soziale (an den Umwelten) und auf die Zukunft hin orientierte.
- Diese Identität wird gesichert durch Symbole, wie sie sich in Unternehmenskultur objektivieren.

gewandelten Werten fällt leicht einer semantischen Täuschung zum Opfer, da nicht selten ähnliche Werte genannt werden. Erst die Feststellung der Verschiebung von kollektiven Interessen, Erwartungen und Bedürfnissen erlaubt es, den tatsächlich gemeinten semantischen Inhalt eines Wertbegriffes festzustellen. Es könnte sich als fruchtbar erweisen, statt am Wertewandel am Bedürfnis- oder Erwartungswandel die veränderten Werteinstellungen zu erheben.

- Diese Identität geht nicht unter in dem Versuch, die Standard-Erwartungen der Umwelt zu erfüllen. Viele solche Versuche gründen nicht in der Identität, sondern in einer Phantom-Normalität.
- Die im Unternehmen Tätigen sind in Gefahr, ihre personale Identität zugunsten einer sozialen aufzugeben und so zu unkritischen Systemagenten zu werden.

Im Anhang stelle ich Ihnen vier Übungsreihen vor, die Sie vertrauter machen sollen mit den Problemen, die im Kontext einer gezielten Entwicklung der Unternehmensidentität auftauchen werden. Da solche Zielvorgaben in aller Regel nur von Menschen übernommen werden, die über eine zureichende Selbsterkenntnis und damit der Fähigkeit, realitätsabgelösten Idealen und Werten zu mißtrauen, verfügen, möchten diese Übungen auch die Fähigkeit, realitätsabgelöste Zielvorgaben in strategischen Managemententscheidungen zu erkennen, verbessern. Die Übungen behandeln die Themen:

1. Identität der Person.
2. Menschenbild.
3. Philosophie und Weisheit.
4. Personale Kultur.

Ehe diese Themen für die Identitätsgründung eines Unternehmens bedacht werden, sollte ihre Erheblichkeit für die Identitätsfindung einer Person sichergestellt sein. Das zu erreichen ist Zweck der im Anhang ausgeführten Übungen.

Ähnlich wie die Identität einer Person keineswegs von dem Bild definiert wird, das sie von sich selbst hat oder das andere von ihr

haben, ist es wichtig, zwischen Unternehmensidentität und Unternehmensbild zu unterscheiden. Im Althochdeutschen bezeichnet »*bilidi*« magische Kraft. Und tatsächlich geht von den Bildern, die sich Menschen über Menschen oder Institutionen machen, eine nahezu magische Kraft aus. Wird einer Person oder einer Institution (etwa einem Unternehmen) von wichtigen Bezugssubjekten her ein konstantes Bild, das sich vom Eigenbild in wesentlichen Punkten widersprüchlich unterscheidet, zurückgespiegelt, hat das zumeist katastrophale - in jedem Fall aber wenig wünschenswerte Folgen. Wir werden darüber im Kapitel »Führungsrichtlinien« sprechen.

Sobald wir es mit Bildern zu tun haben, ist das Bild-Original (gelegentlich »Urbild« genannt) sorglichst vom Bild (dem Abbild des Urbildes) zu unterscheiden. Andere unterscheiden - etwas drastischer - zwischen Sein (des Urbildes) und Schein (des Abbildes). Das Bild ist jedoch das Wirkliche (das, was wirkt), nicht das (reale) Sein. Vom letzteren haben wir keine Kenntnis. Wir erkennen also nur Bilder als Abbilder. Auf diesen Sachverhalt machte schon 1710 *George Berkeley* aufmerksam.⁸ *Immanuel Kant* vertrat die Ansicht, ein Bild sei ein Produkt unserer Einbildungskraft.⁹ Von *H. Hertz* stammt die auch heute noch meist vertretene Bildtheorie: »Wir machen uns innere Scheinbilder... der äußeren Gegenstände, und zwar machen wir sie von solcher Art, daß die denotwendigen Folgen der Bilder stets wieder Bilder seien von den naturnotwendigen Folgen der abgebildeten Gegenstände.«¹⁰

Wichtig ist die Einsicht, daß die Bilder, die wir uns von Unternehmen machen, zumeist durch Interaktionen zustande kommen. Auch die

⁸ *George Berkeley*: Treatise concerning the principles of human knowledge, Dublin 1710, II, 1, 8.

⁹ Kritik der reinen Vernunft (1787), B 181.

¹⁰ *Heinrich Hertz*: Die Prinzipien der Mechanik, Leipzig 1892, 1.

Informationen, die wir uns aufgrund von Berichten der Massenmedien bilden, sind mittelbar interaktionell.

Hier begegnen wir nun dem Phänomen der »kommunikativen Phantome«. Solche Phantome werden über soziodynamische Prozesse zwingend (das meint, die Nicht-Bildung steht nicht zu unserer Disposition) gebildet. Je häufiger in Abwesenheit des Betroffenen in einer Paarbeziehung oder einer Gruppe über einen Menschen gesprochen wird, desto weiter entfernt sich das Phantom von den meist sehr unterschiedlichen Erstbildern der Interagierenden. Es kommt zur Ausbildung eines nahezu identischen Phantom-Bildes. Der Zwang, das Konstrukt von einem anderen Menschen interaktionell zu bestätigen, scheint besonders ausgeprägt, wenn der Betroffene nicht anwesend ist. Seine Anwesenheit wird dazu führen, daß die Konstrukte nicht gleichartig sind. Im Sprechen mit einem Menschen ändert sich unser Bild sehr viel leichter (weil es, angepaßt an die konkrete Gesprächssituation, dauernd dynamisiert werden muß, wenn die Interaktion gelingen soll), als wenn über ihn gesprochen wird.

Das Über-Sprechen führt in aller Regel konvergierend zu weitgehend identischen Konstrukten.

Das hier über Konstruktbildungen von Personen Gesagte gilt noch sehr viel ausgeprägter für Institutionen (etwa für Unternehmen), weil keine unmittelbaren Interaktionen mit dem Unternehmen möglich sind, die das Phantom-Bild dynamisieren könnten. Hat ein Unternehmen, sei es durch eigene Aktivitäten, sei es durch gleichartige Nachrichten der Massenmedien, einmal ein bestimmtes, für Außenstehende konsensfähiges Image, wird es sehr schwer, dieses zu ändern. Die Image-Arbeit ist eine wichtige unternehmerische Funktion, die nicht nur den Marketing-Abteilungen vorbehalten werden sollte. Sie ist eine wichtige Aufgabe des strategischen Führens.

Weit verbreitet sind Fehlvermutungen über den Bekanntheitsgrad des Unternehmens. Er wird, wenn es nicht gerade langlebige Gebrauchsgüter (Autos, Waschmaschinen) herstellt, von der Unternehmensleitung erheblich überschätzt. Da alle Menschen und Institutionen, mit denen man unmittelbar zu tun hat (Kunden, Wettbewerber, Lieferanten, Gemeinderat), das Unternehmen kennen, vermittelt das die Illusion eines hohen Bekanntheitsgrades. Das ist um so unverständlicher, als er zu den wenigen - ohne erheblichen statistischen Aufwand - quantifizierbaren Parametern gehört. Ein potentieller Kunde oder Lieferant wird sich kaum an ein Unternehmen binden, das er nicht kennt.

Das Unternehmensimage kann jedoch auch durch das Image eines Unternehmensprodukts ersetzt werden. Es sind das vor allem die Produkte, über die in der zweiten Phase der Entwicklung von Unternehmensidentität die Bildung ebendieser Identität stattfand. Ein positives Produktimage führt dazu, daß ein Unternehmen teilhat an diesem Image. Das aber legt nahe, daß Unternehmen versuchen, von einem positiven Unternehmensimage her ihre Unternehmensidentität zu begründen.

Von besonderer Bedeutung für das Unternehmensbild sind die Symbole, die mit dem Unternehmen assoziiert werden. So galten lange Jahre folgende (zum Teil völlig realitätsferne) Assoziationen:

- Volvo - Sicherheit,
- Mercedes - Prestige,
- Hoffmann-LaRoche - Seveso - Dioxin,
- McDonald's - Unkultur - geringe Hygiene - Regenwaldvernichter,
- Deutsche Bank - Prestige und Sicherheit.

Um eine sinnvolle IST-Analyse des Unternehmensimage zu erhalten, ist es unverzichtbar, die Symbole zu kennen, welche die Umwelt des

Unternehmens mit dem Unternehmen oder Produkten des Unternehmens assoziiert.

Sinnvollerweise unterscheidet man zwischen Binnen-Image und Außen-Image eines Unternehmens, je nachdem, ob das Image des Unternehmens in seiner Inneren oder Äußerer Umwelt gemeint ist. Hier kann es erhebliche Unterschiede geben. So habe ich den subjektiven (statistisch nicht abgesicherten) Eindruck, daß das Innen-Image des Hauptwerks der BASF in Ludwigshafen sehr viel besser ist als das Außen-Image des Unternehmens. Ein solch gesplittetes Image birgt eine nicht unerhebliche Gefahr: Die gute Motivation der Mitarbeiter, erzeugt auch durch ein gutes Innen-Image, kann dazu führen, die Erkundung des Außen-Image zu vernachlässigen oder gar nicht mehr, strategisch gekonnt, an ihm zu arbeiten. Dennoch muß die Frage, warum ein Unternehmen von außen (etwa von den Massenmedien) anders angesehen wird als von den im Unternehmen Tätigen, zu einer Dynamisierung der Image-Arbeit führen.

Offensichtlich haben Unternehmensbild und Unternehmensidentität nicht unmittelbar miteinander zu tun. Dennoch ist es von größter Bedeutung, bei (etwa von Unternehmensberatern nahegelegten) Korrekturen der Unternehmensidentität das bestehende Unternehmensimage zu berücksichtigen. Dazu muß es zunächst einmal bekannt sein. Der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens ist die Voraussetzung für die Bestimmung von Beliebtheit wie Unbeliebtheit. Unternehmen, die mit Produkten auf dem Markt arbeiten, denen ein Image-Risiko anhaftet, versuchen entweder unbekannt zu bleiben oder die Verbindung Produkt-Unternehmen möglichst nicht aufkommen zu lassen. Als Beispiele sind hier zu nennen:

- die Diehl-Gruppe als der größte Kriegswaffenproduzent der Bundesrepublik,

- die Siemens AG als wichtiger Produzent und Aufarbeiter von radioaktivem Material in der Bundesrepublik.

Die Siemens AG manövrierte sich jedoch in den letzten Jahren in der Atomsache in eine schwierige Situation. Sie gab das Versteckspiel vor der öffentlichen Meinung auf und versuchte, die Hanauer Nuklearfirmen, die einen inzwischen denkbar schlechten Ruf erhalten hatten, durch das hohe Ansehen der Siemens AG aus der Schußlinie zu nehmen.

So übernahm die Siemens AG 1988 die liquidierte Reaktor-Brennelemente-Union (RBU) und das ebenfalls liquidierte Plutoniumwerk ALKEM als getrennte Betriebsteile für die Uran-Mischoxydverarbeitung (MOX). Jedoch das »Siemens Brennelementewerk Hanau« blieb in der Schußlinie seiner Gegner. Die Siemens AG riskierte ohne Not einen erheblichen Image-Schaden.

Andererseits kann eine realitätsdicht entwickelte Unternehmensidentität dazu führen, daß die Image-Arbeit ebenso realitätsdicht gestaltet wird. Abstrakte Festlegungen der Unternehmensidentität bleiben ohne Wirkung auf das Unternehmensimage - und das ist für ein Unternehmen existenzbedrohend. Abstrakte Festlegungen der Unternehmensidentität kommen meist zustande,

- wenn etwa Vorstände irgendein ideales Bild (meistens ihr eigenes) vom Unternehmen zur Bestimmung seiner Identität verwenden,
- wenn Unternehmensberater ohne zureichende, den Forderungen der Statistik gehorchende soziographische Untersuchungen dem Unternehmen eine Identität verordnen.

2. Der Unterschied zwischen Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur

Philosophie bedeutet »Liebe zur Weisheit«. Weise ist ein Mensch, der über ein entwickeltes und verinnerlichtes Lebenswissen über die Grundfragen menschlicher Existenz verfügt und dieses Wissen im Urteilen und Handeln für sich und andere praktisch macht. Weisheit zeigt sich in schwierigen menschlichen und zwischenmenschlichen Situationen. Ein weiser Mensch ist stets tolerant und vertrauenswürdig. Er kann zuhören und meistert schwierige Lebenssituationen. Dazu gehören Kenntnisse über Aufgaben und Ziele der eigenen Existenz in ihrem sozialen und geschichtlichen Wandel.¹¹ Der weise Mensch verfügt also über eine Orientierung im Werten, Handeln und Entscheiden und folgt seinem optimal genordneten Kompaß. Hektik und Dogmatik korrelieren signifikant negativ mit Weisheit. Dem *Sokrates* war Philosophie eine notwendige Lebensorientierung. Weisheit begründet Sinn: Sinn des Lebens, Sinn des Arbeitens, Sinn des Suchens. Nur was Sinn hat, kann verstanden werden. Das Sinnlose ist unverständlich und das Unverständliche hat keinen Sinn. So macht denn Weisheit Leben, Arbeiten, Suchen verständlich. »Im Mühen um Weisheit muß ich leben und deshalb prüfen und widerlegen.«¹² *Nach Cicero* ist der Mensch weise, der die Fährnisse des Lebens meistert.¹³ In der Folgezeit verkam denn Philosophie. Sie wurde zu einem »Streben

¹¹ Vgl. dazu A. Maercker und U. Staudinger: Weisheit aus psychologischer Sicht - ein Expertenwissen in grundlegenden Lebensfragen, in: Spektrum der Wissenschaft, Januar 1991, S. 23-26.

¹² Platon: Apologie 28e5.

¹³ Marcus Tullius Cicero: Tusc. disp. 11, 12.

nach Wissen«, einem »Streben nach Wahrheit«, endlich gar zu einer wissenschaftlichen Disziplin.

Offensichtlich ist also Philosophie ebensowenig in die Beliebigkeit des Philosophierenden gestellt wie Weisheit. Andererseits bleibt aber Philosophie auch niemals theoretisch, sondern sie wird praktisch. Sich in Normen (meist vom Typ »Regeln«) praktisch machende Philosophie führt zur Ausbildung von Kultur. Dabei ist durchaus zu bedenken, daß Philosophie mit Kultur in dialektischer Einheit steht. Eines kann ohne das andere nicht sein. Die Veränderungen des einen verändern das andere Element der Einheit. Kultur ist die praktische Außenseite der Philosophie. Bleiben beide sich selbst überlassen, kommt es zu autodynamischen Wechselwirkungen. Wenn man aber gezielt in den Prozeß der Entwicklung von Philosophie und Kultur eingreifen will, wie es zumeist bei der Entwicklung von Unternehmensphilosophien und -kulturen vorausgesetzt wird, wird man, wie wir sehen werden, mit den Idealen der Philosophie beginnen, um sie - situationsgerecht - in die Werte der Kultur zu übersetzen.

Wenn wir von Unternehmensphilosophie sprechen, verwenden wir den Begriff »Philosophie« in seinem ursprünglichen Sinn. Das Wort bezeichnet eine Orientierung des Unternehmens, die es ihm erlaubt, die alltäglichen Probleme und Aufgaben ohne sonderlichen Aufwand zu bewältigen. Unternehmensphilosophie soll dem Handeln der im Unternehmen Tätigen Sinn geben und es verständlich machen. Aus der Besinnung, der Sinnbegabung, erwächst dem Unternehmen etwas, das *R. Antonoff* sprachlich zwar nicht sehr glatt, dennoch aber brauchbar (in einer Analogiebildung zu »Synergie«) »Sinnergie«

nennt.¹⁴ Gemeint ist, daß aus dem Sinnwissen, der Sinnorientierung, dem im Unternehmen Tätigen »Energie« zuwächst:

- Es geht um den Sinn des Unternehmens. Er ist über eine Analyse der Funktionen des Unternehmens in den Bereichen der Inneren und Äußeren Umwelt zu erheben. Was ist seine Bedeutung für Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, Kultur, Gemeinde?
- Es geht um den Sinn des erzeugten Produkts. Er ist über eine moralisch verantwortete Güterabwägung zu erheben. Was ist der Produktnutzen für Kunden, für die Allgemeinheit, was bedeutet seine Produktion und Konsumtion für die Umwelt, welche Gefahren sind mit Produktion und Konsumtion verbunden?
- Es geht um den Sinn der Arbeit. Er ist über eine soziographische Analyse zu erheben. Arbeit hat zwar auch einen äußeren Sinn (etwa Geld zu verdienen, die Familie zu ernähren, einen angemessenen Lebensstandard zu realisieren), doch ist dieser Sinn meist nicht zureichend, um eine Identifikation eines im Unternehmen Tätigen mit dem Unternehmen und seinen Produkten herzustellen. Dazu bedarf es eines »inneren Sinnes«. In Frage kommt etwa Arbeit als ein Aspekt der Selbstverwirklichung, als ein Aspekt der Verantwortung gegenüber Menschen, als ein Aspekt der Nutzenstiftung.

Die Frage nach dem »Sinn eines Unternehmens« wird uns im Kapitel über Unternehmensphilosophie noch gründlicher beschäftigen müssen.

Bei alledem darf niemals vergessen werden, daß sich Philosophie niemals an beliebigen Idealen orientiert oder beliebige Ideale

¹⁴ A.a.O., 184.

verbindet. Wenn sie nicht im Praxisbezug Weisheit mehrt, stiftet sie eher Schaden als Nutzen.

Von der Unternehmensphilosophie ist deutlich zu unterscheiden als zweiter Aspekt, der Unternehmensidentität begründet, die Unternehmenskultur. Der moderne Kulturbegriff findet sich vermutlich erstmalig bei *Johann Gottfried von Herder*. Er verstand Kultur als eine lebendige (beginnende, sich entfaltende und endende) Gestalt eines Sozialgebildes. Damit befreite er den Kulturbegriff von einem linearen Fortschrittsdenken. Zugleich aber individualisierte er die Kultur: Sie ist immer eine Eigenschaft eines Sozialgebildes. Es gibt keine Menschheitskultur, Kultur kennt keine absoluten, ewigen Normen oder Regeln, sondern Kultur findet immer nur in einem bestimmten Sozialgebilde statt. Sie ist nicht überzeitlich, nicht gesellschaftsinvariant. Jedes Sozialgebilde entwickelt seine eigene Kultur.

Kultur ist abgeleitet vom lateinischen »colere« (= pflegen). Was innerhalb eines Sozialgebildes in besonderer Weise gepflegt wird, das definiert seine Kultur. Was aber kann in besonderer Weise gepflegt werden?

- Ein Sozialgebilde kann den in ihm lebenden Menschen Vorgaben schaffen (etwa durch die Definition dessen, was gut, werthaft, vernünftig ist), das eine oder andere personale Vermögen besonders zu kultivieren. Hier kommen in Frage etwa »Leistung« (wenn das Sozialgebilde eine »Leistungsgesellschaft« ist), »Erlebnisfähigkeit« (wenn das Sozialgebilde eine »Erlebnisgesellschaft« ist). Die meisten Unternehmen sind »Leistungsgesellschaften«. Gelingende Freundschaften sind »Erlebnisgesellschaften«. Ein Sozialgebilde kann aber auch Vorgaben schaffen, etwa religiöse, musische, sittliche,

intellektuelle Begabungen in besonderer Weise zu entfalten. Hier wäre an Kirchen, Konservatorien oder Schulen zu denken.

- Ein Sozialgebilde kann Strukturen ausbilden, die in besonderer Weise die Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen, Werteinstellungen der Menschen, die in ihm leben, kultivieren.
- Ein Sozialgebilde kann Strukturen ausbilden, die in besonderer Weise die politischen, ökonomischen, sozialen, kulturellen Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen, Werteinstellungen der Menschen und benachbarter Sozialgebilde kultivieren.
- Ein Sozialgebilde kann Strukturen ausbilden, die ihm helfen, in besonderer Weise seine Aktivitäten ins Außen verständlich zu machen.

Auch jetzt wird wieder deutlich, daß zwar Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur in einer noch abzuklärenden Weise zusammenhängen, keineswegs aber miteinander identisch sind. Offensichtlich muß erst die Sinnfrage abgeklärt sein, ehe die Frage, was denn auf welche Weise kultiviert werden müsse, beantwortet werden kann.

Kapitel 1: Zwischen IST und SOLL

In diesem Kapitel sollen zwei Aspekte behandelt werden, die zwar nahezu selbstverständlich sind, jedoch mitunter gröblichst vernachlässigt werden:

1. Es ist sorgfichst zu unterscheiden zwischen dem IST-Zustand eines Unternehmens und seinem SOLL-Zustand, vor allem wenn der SOLL-Zustand durch eine bewußte Zielvorgabe bestimmt wird.

2. Die Unternehmensidentität hat einen Bewußtseins- und einen Seinsaspekt. Ein bewußt angezieltes SOLL muß beide in ihrem Zusammenhang berücksichtigen.

1. Zwischen einem vorgegebenen IST und einem geplanten SOLL

Unser Thema ist unter dem Namen »Organisationsentwicklung« in die Lehrbücher der Betriebswirtschaftslehre eingegangen. Als Vater der Theorie der Organisationsentwicklung gilt allgemein *R. Beckhard*. Er schreibt: »Eine immer größer werdende Zahl von Unternehmensleitern hat begriffen, daß eine isolierte Teilarbeit nicht genügt, mit der man an der einen Stelle organisatorische Probleme flickt, an der anderen notwendige Verfahren ausmacht oder Dienstanweisungen ändert. Heute ist eine langfristige und abgestimmte Strategie nötig, um ein soziales Betriebsklima, Arbeitsmethoden und -verfahren, eine Weise der Wechselwirkung sowie Kommunikations- und Informationssysteme zu schaffen, die helfen, die Grundelemente des Unternehmens den vorausschaubaren und nicht vorausschaubaren Anforderungen der kommenden Jahre anzupassen. Die Organisationsentwicklung hat die Aufgabe, das Zusammenspiel zwischen diesen Elementen zustande zu bringen und zu regeln.«¹⁵

¹⁵ R. Beckhard: *Organization Development*, Menlo Park 1969. In den letzten Jahren nahm infolge der Mühen, die Unternehmensidentität nicht dem Schicksal zu überlassen, sondern sie von einigen Zielvorgaben her zu definieren und die Zielerreichung einer geplanten Strategie zu unterstellen, die Literatur zum Thema zu. Einige wichtige Titel seien hier aufgeführt:

W. Bennis: *The Nature of Organization Development*, Reading 1969.
P. Lawrence/J. Lorch: *Developing Organization*, Reading 1969.

Nun ist die Entwicklung einer gezielt veränderten Unternehmensidentität (mit den wesentlichen Anteilen der Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur) ein wichtiger Sonderfall der Unternehmensentwicklung. Aus diesem Grunde möchte ich, ehe ich fortfahre, Ihnen einige meiner Vorstellungen zum Thema auszuführen, ein Schema vorstellen, das *Diether Gebert* zum Thema »Organisationsentwicklung« ausarbeitete. Es scheint mir die

G. Lippitt: *Organization Renewal*, New York 1969.

C. Argyris: *Management and Organizational Development*, New York 1971.

W. French/C. Bell: *Organization Development*, Englewood Cliffs 1973.

D. Gebert: *Organisationsentwicklung*, Stuttgart 1974.

F. Glasl/L. de la Houssaye: *Organisationsentwicklung*, Stuttgart 1975.

B. Sievers: *Organisationsentwicklung als Problem*, Stuttgart 1977.

D. Gebert: *Beitrag des Managements zur Organisationsentwicklung*, in: M. W. Wilkes/G. W. Wilkes: *Handbuch Unternehmensführung*, Gernsbach 1979, 737-747.

K. Trebesch (Hrsg.): *Organisationsentwicklung in Europa* (2. Bd.), 1980.

K. Bartölke: *Organisationsentwicklung*, in: *Handwörterbuch der Organisation*, 1980, 1468-1481.

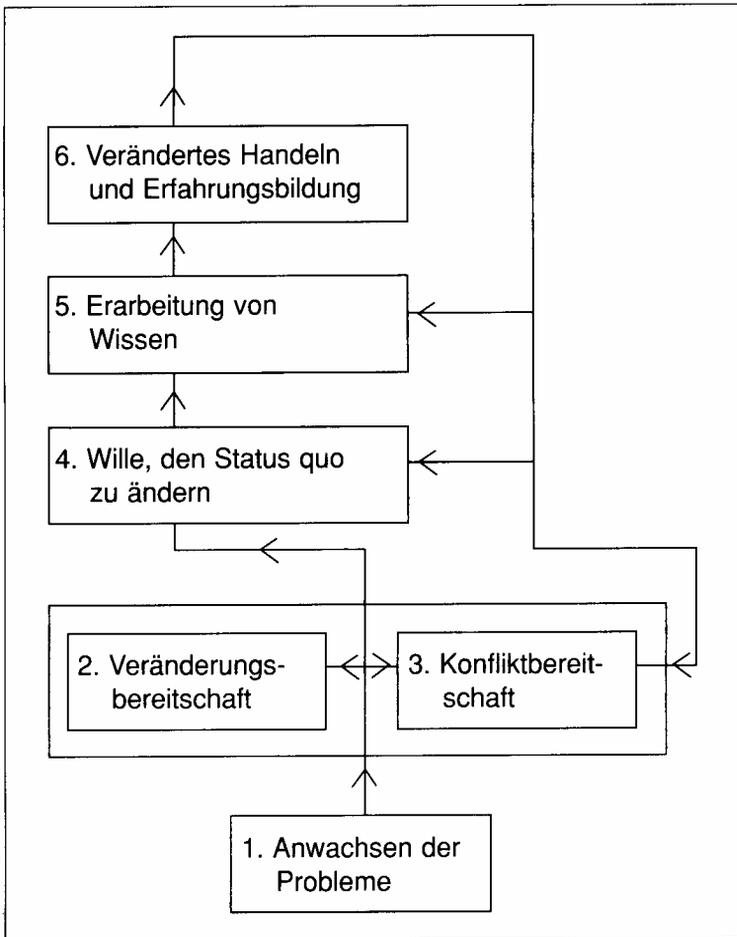
G. Commeili: *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*, 1985.

W. L. French/C. H. Bell: *Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsentwicklung*, 1982.

wichtigsten Bezüge und Rückkopplungen im Horizont einer Unternehmensentwicklung vorzustellen.¹⁶

Wir werden die in der Tafel vorgestellten Themen vor allem im Kontext des Kapitels über Führungsrichtlinien ausführlich behandeln, da die zu erbringenden Leistungen Führungsleistungen sind. Es kommt also darauf an, die Führungsrichtlinien so zu bestimmen, daß diese Leistungen erbracht werden können. Hier wird deutlich, daß Führungsrichtlinien nicht nur Ausdruck der Werte einer Unternehmenskultur sind, sondern zugleich auch Voraussetzungen, sie zu begründen.

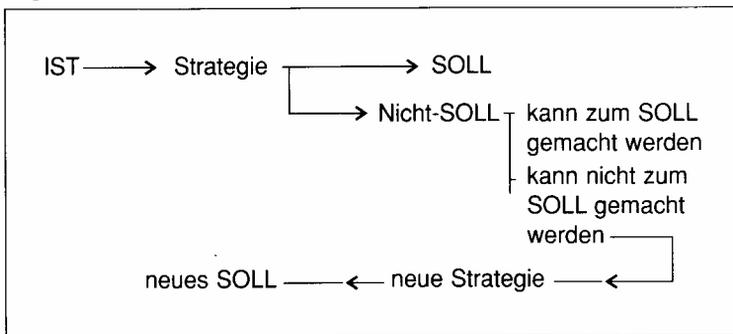
¹⁶ D. Gebert: Beitrag des Managements zur Organisationsentwicklung, in: Handbuch Unternehmensführung, S 744.



Doch kehren wir vorerst zurück zum Thema einer Unternehmensidentität zwischen IST und SOLL. Um eine Sensibilität für das Thema »Identität« zu erzeugen, bat ich Sie, einige Übungen auf sich zu nehmen, die es Ihnen erleichtern sollen, »personale Identität« zu verstehen.

Wenn Sie die im Anhang vorgestellten vier Übungsreihen, sich ausreichend redlich um Selbsterkenntnis mühend, absolviert haben, wird Ihnen der Unterschied zwischen Sein und Sollen, zwischen IST und SOLL, deutlich geworden sein. Dieser fundamentale Unterschied ist nicht nur erheblich bei der Analyse personaler Begabungen, Eigenschaften und Fertigkeiten, sondern auch für die Möglichkeiten der Entwicklung eines Unternehmens.

Am Anfang aller Konzepte zur Unternehmensentwicklung muß eine saubere IST-Analyse stehen (Punkt 1 und 2). Zum zweiten sind die Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens auszumachen: seine Chancen, vom IST zum SOLL zu gelangen. Damit eng verbunden ist die Entwicklung realisierbarer und vom Aufwand her vertretbarer Strategien, das SOLL zu erreichen (Punkt 3 bis 5). Ferner ist im Verlauf der Entwicklung permanent zu prüfen, ob sie sich nicht vom SOLL entfernt. Dann sind entweder die Strategien zu ändern oder das SOLL (Punkt 6 und 7). Das Gemeinte läßt sich etwa an folgender Skizze verdeutlichen:



Dabei sind in einer Entsprechung zu einer geplanten strukturell fixierten Verhaltensänderung einer Person folgende Schritte zu gehen:

1. Es muß das unternehmensspezifische Sein für alle »sozialen Schichten« im Unternehmen getrennt ausgemacht werden. Dieses

Sein ist bestimmt durch die Muster des Miteinander-Umgehens. Hierher gehören etwa:

- Was ist der tatsächlich praktizierte Führungsstil (nicht der ideale eventueller »Führungsrichtlinien«)? Er ist zu erheben nach Mittelwert und Varianz.
- Art und Zahl der sozialen Einbindungen der Mitarbeiter. Zu wieviel anderen im Unternehmen Tätigen unterhält durchschnittlich ein Mitarbeiter personale - nicht funktionale Beziehungen? Wie groß ist die Varianz dieser Durchschnittsfeststellung?
- Wie sind im Normalfall die »Informationswege« organisiert? Das gilt für die verschiedenen hierarchischen Stufen.
- Wie ist die hierarchische Struktur aufgebaut? Ist ein Matrixsystem eingeführt? Gibt es im Unternehmen selbstverantwortliche Gruppen? Gibt es operative Unternehmenseinheiten? Gibt es strategische Geschäftseinheiten? Wie groß ist die Autonomie dieser Einheiten?
- Wie gehen die Vorgesetzten mit den Primärtugenden (Zivilcourage, kreativer Ungehorsam, Konfliktfähigkeit) ihrer Mitarbeiter um (Mittelwert und Varianz)? Werden angepaßte (pflegeleichte) Mitarbeiter bevorzugt?
- Welche Kommunikationsmuster (Koordination oder Subordination) werden bevorzugt (Mittelwert und Varianz)?
- Wie verhalten sich die oberen Führungskräfte? Zeigen sie a-Verhalten (langes Reden, schlechtes Zuhören, Verkünden von Dogmen [Mittelwert und Varianz])?
- Wie bestimmen die Mitarbeiter ihr Verhältnis zum unmittelbaren Vorgesetzten (Mittelwert und Varianz)? Für die gewerblichen Mitarbeiter korreliert ein gutes Verhältnis zum unmittelbaren Vorgesetzten mit dem Merkmal »gutes Betriebsklima«. Das Merkmal »gutes Verhältnis zum unmittelbaren Vorgesetzten«

korreliert signifikant vor allem mit den Merkmalen: »Er hat Zeit für mich!« und »Ich kann ihm vertrauen!«

- Wie groß ist das Maß der Toleranz mit Fehlern der Mitarbeiter (Mittelwert und Varianz)? (Es gilt hier, die »Fiedler-Werte«¹⁷ der Vorgesetzten auf der LPC-Skala zu bestimmen.)
- Wie werden »Informationen«¹⁸ weitergegeben? Kommt es zu Informationsblockaden oder Fehlinformationen?
- Wie steht es mit der Konferenzdisziplin? In welchem Umfang bestimmen Selbstdarstellung, mangelnde Vorbereitung, Ausfechten von a-Kämpfen, Rechthaberei, offene oder latente Antipathien die Konferenzbeiträge?
- Wird bevorzugt über Delegation (Zuteilung von mittelbarer Entscheidungskompetenz durch Vorgesetzte) geführt oder über klare Aufgabenbeschreibung (Zuteilung von unmittelbarer Entscheidungskompetenz durch etwa anfangs jährlich neu festzulegende Rahmen- oder Feldvorgaben)?

¹⁷ Vgl. F. E. Fiedler: The Psychological Distance Dimension in Interpersonal Relations, in: J. Pers. 22 (1953),142-150; Das Kontingenzmodell, in: M. Kunzicig (Hrsg.): Führungstheorie und Ergebnis, Düsseldorf 1972. Wir werden ausführlicher auf das Fiedler-Modell im Zusammenhang mit Führungsrichtlinien zu sprechen kommen (vgl. Seite 183).

¹⁸Es werden niemals Informationen weitergegeben, sondern nur informationsauslösende akustische, optische, elektrische, elektronische Signale. Informationen bestehen nur im Großhirn einer Person. So ist zu beachten, daß ein und dieselbe Signalmenge bei verschiedenen Rezipienten sehr verschiedene Informationen verursachen können.

2. Es muß das unternehmensspezifische Bewußtsein für alle »sozialen Schichten« im Unternehmen getrennt ausgemacht werden. Dieses Bewußtsein legt fest:
 - Welche Rolle spielt die Tradition im Unternehmen?
 - Was gilt unbesehen als vernünftig, was als unvernünftig?
 - Was gilt ungeprüft als erfolgreich, was als aussichtslos?
 - Welche Rolle spielen moralische Überlegungen im Entscheidungsfeld?
 - Welche Rolle spielen Erwartungen, Bedürfnisse, Werteinstellungen und Interessen der im Unternehmen Tätigen bei Entscheidungsfindungen?
 - Welche Rolle spielen Erwartungen, Bedürfnisse, Werteinstellungen und Interessen der Menschen, die in wirtschaftlichen Kontakten zum Unternehmen stehen (wie Kunden, Lieferanten, Angehörige der Beschäftigten, Wettbewerber), für die unternehmerische Entscheidungsfindung?
 - Wie ist die Einstellung der Führungskräfte zu den Massenmedien?
 - Wie stehen die Führungskräfte zu »kritischen Verbänden« (etwa denen des Umweltschutzes)?
3. Es müssen Negationen aus der Sicht aller »sozialen Schichten« im Unternehmen getrennt ausgemacht werden. Es ist also festzustellen, ob und welche Merkmale korrekturbedürftig sind. Um den Gegenstand und die Dringlichkeit sowie die Methode des korrigierenden Ansatzes auszumachen, kann ein erster Entwurf einer angestrebten Unternehmensidentität (Probe-SOLL, Protoidentität) hilfreich sein.
4. Es müssen unter Beteiligung aller »sozialen Schichten« Strategien erarbeitet werden. wie man die wünschenswerten Korrekturen durchführt.
5. Es muß geprüft werden, ob es möglich ist, die Personalpolitik des Unternehmens beim Aufstieg vorhandener oder neu

einzustellender Führungskräfte auf die Entwicklung und Entfaltung der Unternehmensidentität auszurichten (SOLL-Konzept).

6. Während der Durchführung der Strategien muß stets geprüft werden, ob sie tatsächlich geeignet sind, das SOLL-Konzept zu erreichen.
7. Ferner ist dauernd die Veränderung gegenüber dem ursprünglichen IST zu testen. Nicht selten stellt sich heraus, daß das SOLL-Konzept geändert werden muß. Es darf niemals vergessen werden, daß die strategische Negation von Negationen niemals zu einer im vorhinein definierbaren Position führt. Die Negation kennt prinzipiell verschiedene Positionen als Ausgänge. Die Ausnahme, über die Negation von Negationen (der kapitalistischen Wirtschaftsform) könnte eine bestimmte Position (der Sozialismus) erreicht werden, war der entscheidende Irrtum des *Karl Marx*. Man sollte ihm darin nicht unbedingt folgen wollen.

Die Tatsache, daß Strategien (der Negation von Negationen) prinzipiell keine eindeutigen SOLL-Vorgaben (als Positionen) zugeordnet werden können, gründet in der Tatsache, daß nahezu alle Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden müssen. Diese Unsicherheit hat vor allem zwei Quellen:

1. Die Interessen, Erwartungen, Werteinstellungen, Bedürfnisse der Inneren wie der Äußeren Umwelt des Unternehmens können sich in der Zeit, die zwischen IST und SOLL liegt, verändern und eine entsprechende Modifizierung sowohl der Strategien als auch der SOLL-Vorgabe einfordern. Was heute als brauchbar und nützlich erscheint, kann übermorgen obsolet sein.
2. Ein Unternehmen ist ein autopoietisches (d. h. sich selbst schaffendes) Gebilde. Es entwickelt also unabhängig vom Willen und

der Absicht der in ihm lebenden Menschen eine Eigendynamik. Das hat es mit den meisten »Systemen« (seien sie biologischer, makroökonomischer, politischer, kirchlicher, gewerkschaftlicher Art) gemein.

Von Selbsterschaffung (Autopoiesis) eines Sozialgebildes sprechen wir, wenn folgende Merkmale gegeben sind:

- Weder die Elemente (Interaktionen zwischen den im Sozialgebilde Tätigen) noch die Strukturen (die Regeln, die den Interaktionen zugrunde liegen, aber auch die Werteinstellungen), noch die Gesamtheit des Sozialgebildes sind vorgegeben, sondern werden vom Sozialgebilde selbst geschaffen.
- Ihre Einheit finden sie nicht vor, noch übernehmen sie sie aus der Umwelt.
- Die Elemente tauchen auf und verschwinden wieder. Wenn das Gebilde nicht untergehen soll, müssen die Interaktionen miteinander verknüpft sein. Diese Kettung ist nicht einfach beliebig-linear, sondern es geschehen Selektionen und Spezifikationen, die gesichert werden müssen. Dazu werden Strukturen ausgebaut, die deutlich träger sind als linear zeitlich aufeinanderfolgende Interaktionen. Es gibt also einen deutlichen Unterschied zwischen den Normen der interagierenden Menschen und den Normen, die durch das »System« strukturell vorgegeben sind, auch wenn Menschen sich diese ihnen an sich fremden Normen zu eigen machen können. Diesen Prozeß nennt man Internalisierung. Doch verschwinden die Elemente nicht in ihren Wirkungen.
- Das Gebilde muß in der Lage sein, sich gegen seine Umwelten abzugrenzen. Es erhält also seine Identität weniger aus vorgegebenen Zielen, sondern aufgrund von Differenzen gegenüber der Umwelt.

Dieser Sachverhalt schließt jedoch nicht aus, daß mit einiger Streuung und Unschärfe Prognosen¹⁹ formuliert werden können. Der Versuch, eine Prognose zu erzeugen, kann immer dann sinnvoll sein, wenn es möglich ist, in der Vergangenheitsentwicklung Regelmäßigkeiten auszumachen, und zureichend sicherzustellen ist, daß diese auf kausalen oder funktionalen Abhängigkeiten beruhen. Hier seien zwei Verfahren vorgestellt, deren Verwendung sich in der Praxis als brauchbar erwies, wenschon sie kaum wissenschaftstheoretischen Ansprüchen genügen.²⁰

1. Das Delphi-Verfahren: Es berücksichtigt unstete Änderungen. In einer mehrstufigen Expertenbefragung und Expertendiskussion führt es verschiedene und verschiedenartige Einschätzungen zusammen, ohne daß irgendein sozialer Konsensdruck entstehen würde. Die Vorteile der Gruppendiskussion (Kreativität und Korrektur) werden entwickelt, ohne daß die Nachteile (Konsensdruck) erheblich

¹⁹ Es handelt sich hierbei nicht um Prognosen, wie sie aus den Theorien (Theorienprognosen) oder Hypothesen (Hypothesenprognosen) der Naturwissenschaften erstellt werden können. Die hier gemeinten Prognosen sind Extrapolationen.

²⁰ Vgl. dazu Diether Craemer: Einfache, praxisnahe Prognosetechniken, in:

M. W. Wilkes/G. W. Wilkes (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Gernsbach 1979, 169-188.

Informationssysteme, Berlin 1974.

²⁰ Vgl. dazu Diether Craemer: Einfache, praxisnahe Prognosetechniken, in: M. W. Wilkes/G. W. Wilkes (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Gernsbach 1979, 169-188. Informationssysteme, Berlin 1974.

würden. Delphi-Umfragen haben wenigstens drei typische Merkmale gemeinsam:

- In der ersten Runde sind die individuellen Vorstellungen breit gestreut.
- Über integrative Muster und solche der Rückkoppelung mindert sich die Streuung. Diese Stufe wird so lange nicht verlassen, bis eine Verteilerkurve entwickelt werden kann (in der Praxis meist zwei bis vier Sitzungen).
- Es erfolgt eine Medianbildung über die verbleibenden Ansichten. Der Median ist jener Wert, unter welchem die Hälfte der Schätzungen liegt.

Der problematischste Schritt ist die Auswahl der Experten. Im Idealfall sollten zwischen zehn und zwanzig auf ihrem Spezialgebiet anerkannte Experten zur Verfügung stehen. In der Unternehmenspraxis wird man sich meist mit weniger begnügen müssen.

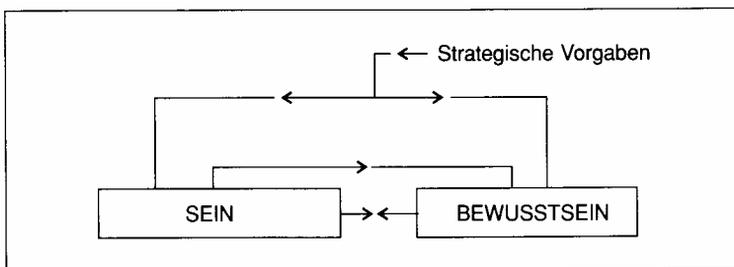
2. Die Zeitreihenprognose: Sie ist nur anzuwenden, wenn über einen längeren Zeitraum beobachtete stetige Änderungen vorliegen. Man zeichnet die sich stetig veränderten Werte auf und konstruiert eine Kurve, der eine mathematische Funktion zuerteilt werden kann. Sie wird erstellt mittels gleitender Durchschnitte oder mittels exponentiellen Glättens. Oft empfiehlt es sich, zuvor die Funktion um zyklische Schwankungen zu bereinigen. In der Praxis verwendet man, um dem unter Umständen erheblichen mathematischen Aufwand zu entgehen, ein geeignetes Statistikprogramm (etwas STASYS des GMD-Datenbanksystems FIDAS). Bei mittel- und langfristigen Prognosen kann die Methode der kleinsten Quadrate zur Fortrechnung eines vorhandenen Trends recht günstig sein.

Um diesen Dreischritt »Zeit des IST → Zeit der Strategie → Zeit des SOLL« sinnvoll zu gehen, kann es hilfreich sein, sich solcher

prognostischer Methoden zu bedienen. Unverzichtbar aber sind einige Grundkenntnisse über die Abläufe in Sozialgebilden. Einiges Wichtige dazu sei nun vorgestellt.

2. Sein und Bewußtsein als Elemente der Unternehmensidentität

Unternehmen bilden eine Teilmenge von Sozialgebilden, die unser Erkenntnisvermögen als soziale Systeme vom Typ Institution konstruiert. Die Elemente solcher Sozialgebilde sind, wie gesagt, Interaktionen. Diesen Interaktionen (dem sozialen Sein eines Sozialgebildes) entsprechen bestimmte Grundüberzeugungen, Werteinstellungen (dem sozialen Bewußtsein eines Sozialgebildes). Sein und Bewußtsein bilden eine dialektische Einheit. Wir gehen trotz der dialektischen Bipolarität von Sein und Bewußtsein davon aus, daß eine gezielte Veränderung des Bewußtseins nur möglich ist, wenn ihr (logisch, wenn auch nicht unbedingt zeitlich) eine gezielte Veränderung des Seins (als eine der Weisen, miteinander umzugehen) vorausgeht. Das Gemeinte mag folgende Skizze erläutern:



Ähnlich wie jeder Mensch als Person über eine Identität (*Personal Identity*) verfügt, die ihn von jedem anderen Menschen unterscheidet, so auch ein Unternehmen (*Corporate Identity*). Diese Identitäten sind im allgemeinen unbewußt, können aber aus den tatsächlichen Interaktionsmustern einer Person oder eines

Unternehmens einerseits und den tatsächlichen Grundüberzeugungen und Werteinstellungen andererseits deutlich werden. Diese meist nicht reflektierten Inhalte von Sein und Bewußtsein bilden die IST-Identität. Nun verfügen Personen über ein (ebenfalls meist unbewußtes) Selbst-Ideal, von dem her sie sich, wenn und solange »Selbsterkenntnis« für sie noch ein abstrakter (also nicht Interesse leitender) Begriff ist, definieren. Solche abstrakten Ideale sind nicht sonderlich hilfreich, da sie schon den ersten Schritten auf dem Weg zur Selbsterkenntnis nicht nur hinderlich sind, sondern sie oft gar unmöglich machen.

Ähnliches gilt auch für Unternehmen. Ihre tatsächliche realitätsdichte IST-Identität wird überlagert von einem abstrakten Selbst-Ideal. Dieses kann unbewußt sein oder (etwa aufgrund von schriftlich fixierten Unternehmensphilosophien und/oder Unternehmenskulturen) bewußt. In beiden Fällen wird eine Selbsterkenntnis des Unternehmens über seine tatsächliche Identität sehr erschwert. Jede realitätsdichte IST-Orientierung wird also zunächst einmal solche Ideal-Überlagerungen der Realität entfernen müssen. Das Material wird erst erkennbar, wenn aller Stuck abgeschlagen wurde.

Jede strategische Änderung der Unternehmensidentität setzt also eine möglichst exakte Analyse der vorhandenen Unternehmensidentität voraus. Wir haben oben schon mehrfach darauf verwiesen, daß Mittelwerte und Varianzen auszumachen sind. Ferner ist festzustellen, ob und welche Merkmale korrelieren. Die Änderung eines Merkmals in einer Korrelationsbeziehung läßt auch das andere nicht unberührt. Der Weg vom IST zum SOLL kann nur erfolgreich gegangen werden, nachdem eine solche IST-Analyse abgeschlossen wurde. Nicht jedes SOLL ist mit dem realen IST verträglich. Um die Schwierigkeiten, die mit der Beantwortung dieser Fragen verbunden sind, zu erkennen, dürfte der Versuch hilfreich sein, die eigene

Position zu orten. Ich bitte den Leser also etwa folgende Fragen möglichst realitätsdicht zu beantworten:

- Wie gehe ich in der Regel mit meinen Kollegen um?
- Wie gehe ich in der Regel mit meinen Vorgesetzten um?
- Wie gehe ich in der Regel mit meinen Mitarbeitern um?
- Was sind die Werte, die meinem Verhalten zugrunde liegen?

Für die Beantwortung der drei ersten Fragen ist etwa an folgende Muster zu denken:

kooperativ	kumpelhaft	distanziert
hilfsbereit	überheblich	besserwisserisch
kameradschaftlich	mißtrauisch	vertrauend
arrogant		

Die letzte Frage läßt an folgende »Werte« denken:

Ehrgeiz	Gerechtigkeit	Würde
personale Entfaltung		Ergebnisoptimierung

Die Realitätsdichte läßt sich nicht selten in erster Annäherung ausmachen, wenn Sie einen der betroffenen Mitmenschen diese Fragen über sich beantworten lassen. Das Maß der Übereinstimmung kann nicht nur gute Realitätsdichte vermuten lassen, sondern auch helfen, wenn mehrere Kollegen entsprechend verfahren, eine für die statistische Untersuchung nützliche Null-Hypothese²¹ zu erzeugen.

²¹ »Null-Hypothese« bezeichnet in der Sprache der Statistik jene Annahme, nach der die einer Stichprobe zugrunde liegende

Kapitel 2:

Formale und materiale Normen

Festlegungen von Unternehmensphilosophien, Unternehmenskulturen, Unternehmensverfassungen, Führungsrichtlinien enthalten, wenigstens in Anteilen und mittelbar, irgendwelche Regeln, Anweisungen und Bestimmungen. Ihren normativen Anteil wollen wir in diesem Kapitel bedenken. Normen sind entweder:

- formale oder materiale Normen,
- Handlungs- oder Zielnormen.

Handlungsnormen sind Aufforderungen, in bestimmten Situationen eine bestimmte Handlung H zu tun oder zu unterlassen.

- Sie können die Form von Gesetzen, Geboten, Verboten, Anweisungen, Ratschlägen, Empfehlungen, Erlaubnissen haben.
- Sie können frei gesetzt (etwa als Vertragsnormen oder aufgrund eines Versprechens) oder sozial verbindlich vorgefunden werden.
- Sie können im Übertretungsfall Rechtfertigung einfordern (etwa als moralische Normen) oder nicht (etwa als Ratschlag gegebene Normen).

Handlungsnormen werden formuliert mit Worten wie: »Du mußt H tun oder unterlassen!« - »Du darfst H tun oder unterlassen!« »Du darfst H nicht tun oder unterlassen!« - »Du sollst H tun oder unterlassen!« - »Du sollst H nicht tun oder unterlassen!« - »Du sollst H tun oder unterlassen!«

Zu jeder dieser Normenklassen gibt es erhebliche Literatur. Vor allem die sprachanalytisch orientierten Handlungswissenschaften

Verteilungsfunktion eine spezielle Eigenschaft hat, über deren Vorliegen mit Hilfe der Stichprobe entschieden werden soll.

untersuchten die formalen und materialen Strukturen dieser Normen. In den Sozialwissenschaften bezeichnet »Norm« eine empirisch feststellbare Regelmäßigkeit eines sozialen Verhaltens. Ein bestimmtes Verhalten liegt innerhalb der Norm, ist also normal, oder nicht.

Zielnormen sind Aufforderungen, auf das Eintreten oder Weiterbestehen einer bestimmten Situation S entweder unter allen Umständen (unbedingte Norm) oder unter bestimmten Umständen (bedingte Norm) handelnd hinzuwirken. Viele Grundrechtsnormen des Grundgesetzes sind solche bedingten (für die Pressefreiheit zu sorgen) oder unbedingten (etwa die Würde des Menschen zu achten) Zielnormen.

Normen, seien sie schriftlich fixiert (wie Gesetze, Hausordnungen, Rechtschreibregeln oder Anstandsnormen) oder nicht (wie einvernehmliche Regeln des partnerschaftlichen Umgangs oder des elterlichen Verhaltens in einer Familie), bilden ein wichtiges Strukturelement aller sozialen Systeme.

Für unser Anliegen ist die Unterscheidung materialer und formaler Normen von erheblicher Bedeutung. Die meisten Normen gelten nur unter bestimmten Bedingungen. Materiale Normen gehen davon aus, daß die Erkenntnis, ob eine Bedingung erfüllt ist oder nicht, unproblematisch sei. Formale Normen dagegen setzen voraus, daß die Person, an die sich der Normenanspruch richtet, selbst festzustellen hat, ob die Bedingung für ein normengerechtes Verhalten erfüllt ist oder nicht.

1. Materiale Normen

Beispiele für materiale Normen sind:

- Die Normen des Strafrechts: Die mit Strafe bedrohte Handlung oder Unterlassung ist möglichst exakt beschrieben, so daß der subjektiven Interpretation kaum noch ein Raum bleibt.

- Die Normen der meisten christlichen Moralthologien: Moralversagen findet unter theologischer Berücksichtigung nur statt, wenn ein genau beschriebener Sachverhalt vorliegt.
- Befehle: Befehle geben in der Regel genau vor, was der Handelnde oder Unterlassende in einer bestimmten Situation zu tun hat. Die Situation des Befehlsnotstands ist hier sehr wohl zu beachten, da von niemandem verlangt werden kann, erhebliche persönliche Strafen für die Befehlsverweigerung auf sich zu nehmen.

In diesen Fällen wird der Ermessungsspielraum des Täters oder des Sünders möglichst klein gehalten, weil bei Normübertretung eine juristische, soziale oder religiöse Bestrafung erfolgt. Daraus entwickelte sich eine lebhafteste Kasuistik, welche die exakten Grenzen zwischen erlaubt und unerlaubt einerseits und zwischen den einzelnen Untaten andererseits zu erkunden suchte.

Aber es gab auch Zeiten, in denen etwa Führungsrichtlinien das Verhalten des Führenden in Einzelfällen festlegten. Sie betrafen den Führungsstil (etwa »kooperativ«), die Weisen des Lobens, des Tadelns, die Organisation des Mitarbeitergesprächs. Auch die »Unternehmenskultur« wurde gelegentlich in materiale Normen gefaßt. Sie bestimmte etwa den Umgang mit Kunden, mit Massenmedien, mit Wettbewerbern.

2. Formale Normen

Das Reich der formalen Normen ist vor allem die Ethik. Schon im 5. oder 6. Jahrhundert schrieb ein uns unbekannter Autor unter dem Namen des ersten christlichen Bischofs und Areopagiten, *Dionysos Areopagites*, eine Formel nieder, welche die Ethik des christlichen Mittelalters bestimmte: »Gut ist das für den Menschen, was seiner

Vernunft entspricht, das Böse das, was ihr widerspricht.«²² Auch Thomas von Aquin folgte dem Pseudo-Dyonisos.

Er schreibt: »Wir nennen bestimmte Handlungen insofern menschlich oder sittlich, als sie von der Vernunft bestimmt sind.«²³ Was aber in einer konkreten Situation vernünftig ist, muß ein Mensch von Fall zu Fall entscheiden. Interessant ist auch, daß er völlig unproblematisch »menschlich« und »sittlich« nebeneinanderstellt, wenschon bei ihm »menschlich« noch »der menschlichen Natur entsprechend«

²² Die berühmte Formulierung lautete: »Bonum hominis est secundum rationem esse, malum autem quod est praeter rationem.« De divinis nominibus IV, 32 (PG 3, 732). J. Drantel stellte eine Liste der Zitationen dieses berühmten Satzes auf: Saint-Thomas et le Pseudo-Denis, Paris 1919, 174. Die Schrift des »De divinis nominibus« wurde im Mittelalter in die Nähe der geoffenbarten Schriften gestellt, da erst Lorenzo Valla (gest. 1456) die Täuschung erkannte.

²³ Summa theol., 1-11 quaestio 18, art. 5c. Um keinen unnötigen Streit mit den Moraltheologen vom Zaun zu brechen, stellt er jedoch fest, daß alles von Gott Gebotene auch vernünftig sei. Später wird man lebhaft diskutieren, ob der Befehl Gottes an Abraham, seinen Sohn Isaak ihm zum Schlachtopfer darzubringen (Gen. 22, 1-19), vernünftig gewesen sei oder nicht. Der wichtigste Gegner dieser Position war Johannes Dun Skotus, der - im Gegensatz zu Thomas von Aquin - annahm, daß Gott diese Welt nicht will, weil ihre Existenz gut sei, sondern daß sie gut sei, weil er es wolle. Nicht das Sein macht das Gute aus, sondern der Wille Gottes. Also wäre zweifelsfrei das Opfer Abrahams, wenn es vollzogen worden wäre, nach Dun Skotus gut gewesen. Hans Jonas charakterisiert diese Ansicht zu Recht als »bestürzend« (Das Prinzip Verantwortung, Frankfurt 1979, 98).

bedeutet. Durch lange Jahrhunderte bestimmte die Identität von vernünftig und sittlich die europäische Ethik.

Erst die Vernunftskesis der endenden Aufklärung machte es nötig, sich nach anderen Bezugsgrößen umzusehen, um sittliches Handeln gegen unsittliches abzugrenzen. Es sei hier erinnert an *Karl Marx*, welcher der Meinung war, das Interesse eines Menschen bestimme, was er für vernünftig halte und was nicht, und an *Sigmund Freud*, der die Vernunft in den Dienst des Unbewußten stellte.²⁴

Heute steht die Sozialverträglichkeit im Mittelpunkt der moralischen Diskussion. Aber auch das »Handele sozialverträglich!« ist kein materiales Gebot, sondern eine formale Norm, denn welches Handeln oder Unterlassen in einer konkreten Situation sozialverträglicher ist als ein anderes, hängt von der Interpretation der Situation durch den potentiell Handelnden ab sowie von seiner Fähigkeit, ethische, ökonomische, politische, soziale, psychische Güter gegeneinander abzuwägen.

Das hier paradigmatisch für die Ethik Ausgeführte gilt auch für andersgeartete Normenvorgaben. So werden wir das Optimum beim operativen Führen von einer doppelten Qualität her bestimmen: Der Führende führt optimal, der bei gleichwertigen Problemlösungen Aufwandsgrößen (geldliche, zeitliche, soziale, emotionale) minimiert und eigene und der Geführten soziale und Fachperformanz mehrt. Wie das in einer konkreten Situation zu geschehen hat, muß der Führende entscheiden. Patentrezepte gibt es nicht in der Welt formaler Normen.

²⁴ Zur Problematik der Vernunft habe ich in »Philosophie für Manager« (Düsseldorf 1988, 47-163) einiges ausgeführt.

3. Der Vorteil formaler vor materialen Normen

Die Vorteile formaler vor materialen Normen liegen in drei Umständen begründet:

- Sie können leichter situationsgerecht angewandt werden.
- Sie fordern vom Handelnden eine Güterabwägung ein.
- Sie entlasten den Handelnden nicht von der moralischen, ökonomischen, politischen und sozialen Verantwortung für sein Handeln.

a) Dynamische Anpassung

Formale Normen erlauben eine dynamische Anpassung an die Situation.

Zweifelsfrei sind formale Normen vorzuziehen, wenn es darauf ankommt, situationsgerecht zu handeln. Materiale Normen lassen den Normenungehorsam allenfalls für den Fall zu, daß sich die Normenbefolgung als kontraproduktiv erweisen sollte. Die Fähigkeit und Bereitschaft, gegen den Wortlaut der Normen, wohl aber im Sinne eines vernünftigen Normengebers (sind doch keineswegs alle Normengeber vernünftig) zu handeln, nannte schon *Aristoteles* »Epikie«. Sie zu realisieren, sei tapfer. Das Problem der Epikie ist die vom Handelnden zu erbringende Konstruktion eines »vernünftigen Normengebers«. Da jedoch die Vernunft nichts ist als ein Epiphänomen des Interesses (bzw. des Unbewußten), ist ein solches Konstrukt nicht ganz unproblematisch. Das Konstrukt »vernünftiger Gesetzgeber« ist weitgehend dem Interesse des Handelnden ausgeliefert.

Der Strafgesetzgeber spricht in solchen Fällen vom entschuldigenden oder rechtfertigenden Notstand (§ 34 f. StGB, § 16 OWiG). (Vor dem 1.1.1975 sprach man zumeist vom »übergesetzlichen Notstand«.) Aber er erwartet auch vom Handelnden eine verantwortete Güterabwägung: Der Handelnde handelt nur dann

nicht rechtswidrig, wenn »bei Abwägung der widerstreitenden Interessen, namentlich der betroffenen Rechtsgüter und des Grades der ihm drohenden Gefahren, das geschätzte Interesse das beeinträchtigte wesentlich überwiegt«. Das, was der Gesetzgeber schon für den Geltungsbereich materialer Normen, wenn auch als Ausnahmesituation, vorstellt, gilt erst recht für den Geltungsbereich formaler Normen. In diesem Bereich ist die Güterabwägungspflicht nicht die Ausnahme, sondern die Regel.

b) Zwang zur Güterabwägung

Formale Normen fordern vom Handelnden verantwortete Güterabwägungen ein.

Wennschon der Begriff der »Güterabwägung« heute hauptsächlich im Rechtsbereich erheblich wird, so hat er doch eine zentrale Bedeutung in allen Entscheidungsbereichen, in denen es Güter gleicher Art (wie etwa Rechtsgüter, politische Güter, ökonomische Güter, sittliche Güter) oder verschiedener Art (ökonomische Güter stehen etwa gegen sittliche, politische gegen rechtliche) gegeneinander abzuwägen gilt. In einzelnen Fällen bietet die Wissenschaft klare Hilfen an. Steht etwa ein ökonomisches Gut (etwa Ertragsoptimierung) gegen ein anderes (etwa Umsatzausweitung), kann nach den Regeln der Mehrzielentscheidung oder mit Hilfe der Lagrange-Funktion das ökonomische Optimum ermittelt werden.

In aller Regel gilt: Konkurrieren zwei Güter miteinander, kann keines von beiden optimal erreicht werden. An beiden sind Abstriche zu machen. Dennoch soll der »Gesamtertrag« der Entscheidung optimal sein. Das ist vor allem dann problematisch, wenn Güter verschiedener Art miteinander konkurrieren. In diesem Fall ist es notwendig, für den jeweiligen Bereich das »höchste Gut« zu

bestimmen. Das ist in manchen Sektoren menschlichen Entscheidens unproblematisch. So könnte man sich unschwer darauf einigen,

- den Gewinn oder den Erhalt politischer Macht als höchstes politisches Gut,
- die Mehrung des disponiblen Kapitals (unter *Ceteris-paribus*-Bedingungen) als höchstes ökonomisches Gut,
- die soziale Geborgenheit und Anerkennung als höchstes soziales Gut,
- die Bewahrung der Selbstachtung als höchstes psychisches Gut,
- die Sicherung und Verbesserung der Sozialverträglichkeit von Handeln und Entscheiden als höchstes moralisches Gut,
- die Würde des Menschen als höchstes zu schätzendes Rechtsgut zu akzeptieren.

Allgemein gilt, daß man zwar leben kann, ohne das höchste Gut in irgendeinem Bereich zu realisieren, kaum aber mit dem realisierten höchsten Übel irgendeines Bereichs.

Ein höchstes Gut aber fehlt in unserer Aufzählung: Was ist höchstes sittliches Gut?

Die Diskussion über dieses Thema ist so alt wie die Ethik Europas. Ich bin der Ansicht, die seit *David Hume* als »naturalistischer Fehlschluß« gehandelt wird, daß das höchste Gut vom »höchsten Sein« her zu bestimmen ist. Vom Sein führt also eine Brücke zum Sollen. Die Frage nach dem »höchsten Sein« war seit *Platon* und *Aristoteles* lange Jahrhunderte die zentrale Frage der Metaphysik. Sie soll hier nicht metaphysisch gestellt und beantwortet werden, sondern empirisch. Unser empirisches Wissen über biologische und personale Systeme nennt uns als deren höchsten Zweck den Erhalt und die Entfaltung des Lebens der Art bzw. der Person. Von hierher bestimmen wir das höchste sittliche Gut als die Erhaltung und Entfaltung des Lebens der Subspezies *Homo sapiens* einerseits und

des personalen Lebens andererseits. Damit gelten uns zwei höchste sittliche Imperative:²⁵

1. Handle und entscheide so, daß du in deinem Handeln und Entscheiden das Überleben und die artgemäße Entfaltung der Menschheit auf dieser Erde eher sicherst denn gefährdest.
2. Handle und entscheide so, daß du in deinem Handeln und Entscheiden eigenes und fremdes personales Leben (in allen seinen Dimensionen: der körperlichen wie der psychischen, der sozialen wie der emotionalen, der moralischen wie der technischen Fertigkeiten, der intellektuellen wie der musischen) eher erhältst und entfaltest, denn minderst.

Theoretisch ist es möglich, daß in einer konkreten Entscheidungssituation beide Imperative miteinander konkurrieren. In der konkreten Lebenspraxis kommt jedoch solche Konkurrenz recht selten vor. Kommt sie vor, ist der Erhaltung der Menschheit der Vorrang zu geben vor der Entfaltung der Person.

Das Thema »Güterabwägung« ist zentral für jede Unternehmensphilosophie. Sie muß, wenn sie überhaupt für sich den Anspruch erhebt, Philosophie zu sein, eine Hierarchie der Werte, die bei einer Güterabwägung zu berücksichtigen sind, formulieren. Dabei können, wie noch zu zeigen ist, moralische Werte nicht eliminiert werden.

²⁵ Ich habe beide imperative gesondert als Grundlage eines ethischen Konzepts vorgestellt: den die gesamte Menschheit betreffenden in meinem Buch »Ethik für Wirtschaft und Politik« (München 1982,7 ff.), den die Entfaltung personalen Lebens betreffenden in »Ethik für Manager« (Düsseldorf 1989, 62 ff.). An dieser Stelle scheint es mir angebracht zu sein, beide miteinander zu verbinden.

c) Notwendigkeit der Verantwortung

Formale Normen fordern die Verantwortung des Handelnden für sein Tun und Lassen ein. Das Thema »Verantwortung« ist zentral für jede Unternehmenskultur. Deshalb sei es hier etwas ausführlicher vorgestellt.

Die Vorgabe materialer Normen erlaubt es dem Handelnden, wenn die eingeforderte Handlung in einer wichtigen Sache nicht unzweideutig seinem Gewissen widerspricht, sich selbst mit dem Hinweis getreuer Normenbefolgung zu entschuldigen. Das gilt bei der Befolgung formaler Normen nicht. Der Handelnde hat die Pflicht, selbst zu entscheiden,

- ob ein Anwendungsfall dieser oder jener Norm gegeben ist,
- ob eine Güterabwägung zu erfolgen hat und
- welche Güter mit welchem Gewicht in die Abwägung einzubringen sind.

Die Instanzen, auf die hin er einen möglichen Anwendungsfall zu prüfen und eine Güterabwägung vorzunehmen hat, ist der Sinn einer Norm (»Was ist der Zweck *dieser* Norm?«) einerseits und sein moralisches und/oder sittliches Gewissen andererseits.

Beide Entscheidungen sind, wenn es um Handlungen geht, persönlich, wenn es sich um Entscheidungen handelt, persönlich oder kollektiv zu verantworten.²⁶ Die Verantwortung geschieht stets vor dem

²⁶ Ich lehne grundsätzlich eine Organtheorie ab, nach der Menschen, die in Institutionen handeln oder entscheiden, und das im Namen oder Auftrag der Institution, nichts sind als Organe der Institution. Insoweit könnten also auch Institutionen handeln. Ich vertrete hier (entgegen dem zivilrechtlichen Sprachgebrauch) die Ansicht, daß nur (natürliche) Personen handlungsfähig sind. Personengruppen (Vorstände, Aufsichtsräte, Parlamente, Betriebsräte) dagegen können durchaus entscheiden. Die Entscheidung muß dann jedoch

Anspruch des jeweils höchsten Gutes. So hat ein Politiker eine Wahlniederlage, ein Manager einen geminderten Unternehmenserfolg, ein Elter die Untaten seiner minderjährigen Kinder zu verantworten.

Wir unterscheiden wenigstens vier Situationen, in denen Verantwortung aufgerufen werden kann:

1. die Verantwortung für die zukünftigen Wirkungen des Handelns oder Entscheidens,
2. die Verantwortung für Gegenwärtiges (etwa die Verantwortung, einem notleidenden Menschen zu helfen),
3. die Verantwortung für das Gelingen eines gemeinsamen Unternehmens,
4. die Verantwortung, die aus frei ausgehandelten Vereinbarungen oder frei übernommenen Verpflichtungen erwächst.

Zu 1.:

In die Verantwortung geht oft der Aspekt der Zukunft ein, denn es sind nicht unmittelbar die Handlungen oder Entscheidungen zu verantworten, sondern die Folgen von Handlungen und Entscheidungen. Diese werden auf die Handlung oder Entscheidung zurückbezogen - insofern gilt es jetzt, die Handlung oder Entscheidung zu rechtfertigen. Wie weit die Verantwortung in die Zukunft reicht, hängt ab vom der Art der Verantwortung und nicht

von Personen in Handlungen übersetzt werden. Eine moralisch orientierte Organtheorie vertreten etwa manche Juden hinsichtlich des deutschen Volkes. Es sei als Volk moralisch schuldig geworden und habe als Volk zu sühnen. Diese Ansicht wurzelt tief in jüdischer Religiosität, deren primäres Subjekt die Beziehung Jahwes zum Volk Israel ist.

von der zu verantwortenden Handlung oder Entscheidung. Die moralische Verantwortung reicht so weit wie die vorhersehbaren Folgen. Dabei darf ein eventueller Irrtum über die Handlungs- oder Entscheidungsfolgen nicht auf Nachlässigkeit beruhen.²⁷ Die politische und ökonomische Verantwortung betrifft dagegen nicht nur die vorherzusehenden Folgen, sondern alle Folgen, die in einiger Erheblichkeit und zureichender Unmittelbarkeit in ursächlichen

²⁷ In welchem Umfang ein Mensch verpflichtet ist, die möglichen Folgen seines Handelns zu erforschen, ist umstritten. Selbst Thomas von Aquin beschränkt sich darauf, von »Nachlässigkeit« (*ignorantia ex negligentia*) zu sprechen (S. Theol. 1-11, q. 19, a. 6 c). Die zivilrechtliche Definition von Fahrlässigkeit kann in manchen Situationen hilfreich sein. Fahrlässig handelt, wer die im Verkehr erforderliche Sorgfalt außer acht läßt (§ 276 BGB). Welche Sorgfalt erforderlich ist, hängt ab von der konkreten Situation, der zur Verfügung stehenden Zeit, der Berufs-, Alters-, Bildungsgruppe des Folgen seines Handelns nicht voraussieht (*negligentia*), sondern auch der, der diese Folgen zwar für möglich hält, wohl aber (mehr oder minder begründet) hofft, daß sie nicht eintreten werden (*luxuria*). Das Recht berücksichtigt (im Gegensatz zur Ethik) nur in engen Grenzen für den Fall sittlichen Verschuldens individuelle Fähigkeiten (§ 1611 BGB). Das Maß der aufzubringenden Sorgfalt spielt im Feld zwischen der »Überspannung der Sorgfaltspflicht« und der schuldbaren Nachlässigkeit. Auch die Unterscheidung von leichter, grober und konkreter Fahrlässigkeit kann hilfreich sein. Grobe Fahrlässigkeit liegt genau dann vor, wenn eine Sorgfaltspflicht verletzt wurde, die zu beachten »jedem ordentlichen Menschen in der konkreten Lage« hätte einleuchten müssen. Konkrete Fahrlässigkeit liegt vor, wenn sie die eigenen Angelegenheiten des Handelnden (*deligentia quam in suis*) betrifft.

Kontext mit der Handlung und Entscheidung gebracht werden. Ein Unternehmen, das sich für die Produktion von Lindan (ein sehr wirksames Herbizid) entschieden hat und dabei nicht vorhersehen konnte, daß bei der Herstellung nicht unerhebliche Mengen von Dioxin anfallen würden, trägt zwar für die Folgen der Dioxin-Produktion keine moralische, sehr wohl aber unter Umständen eine juristische, eine ökonomische, eine politische Verantwortung. Das gleiche gilt auch für den Vorstand des Unternehmens, der veranlaßte, daß der Vorstandsbeschluß, Lindan zu produzieren, in die Tat umgesetzt wurde.

Zu 2.:

Daneben gibt es jedoch auch, wie *Hans Jonas* richtig bemerkt, eine Verantwortung, die nicht mein Handeln oder Entscheiden und dessen Folgen betrifft, sondern eine Verantwortung »für die Sache, die auf mein Handeln Anspruch erhebt«. ²⁸ Die Verantwortung, für einen Menschen zu sorgen, betrifft keineswegs die Handlungsfolgen der Zukunft, sondern ist ein Anspruch, der sich in der Gegenwart erschöpft. Es gibt also eine Verpflichtung zu Handlungen, die in sich ihren Zweck haben. Im betrieblichen Alltag stellt sich diese Verantwortung als Fürsorgepflicht des Vorgesetzten für seine Mitarbeiter gemäß § 62 HGB ²⁹ vor. Diese juristische Fürsorgepflicht bestimmt jedoch nur die nicht zu unterschreitende Grenze der Fürsorge des Vorgesetzten gegenüber seinem Mitarbeiter. Moralische Verpflichtungen, die sich an der Sozialverträglichkeit

²⁸ A.a.O., 174.

²⁹ Das HGB spricht immer noch nur von der Fürsorgepflicht des Prinzipals gegenüber dem Handlungsgehilfen. Kommt der Prinzipal dieser Pflicht nicht nach, so ist er zu Schadensersatz verpflichtet, als ob er eine unerlaubte Handlung begangen hätte.

orientieren, können erheblich weiter gehen. Diese Verantwortung ist die der Pflicht.

Zu 3.:

Ferner gibt es eine Verantwortung für das Gelingen eines gemeinsamen Unternehmens. Wer ursächlich das Scheitern eines Gemeinschaftswerks bewirkt, trägt für das Scheitern Verantwortung. Wer also etwa in einem Projekt-Team nicht die Regeln der herrschaftsfreien Kommunikation beherrscht und anwendet, führt das Team zu suboptimalen Leistungen - und trägt dafür Verantwortung.

Zu 4.:

Zudem gibt es eine Verantwortung, die ihre verpflichtende Kraft aus Vereinbarungen bezieht. Es gibt also etwa eine Verantwortung, die Normen eines Vertrages zu beachten oder zu erfüllen. Auch gegebene Versprechen sind in der Regel verantwortet und verantwortlich einzuhalten. Diese Verantwortung ist die der Treue.

Gibt es nun in diesen verschiedenen Verantwortungsräumen eine Hierarchie? *Hans Jonas* antwortet: »Primär ist die Verantwortung von Menschen für Menschen.«³⁰ Primär ist also nicht und niemals die Verantwortung für den Bestand eines Unternehmens, es sei denn, diese Verantwortung sei primär (und nicht auf die Weise einer mehr oder minder redlichen Rückbindung) auf die Verantwortung für Menschen zurückbezogen. Paradigma dieser Verantwortung ist die Ur-Verantwortung der Eltern für ihre Kinder.

³⁰ A.a.O., 184. H. Jonas fährt dann, vermutlich etwas zu einseitig, fort: »Nur das Lebendige in seiner Bedürftigkeit und Bedrohtheit - und im Prinzip alles Lebendige - kann überhaupt Gegenstand von Verantwortung sein« (a.a.O., 185).

Voraussetzung jeder Verantwortung ist die wirk- oder informationsursächliche Macht³¹ der Handlung oder Entscheidung. Ein Tun, das nichts bewirkt, ist keine Handlung oder Entscheidung. Andererseits gilt für jedes Tun oder Lassen, das kausale Folgen hat, der Anspruch der von den Folgen Betroffenen auf Rechtfertigung des Handelns oder Entscheidens (und gegebenenfalls auf Wiedergutmachung).

Kapitel 3: Unternehmensphilosophie

Zu Beginn sei hier daran erinnert, daß auch Unternehmensphilosophien die primäre Funktion haben, das im Unternehmen aktivierbare Potential an Weisheit freizusetzen. Da es schon wieder in Vergessenheit geraten sein könnte, sei wiederholt, was »Weisheit« bedeutet. Sicherlich kann ein Unternehmen nicht weise sein, wohl aber die im Unternehmen Tätigen und besonders die im Unternehmen Führenden. Wir bestimmten: »Weise ist ein Mensch, der über ein entwickeltes und verinnerlichtes Lebenswissen zu den Grundfragen menschlicher Existenz verfügt und dieses Wissen im Urteilen und Handeln für sich und andere praktisch macht. Weisheit zeigt sich in schwierigen menschlichen und zwischenmenschlichen Situationen. Ein weiser Mensch ist stets tolerant und vertrauenswürdig. Er kann zuhören und meistert schwierige Lebenssituationen. Dazu gehören Kenntnisse über

³¹ In einem wirkursächlichen Prozeß tritt die Wirkung ein durch einen Energie-Transport. In einem informationsursächlichen Prozeß tritt die Wirkung ein durch einen Signaltransport. Diese Signale können im Großhirn von Menschen Informationen erzeugen (die es übrigens nirgendwo anders als an ebendiesem Ort gibt).

Aufgaben und Ziele der eigenen Existenz in ihrem sozialen und geschichtlichen Wandel.«

Ehe man von der Entwicklung einer Unternehmensphilosophie spricht, gilt es zu bedenken, in welcher der vier der eingangs vorgestellten Phasen der Identitätsbegründung sich ein Unternehmen befindet:

- In einer ersten Phase wird die Unternehmensidentität durch die Internalisierung der Persönlichkeit des Unternehmensgründers mit dessen Idealen und Werten gesichert.
- In einer zweiten Phase wird die Unternehmensidentität nicht selten durch die Identifikation mit einem erfolgreichen Produkt des Unternehmens begründet.
- In einer (potentiell) dritten Phase wird versucht, die Unternehmensidentität durch ein kollektives Unternehmensdesign und -image zu erzeugen.
- Nur in der vierten Phase wird Internalisierung von Werten und Idealen, diesmal nicht des Unternehmensgründers, sondern durch eine Leistung des strategischen Führens, wieder Grundlage einer Unternehmensidentität werden.

Ganz offensichtlich ist die zweite und dritte Phase nicht von philosophischen Idealen und Werten bestimmt. Deshalb entwickelten und entwickeln Unternehmen, die auf diese Weise ihre Identität zu finden oder zu gründen beabsichtigen, auch keine eigentliche Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur aus. An die Stelle einer Kultur trat Unkultur, oder das Unternehmen zerfiel in eine Pluralität von oft widerstreitenden Abteilungen oder anderen Substrukturen.

Unternehmensphilosophie, die unter dem Anspruch der Weisheit steht, hat vor allem zwei Fragen möglichst so zu beantworten, daß Weisheit sich im Unternehmen eher mehr denn mindert:

- Was ist die *Zielvorgabe* eines Unternehmens, und welche sind die *Randbedingungen*, die dem Unternehmen beim Verfolgen des Unternehmenszieles gezogen sind?
- Was ist der *Sinn* eines Unternehmens?

1. Zielvorgabe und Randbedingungen

Die Zielbildung wird heute als mehrdimensionaler Vorgang verstanden. In die Zielformulierung gehen die Interessen mehrerer Entscheidungsträger ein (Manager, Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Banken). Die Zielvorgabe ist also als ein Zielbündel aus oft miteinander konkurrierenden Einzelzielen zu verstehen.

- Unternehmensziele des Managements sind etwa Machtexpansion, Produktion disponiblen Kapitals, Umsatzsteigerung.
- Unternehmensziele der Aktionäre oder anderer Kapitaleigner sind vor allem die langfristige Sicherung des Unternehmensbestandes, ein möglichst großer Bilanzgewinn.
- Unternehmensziele aus der Sicht der Mitarbeiter sind etwa üenseits der gesetzlichen oder tarifvertraglichen Festlegungen) gutes Betriebsklima, guter Lohn, dispoible Arbeitszeiten, gute Altersversorgung.
- Die soziale Umwelt wünscht sich ein Unternehmen, das sich seiner ökologischen und gesellschaftlichen Aufgabe bewußt ist und beides, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung, in seinen Entscheidungen praktiziert.
- Banken wünschen sich Unternehmen vor allem als solvente Kreditkunden.

Bei der Festlegung der Zielvorgabe sind zwei Bereiche zu unterscheiden:

- a) die dominante Zielvorgabe des Unternehmens und die Randbedingungen, unter denen diese Zielvorgabe praktisch werden soll,
- b) die Zielvorgabe, insofern sie sich in bestimmten Zielfeldern praktisch macht.

Die dominante Zielvorgabe hat die Funktion, das genannte (und eventuelle weitere) Bündel von Unternehmenszielen zu hierarchisieren. Gehen wir (mit *Karl Marx*) zunächst davon aus, daß ein privatwirtschaftlich betriebenes Wirtschaftsunternehmen das primäre Ziele hat, langfristig möglichst viel disponibles Kapital zu erzeugen³², und die anderen Ziele Hilfsziele sind, dieses Hauptziel zu

³² Selbstverständlich gibt es differenzierte Festlegungen von Unternehmenszielen. Nach Erich Gutenberg wird die Einheit des Unternehmens durch die Kombination von drei Zielen bestimmt:

1. Es soll das Ausgleichsgesetz der Planung realisiert werden. Es wird realisiert, wenn die zwischen den einzelnen Teilplänen auftretenden Interdependenzen berücksichtigt und die daraus entstehenden Diskrepanzen beseitigt werden. Bestimmend für die Planung sei der schwächste Teilbereich (Minimumsektor, Engpaßbereich), der sowohl in der Leistungserstellung wie im Finanzsektor liegen kann. Ein Wechsel des Minimumsektors erfordert eine Änderung der Planung.
2. Es soll das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts realisiert werden. Das Prinzip wird hergestellt, wenn der Betrieb jederzeit seinen finanziellen Verpflichtungen nachkommen kann. Das setzt eine strukturelle Entsprechung von Kapitalbeschaffung und -verwendung voraus. Ferner sollte zureichende Liquidität zur Verfügung stehen, um die Zahlungspause kurzfristig auszugleichen.

erreichen, dann wäre die Mehrung des Netto-Cash-flow (unter Ceteris-paribus-Bedingungen) die dominante Zielvorgabe. Die anderen Funktionen haben sich ihr unterzuordnen. Wie diese Unterordnung geschieht und wie die einzelnen Unternehmensziele gewichtet werden, muß in der Unternehmensphilosophie festgemacht werden. So können Umweltschutz und soziale Verantwortung wichtige Unternehmensziele sein, letztlich aber soll ihre Realisierung zumindest langfristig dem Hauptziel dienen.

Ich bitte den Leser, die für sein Unternehmen tatsächlichen (nicht die wünschenswerten oder in schriftlichen Vorgaben fixierten) Unternehmensziele aufzulisten und sie dann in der Reihenfolge der tatsächlichen Wichtigkeit zu hierarchisieren. Es könnte etwa eine solche Listung zustande kommen:

- Produktion disponiblen Kapitals,
- Zufriedenheit der Kapitaleigner,
- Zufriedenheit der Mitarbeiter,

3. Es soll das Prinzip der Wirtschaftlichkeit realisiert werden. Das Prinzip wird realisiert, wenn im Betrieb Produktionsfaktoren (objektgebundene und dispositive Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe) auf dem Markt eingekauft werden, in einer Produktivitätsbeziehung diese Faktoren zu höherwertigen absatzfähigen Gütern kombiniert werden und dabei darauf geachtet wird, daß keine Produktionsfaktoren vergeudet werden. Diese Betriebsziele gelten für alle Betriebe, seien sie privatwirtschaftlich, öffentlich-rechtlich oder zentral geplant organisiert. Da wir uns im folgenden jedoch nur mit der Unternehmensphilosophie und der Unternehmenskultur privatwirtschaftlicher Unternehmen beschäftigen wollen, sei es uns erlaubt, die Marxsche Verkürzung der Bestimmung ökonomischer Unternehmensziele zu übernehmen.

- gutes Verhältnis zur Hausbank,
- zufriedene Kunden,
- guter Ruf in bezug auf Umweltschutz und soziale Verantwortung.

Sie können in etwa die Stimmigkeit Ihrer Liste überprüfen, wenn Sie bedenken, wie im Konfliktfall (wenn etwa die Interessen der Kapitaleigner mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter konkurrieren) in Ihrem Unternehmen entschieden wird. Die Stimmigkeit dieser Listung nach Positionen und deren hierarchischer Zuordnung ist von entscheidender Bedeutung, um die IST-Philosophie Ihres Unternehmens zu bestimmen.

Randbedingungen (auch Anwendungsbedingungen genannt, gelegentlich - vor allem wenn es möglich ist, die Zielvorgabe als Zielfunktion darzustellen - auch als Lagrange-Bedingungen formuliert) geben den ökonomischen, politischen, sozialen, kulturellen, ökologischen Rahmen vor, innerhalb deren die Zielvorgabe realisiert werden soll. Wichtige Randbedingungen können sein:

- ökonomische: die Art des Wettbewerbs (zu erheben über eine Konkurrenzanalyse), die Kaufkraft der Kunden, die Nachfragemacht inländischer und ausländischer Märkte, der Kurs wichtiger Devisen,
- politische: die Gesetzgebung, die (auch partei)politischen Vorgaben von Genehmigungsbehörden,
- soziale: Trends in der Veränderung des Allgemeinen Bewußtseins (Wertewandel, Veränderung der kollektiven Vorurteile), Veränderung des Unternehmensbildes, Veränderungen des Branchenbildes, Veränderungen in den Zielvorgaben und Taktiken der Ihr Unternehmen betreffenden Gewerkschaften,
- moralische: die Art der Einbettung des Unternehmens in seine Umwelt, die im Unternehmen gängige Einstellung zum

Umweltschutz (nicht die ideale, unter Umständen gar werbemäßig vermarktete, sondern die tatsächliche), die Bedeutung menschlicher Würde.

Zu unterscheiden sind gebundene und freie Randbedingungen. Gebunden ist eine Randbedingung genau dann, wenn sie nicht vom Unternehmen unmittelbar beeinflusst werden kann. So ist etwa der Kurs des US-Dollar gegen DM oder Schweizer Franken kaum von einem Wirtschaftsunternehmen zu beeinflussen. Auch die Gesetzesvorgaben gehören zu den gebundenen Randbedingungen.

Die freien Randbedingungen können dagegen von Wirtschaftsunternehmen beeinflusst werden. Hier sind wiederum zu unterscheiden Unternehmensaktivitäten, welche die Randbedingungen zugunsten des Unternehmens ändern, von solchen, die sie zu dessen Ungunsten verändern.

So können Unternehmensaktivitäten, die vom Allgemeinen Bewußtsein als Moralversagen interpretiert werden, den Gesetzgeber veranlassen, durch Gesetze dieses (tatsächliche oder scheinbare) Moralversagen zu unterbinden. Ein Beispiel waren die gesetzgeberischen Aktivitäten auf die außergesetzlichen Rheinbelastung durch Werke der chemischen Industrie im November 1986. Auch können unternehmerische Aktivitäten, welche den funktionierenden Markt gefährden oder auch nur zu gefährden drohen (etwa bestimmte Formen von Kartellbildungen), zu staatlichen Gegenaktivitäten führen. Hier übernimmt der Staat nicht die Funktion, Moralversagen zu behindern und zu kompensieren, sondern gesellschaftliche Ordnungsfunktionen, denen bestimmte gesellschaftliche Idealvorstellungen zugrunde liegen durchzusetzen.

Die Erzeugung anderer freier Randbedingungen kann dem Unternehmen dagegen recht nützlich sein. Zu diesen Randbedingungen gehören etwa:

- gutes Unternehmensimage,
- Unternehmensfreundliche Gesetzgebung (hier sind vor allem Großunternehmen mit einer mächtigen Lobby im Vorteil: So sollen die Aktivitäten zweier süddeutscher Autohersteller ein an sich sinnvolles Tempolimit auf deutschen Autobahnen verhindern, so sollen die Aktivitäten der Großbanken und Bankenverbände gegen das Interesse der Sparer die Emission von Geldmarktfonds verhindern),
- Produktionsstandort,
- staatliche Subventionen (hier sind die Branchen im Vorteil, die größere Wählermassen beschäftigen oder über eine lautstarke Lobby verfügen, etwa Bauern, Bergwerke, Werften).

Es gilt zu bedenken, daß Randbedingungen schwieriger zu ändern sind als Zielvorgaben, die unter Umständen sehr schnell an veränderte Verhältnisse angepaßt werden können. Um den qualitativen Unterschied von Zielvorgaben und Randbedingungen deutlich zu machen, wähle ich als Paradigma die *Ethik*. Damit die Unterscheidung jedoch nicht in der Luft hängt, wähle ich die von mir vertretene Ethik.

- Zielvorgabe (identisch mit dem »höchsten ethischen Gut«) der von mir vertretenen Ethik (die selbstverständlich keine anderen Menschen verpflichtet) ist die Entfaltung eigenen und fremden personalen Lebens. (Sie ist, weil vom Ziel her bestimmt, »teleologisch« - vom griechischen »to telos« = das Ziel.)
- Randbedingungen sind vor allem:
 - Niemand darf gezwungen werden, etwas zu tun, das dem Urteil seines verantwortet gebildeten Gewissens widerspricht.

- Es ist grundsätzlich unerlaubt, einen formal und material unschuldigen Menschen zu töten (etwa ein Kind im Mutterleib, einen Nichtkombattanten in einem Krieg).
- Es ist grundsätzlich nicht erlaubt, ein anvertrautes Geheimnis zu brechen.

Die Randbedingungen gelten unbedingt. Sie sind deontologischer Art (vom griechischen »to deon« = das, was sein muß). Ist es nur möglich, das Ziel zu erreichen, wenn die Randbedingungen verletzt werden, ist der Versuch durch Handlungen, dieses Ziel zu erreichen, ethisch verwerflich. Der Satz »Der Zweck heiligt die Mittel«, der ausschließlich auf das Ziel abzielt und keine Randbedingungen akzeptiert, ist ethisch kaum zu rechtfertigen. Angewandt auf ein Unternehmen, bedeutet das, daß keineswegs alles erlaubt ist, was der Mehrung des Cash-flow dient. Was nicht erlaubt ist, wird durch die Randbedingungen vorgegeben.

Es wäre übrigens nützlich, wenn es Ihnen möglich wäre, die Ihren persönlichen Handlungen und Entscheidungen zugrunde liegende Ethik ausfindig zu machen. Das geschieht über die Bestimmung von Zielvorgabe und Randbedingungen.

Dieser kurze Exkurs in die Ethik wird uns im folgenden hilfreich sein können.

Doch zunächst wieder zurück zum generellen Thema: Unternehmensphilosophie. Es gilt auszumachen, welche Zielvorgaben unter welchen Randbedingungen das Unternehmen zu realisieren versucht.

In der Praxis realisiert sind folgende Muster (dabei beschränken wir uns auf das wichtigste Unternehmensziel und die formale Beschreibung der moralischen Randbedingungen; die übrigen Randbedingungen dürften von Unternehmen und von Branche zu

Branche sehr verschieden sein, so daß sich hier kaum allgemein Geltendes ausfindig machen läßt):

a) 1. Muster:

Zielvorgabe: ökonomisch

Randbedingungen: exogen moralisch

Die Normen der exogenen Moral werden durch das Allgemeine Bewußtsein festgestellt. Von exogener Moral sprechen wir, wenn ein Normenverstoß »exogen« (d. h. von außen) geahndet wird. Es gibt eine personalexogene Moral, welche die Sozialverträglichkeit persönlichen Verhaltens sichern soll. Verhält sich ein Mensch sozialunverträglich (normenwidrig), wird er sozial bestraft (etwa durch Minderung von Anerkennung, von Dazugehören, von Geborgenheit, durch Ausschluß aus »Informationsströmen«). Sozialverträgliches Verhalten wird dagegen belohnt (durch Anerkennung, Dazugehören, Geborgenheit, Einbezogenheit in »Informationsströme«).

Neben solcher personaler exogener Moral gibt es auch eine exogene Moral von Institutionen (Corporate Moral). Verstößt eine Institution, etwa ein Unternehmen, gegen diese Moral, verhält es sich also nach dem Urteil seiner Umwelt sozial unverträglich, wird es ökonomisch bestraft (etwa: Kunden bleiben aus; es erfolgt eine kostspielige Korrektur von Gesetzen etwa zur Sicherung der Umwelt). Ähnlich wird eine politische Partei, die sich nach dem Urteil potentieller Wechselwähler sozial unverträglich verhält oder weniger sozialverträglich verhält als ihre Wettbewerber, durch Stimmverluste politisch (exogen) bestraft.

Das Gemeinte will ich an zwei Beispielen erläutern:

a) Als innerhalb eines Monats (November 1986) nahezu alle am Rhein gelegenen chemischen Werke von Basel bis zur

niederländischen Grenze den Fluß mit einer Menge von Chemikalien belasteten und die Grenzen des Erlaubten überschritten, interpretierten dies die Unternehmenssprecher als technische Panne. Sie argumentierten alle nach folgendem Schema:

- Man gab nur das zu, was schon bekannt war (das führte dazu, daß bei einigen Unternehmen ein Interview das andere jagte).
- Man betonte, der Rhein sei nie sauberer gewesen als heute.
- Man betonte, wieviel und was man alles zum Umweltschutz über das vom Gesetzgeber geforderte Maß hinaus beigetragen habe.

Das Allgemeine Bewußtsein (und damit auch die meisten Menschen) sah jedoch in der außergesetzlichen Rheinbelastung ein Moralversagen. Es reagierte deshalb auf die von falschen Voraussetzungen ausgehenden Interviews der Unternehmenssprecher ausgesprochen sauer. Seitdem ist nicht nur das Ansehen der chemischen Industrie in der Bundesrepublik erheblich in Mitleidenschaft gezogen worden, sondern auch die Umweltminister der Schweiz und der Bundesrepublik sahen sich unter dem Anspruch des Volkszorns genötigt, die Emissionsschutzgesetze deutlich zu verschärfen. Und das kostete die chemische Industrie viele Milliarden Franken bzw. DM. Eine nicht unerhebliche exogene Strafe wegen eines Verhaltens, das als sozialunverträglich verstanden wurde.

- Was hätte besser gemacht werden können? Moralisch einwandfrei wäre gewesen, wenn folgendes geschehen wäre:
- Der für den Unternehmensbereich, in dem der Schaden auftrat oder von dem er verursacht wurde, zuständige Vorstand hätte Rede und Antwort stehen müssen.
- Er hätte erläutern müssen, was der Nutzen des Produkts sei, bei dessen Herstellung die freigesetzten Chemikalien angefallen sind.
- Er hätte den Schaden, der als Externalität bei der Produktion anfallen kann, beschreiben müssen.

- Er hätte eine glaubwürdige Darstellung geben müssen, warum nach seinem Gewissensermessen aufgrund einer verantworteten Güterabwägung der Produktnutzen größer ist als der wahrscheinlich angerichtete Schaden.
- Er hätte deutlich machen müssen, daß er eine Güterabwägung, die zu einem anderen Ergebnis kommt (Schaden größer als Nutzen), akzeptiere.

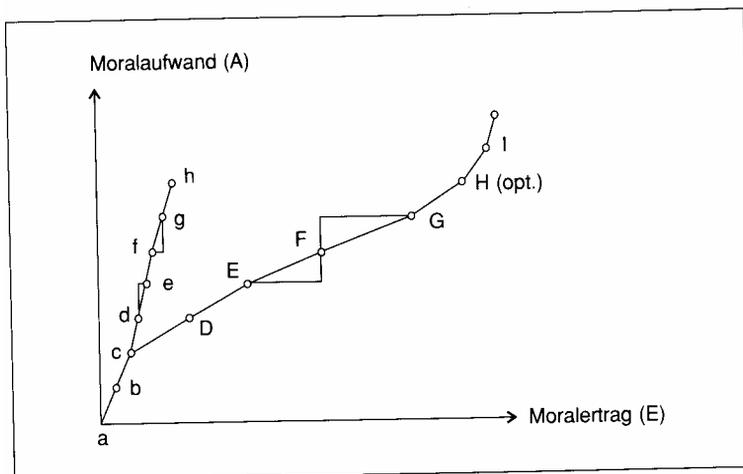
Wie schon gesagt: Alles, was wir Menschen tun, kann auch gegen uns ausgehen. Alles, was wir außerhalb der allgemeinmenschlichen Routine tun (wie etwa essen, trinken, im Winter wenigstens bis 18 Grad Celsius Wohnräume oder geschlossene Arbeitsräume beheizen, Sport treiben), steht also unter dem Anspruch einer verantworteten Güterabwägung. Ist sie nicht geschehen, handelt der Betreffende verantwortungslos.

b) Als Dr. Uwe Barschel im November 1987 eine aktive Rolle bei den Machenschaften seines Medienreferenten Reiner Pfeiffer nachgewiesen wurde, versuchte die CDU, das Geschehen als Moralversagen eines einzelnen darzustellen und vor allem das Ansehen des CDU-Landesvorsitzenden Dr. Gerhard Stoltenberg, damals ebenso beliebter wie erfolgloser Finanzminister, zu schützen. Die Öffentlichkeit interpretierte das Geschehen aber auch als Moralversagen der CDU. Schwere Wahlniederlagen waren die Folge.

In der Wirtschaftstheorie ordnet man solchen Sozialverträglichkeit sichernden Normen einer exogenen Moral eine *Grenzmoralkurve*³³

³³ Vgl. dazu auch meine Ausführungen in »Die Macht der Moral« (Düsseldorf 1990), 64 ff. Die Grenzmoral durch eine solche Kurve darzustellen ist vor allem auch deshalb möglich und sinnvoll, weil nicht

zu. Wichtig ist die Einsicht, daß diese Moral nichts mit einer ethisch begründeten Verantwortung zu tun hat. Sie ist eine rein ökonomische Größe, insofern sie zu unterschreiten ökonomischen Mehraufwand oder Minderertrag bedeuten kann, sie zu Überschreiten aber einen ökonomischen Mehrertrag oder Minderaufwand.



Bei der Feststellung der Grenzmoral kommen prinzipiell zwei Kurventypen in Betracht. Bei der einen (der linken der Skizze) ist der Anstieg der Kurve in jedem Punkt größer als 45 Grad ($dA/dE > 1$). Das bedeutet, daß einem zusätzlichen Moralaufwand etwa in d ein nur unerheblicher Moralertrag entspricht. Andererseits ist ein Senken des Moralaufwandes in g ökonomisch sinnvoll, da der Moralertrag nur mäßig zurückgeht. Ein Unternehmen einer Branche, das auf einer solchen Kurve Moralertrag gegen Moralaufwand abtragen kann (wie etwa in der Bauindustrie), erbringt nicht ökonomisch sinnvoll Moralaufwand. Einzig das Beobachten von Gesetzen (was nicht dasselbe ist wie das Beachten, so könnte eine verbotene

nur ein Unterschreiten der Grenzmoral bestraft, sondern auch ein Überschreiten der Grenzmoral belohnt wird.

Kartellabsprache, die einen Ertragsüberhang von 10 000 000,- DM verspricht, aber nur mit einer Kartellbuße von 1 000 000,- DM geahndet werden wird, ökonomisch sinnvoll sein) und das Erfüllen von Verträgen sicherten die Sozialverträglichkeit der unternehmerischen Entscheidungen und Aktivitäten.

Durch die Imagebildung eines Unternehmens und die durch die Massenmedien gelenkte Veränderung der öffentlichen Meinung kann es dazu kommen, daß die Grenzmoralkurve ganzer Branchen so weit nach rechts gedehnt wird, daß ein Kurvenbereich einen kleineren Anstieg als 45 Grad ($dA/dE < 1$) hat. In unserem Beispiel ist es der Kurvenbereich D bis H. Unterschreitet in F ein Unternehmen die Grenzmoralkurve, ist die Ertragseinbuße höher als die Minderung des Aufwandes. Überschreitet es die Grenzmoralkurve, ist der Zusatzertrag über den Moralaufwand erheblich. In F würde ein Unternehmen also zusätzlichen Moralaufwand (etwa über Imagewerbung) erbringen - und sorglichst darauf achten, die Grenzmoralkurve nicht durch Einsparungen an der falschen Stelle zu unterschreiten. Ein ökonomisch rational planendes Unternehmen würde versuchen, den Punkt H anzusteuern ($dA/dE = 1$). Zugegeben werden muß, daß ein solches Optimum praktisch nur schwer bestimmt werden kann. Es unterliegt einer Unschärfe, die jener der optimalen Produktwerbung vergleichbar ist.

Im Laufe der Zeit wurde für immer mehr Unternehmen die Grenzmoralkurve so weit nach rechts gedehnt, daß Grenzmoralüberlegungen von erheblicher ökonomischer Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind. Dieser Trend begann schon bald nach 1950 für die Energieerzeuger, wanderte zur chemischen Industrie über die Pharmaindustrie zur Rüstungsindustrie, erreicht die Verpackungsindustrie und steuert die Autoindustrie an.

Versucht also ein zureichend marktmächtiges Unternehmen, nach dem Prinzip »Moral lohnt sich!« sein Image zu verbessern, indem es

neben dem Unternehmensziel des wirtschaftlichen Erfolgs die Unternehmensziele ökologische und gesellschaftliche Verantwortung stellt, um sich damit langfristig einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern zu verschaffen, so erbringt es einen Moralaufwand, der sich langfristig »rentiert«, weil es sein Image verbessert, weil die Wettbewerber später mit höherem Aufwand nachziehen müssen. Damit kann eine Situation geschaffen werden, in der die normalen betrieblichen Aktivitäten eines Mitbewerbers vom Allgemeinen Bewußtsein als die Normen der Grenzmoral verletzend verurteilt werden. Ein solches Verhalten hat mit Ethik nicht das geringste zu tun, sondern ist eine bloß ökonomisch-rationale Strategie, sich Vorteile gegenüber den Wettbewerbern zu verschaffen.

Eine solche Unternehmensphilosophie können auch Unternehmen entwickeln, die auf der Stufe der Identifikation mit Produkten oder einem Unternehmensdesign stehengeblieben sind. Es handelt sich also im strengen Sinn nicht um das Modell einer entwickelten Unternehmensphilosophie.

b) 2. Muster:

Zielvorgabe: ökonomisch

Randbedingungen: endogen moralisch

Von endogener Moral sprechen wir, wenn die Strafen im Fall der Normenübertretung endogen (vor allem psychischer Art) sind. Der »Behälter« der Normen ist das moralische Gewissen (Über-Ich-Funktion). Wird gegen eine solche Norm verstoßen, straft das moralische Gewissen mit Angstgefühlen, Schamgefühlen, Gefühlen geminderter Selbstachtung. Offensichtlich ist das individuelle Gewissen nicht kollektivierbar. Deshalb findet sich diese Randbedingung zumeist nur in Unternehmen, deren Unternehmensphilosophie von einer einzigen Persönlichkeit bestimmt

ist. Das können durchaus auch Großunternehmen sein. So war die Unternehmensphilosophie von Boehringer Ingelheim lange Jahre durch die (endogen) moralischen Vorgaben von Ernst Boehringer bestimmt. Das Handeln nach endogen moralischen Normen liegt ökonomisch sinnvoll auf jenem Zweig der Grenzmoralkurve, bei dem der Aufwand den vermuteten Ertrag übersteigt ($dA/dE > 1$). Entsprechendes gilt für alle nachfolgenden Muster, die einer Unternehmensphilosophie zugrunde liegen.

Meist aber sind Unternehmen, deren Randbedingungen durch das Gewissen eines einzelnen bestimmt werden, Klein- und Mittelbetriebe. Sie haben zumeist die Rechtsform einer GmbH. Der die Unternehmensphilosophie festlegende Geschäftsführer ist idealtypisch zugleich auch maßgeblicher Gesellschafter. Mir sind nicht wenige Unternehmen dieser Struktur bekannt, die sich eine solche - meist umgeschriebene, dafür aber praktizierte - Unternehmensphilosophie aufgebaut haben. Andererseits nimmt ihre Zahl seit etwa einem Jahrzehnt deutlich ab. Die Nachfolger, meist mit modernen betriebswirtschaftlichen Methoden und Analysen vertraut, versuchen bestenfalls, das 1. Muster zu realisieren, ist doch der modernen Betriebswirtschaftslehre der Begriff »Grenzmoral« keineswegs immer vertraut. Daß eine solche Unternehmensreform nicht immer den Unternehmenserfolg verbessert, wäre leicht an Beispielen zu belegen.

c) 3. Muster:

Zielvorgabe: ökonomisch

Randbedingungen: ethisch-moralisch

Unter einer ethisch verantworteten Moral versteht man eine Moral, die sich einem übernommenen »höchsten ethischen Gut« verpflichtet weiß. Dieses höchste ethische Gut soll unter den konkreten Umständen die Sozialverträglichkeit Unternehmerischer

Entscheidungen und Handlungen sichern. Die Ethik ist (neben der Politik) eine klassische Disziplin der Philosophie. Wenn man heute von »Wirtschaftsethik« spricht, ist meist »Wirtschaftsmoral« (also ein irgendwie sanktionierter Normenkatalog) gemeint. Diese Begriffsverwirrung dürfte auf den US-amerikanischen Gebrauch von »ethics« zurückgehen. »Ethics« bezeichnet hier nichts anderes als das, was wir unter »exogener Moral« abhandelten. Das Wort »Ethik lohnt sich« im Sinne eines ökonomischen Sichlohnens ist im US-Amerikanischen halbwegs sinnvoll, im Deutschen aberbarer Schwachsinn.

Das Handeln nach Normen einer ethisch verantworteten Moral nennt man auch sittlich. Sittlich handelt also nur ein Mensch, der ein höchstes ethisches Gut verantwortet übernommen hat und sein Handeln oder Entscheiden vor dem Anspruch dieses Gutes (meist über eine verantwortete Güterabwägung) orientiert.

Die Lehre vom höchsten ethischen Gut und das Bemühen, es herauszufinden, ist so alt wie die europäische Philosophie. Nach *Aristoteles* ist jenes Gut das höchste, das stets nur seiner selbst willen und nicht um eines anderen willen gewählt wird.³⁴ So ordnete der Dominikaner *Thomas Campanella*

- den Epikureern die Sinnenlust (voluptas),
- den Stoikern die Tugend (virtus),
- den Aristotelikern die Weisheit (scientia),
- den Römern den Ruhm (gloria),
- dem Machiavelli die Herrschaft (tyrannis),
- dem Platon das Gott-gleichförmig-Werden (assimilari Deo) zu.

Er selbst entscheidet sich für die Erhaltung des Lebens als höchstes ethisches Gut.³⁵ In dieser Bestimmung des Lebenserhalts als des

³⁴ Nic. Ethik, 1094 a 18-22 und 1097 a 30 - 1097 b5.

höchsten ethischen Gutes folgen Campanella *Thomas Hobbes* und *Baruch Spinoza*. Und *Immanuel Kant* nennt als höchstes ethisches Gut das Zusammenfallen von Tugend und Glückseligkeit.

Ich möchte hier eine Liste möglicher höchster Güter vorstellen, für die sich meiner Meinung nach heute ein Mensch oder eine Gruppe von Menschen verantwortet entscheiden kann, wenn es darum geht, eine ethisch-verantwortete Moral im Horizont einer Unternehmensphilosophie zu entwerfen. Daß dabei die konkrete Unternehmenssituation eine Rolle spielt, bedarf keiner besonderen Erwähnung. Es ist auch nicht gefordert, daß die persönliche sittliche Orientierung der für die Unternehmensphilosophie Verantwortlichen mit derjenigen der Unternehmensphilosophie übereinstimmt. Nur widersprechen dürfen sie sich nicht. Auch muß erwähnt werden, daß nicht wenige Menschen, die auf den ersten Blick im Sinne des 2. Musters persönlich für eine Unternehmensphilosophie verantwortlich waren und damit dem Unternehmen seine unverwechselbare Identität gaben, das 3. Muster realisierten. Doch nun zu den möglichen »höchsten ethischen Gütern«, die in eine Unternehmensphilosophie - sei es als Randbedingung, sei es als Zielvorgabe - Eingang finden könnten. Hier sind zu nennen:

(1) Die »Eudaimonia« des *Aristoteles*.

Die entsprechende Maxime würde lauten: »Handle und entscheide so, daß du durch dein Handeln und Entscheiden Eudaimonia eher mehrst denn minderst.« Viele Aristoteles-Übersetzer transformierten die Eudaimonia in »Glückseligkeit«. Und in dieser zumindest unsauberen Übersetzung fand in der europäischen Neuzeit Aristoteles später Anhänger (wie etwa *J. St. Mill*, der von

³⁵ Thomas Campanella: *Philosophia rationalis* (1638), 29.

»happiness« spricht) und Gegner (etwa *A. Schopenhauer*)³⁶. Was aber meinte Aristoteles wirklich, wenn er das Wort »Eudaimonia« verwandte? Zunächst einmal sah er in Eudaimonia keine materiale Norm, sondern eine formale, lasse sich doch nur mittels der Vernunft herausfinden, was Eudaimonia mehrere. Die Eudaimonia bezeichnet nach seiner Ansicht jenes Glück, das sich einstellt, wenn sich ein Mensch in den politischen, sozialen, kulturellen, ökonomischen Rahmen des Gemeinwesens (Polis) einfinde und einfüge. »Glück« meint hier das »Glücken des Lebens«.

Es gibt heute nicht wenige kleinere und mittlere Unternehmen, die dieses Sich-in-Frieden-und-Harmonie-Einfügen in das Gemeinwesen als höchstes ethisches Gut in ihre unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen einbringen. Nicht wenige dieser Unternehmen sind Handwerksbetriebe oder aus Handwerksbetrieben erwachsen. Sie nehmen dafür bewußt in Kauf, daß der Moralaufwand größer ist als der Moralertrag.

(2) Der Utilitarismus des *John Stuart Mill*, dessen Maxime lautet: »Handle und entscheide so, daß du durch dein Handeln und Entscheiden den größten Nutzen der größten Zahl von Menschen eher mehrst denn minderst.« Mill nimmt 1863 einen Gedanken des Aristoteles auf, wenn er das Glücken des Lebens in den Kontext des Gemeinwohls, also in einen sozialen Kontext, stellt. Ob ein Handeln und Entscheiden letztlich das Gemeinwohl mehrere, kann nicht streng bewiesen werden, da es als Letztzweck nicht gemessen werden

³⁶ Schon Aristoteles bemerkte, daß man zwar über die Eudaimonia als das höchste ethische Gut Verbalkonsens erreichen könnte, daß aber nahezu jeder etwas anderes darunter verstehe (Nic. Eth. 1095 a 16-22).

könne.³⁷ Darin liegt zugleich auch das Problem jedes Utilitarismus. Personaler Nutzen ist nicht zu messen. Dieselbe Handlung kann einmal als nützlich, ein anderes Mal als schädlich empfunden werden. Endlich ist kaum auszumachen, wie die »größte Zahl« zu bestimmen ist. Um diese Schwierigkeit zu umgehen, vertraten manche Utilitaristen in Anlehnung an das Selbstverständnis religiöser Systeme, die ihre Heimat im semitischen Denken haben (wie etwa »das Volk Israel« oder »die Kirche als Volk Gottes« oder die »Umma«), wie die Staatstheorien der Romantik eine Organtheorie. Die einzelnen Menschen sind Organe einer größeren Einheit. Insoweit der Nutzen dieser Einheit gemehrt wird, so auch der der Organe. Die Organtheorie des Staates mußte aufgegeben werden, als der Staat der heiligen Gewänder, die seine Scham bedeckten, beraubt wurde. Diese heiligen Gewänder trugen den Namen »Wille Gottes«, »Natur des Menschen«, »Vertrag«. Eine erste Entzauberung des Staates gelang *Karl Marx*, als er darauf verwies, daß der Staat seine Quelle und seine Legitimation darin finde, daß er die Transaktionskosten bei der Durchsetzung von Eigentumsansprüchen senken würde.³⁸ Jetzt sind Menschen nicht mehr Organe des Staates, sondern der Staat ist ein Geschöpf derer, die Eigentumsansprüche gegen andere durchzusetzen haben. Meines Wissens brach ausdrücklich als erster

³⁷ J. St. Mill: On utilitarianism. Werke hrsg. von Priestley/Robson 10, 207.

³⁸ Vgl. dazu: K. Marx: Kritik des Hegelschen Staatsrechts, in: Frühe Schriften (hrsg. von Liebner/Fürth, Darmstadt 1971, 398). Insoweit begründete Marx die heute gängigen (funktionalen) Staatstheorien. Sie sehen die primäre Legitimation des Staates im Absenken der Transaktionskosten, verstehen diese jedoch weiter als Marx. An die Stelle von durchzusetzenden Eigentumsansprüchen treten durchzusetzende Rechtsansprüche, gleich, welcher Art.

J. A. Schumpeter mit dieser eigentümlichen Organtheorien. Er wundert sich, daß eine solche Lehre, die in so offenkundigem Widerspruch zu den Tatsachen stehe, sich ihren Platz »in den Herzen des Volkes und in der offiziellen Sprache der Regierungen behauptet hat«. Ausdrücklich betont er, daß es kein kollektives Handeln gäbe.³⁹ Dennoch gibt es auch heute noch Unternehmen, die ihre Unternehmensphilosophie an der Mehrung des Gemeinwohls orientieren. Entweder vertreten sie eine Organtheorie, oder sie legen

³⁹ J. A. Schumpeter: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie* (1942), München 1950, 421. Zwar vertreten schon Platon und Aristoteles Ansichten, die in der Nähe von Organtheorien siedeln. So meint Aristoteles, der Staat sei ursprünglicher als das Individuum (Pol. 1, 2 1253 a 20 ff.). Vor allem aber vertrat die Romantik solche den Staat verherrlichenden Theorien. In Deutschland erhielt sie sich besonders nachhaltig durch die Soziallehre von F. Tönnies. Er schrieb: »Gemeinschaft ist das dauernde und echte Zusammenleben, Gesellschaft nur ein vorübergehendes und scheinbares. Und dem ist gemäß, daß Gemeinschaft selber als ein lebendiger Organismus, Gesellschaft als ein mechanisches Aggregat und Artefakt verstanden werden soll« (Gemeinschaft und Gesellschaft 1887). Damit hatte die »deutsche Innerlichkeit« ihr Thema. Verständlich, daß über die Vermittlung von O. Spann (Leidlicher Ausgang unleidlicher Dinge, in: Ständisches Leben 8 [1936] 121-125; Der wahre Staat 1922) der deutsche Faschismus die Organismustheorie ins Zentrum seiner politischen Ideologie stellte. Der österreichische Faschismus (Dollfuß) berief sich auf das Ideal einer ständigen Ordnung, wie sie von den frühen Sozialenzykliden der Päpste gefeiert wurde. Insofern manchen Unternehmensphilosophien implizit eine Organismustheorie zugrunde liegt, dürfte sie zumindest dem Faschismus nahestehen.

fest, daß »Mehring des Gemeinwohls«⁴⁰ bedeuten solle: die Mehring des Nutzens für die meisten. Dabei werden die Nutzensgrößen definiert durch die Wünsche, Interessen, Erwartungen, Wertvorstellungen der Mehrzahl.

Eine moderne Variante des Utilitarismus ist der Sozialutilitarismus. Seine Maxime lautet: »Handle und entscheide so, daß du durch dein Handeln und Entscheiden den größten Nutzen der größten Zahl eher mehrst denn mindest - und dabei auf keinen Fall den Nutzen der sozial Schwächsten minderst.« Der Sozialutilitarismus beseitigt einen Mangel des Utilitarismus: Man kann der utilitaristischen Maxime folgen, den Nutzen der Mehrheit mehren, ohne zugleich den Schaden der sozial Schwächsten herbeizuführen. Im politischen Bereich scheint - zumindest während seiner ersten Regierungsjahre - *Helmut Schmidt* einer sozialutilitaristischen Maxime verpflichtet gewesen zu sein. Er war übrigens meines Wissens der einzige Kanzler der Bundesrepublik, der sich sittlich orientierte und insoweit die »ökonomische Theorie der Politik« Lügen strafte.⁴¹

⁴⁰ Das Problem, eine brauchbare Definition von Wohlfahrt oder Gemeinwohl zu finden, habe ich anderswo schon behandelt. Beide Begriffe machen nur Sinn im Rahmen einer Organtheorie der Gesellschaft. Vgl. »Die Macht der Moral«, 263.

⁴¹ Die ökonomische Theorie der Politik geht davon aus, daß sich Politiker ausschließlich politisch-rational verhalten (also ausschließlich ihre politischen Nutzen zu mehren suchen), wie die ökonomischen Theorien davon ausgehen, daß sich ökonomische Subjekte ökonomisch-rational verhalten (also ausschließlich ihren ökonomischen Nutzen zu mehren suchen). Andere Nutzensgrößen (wie etwa ethische) sind Fremdkörper und haben in Politik (wie in Ökonomie) nichts zu suchen. Das politische Gut aber ist der Erhalt oder die Bewahrung politischer Macht. Um sie zu erreichen, gilt es in

(3) Selbstzwecklichkeit der menschlichen Person nach *Immanuel Kant*.

Kant formulierte seinen »praktischen Imperativ« so: »Handle so, daß du die Menschheit sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.«⁴² Kant ist der Meinung, daß ein vernünftiges Wesen seinen Zweck an sich selbst habe und deshalb niemals verzwecklicht werden dürfe. Ein Subjekt, das in der Lage sei, allgemeine Gesetze zu erzeugen, könne (und dürfe) nicht selbst zum bloßen Zweck gemacht werden. Wer in der Lage sei, so zu handeln, daß die Maximen seines Handelns jederzeit zur Grundlage einer allgemeinen Gesetzgebung werden könnten, kann (und darf) sich und andere niemals zum bloßen Zweck verkommen lassen.

Der Grundgesetzgeber der Bundesrepublik nahm dieses Anliegen Kants auf und bestimmte in Art. 1,1 GG als erstes und wichtigstes Grundrecht das Recht auf Würde: »Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.« - »Würde« bezeichnet hier nichts anderes als die Selbstzwecklichkeit Kants. Daß viele Staatsaktivitäten alles andere im Sinn haben als den Schutz menschlicher Würde, ist offensichtlich. So wurde zum Beispiel noch nie ein Gesetz erlassen, das die Verletzung menschlicher Würde unter Strafe stellt. Wenn wir hier also Staatsversagen feststellen, so ist doch damit nicht schon gesagt, daß es nicht Unternehmen gäbe, welche die Würde der in

einer Demokratie möglichst viele Stimmen zu erhalten. Politiker organisieren also ihre Entscheidung ausschließlich populistisch: Wie erhalte ich aus dem Reservoir potentieller Wechselwähler möglichst viele Stimmen?

⁴² Grundlegung zur Metaphysik der Sitten: in AA 4, 429.

ihm tätigen Menschen als höchstes ethisches Gut eingesetzt haben und ernsthaft versuchen, dieses in ihren moralischen Entscheidungen zu realisieren. So orientierte sich etwa *Alfred Herrhausen* als Sprecher des Vorstandes der Deutschen Bank an dieser Maxime.

(4) Das schon erwähnte Biophiliepostulat.

Es formuliert als Maxime: »Handle und entscheide so, daß du durch dein Handeln und Entscheiden eigenes und personales Leben eher mehrst denn minderst.« Ich versuche, wenn ich Unternehmen auf dem Weg zur Entwicklung einer realistischen Unternehmensphilosophie begleite, dieses Postulat als nicht zu überschreitende Grenzbedingung in das Zentrum der Unternehmensphilosophie zu stellen. Da ein Unternehmen nicht die allgemeine Verwirklichung aller menschlichen Begabungen zum Zweck haben kann, ist das Biophiliepostulat auf zwei Bereiche zu begrenzen: Es geht um die Entfaltung der sozialen und der fachlichen Performanzen der im Unternehmen Tätigen. Die Maxime würde also lauten: »Handle und entscheide so, daß du durch dein Handeln und Entscheiden die sozialen und fachlichen Begabungen bei dir selbst und bei deinen Mitarbeitern und Kollegen eher mehrst denn minderst.«

Auf die Vorteile, die sich daraus ergeben, wenn die Erhaltung und Entfaltung des eigenen und fremden personalen Lebens zum höchsten ethischen Gut gemacht wird, wurde schon verwiesen:

- a) Es ist heute das, wonach alle streben. Es sorgt am ehesten dafür, daß eigenes und fremdes Leben glückt. Damit wird es dem Eudaimonia-Postulat des Aristoteles und der vielen späteren Philosophen, die sich an seiner Nikomachischen Ethik orientierten, gerecht. Ebenso entspricht es den vielen ethischen Ansätzen, die den Bestand des menschlichen Leben zum höchsten ethischen Gut wählten. Ebenfalls geht das Anliegen Kants in diese Position als

Unterfall ein. Wer menschliche Würde verletzt, mindert zweifelsfrei eigenes und fremdes personales Leben.

- b) Es greift ein elementares Naturgesetz auf, nach dem für alle biologischen Systeme (Individuen wie Arten) der Selbsterhalt und die Entfaltung höchstes biologisches Ziel ist. Wie schon gesagt, wird hier die problematische Trennung von Seins- und Sollensordnung weitgehend aufgelöst.
- c) Es erlaubt die Generalisierung auf die Spezies Mensch. Wer der Spezies Mensch Schaden zufügt, mindert damit auch die Möglichkeit der Entfaltung personalen Lebens.

Warum aber sollen sich Menschen an einer ethisch orientierten Moral ausrichten? Es scheint dafür keinen vernünftigen Grund zu geben, da ein Übertreten der Normen nicht geahndet und eine Erfüllung nicht belohnt wird. Wenn sich Menschen oder Unternehmen an einem ethisch höchsten Gut im Handeln und Entscheiden orientieren, dann deshalb, weil nur so eine verantwortete Identitätsgründung möglich ist. Für die menschliche Person bedeutet das ethisch höchste Gut zugleich auch das Lebensziel, das allem Sinn gibt. Es beantwortet die identitätsstiftende Frage nach dem Lebensinn.

Analoges gilt auch für die Unternehmensidentität. Eine ethisch begründete Moral, deren höchstes Gut in einer Mehrzielentscheidung mit dem ökonomisch höchsten Gut konkurriert, gibt auch einem Unternehmen erst seine Identität, die sich von der Identitätsgründung des Design-Images deutlich abhebt.

Es gilt also für Personen wie für Unternehmen der Satz:

Der Lohn der Ethik ist die Identität. Der Preis der Identität ist die Ethik.
--

Diesen Sachverhalt macht auch das folgende Muster deutlich.

d) 4. Muster:

Zielvorgabe: ethisch-moralisch

Randbedingungen: ökonomisch

Was eine ethisch-moralische Zielvorgabe im Prinzip bedeutet, mag aus dem gerade Gesagten deutlich geworden sein. Sie setzt voraus die Entscheidung für ein höchstes ethisches Gut. Wie sich diese Entscheidung in der Praxis umsetzt, wird von Unternehmensleitungen sehr verschieden gehandhabt. Wenn die Randbedingungen erfüllt sind, kann das Unternehmen das disponible Restkapital etwa

- den im Unternehmen Tätigen (als Lohnzuschlag, als Prämie, durch Einbringung in eine Pensionskasse) zukommen lassen, diese Verwendung entspricht am ehesten den Forderungen der Verteilungsgerechtigkeit im Rahmen der Bestimmung von »gerechtem Lohn«,⁴³
- durch das Abführen in Stiftungen, deren Aufgabe es ist, Menschen, die auf der Schattenseite des Daseins leben, ihr Leben etwas leichter zu machen (z. B. Hungernden, Leprakranken, Straftlassenen, Behinderten). Voraussetzung ist aber,
 - daß der Verwendungszweck im einzelnen nicht mehr von der Unternehmensleitung, sondern von der weitgehend autonom entscheidenden Stiftungsleitung festgelegt wird,
 - daß die Höhe der jährlichen Zahlungen kalkuliert bleibt (also etwa einen bestimmten Betrag nicht unterschreitet).

Beispiele für ethisch orientierte Unternehmensphilosophien von Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Images sind etwa:

⁴³ Vgl. dazu meine Ausführungen in »Ethik für Manager«, Düsseldorf 1989, 235-238.

- Ciba-Geigy mit der »Stiftung für Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern«,
- McDonald's mit der Stiftung »Ronald«, die zahlreiche (nach dem Stand vom Sommer 1991 allein in den USA 120) Häuser errichtet und unterhält, in denen die Eltern krebskranker Kinder für einen geringen Unkostenbeitrag in der Nähe der Klinik und damit in der Nähe ihrer Kinder bleiben können. In Deutschland wurden für diese Zwecke allein 4,5 Millionen DM zur Verfügung gestellt.

Wichtig ist, daß die ethische Zielvorgabe und deren Realisation (bislang wenigstens) nicht zum Gegenstand der Imagebildung des Unternehmens gemacht wird oder dazu dienen soll, dem Unternehmen sonstige Vorteile vor den Wettbewerbern zu sichern. In diesem Fall würde in der Regel das 1. Muster realisiert, es sei denn, der Moralaufwand würde deutlich und langfristig den Moralertrag übersteigen.

Sicherlich steht ein Unternehmen, das sich für die genannte Zielvorgabe entschieden hat, immer in der Versuchung, diesen Sachverhalt irgendwie zu vermerken und damit ins 1. Muster zurückzufallen (die ethisch-moralische Zielvorgabe also durch eine ökonomische zu ersetzen.). Somit ist davon auszugehen, daß nur entsprechend einflußreiche Vorstände diesen »Rückfall« vermeiden können. Diese Vermeidungsstrategien sind kein einmaliger Akt, sondern bedürfen permanenter Realisierung.

Was aber sind die »ökonomischen Randbedingungen« eines solchen Modells? Hier sind vor allem zwei zu nennen:

1. Die langfristige Sicherung des Unternehmensbestandes.
2. Die gerechte Bedienung des im Unternehmen tätigen »freien Kapitals«.

Zu 1.: Die Sicherung des Unternehmensbestandes auf lange Sicht

Hier sind zu erwähnen:

- Die Mehrung des Anlagevermögens. Da hier mancher Mißbrauch möglich ist, ist darauf zu achten, daß die Verwendung disponiblen Kapitals zum Erwerb von Anlagevermögen (Immobilien, Wertpapiere, Anteile an Fremdunternehmen) im Rahmen des 4. Musters nur dann angebracht ist, wenn sie nach dem Urteil eines fachkundigen Unternehmensfremden tatsächlich dem Betriebszweck dienen und zur langfristigen Sicherung des Unternehmens notwendig oder zumindest nützlich sind. Daß alle ins Anlagevermögen eingestellten Gegenstände notwendig dazu bestimmt sind, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen, wie es das Bilanzrecht will, scheint in unserem Kontext nicht erforderlich zu sein.
- Die Mehrung des nominellen Haftungskapitals (des »gezeichneten Kapitals«, sei es des Stammkapitals oder des Grundkapitals) etwa über den Weg einer Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln.
- Die Einstellungen in offene oder stille Kapitalrücklagen bzw. das volle Ausschöpfen der gesetzlichen Möglichkeiten, Aufwandsrückstellungen zu bilden (vgl. § 249 HGB).

Zu 2.: Die gerechte Bedienung des im Unternehmen tätigen »freien Kapitals«

Der Begriff »im Unternehmen tätiges freies Kapital« bezeichnet das betriebsnotwendige Eigenkapital des Unternehmens oder Betriebes. »Gebundenes Kapital« meint vor allem aufgenommenes Fremdkapital. Es ist insofern »gebunden«, als es, meist mit einem festen Zins ausgestattet, zurückzuzahlen ist. Auf keinen Fall ist etwa das gesamte Unternehmensvermögen, nicht einmal das gesamte

Anlagevermögen zur Grundlage der Berechnung der »gerechten Bedienung« zu wählen. Allenfalls ist zu bedenken, ob nicht die anderen Positionen des Eigenkapitals wie

- aus dem Ergebnis gebildete Rücklagen, seien sie gesetzliche (§ 150 AktG), satzungsmäßige oder Rücklagen für eigene Anteile (§ 272 HGB),
- Gewinnvorträge

ebenfalls aus dem Anspruch der Gerechtigkeit zu bedienen sind. Manche meiner Kritiker haben dieses eingefordert.

Der Begriff »gerechte Bedienung des im Unternehmen tätigen freien Kapitals« wird, seit ich meine These publizierte, daß sich bei einer Kapitalgesellschaft

- die »gerechte Bedienung« nur auf den Nennwert einer Aktie oder eines Gesellschaftsanteils (also auf das nominelle Haftungskapital) und nicht auf deren Marktwert zu beziehen habe
- und daß solches Kapital gerecht bedient werde, wenn etwa die doppelte Rendite anfällt, die für Bundesanleihen gezahlt wird (wobei die Doppelung sich nur rechtfertigt aus der Tatsache, daß Gesellschafteranteile oder eine Aktie gegenüber einer Bundesanleihe ein Risikopapier sind),

außerordentlich streitig diskutiert.⁴⁴ Die mittlerweile über Hunderte Jahre währende und inzwischen eingeschlafene Diskussion über den

⁴⁴ Vgl. Ethik für Manager, 235-237. Selbstverständlich wird hier deutsches Gesellschaftsrecht vorausgesetzt. Nennwertlose Aktien oder Aktien mit einem Symbolwert (etwa einem Cent oder einem Penny) sind hier sicher nicht gemeint. Bezogen werden soll die »gerechte Bedienung« auf das tatsächlich haftende (und nicht auf das betriebsnotwendige) Eigenkapital. Insoweit habe ich meine Meinung geändert.

»gerechten Lohn« ist in Abgrenzung zur gerechten Bedienung des im Unternehmen tätigen Kapitals ergänzt worden. Ist das im Unternehmen tätige Kapital gerecht bedient, ist der disponible Kapitalrest im Sinne der Zielvorgabe zu verwenden.

2. Zielfelder

Die Zielfelder eines Unternehmens sind ebenfalls wichtige Inhalte der entwickelten Unternehmensphilosophie.

Zielfelder betreffen die Problembereiche des Unternehmens, deren optimale Lösung für den Unternehmenserfolg als besonders wichtig angesehen wird. Da sie jedoch sehr von der Art der vom Unternehmen erzeugten Produkte abhängen, seien hier nur in alphabetischer Reihenfolge einige Beispiele für solche Zielfelder⁴⁵ genannt:

- Honorierung der Mitarbeiter.
- Kontrollwesen (Arbeitskontrolle, Qualitätskontrolle).
- Kreativität gegen Bürokratie.
- Kundendienst.
- Marketing.
- Marktposition.
- Personalentwicklung.
- Preisgestaltung.
- Produktpalette.
- Produktqualität.
- Rolle von Forschung und Entwicklung
- Technische Beratung.
- Umweltfreundlichkeit.

⁴⁵ Vgl. etwa Michael Hofmann: Grundlagen der Unternehmensphilosophie, in: M. W. Wilkes/G. W. Wilkes: Handbuch der Unternehmensführung, Gernsbach 1979,1038.

- Verkaufsorganisation.

Es ist immer wieder erstaunlich zu sehen, daß meist auf Glanzpapier gedruckte Unternehmensphilosophien sich in schwammigen und gutlautenden Formulierungen ergehen, die nahezu beliebig gegen die anderen Unternehmen austauschbar sind. Zudem beschränken sie sich in der Regel auf Zielvorgaben im Horizont der Zielfelder. Daß so, ohne die Formulierung der dominanten Zielvorgabe (einschließlich der sie begrenzenden Randbedingungen), eine realistische Unternehmensidentität nicht begründet werden kann, dürfte offensichtlich sein. Ein Strauß beziehungslos nebeneinanderstehender Ziele ergibt keine Unternehmensphilosophie, die zur Begründung einer Unternehmensidentität führen kann. Nicht selten sind solche Unternehmensphilosophien nichts anderes als unverbindliche Willenserklärungen des Vorstandes, welche Aspekte neben den rein ökonomischen noch in Unternehmensentscheidungen eingehen sollen. Da unser menschlicher Verstand aber im Dienst unserer Interessen steht, kommt es über die in die Unternehmensentscheidung tatsächlich eingehende Motive zu groben Selbsttäuschungen.

3. Der Sinn des Unternehmens

Sinnfragen haben einen schlechten Ruf. Und das nicht ohne Grund:

- Da gibt es die lautstarken Sinnvermesser, die darob lamentieren, daß ihnen das Leben keinen Sinn zuspiele. Mitunter loben sie die »gute alte Zeit«, in der jeder noch über den Sinn seines Lebens, seines Arbeitens, seines Leidens wußte. Sie sehnen sich nach *äußerer* Ordnung, die ihrem Leben und Wirken Sinn gibt. Mir sind solche Sinnvermesser erst aufgefallen, nachdem der Nationalsozialismus zusammengebrochen war. Offensichtlich ist der Ruf nach Sinn nicht selten der Ruf nach Gesetz und Ordnung. Defizitäres Sinnpotential ist also immer gefährdet, auf faschistische

Parolen hereinzufallen. Diese Gefahr ist nicht nur für Personen erheblich, sondern auch für Sozialgebilde. Auch hier haben gelegentlich Sinnvermesser das laute Sagen: »Was soll das alles?«

- Da gibt es die »No-future-People«. Sie machten die Frage nach dem Lebenssinn zu einer Emanation bürgerlichen Geborgenheitsbedürfnisses. Die Zukunft und alles, was in ihr geschähe, sei letztlich sinnlos. Die Gleichgültigkeit vor der Zukunft fordert ein Leben im Heute. Nur in der Unzukünftigkei kann Sinn spielen, kann etwas »Sinn machen«. Die Resignation vor der Zukunft ist durchaus eine nicht selten unzutreffende Einstellung, mit der Führungskräfte sich nicht nur ihr eigenes Leben vermissen, sondern auch ihr Unternehmen gefährden können. Da gibt es professionelle Sinnproduzenten. Hierher gehören nicht nur Ideologen, sondern auch manche Unternehmensberater und andere »Sinnvermittler« (*Schelsky*). Sie vermitteln Menschen und Unternehmen nicht einen Sinn, der aus gewachsener Kultur entsteht, sondern einen verordneten. Solche verordneten Lebenssinne finden sich in nicht wenigen Unternehmensphilosophien vorgestellt. Sie haben dann etwa die Form: »Der Sinn unseres Unternehmens besteht darin, daß wir den Nutzen unserer Mitarbeiter und Kunden mehren.« Das hat nichts mit Sinn zu tun, sondern artikuliert eine ökonomische Trivialregel, nachdem es wenigstens den Anschein der so intendierten Nutzensmehrung aufrechtzuerhalten gilt, wenn man den Unternehmenserfolg nicht gefährden will.
- Da gibt es die Kompensatoren. Sie versuchen, das Sinndefizit etwa durch Konsum oder durch Agieren zu vernebeln. Wer nicht weiß, ob und welchen Sinn das eigene Leben und das Unternehmen hat, in dem er tätig ist, wird entweder resignieren oder aber in Agieren verfallen. Nicht wenige Unternehmen scheinen es sich zur Lieblingsaufgabe gemacht zu haben,

permanent neue Organisationsformen, Unternehmensphilosophien und Führungsrichtlinien zu entwickeln, weil sie diese Aktivitäten davon abhalten, einmal über sich und das Unternehmen nachzudenken. Eine andere beliebte Form des Kompensierens ersetzt Sinn durch Besitz. Erfolg und Einfluß, Wachstum und Gewinn stehen für Sinn. Alles dieses zu besitzen ist gut. Aber man darf nicht davon besessen werden, es sei denn, man verzichte darauf, eine bewußt verantwortete Unternehmensidentität aufzubauen. Agieren und Haben mögen die Notwendigkeit einer sinngebenden Philosophie eine Zeitlang überdecken, solange das Unternehmen ökonomischen Erfolg hat. Aber dieser Erfolg ist stets gefährdet und selten befriedigend. Die US-amerikanische Konstruktion des »Unternehmens auf Zeit« (wobei an Lebensdauern von drei bis zehn Jahren gedacht wird) kann mit Agieren und Besitz über die Runden kommen, nicht aber ein europäisch oder japanisch konzipiertes Unternehmen.

Die Schwierigkeit, Sinn zu finden und zu geben, liegt in der Unversöhntheit eines Unternehmens mit seiner politischen, sozialen, kulturellen und ökonomischen Umwelt begründet. Sie läßt einem Unternehmen eine Lücke - und der Sinn wird von anderen, den Lückengebern, vorgestellt. Es ist der Sinn der Lücke. In besonderer Weise gibt eine an *Aristoteles* und seinem Eudaimonia-Konzept orientierte Unternehmensphilosophie die Möglichkeit, die Unversöhntheit mit der Äußeren Umwelt zu beheben, insofern gerade das harmonische Eingebettetsein sinngebende Zielvorgabe des Unternehmens ist. Alle andersgearteten Unternehmensphilosophien werden sich um eine aus der durch die Unternehmensphilosophie definierte Zielvorgabe und den ihr zugeordneten Randbedingungen emanierenden Unternehmenssinn bemühen.

a) Sinn und Weisheit

Weise ist, wie gesagt, ein Mensch, der über ein entwickeltes und verinnerlichtes Lebenswissen zu den Grundfragen menschlicher Existenz verfügt und dieses Wissen im Urteilen und Handeln für sich und andere praktisch macht. Weisheit ist stets verbunden mit Lebenswissen, daß andere Menschen anderes für gut und schlecht, anderes für vernünftig und unvernünftig, anderes für wahr und falsch halten. Solches Lebenswissen macht weise Menschen tolerant und vertrauenswürdig. Der weise Mensch verfügt also über eine Orientierung im Werten, Handeln und Entscheiden. Der weise Mensch folgt also seinem für ihn optimal genordeten Kompaß. Der weise Mensch hat die Antwort auf die Frage nach dem Lebenssinn gefunden und richtet an dieser Antwort sein Leben aus. Die wenigsten weisen Menschen, die ich kennenlernen durfte, konnten diese Antwort zur Sprache bringen. *Ludwig Wittgenstein* meint dazu: »Die Lösung des Problems des Lebens merkt man am Verschwinden dieses Problems. Ist nicht das der Grund, warum Menschen, denen der Sinn des Lebens nach langem Zweifeln klar wurde, warum diese dann nicht sagen konnten, worin dieser Sinn bestand?«⁴⁶ Sinn kann nicht ausgesprochen werden, er zeigt sich. Sinn liegt stets außerhalb des Sinnbegabten.

Nun können sicherlich Unternehmen nicht weise sein. Aber sie können Strukturen ausbilden, in denen Weisheit gefördert wird. Vor allem die, die im Unternehmen strategisch führen, werden auch über ein auf das Unternehmen bezogenes Lebenswissen verfügen. Das aber können sie nur, wenn sie den Sinn des Lebens ausfindig machten. Der Sinn des Unternehmens stellt sich ein, wenn die Unternehmensphilosophie nicht abstrakt, sondern konkret auf dieses Unternehmen und die in ihm Beschäftigten ausgerichtet ist. Denn nur

⁴⁶ Tractatus logico-philosophicus 6.521.

dann kann orientiertes Entscheiden und Handeln geschehen, aus denen Sinn aufleuchtet.

b) Sinn und Ziel

Auf den ersten Augenschein wirken Ziel und Sinn als identisch. Das gilt jedoch allenfalls für eine an *Aristoteles* orientierte Unternehmensphilosophie. Für anders orientierte Unternehmensphilosophien, die nicht bewußt der Unversöhnlichkeit des Unternehmens mit seiner Äußeren Umwelt entgegen wollen, wird spätestens an dieser Stelle deutlich, daß die Sprachgewöhnung, nach der Ziele in der Nähe von Zwecken siedeln, problematisch ist. Wir wollen uns hier von dieser Sprachvorlage verabschieden. Bislang haben wir von Unternehmenszielen (vor allem definiert durch die Zielvorgabe) gesprochen. Tatsächlich handelten wir jedoch von Unternehmenszwecken und über Handlungen, die das Ziel haben, den Unternehmenszweck zu erreichen. Wir identifizierten also mit der Fahrlässigkeit der Umgangssprache Ziele menschlichen Handelns mit Unternehmenszielen.

Wenn wir diese Identifikation aufgeben, greift Sinn weit über Ziele hinaus. So ist das Ziel eines Menschenlebens nur ein Teil des Lebenssinns. Wir beginnen erst nach Sinn zu suchen, wo er nicht mehr selbstverständlich ist. Hat die Geschichte einen Sinn? Gibt es in der Natur Sinn? Hat menschliches Leben einen Sinn? Diese Fragen tauchten erst auf, als Menschen die religiösen Sinnvorgaben verließen und sich in der Sinnlosigkeit des Profanen wiederfanden. Seither ist die Frage nach dem Sinn von Natur, von Menschenleben, von Sozialgebilden, von Geschichte eines der zentralen Themen der Philosophie geworden. Dabei beansprucht Philosophie nicht, endgültige Antworten gefunden zu haben.

Die vielen Zwecke und der eine Sinn mögen uns vermuten lassen, daß die Zwecke Ausdrucksformen von Sinn sind. Sie werden uns

vermuten lassen, daß sich in den Zwecken Sinn ausdrückt, erkennbar macht. Diese Vermutungen sind nicht unbedingt falsch. Doch was verbindet Zweck und Sinn? Es ist das Verstehen. Im Verstehen eines Menschenlebens, eines Unternehmens ist - meist unausgesprochen, oft gar unaussprechlich - der Sinn verborgen.

c) Sinn und Verstehen

Im Verstehen spielt also Sinn. Ich habe einen Satz verstanden, wenn ich seinen Sinn kenne. Verstehen ist dabei keine Funktion unseres Erkenntnisvermögens, sondern ein Vollzug, in dem sich plötzlich die Wahrnehmung von Sinn einstellt. Verstehen setzt keine Wissensvermutung, sondern eine Sinnvermutung voraus. Man kann nur das Verstehen, von dem man annimmt, es habe einen Sinn (oder im Neudeutschen: »es mache Sinn«).

Verstehen bedeutet, daß ich etwas mit den von meinem Erkenntnisvermögen produzierten Konstruktionen (die Wissenschaft spricht hier meist von »Konstrukten«) verbinden kann. Die wichtigsten Konstrukte sind die, welche ich mir über mich selbst (»Selbstkonstrukt«), über die Welt (»Weltkonstrukt«), über andere Menschen (»Du-Konstrukt«) und über soziale Gebilde (»Systemkonstrukte«) mache. Diese Konstrukte sind stets - zumeist unbewußt - mit Sinn begabt. So entwickelt jeder in einem Unternehmen Tätige ein eigenes Systemkonstrukt. Und in diesem Konstrukt steckt Sinn verborgen.

Eine wichtige Aufgabe einer Unternehmensphilosophie besteht nun in der Vereinheitlichung dieser Konstrukte. Solange noch die Identifikation (oder Introjektion) des Firmengründers - also die Einheit einer Person mit ihren Idealen und Werten - ein hohes Maß an Einheitlichkeit lieferte, war eine von dem Unternehmen getragene Unternehmensidentität unschwer zu erreichen. Nachdem aber nicht mehr Ideale und Werte einer einzelnen Person die

Unternehmensidentität sichern (wenn diese also etwa über Produkte oder Design gesichert werden sollte), kann nur noch die Einheit der Unternehmensphilosophie und -kultur mit ihren Idealen und Werten zu einer relativ einheitlichen Bildung des Unternehmenskonstrukts bei einer Vielzahl von im Unternehmen Tätigen führen. Damit wäre denn auch ein einheitlicher Unternehmenssinn zureichend gesichert. Das hört sich jedoch einfacher an, als es in der Praxis ist.

Anzumerken ist, daß wir Menschen mit erheblichen Verstehenszwängen ausgestattet sind. Das Unverständliche macht uns angst. Die fundamentalste aller Ängste ist diejenige, die aus der Vermutung der Sinnlosigkeit quillt. Wir schaffen also nahezu um jeden Preis Sinn, um dem Unverständlichen und Unerklärlichen entgegen zu können. Das zwingt uns unweigerlich, Konstrukte der erwähnten Typen auszubilden.

Wie alles Verstandene nach einem Mehr fragt, da sich in allem Verstehen die Menge des Unverstandenen mehrt, so fragt auch der Sinn nach einem Mehr, weil er sich in einem Ozean von Sinnlosigkeit (wie sie sich etwa in unauflösbaren Widersprüchen vorstellen) wiederfindet.

Offensichtlich ist das Verstehen eine personale Kategorie, objektiviert es sich doch in sehr individuellen Konstrukten. Jeder Mensch wird eine etwa durch identische Signale objektiv gemachte Vorlage anders verstehen. Jeder Mensch entwirft sein Verstehen vor einem anderen Sinnhorizont. Es gibt keine objektive Antwort auf eine Frage, die kann nur subjektiv gegeben werden.

Der personale Sinnhorizont, der in die Sinnbegabung aller Konstrukte eingeht, wird grundgelegt durch den Sinn, der im Selbstkonstrukt steckt. Deshalb ist die Frage nach dem Sinn des eigenen Lebens die erste zu beantwortende Frage. Erst von dieser Antwort her erhalten die Konstrukte von Welt, Geschichte, Natur, Familie, Unternehmen ihren Sinn. Nur von hierher werden sie verständlich und erklärlich.

Es gibt jedoch keinen für uns emotional und rational erreichbaren objektiven Sinn unseres Lebens und damit auch keinen von Welt, Geschichte, Natur, Familie, Unternehmen. Das bedeutet nicht, daß sie keinen hätten. Es mag durchaus möglich sein, daß etwa eine Volkswirtschaft (oder ein anderes Sozialgebilde) sinngebenden Regeln und Gesetzen gehorcht. Nur sind sie für uns nicht erkennbar. Um diesem Übel abzuhelfen, reduzieren wir die uns unverständliche Komplexität so weit, daß wir uns Konstrukte (in der Wissenschaftstheorie wird man hier von »Modellen« sprechen) machen können. Diese Konstrukte spiegeln den Sinn wieder, den wir über unser Verstehen und Erklären in den Sachverhalt »Sozialgebilde« hineingesteckt haben.

Das aber bedeutet, daß wir an den Konstrukten, die wir uns von realen Sachverhalten machen, den von uns hineingesteckten Sinn erfahren können.

Unseren vorhergehenden Überlegungen liegen bestimmte Konstrukte von Unternehmen zugrunde, wenn wir ihnen Zwecke und unseren Handlungen Ziele vorgeben. Wir haben die Komplexität der Realität so weit reduziert, daß wir vermuten, wir könnten durch unsere Handlungen im Unternehmen etwas Vorhersagbares verursachen. Wir unterstellen also, wir hätten verstanden, wie ein Unternehmen funktioniert, wir könnten erklären, wie und warum es so und nicht anders funktioniert. Das ist so lange unbedenklich, als wir bereit sind, die Gegenwehr der Realität gegen unsere Konstruktbildung nicht nur zuzulassen, sondern auch zu erwarten. Unsere Konstruktbildungen sind nur dann zu verantworten, wenn wir bereit sind, Situationen aufzusuchen oder gar zu schaffen, in denen wir sie bestätigen oder dynamisieren können.

Nehmen wir einmal an, ein Mensch habe seinem Leben (genauer: dem Selbstkonstrukt in Verbindung mit dem Konstrukt über die Selbstgeschichte) den Sinn gegeben, soweit ihm physisch, psychisch,

emotional, intellektuell, moralisch und sozial möglich, wenn mehrere Handlungsalternativen zur Wahl stehen, die zu wählen, die erwarten läßt, daß durch sie personales Leben in allen seinen Dimensionen bei sich und anderen (bzw. den Konstrukten, die er über die anderen erzeugte) eher gemehrt als gemindert wird. Dann wird er gegen diese Sinnbegabung den Widerstand der Realität gelten lassen. Übersetzt er diesen Sinn in Ziele und macht er diese Zielvorgaben im Handeln und Entscheiden praktisch, wird er immer wieder erkennen, daß in Realität sein biophiler Wille einen anderen als den erwarteten Ausgang hatte. Sicher kann er aus dieser Erfahrung lernen, seine Strategien zu modifizieren. Aber neben einer gewissen möglichen Optimierung wird er erleben, daß niemals zwei Realitätsbegegnungen identisch sind. Das hat zur Folge, daß er niemals eine einmal als suboptimal erkannte Strategie endgültig verwerfen und eine einmal als optimal erkannte Strategie endgültig institutionalisieren darf.

Hat ein Mensch seinem Leben einmal einen solchen Sinn gegeben, wird er auch allem anderen (besser: den Konstrukten, die er sich von allem anderen fertigt) diesen Sinn zu geben versuchen. Partizipieren die anderen Konstrukte nicht am Sinn des Selbstkonstrukts, lebt ein Mensch in einer sinngespaltenen Welt. Er lebt in einer Pluralität von nicht im Sinnhorizont aufeinander zu beziehenden Welten. Das bedeutet, daß ihm kein einheitlicher Raster zur Verfügung steht, die Ereignisse seines Lebens in einer gewissen Einheitlichkeit kohärent und konsistent zu verstehen.

Die im Vorhergehenden genannten möglichen »Ziele« eines Unternehmens (besser: die des unternehmerischen Handelns) setzen immer irgendein Verstehen von Unternehmen voraus. Wenn sie nicht aus dem Fundus einer völligen Beliebigkeit geschöpft werden wollen, geschieht die Zielvorgabe immer vor dem Hintergrund einer unausgesprochenen Verstehensvermutung. Diese aber setzt die Vermutung von Sinn voraus. Hat ein Mensch seinem Leben den Sinn

gegeben, eigenes und fremdes Leben eher zu mehren, als zu mindern, wird er von dieser Biophilie-Norm her auch die Prozesse des Unternehmens als sinnvoll oder als sinnlos verstehen. Es sei denn, er spaltet das Unternehmen aus der Welt des eigenen Lebens ab.

d) Sinn und Objektivität

Die sicherste Methode, sich objektivem Sinn des eigenen Lebens zu nähern und der völligen oder doch weitgehenden Beliebigkeit zu entgehen, ist die Betrachtung vom Ende her. So kann ein Mensch fragen: Welche Ziele muß ich in meinem Leben zu erreichen versucht haben, um sagen zu können: »Mein Leben hatte einen Sinn!«?

Doch auch über die Identifikation mit anderen Personen oder Sozialgebilden (also auch mit einem Unternehmen) werden dessen tatsächliche Ideale und Werte mit übernommen. Eine ausgebildete Unternehmensphilosophie und -kultur können, wenn sie im Identifikationsprozeß mit enthalten sind, zu ähnlichen Konstruktbildungen der im Unternehmen Tätigen führen. Obschon das Sinnimplikat des Unternehmenskonstrukts vom Selbstkonstrukt eines jeden Mitarbeiters bestimmt wird, kann es doch zu einer nicht unerheblichen Ähnlichkeit der Sinnbegabungen des Konstrukts »Unternehmen« kommen.

Wie kann man solche Ähnlichkeiten ausmachen? Die sicherste Methode ist die Ähnlichkeit der Kultur, die sich im Entscheiden und Handeln realisiert. Die realisierte, tatsächlich praktizierte Unternehmenskultur ist also ein Indiz für die gelungene Identifikation mit dem Unternehmen. Konsequenterweise wird das folgende Kapitel also über Unternehmenskultur handeln. Ist sie internalisationsfähig, kommt es zur Übernahme individuell gefärbter Sinnbegabungen für das jeweilige Konstrukt »Unternehmen«.

e) Sinn und Zweck

Der Zweck eines Unternehmens als einer gesellschaftlichen Veranstaltung zur Produktion disponiblen Kapitals ist sicherlich ökonomischer Art. Ein Produktionsunternehmen hat den Zweck, Güter zu produzieren, die der Markt verlangt - und das so, daß in diesem Spiel von angebotenen und nachgefragtem Produkt der Produzent disponibles Kapital erwirtschaftet. Vom Unternehmenszweck her gesehen wird der (ökonomische) Wert eines Gutes ausschließlich durch die Nachfrage nach dem Gut geschaffen. Es ist so viel wert, wie eine zureichend große (die Größe ist zureichend, wenn so viel disponibles Kapital erwirtschaftet wird, daß der Unternehmensbestand und die gerechte Bedienung des betriebsnotwendigen Kapitals gesichert sind) Zahl von Nachfragern für das Gut zu zahlen bereit sind. Es gehört zu den fatalen Leistungen des *Karl Marx*, daß er es fertigbrachte, in den Köpfen von nicht wenigen Gewerkschaftlern und manchen »Managern« in der BRD-Ost die Meinung einzupflanzen, daß der ökonomische Wert eines Produktes durch die Arbeit bestimmt werde - und diese somit »an sich« zu honorieren sei. Arbeit ist, wenschon ein Faktor im Produktionsprozeß, im Marktprozeß nur eine Bedingung für die Erzeugung ökonomischer Werte (und nicht deren Ursache). Neben diesem Hauptzweck eines Unternehmens können ihm wie gezeigt - viele andere zugeordnet werden. Ihnen allen ist gemeinsam, daß sie letztlich an der Optimierung des Unternehmenserfolges interessiert sind.

Vom Zweck des Unternehmens zu unterscheiden ist sein Sinn. Sinn kann nicht gemanagt werden, sondern er kann - bestenfalls das Managen »besinnen«, ihm einen Sinn zu geben, der die ökonomische Funktion transzendiert. Der Sinn des Unternehmens wird bestimmt durch seine ethischen Randbedingungen oder besser noch - durch

seine ethischen Zielvorgaben. Sinn kommt also nur vor im 3. und 4. Muster der oben idealtypisch entworfenen Unternehmenskulturen. Jetzt erhält Arbeit autonomen Sinn, wird vor dem Anspruch der Ethik in sich werthaft. Nehmen wir einmal an, ein Unternehmen hätte sich für eine biophile Ethik entschieden. Da nur im Verstehen Sinn spielt, gilt es, zunächst einmal zu verstehen, was »Biophilie« meint - und das nicht nur mit dem Kopf. Es ist denkbar, daß ein Unternehmen sich zwar dazu bekennt, alle wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen unter den Anspruch einer Mehrzielentscheidung (Optimierung des ökonomischen Erfolges und Optimierung der Erreichung des ethischen Ziels) stellt, jedoch kaum jemals diesem Ideal entspricht, weil es in der Regel

- entweder keine Anwendungsfälle für solche Mehrzielentscheidungen erkennt oder zu erkennen zuläßt
- oder aber sich dauernd zu Lösungen verleiten läßt, in denen der ethische Aspekt zwar genannt wird, de facto aber keine entscheidungsrelevante Rolle spielt.

Vor allem Unternehmen, die sich existentiell gefährdet wähnen, neigen zu solcher Augenwischerei. Sie verkennen, daß die Vorgabe eines (ethischen) Unternehmenssinnes erst Unternehmensidentität schafft, wie ja auch erst die Sinnbegabung des personalen Lebens diesem seine unverwechselbare Identität gibt, die nicht von den »Zwängen des Pragmatischen« permanent in die Situation einer reaktiven Sinnbegabung und damit zu einem Leben aus zweiter Hand genötigt wird. Die Unternehmensidentität gibt dem Unternehmen erst sein unverwechselbares Gesicht, erlaubt es Mitarbeitern wie Kunden, stolz zu sein auf »ihr Unternehmen«.

Mag sein, daß eine Unternehmensidentität sich nicht schnell auszahlt. Sie ist nicht ohne weiteres zu haben, es sei denn um den Preis des Risikos, daß auch langfristiger Moralaufwand den Moralertrag

übersteigt. Es mag sein, daß es sich leichter leben läßt ohne autonome Identität. Es mag sein, daß man die Identität des Unternehmens heteronom über ein inneres und äußeres Image bestimmt sein läßt. Auch das Unternehmen lebt dann aus zweiter Hand. Und das mitunter gar nicht schlecht - rein ökonomisch gesehen. Was Sinn macht, das wird vom Kunden bestimmt, ist schicksalhafte Vorgabe. Hat sich eine Unternehmensleitung einmal auf diesem Niveau stabilisiert, wird sie nicht real den Schritt der Gründung einer Unternehmensidentität über eine Unternehmensphilosophie gehen. Sie sollte dann aber auch so ehrlich sein, sich dieses einzugestehen.

Es gibt Menschen, die nicht die Kraft haben, den Kompaß ihres Lebens zu norden, sie treiben ziellos auf dem Meer der Unsinnigkeiten herum. Das Verdrängen der Frage nach dem »Was soll das denn eigentlich alles?« wird zur lieben Gewohnheit, die Frage also nach dem Sinn bleibt unbeantwortet. Ähnlich treiben nicht wenige Unternehmen auf dem Ozean von Sinnlosigkeiten hin und her. Allenfalls der unsichere und schnell wechselnde Gradient der Nachfrage bestimmt die Werte des Unternehmens, nicht aber Werte, die aus Idealen kommen, denen Ethik nicht fremd ist.

Im folgenden Kapitel gehe ich davon aus, daß ein Unternehmen sich eine Philosophie gegeben hat, in der auch (als Zielvorgabe oder Randbedingungen) ethische Werte vorkommen. Denn nur in diesem Fall ist die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die nicht einfach den Zufälligkeiten des Marktes ausgeliefert ist, möglich.

Kapitel 4:

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur⁴⁷ ist Ausdruck der Entwicklung von Sein und Bewußtsein im Unternehmen. »Kultur« bezeichnet ein System von Wertvorstellungen in dialektischer Einheit mit Verhaltensnormen, die von den Menschen eines Sozialgebildes erlernt und akzeptiert wurden. Weil Kultur und Philosophie eine dialektische Einheit bilden und weil Philosophie unter dem Anspruch von Weisheit steht, wird Unternehmenskultur ebenfalls unter dem Anspruch von Weisheit stehen. Damit ist nicht nur die Entwicklung einer Unternehmensphilosophie, sondern auch die einer Unternehmenskultur dem Anspruch der Beliebigkeit entzogen.

⁴⁷ Nicht selten wird eine gegenwärtige »Unternehmenskultur« als Endpunkt einer Entwicklung gesehen. Sie bewirkt in Unternehmen eine informale Integration vergangenheitsgeprägter Tradition und Gegenwart des Systems und schafft damit die Grundlage für zukünftige Innovationen: Erfahrungen, die eine Unternehmung in der Vergangenheit mit gelungenen und mißlungenen Problemlösungen gesammelt hat (kognitive Dimension der Kultur), werden in ungeschriebenen Gesetzen in die Gegenwart übertragen; hinzu treten Werte und Einstellungen, die das Verhalten der Systemmitglieder prägen (affektive Dimension der Kultur). Dieses grundlegende Muster von nicht mehr hinterfragten, selbstverständlichen Voraussetzungen des Verhaltens und Handelns in einem Unternehmen führt letztlich zu einer »kollektiven Programmierung des menschlichen Denkens« (G. Hofstede), »die über ein System von Symbolen, Mythen, Zeremonien, Ritualen und Erzählungen kommuniziert und sichtbar wird« (Knut Bleicher).

Jedes Sozialgebilde entwickelt eine eigene Kultur, die es gegen andere abgrenzt. Das gilt selbst für Gebilde, bei denen ein Außenstehender nicht den geringsten Funken von Weisheit als praktisch gewordene Kultur zu erkennen vermag. So ist es zumindest mir bisher nicht gelungen, in den sogenannten Medianparteien (»Volksparteien«) auch nur die geringste Spur von Kultur zu entdecken. Wenn man dennoch die These aufrechterhalten will, daß jedes Sozialgebilde eine eigene Kultur entwickelt, dann bieten sich zwei Möglichkeiten an, die auch in Unternehmen vorkommen:

- An die Stelle der Kultur tritt eine Unkultur. Die Weisheit wird ersetzt durch Populismus oder nackten Pragmatismus, die realisiert zwar stets in Normen gründen, die wiederum in Werten verankert sind, doch das Allgemeine Bewußtsein wird diese Werte als Unwerte erkennen, wenn es den Sozialgebilden nicht gelingt, sie wirksam zu verschleiern. Solches Verschleiern ist nach *J. A. Schumpeter* eine Lieblingsbeschäftigung von Politikern, seit es diesen merkwürdigen, schmarotzerischen und an sich völlig überflüssigen Berufsstand gibt. Sie behaupten vermutlich schon seit der Zeit der alten Sumerer, ihr Handeln sei uneigennützig am Gemeinwohl interessiert.⁴⁸
- Es existiert kein einheitstiftendes Prinzip. Das Sozialgebilde besitzt keine Identität. Es ist vielmehr ein Konglomerat verschiedener Sozialgebilde, die sich zur besseren Vertretung ihrer Interessen unter einem Dach zusammengefunden haben.

Sehen wir einmal von solchen Gebilden ab, ist die Unternehmenskultur neben der Unternehmensphilosophie der zweite Unternehmensidentität begründende Faktor. Während die Unternehmensphilosophie es mit Idealen zu tun hat, so die

⁴⁸ A. a. O., 421 f.

Unternehmenskultur mit realisierten Werten, die diese Ideale praktisch machen (sollen). Viele Aspekte der Unternehmensphilosophie erhalten durch die Bestimmung der Unternehmenskultur ihre verbindliche Interpretation. Eine solche verbindliche Interpretation ist jedoch nur möglich und realisierbar, wenn Konsens über das Unternehmensziel, wie es sich in einzelnen unternehmerischen oder auch nur das Unternehmen betreffenden Handlungen und Entscheidungen praktisch macht, herrscht. Wir gehen hier davon aus, daß Konsens erzielt wurde über die Frage des in der Alltagspraxis zu realisierenden Unternehmenszieles. Die folgenden Untersuchungen gehen davon aus, daß als formale Norm akzeptiert wird:

Die Handlungen und Entscheidungen, die im Horizont der Unternehmensphilosophie unternommen oder gefällt werden, sind nur dann optimal, wenn sie zu funktional brauchbareren und personal nützlicheren Ergebnissen führen als mögliche erkannte Alternativen.

Wir nennen eine Handlung oder Entscheidung brauchbarer als eine mit ihr konkurrierende, wenn sie mit möglichst geringem Aufwand einen guten Ertrag erzielt (funktionale Optimierung). Wir nennen sie nützlich, wenn sie sozialverträglicher ist als eine konkurrierende (personale Optimierung). Aufwand wie Ertrag sind hier nicht in bloß geldwertigen Größen zu bestimmen. Auch der zeitliche, soziale, emotionale, psychische Aufwand bzw. Ertrag sind mit in die Wertung einzubeziehen. Sicherlich werden funktionale und personale Optimierung miteinander konkurrieren können. Eine ausgeführte Unternehmensphilosophie hat in diesem Fall Entscheidungsvorlagen zu liefern.

1. Einige Vorbemerkungen

Ehe wir uns aber an diese anspruchsvolle Aufgabe wagen, seien im vorhinein drei Themen abgehandelt, deren Bedeutung uns im weiteren Verlauf stets bewußt bleiben sollte:

- a) Der Containerrealismus, nach dem wir Menschen in der Lage seien, Informationen zu anderen wie in Containern zu transportieren, ist abzuweisen.
- b) Es muß deutlich gemacht werden, daß Werte nur gelebt (oder auf andere Weise praktisch gemacht) werden können, wenn von einer Reihe von Illusionen Abschied genommen wird.
- c) Eine Unternehmenskultur kann nur durch eine Bottom-up-Methode erzeugt werden.

a) Zur Containermetapher

Die Containermetapher unterstellt, daß Menschen in der Lage sind, bei anderen Informationen zu erzeugen, die mit denen identisch sind, die man etwa durch Worte erzeugen möchte. Das bedeutet, angewandt auf unser Problem: Damit Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur nicht nur die individuelle Identität der im Unternehmen Tätigen betreffen, ändern, dynamisieren, sondern zu Faktoren einer Unternehmensidentität werden, ist es notwendig, daß die Inhalte der Unternehmensphilosophie von allen im Unternehmen Tätigen in etwa gleichartig verstanden werden. Und hier begegnen wir dem Containerproblem. Dieses Problem ist jedem, der versuchte, eine Unternehmensphilosophie zu entwickeln und in eine Unternehmenskultur zu übersetzen, bekannt. Menschen verstehen die schriftlich formulierten Texte etwa zur Unternehmensphilosophie sehr verschieden. Solange das so ist, sind sie ungeeignet, die Unternehmensidentität herzustellen, auf einen SOLL-Wert auszurichten.

In der Kommunikationstheorie spricht man von einem Containermetaphern-Realismus. Gemeint ist folgendes: Viele Menschen nehmen, wie schon gesagt, fälschlich an, es sei möglich, eine Information identisch zu reproduzieren, als ob sie mittels eines Containers von Person A zur Person B transportiert werden könne. Als Container kommen in Frage gesprochene Worte (etwa eines Vortrags, einer Besprechung), schriftliche Texte (etwa Briefe, Bücher, Prospekte), elektrische Übertragungen (Telefon), elektronische Datenträger (Computerdisketten). Nun aber existieren Informationen ausschließlich in (oder auf) menschlichen Großhirnen, die sie aufgrund optischer oder akustischer Signale erzeugen. »Objektiv« existieren also bestenfalls informationserzeugende Signale. Die Informationen, die sie erzeugen, sind von Mensch zu Mensch recht verschieden. Die erzeugten Informationen hängen vom Vorwissen, von Vorerfahrungen, von unbewußten Vorgaben, von Interessen, Erwartungen, Bedürfnissen und Werteinstellungen des jeweiligen Subjekts⁴⁹ ab. Das Konstrukt »Information« kann sich nur bewähren, wenn sich im Verlauf kommunikativer Handlungen zum Thema, das der Signalerzeuger im Blick hatte, über längere Zeit keine Differenzerfahrung einstellt.

Es ist durchaus denkbar, daß ein Unternehmen, in strategische Geschäftseinheiten gegliedert, eine Mehrzahl von Übersetzungen der Unternehmensphilosophie in Unternehmenskultur erzeugt. Kann man doch kaum aus dem Rahmen strategischen Führens die Konzeption

⁴⁹ »Subjekt« bezeichnet sowohl Personen wie Sozialgebilde. »Subjekte« in Sozialgebilden (oder in sozialen Systemen) sind also ebenso Personen wie untergeordnete Sozialgebilde. So sind Subjekte der Inneren Umwelt eines Unternehmens sowohl die im Unternehmen tätigen Personen als auch im Unternehmen tätige Teams, Betriebseinheiten..., wenn sie nur eine eigene Identität entwickeln.

einer Unternehmenskultur aussparen. Sollte man das strategische Geschäft bei der Unternehmenszentrale belassen, handelt es sich um operative Geschäftseinheiten. Hier wird jedoch die Bestimmung formaler Werte ausgesprochen hilfreich sein. Sie können in den einzelnen Geschäftseinheiten material sehr verschieden praktikabel gemacht werden.

b) Zu den Illusionen

Die Analyse, die einer Übersetzung von Unternehmensphilosophie in formale Normen der Unternehmenskultur vorausgeht, kann folgenden Illusionen verfallen, die den Transfer nahezu unmöglich machen, ihn auf alle Fälle aber erschweren!

- Sie kann der Illusion verfallen, ein Unternehmen sei ein relativ statisches Gebilde, von dem man sich ein ebenso statisches Modell anfertigen könne. Wie alle Sozialgebilde, die intensiv mit ihren Umwelten interagieren, sind Unternehmen recht dynamisch. Die Funktionen eines Unternehmens sind weitgehend Ausdrucksweisen seiner dynamischen Struktur. Als dynamisches System wird es eher durch seine Strukturen als durch seine Prozesse erfaßt. Wie jedes Sozialgebilde zeigt auch ein Unternehmen »Lebensfunktionen«.⁵⁰ So entwickelt es sich aufgrund einer inneren Dynamik. Seine Entwicklung ist

⁵⁰ Es soll hier keineswegs eine innere Entsprechung von biologischen und sozialen Gebilden behauptet werden, sondern nur eine äußere Ähnlichkeit (Analogie).

So gelten etwa viele Regeln der Entstehung von Neuem, die der Neodarwinismus für biologische Arten annimmt, keineswegs entsprechend auch für soziale Gebilde. Der Sozialdarwinismus H. Spencers oder des Nationalsozialismus ist eine überlebte Form soziologischen Denkens.

keineswegs beliebig zu steuern. Jede Soziotechnik und Psychotechnik scheitert, wenn man versucht, sie anders denn als vom Unternehmen in einiger »Freiheit« zu verarbeitenden Input zu interpretieren. Die Trends der Autodynamik, die Trägheit aber auch des Sozialgebildes können modifiziert, nicht aber aufgehoben werden. Man kann ein Unternehmen zerstören, nicht aber beliebig ändern. Vor allem Großunternehmen entwickeln eine eigene »Rationalität«, in die menschliche Rationalität nur begrenzt lenkend eingreifen kann.

- Sie kann der Illusion verfallen, daß eine Unternehmenskultur völlig neu begründet und »gemacht« werden könne. Alle Versuche einer »Kulturrevolution«, die einen völligen Neuanfang setzt, sind gescheitert.⁵¹ Ein Bruch mit der Vergangenheit ist unmöglich. Ein radikaler Bruch mit vorhandenen Traditionen wird niemals erfolgreich sein, selbst wenn sich in solche Traditionen negativ zu wertende Einstellungen oder Verhaltensmuster eingeschlichen haben. In jede Kultur gehen die Erfahrungen, Ideale, Werte und Denk- und Handlungsweisen der Vergangenheit mit ein. Eine Kultur, auch eine Unternehmenskultur, wächst und reift heran.

⁵¹ Eine Ausnahme macht die Kulturrevolution aufgrund eines universellen Kulturschocks. Eine Kulturschock wird durch die enge und unvermeidbare Begegnung mit einer (scheinbar oder tatsächlich) politisch, ökonomisch, sozial, kulturell überlegenen Kultur erzeugt. So erlebten die Menschen in den östlichen Bundesländern der Bundesrepublik nach deren ökonomischer und politischer Annexion (1990/91) einen Kulturschock und damit verbunden und in dessen Folge eine Kulturrevolution, die - nach einer längeren Phase der politischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Desorientierung - zu einer nicht mehr der Vergangenheit verpflichteten Form der »Programmierung des kollektiven Denkens« führen sollte.

Eine neue »Programmierung des kollektiven Denkens« und Wertens braucht seine Zeit und ist stets der Vergangenheit konsistent verbunden.

- Sie kann der Illusion verfallen, daß die in Werte übersetzten Ideale losgelöst von Interessen, Erwartungen und Bedürfnissen der Menschen realisiert werden könnten. Handlungs- oder entscheidungsleitend sind niemals bloße Werte, sondern ein nicht aufzulösendes Konglomerat von Bedürfnissen, Interessen, Werten und Erwartungen. Es liegt wie gezeigt nahe, diese vier zu einer dialektischen Einheit zu verbinden. Werte, die nicht an Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen gebunden sind, bleiben steril. Bedürfnisse schaffen Interessen und Werte. Veränderte Interessen (als unabhängige Variable) führen zu veränderten Erwartungen und Werten, veränderte Bedürfnisse (als unabhängige Variable) zu veränderten Interessen, Erwartungen und Werten usw. Niemals jedoch werden veränderte Werte am Anfang einer solchen Änderungskette stehen. Werte sind niemals unabhängige Variablen, sondern stets abhängig von Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen. Ein Versuch, Ideale unmittelbar in Werte zu übersetzen, wird also scheitern. Denkbar wäre etwa eine Kette: Ideal - Interesse - Bedürfnis - Erwartung - Wert.
- Sie muß die Fiktion vermeiden, nach der im Unternehmen wichtige Entscheidungen dem Anspruch ökonomischer Rationalität voll gerecht werden. In die weitaus meisten ökonomisch relevanten Entscheidungen gehen nichtrationale Vorgaben des Entscheiders oder (bei Kollektiventscheidungen) der Entscheider ein. Persönliche Interessen, Erwartungen, Bedürfnisse besorgen nicht selten die Entscheidung. Ökonomische Gründe dienen nur sekundär dazu, die Entscheidung zu rechtfertigen. Als wissenschaftlich erwiesen kann gelten, daß die weitaus meisten Entscheidungen aus unvollständiger Information

getroffen werden. »Unvollständige Information« meint den bewußten Verzicht auf weitere Informationen, obschon sie mit einigem zeitlichen, sozialen, finanziellen Aufwand, der durchaus in einer Aufwands-Ertrags-Überlegung sinnvoll zu erbringen wäre, besorgt werden könnte und kein erheblicher Zeitdruck solches Besorgen verbieten würde. Die Fiktion, ökonomische Entscheidungen würden vor allem vor dem Anspruch ökonomischer Rationalität gefällt, muß angesichts konkreter makro- wie mikroökonomischer Entscheidungen als Fiktion der Wirtschaftswissenschaften erkannt werden. Neben diesem Defekt an Rationalität aus menschlicher Bequemlichkeit gibt es auch einen wesentlichen, unüberwindbaren. Es gilt zu bedenken, daß die weitaus meisten ökonomischen Entscheidungen solche unter Ungewißheit sind. Dem Entscheider können also nicht alle wichtigen Folgen seiner Entscheidung bekannt sein. Um überhaupt entscheiden zu können, muß er nicht mehr rational begründbare Hilfsprinzipien in Anspruch nehmen. Die Entscheidungstheorie nennt hier etwa das μ - σ -Kriterium, das Prinzip von der Minderung des größten Bedauerns, das Prinzip von der Maximierung des größten Frohlockens. Welches Hilfsprinzip auch immer gewählt wird, hängt vom Charakter des Entscheiders ab. So kann man etwa risikofreudige von risikoscheuen Entscheidungen unterscheiden, die unter Ceteris-paribus-Bedingungen zu völlig anderen Entscheidungen führen werden. Dieser Sachverhalt der mangelnden Determination zwischen Entscheidung und Entscheidungsfolgen ist auch der Grund, warum die Maximen einer ethischen Moral des Entscheiders in die Entscheidungen eingehen können. Die unvermeidliche ökonomische Irrationalität läßt es zu, daß ökonomisch irrationale Maximen (wie die einer ethischen Rationalität) das Entscheiden bestimmen.

- Sie kann der Illusion verfallen, daß die Wirtschaftswissenschaften nach Art der Naturwissenschaften entwickelt werden könnten. Die Naturwissenschaften fordern mathematische Stringenz; diese aber fehlt den Wirtschaftswissenschaften. Die Naturwissenschaften erzeugen prognosefähige Theorien, die Wirtschaftswissenschaften dagegen nichtprognosefähige Modelle. Sie sind eben keine Naturwissenschaften, sondern Handlungswissenschaften (wie die Psychologie, die Soziologie, die Pädagogik oder die Politologie). Ihr Objektbereich sind menschliche Handlungen, die in ökonomischer Absicht etwa ein ökonomisches Gut zu erzeugen oder sich ein ökonomisches Gut anzueignen) geschehen.

c) Zur Bottom-up-Strategie

Es gehört zu den Geheimnissen der Grenzen menschlicher Lernfähigkeit, daß immer noch Unternehmen versuchen, die Normen ihrer Unternehmenskultur aus den Idealen ihrer Unternehmensphilosophie zu deduzieren. Da diese Deduktion als wichtige Leistung des strategischen Führens betrachtet wird, wird sie eifrig von Vorständen und (in der Regel viel zu teuer eingekauften) Unternehmensberatern erbracht. Diese Top-down-Methode ist jedoch ebenso aufwendig wie ergebnislos. Ich kenne Unternehmen, die sich jahrelang mit solchen Deduktionen abmühten - ohne jeden erheblichen Erfolg außer der Überzeugung von Vorständen und Beratern, etwas Erhebliches auf den Weg gebracht zu haben. Kultur kann niemals deduziert werden, sondern entsteht im Interagieren.

Um eine an einer entwickelten Unternehmensphilosophie orientierte Unternehmenskultur zu entwickeln, ist es unverzichtbar, an der Stelle, an der sich strategisches und operatives Management in optimal geführten Unternehmen begegnen, also in der Personalabteilung, die Quelle der Übersetzung von Philosophie in Kultur anzusiedeln. Nur

wenn es gelingt, Führungskräfte so auszuwählen, daß sie in der Lage und auch bereit sind, die Ideale der Unternehmensphilosophie jeder auf seine Weise, handelt es sich doch um formale Normen) über verantwortete Güterabwägungen praktisch zu machen, wird sich nach einigen Jahren eine der Unternehmensphilosophie entsprechende Unternehmenskultur einstellen. Konkret heißt das: Aus den Idealen einer Unternehmensphilosophie sind (formale) Führungsrichtlinien zu entwerfen. Nur die Mitarbeiter des Unternehmens, die diese Richtlinien realisieren, haben Chancen auf weiteren Aufstieg; nur Führungskräfte werden von außen eingekauft, die in der Lage sind, die vorgegebenen Führungsrichtlinien praktisch zu machen. Welche Richtlinien das sein sollten, wird uns im 6. Kapitel ausführlich zu beschäftigen haben. Das Gemeinte mag die Skizze auf Seite 152 erläutern.

Nach diesen Vorbemerkungen können wir uns nun an die Übersetzungsaufgabe von Unternehmensphilosophie zur Unternehmenskultur, von Idealen zu Werten wagen. Ganz offensichtlich kann es sich hier nicht um eine Deduktion handeln, sondern nur um das Ausmachen bestimmter formaler Regeln, die es erlauben festzustellen, ob es gelungen ist, über die Bottom-up-Methode eine der Unternehmensphilosophie entsprechende Unternehmenskultur zu entwickeln. Damit also eine realistische (und nicht abstrakte, wirkungslose) Überprüfung der Entsprechung von Idealen der Unternehmensphilosophie mit den Regeln der Unternehmenskultur möglich wird, sind bei der Entwicklung der Unternehmenskultur einige Postulate⁵² (also handlungs- und

⁵² Unter einem Postulat verstand man im 16. und 17. Jahrhundert eine Forderung in einem Beweis, der allgemein zugestimmt wird (so etwa J. Sturmius). Ch. Wolff definiert im 18. Jahrhundert ein

entscheidungsorientierende Forderungen) zu beachten. Diese sollen im folgenden in zwei Schritten entwickelt werden. Alle diese Postulate richten sich an ein Unternehmen, das über jahrelange und erfolgreiche Personalpolitik eine Unternehmenskultur ausgebildet hat und nun beginnt, sie zu formulieren.

2. Wichtige Postulate einer brauchbaren Unternehmenskultur

- In einem ersten Schritt werden einige Postulate entwickelt werden, deren Gelten unmittelbar einsichtig ist.
- In einem zweiten Schritt sollen Postulate erzeugt werden, deren Bedeutung optimal nur im Horizont einer entwickelten Theorie möglich zu sein scheint.

a) Postulate ohne eine entwickelte Systemtheorie

Zunächst einmal gilt es, zu erkennen und zu akzeptieren, daß ein und dieselbe Unternehmensphilosophie zu sehr verschiedenen Unternehmenskulturen führen kann. Beide, Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur, müssen, wenn sie die Unternehmensidentität bestimmen wollen, das Allgemeine Bewußtsein der Mehrheit der im Unternehmen Tätigen erreichen. Andernfalls bleiben sie abstrakt und könnten niemals Handlungen und Entscheidungen leiten.

»Postulat« als einen Satz, dessen Gelten man, ohne ihn zu beweisen, »von einem anderen einfordern kann«. I. Kant verwendet »Postulat«, um eine subjektive Notwendigkeit der Annahme der Stimmigkeit bestimmter Aussagen auszudrücken. Es ist ein unmittelbar einleuchtender technisch-praktischer Grundsatz (AA 9,112). Wir bezeichnen mit Postulat eine notwendige Bedingung, die erfüllt sein muß, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen.

Dabei kann davon ausgegangen werden, daß über das Konzept einer entwickelten Unternehmensphilosophie und der in dieser vorgestellten Ideale sehr viel schneller und meist auch problemloser Konsens erreicht werden kann als über die Werte der in (formale) Normen übersetzten Unternehmenskultur.

Wie noch zu zeigen sein wird, dürfen die Werte der formulierten Unternehmenskultur nicht den Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen der im Unternehmen Tätigen offensichtlich und ohne entsprechende Kompensation widersprechen.

Eine wichtige Frage für die Übersetzung der Unternehmensphilosophie in Normen einer artikulierten Unternehmenskultur ist der Ansatzpunkt: Ist auszugehen von den Interessen oder von den Bedürfnissen oder von den Erwartungen oder gar von den Werteinstellungen der im Unternehmen Tätigen? Wir können hier zwar nicht allgemeingültig die außerordentlich interessante Frage abhandeln, welcher der drei Faktoren (Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen) in der Regel am Anfang einer Wandlungskette steht,⁵³ doch seien hier einige begründete Vermutungen vorgestellt. Unstreitig dürfte sein, daß die Beantwortung dieser Frage für die Entwicklung einer wirkungsvollen Unternehmenskultur von erheblicher Bedeutung ist. Sicher ist auch, daß in vielen Unternehmen diese Frage nicht für alle hierarchischen Stufen identisch zu beantworten ist.

⁵³ Die vorliegenden empirischen Untersuchungen ergaben in dieser Sache kein einheitliches Bild. In Großsystemen dürften die Interessen den Anfang machen, es folgen geänderte Werteinstellungen, Bedürfnisse, Erwartungen. Zumindest scheint es im Fall der veränderten Umwelteinstellung so gewesen zu sein. Vgl. dazu die Analyse: »Dialoge. Die Bedeutung der Umwelt im Bewußtsein der Bevölkerung, Hamburg (Gruner + Jahr) 1983.

Ich vermute aber aufgrund meiner beratenden Praxis, jedoch ohne jede wissenschaftliche Absicherung, daß bei der Mehrzahl der Beschäftigten zunächst das *Bedürfnis* für die Formulierung einer veränderten Unternehmensphilosophie geweckt werden muß.

Anschließend gilt es, das *Interesse* für die Aufgabe zu wecken, herauszufinden, wie die Vorgaben der Unternehmensphilosophie in Normen der Unternehmenskultur praktisch gemacht wurden. Drittens sind die *Erwartungen*, die an die neuformulierte Unternehmenskultur gestellt werden, zu fokussieren. Dazu kann die Beantwortung folgender Fragen durch möglichst viele Mitarbeiter verschiedener Unternehmenseinheiten hilfreich sein:

- »Was erwarte ich an verändertem Verhalten von der Unternehmensleitung?«
- »Was erwarte ich an verändertem Verhalten von meinen Vorgesetzten?«
- »Was erwarte ich an Verhaltensveränderungen von mir selbst?«
- »Welche Verhaltensänderungen erwarte ich von meinen Kollegen?«
- »Was erwarte ich an Sanktionen, wenn ein Mitglied des Unternehmens die Normen der Unternehmenskultur verletzt?«
- »Welche Strafen bin ich bereit in Kauf zu nehmen, wenn ich selbst diese Normen verletze?«
- »Welche Reaktionen der Äußeren Umwelt erwarte ich auf unsere veränderte Unternehmenskultur?«

Eine »endgültige« Formulierung der Normen einer Unternehmenskultur käme erst in Betracht, wenn eine solche Befragung gelungen ist und über eine exakte Analyse zu einer Fokussierung geführt hat.

Am Ende des Prozesses der Internationalisierung einer formulierten Unternehmenskultur stände vermutlich ein gewandeltes

Wertbewußtsein. Es ist also durchaus damit zu rechnen, daß die unausgesprochene Unternehmenskultur durch den Versuch, sie zu fixieren, verändert wird. Damit kommen wir zu einem ersten Postulat einer jeden formulierten Unternehmenskultur:

Das *erste Postulat* einer brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur behandelt die Analyse der Meinungen der im Unternehmen Tätigen über die Übersetzung der vorgegebenen idealen Unternehmensphilosophie in Normen der Unternehmenskultur:

Die Normen einer artikulierten Unternehmenskultur haben nur dann eine realistische Chance, im Unternehmensalltag durchsetzbar zu werden, wenn das Bedürfnis nach und das Interesse für eine neue formulierte Unternehmenskultur zureichend geweckt wurde und die Erwartungen an die neue Unternehmenskultur zureichend exakt erhoben, analysiert und in formalen Normen fokussiert wurden.
--

Ganz offensichtlich kommt der Motivation in Unternehmen der ersten Phase (Internalisierung des Gründers mit seinen Idealen und Werten) sowie in Unternehmen, welche die zweite und dritte Phase übersprangen oder hinter sich ließen, eine völlig veränderte Rolle der Motivation zu. In Unternehmen, in denen die Unternehmensidentität durch die Internalisierung von Idealen und Werten bestimmt ist, wird »motivieren« nur heißen können: »motivieren, die Ideale und Werte zu internalisieren«. Darüber hinaus ist allenfalls Hilfe zur Selbstmotivation sinnvoll. Und die geschieht am besten, wenn die Freude an Kreativität und Arbeit erhalten oder entwickelt wird. Dabei muß die Leistungsbereitschaft mit der Leistungsfähigkeit, aber auch mit der Leistungsmöglichkeit korrespondieren. *Reinhard K. Sprenger* bemerkt zu Recht: »Die Motivierung (von

Führungskräften) ist die massenhafte Verführung zur inneren Kündigung.«⁵⁴

Die in der zweiten und dritten Phase notwendig entwickelten Techniken der Motivation (strategisches Lob, Prämien, Boni, Belohnungsreisen, leistungsvariable Einkommen, Visionen als Sinnbewirtschaftungsmaßnahmen) werden jetzt nicht mehr akzeptiert und als Manipulation wahrgenommen. Damit kommen wir zum *zweiten Postulat* einer entwickelten Unternehmenskultur: Es handelt über die Motivation und Eigenmotivation:

Im Gegensatz zu Unternehmen, in denen Werte und Ideale für die Bildung einer entwickelten Unternehmensidentität keine Rolle spielten (etwa bei Unternehmen, die über Identifikation mit einem Produkt oder mit einem Design Identität zu begründen versuchten), muß in Unternehmen, in denen Werte und Ideale die Identitätsgründung wesentlich bestimmen, auf die üblichen (wie meist üblen) Techniken der Motivation verzichtet werden, da nur Selbstmotivation akzeptiert wird.

Nun ist sorgfältigst darauf zu achten, daß die Normen einer Unternehmenskultur niemals den Charakter von Dogmen erhalten, die im Unternehmen unbedingt beobachtet werden müssen. Die Normen einer definierten Unternehmenskultur betreffen nur solche Interaktionen, in denen Menschen im Ritual des Unternehmens miteinander umgehen. Alle anderen Interaktionen sollten frei nach den Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen der Interagierenden gestaltet werden können. Somit muß eine definierte Unternehmenskultur auch die Grenzen ihrer normativen Festlegungen

⁵⁴ Reinhard K. Sprenger; Mythos Motivation, Frankfurt 1991.

nennen. Sie sind immer dann gegeben, wenn das Unternehmen als Institution erheblich wird.

Dagegen bilden sich im Unternehmen in aller Regel informelle Sozialgebilde aus, die ihre eigene Kultur entwickeln. So sollten etwa die unmittelbar miteinander arbeitenden Personen (das gilt auch für unmittelbare Führungsaktivitäten) als Kommunikationsgemeinschaften aufgebaut werden. Kommunikationsgemeinschaften sind Sozialgebilde, welche die in ihnen geltenden Spielregeln permanent an die Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der Interagierenden anpassen. Das Leben in Kommunikationsgemeinschaften ist eine wichtige Hilfe zur Selbstmotivation. Damit kommen wir zum *dritten Postulat* einer jeden formulierten Unternehmenskultur: Es handelt über die Fähigkeit und Bereitschaft der im Unternehmen Tätigen, Kommunikationsgemeinschaften auszubilden:

Die normativen Vorgaben einer Unternehmenskultur dürfen nicht generelle Geltung beanspruchen. Eine brauchbare Unternehmenskultur fordert, die Bildung von Kommunikationsgemeinschaften im Rahmen der Institution zu fördern.
--

Auf keinen Fall darf die Kreativität der im Unternehmen Tätigen durch formulierte normative Ansprüche der Unternehmenskultur beeinträchtigt werden. Sie wird es aber, wenn die Kommunikation hierarchisch und damit domestiziert oder gar domestizierend geregelt wird. Es gilt also, die Techniken des herrschaftsfreien Miteinanderumgehens anzuwenden. Das soll nicht heißen, daß jede herrschaftsorientierte Kommunikation aus dem Alltag des Unternehmens zu verbannen sei. Doch ist das Ziel einer

Interaktionsfolge, Kreativität freizusetzen (wie etwa bei Interaktionen in Projektgruppen), dann ist herrschaftsorientierte Interaktion kontraproduktiv.⁵⁵ Damit kommen wir zum *vierten Postulat* einer jeden erfolgreichen Unternehmenskultur: Es handelt über die Fähigkeit und Bereitschaft der Führungskräfte zur herrschaftsfreien Kommunikation:

Die normativen Vorgaben einer formulierten Unternehmenskultur dürfen nicht die Kreativität der im Unternehmen Tätigen blockieren. Es ist vielmehr zu fordern, daß die Führungskräfte Techniken herrschaftsfreier Kommunikation beherrschen, die allein die optimale Entfaltung kreativer Fähigkeiten sichert.

Nun bleiben die Werte einer definierten Unternehmenskultur abstrakt und ohne realistische Chance, jemals dauerhaft und unter Belastung praktiziert zu werden, wenn sie nicht internalisiert werden. Nur die Internalisierung sichert, daß sie das allgemeine Sein und Bewußtsein im Unternehmen (mit)bestimmen. Bleiben sie abstrakt, besteht die Gefahr, daß unter dem trügerischen Schein einer von den Idealen der Unternehmensphilosophie geleiteten Unternehmenskultur eine tatsächliche Unternehmenskultur realisiert werden kann, die das Unternehmen und die tatsächliche Unternehmensidentität immer weiter von den Idealen der Unternehmensphilosophie entfernt. Damit kommen wir zum *fünften Postulat jeder* erfolgreichen Unternehmenskultur: Es handelt über die Internalisierung der Normen der Unternehmenskultur:

⁵⁵ Über kommunikative Techniken, die strukturell herrschaftsfreie Kommunikation ermöglichen, handelt mein Buch »Kommunikation für Manager« (Düsseldorf 1990).

Die Normen der formulierten Unternehmenskultur müssen den von der Mehrzahl der im Unternehmen Tätigen internalisiert werden. Andernfalls handelt es sich bestenfalls um Absichtserklärungen, welche Gesichtspunkte (außer unmittelbar ökonomischen) die unternehmerischen Entscheidungen etwa des Vorstandes begleiten sollen.

Um eine Internalisierung der Ideale der Unternehmensphilosophie und der Werte der Unternehmenskultur zu erreichen, dürfen

- die Ideale nicht den Idealen der im Unternehmen tätigen Menschen widersprechen (hat ein Mensch als höchstes Ideal »Gerechtigkeit«, dann darf es nicht geschehen, daß etwa die Praxis der Kundenbetreuung diesem Ideal widerspricht, wie es etwa im Akquisitionsgeschäft mancher Versicherungen vorkommen soll),
- die Werte nicht den Werten der im Unternehmen tätigen Menschen widersprechen.

Ein möglicher Widerspruch kann zureichend verlässlich ausgeschlossen werden, wenn die genannten Fragen zur Feststellung der Erwartungen an die Normen der Unternehmenskultur entsprechend sensibel berücksichtigt werden.

Unternehmenskultur ist also niemals abstrakt. Sie prägt konkret die Art und Weise, wie Menschen im Unternehmen miteinander umgehen, und die Werte (oder Unwerte), die sie dabei leiten. Abstrakt ist allenfalls eine verordnete Unternehmenskultur. Sie hat den Charakter eines Konstrukts. Praxisrelevant wird sie nur, wenn Menschen sie sich zu eigen machen.

Das Postulat über die Realisierung fordert hier eine wichtige Überlegung ein: Es kommen prinzipiell zwei radikal voneinander

unterschiedene Formen der Internalisierung in Frage. Sie sind in der Realisierung einer Unternehmenskultur sorgfältigst voneinander zu scheiden:

(1) Die unkritische Internalisierung durch Introjektion.

Die Werteinstellungen, Interessen und Vorurteile des Unternehmens werden von dem im Unternehmen Tätigen unkritisch übernommen. Sie verdrängen, wenn es zur Konkurrenz von Interessen, Werteinstellungen und Vorurteilen kommt, zumeist die bisherigen. So kann ein im Unternehmen Beschäftigter, der bislang den vom Unternehmen erzeugten externen Nachteilen⁵⁶ kritisch gegenüberstand, diese nunmehr akzeptieren. Mir ist ein Fall bekommen, daß eine Person, die als Student sich lebhaft im Umweltschutz engagierte, als Manager versucht, die im Unternehmen anfallenden negativen Externalitäten (Umweltbelastungen) möglichst ohne eigene Kosten an die Allgemeinheit weiterzugehen. Der Hinweis auf eine gewisse Inkonsequenz wurde mit der Fähigkeit zu lernen abgewiesen. Wir nennen einen Menschen »Systemagent«, wenn er die Wertvorstellungen, Interessen und Vorurteile des Unternehmens unkritisch internalisiert und sich ebenso unkritisch in deren Dienst stellt. Er ersetzt die in der primären Sozialisation (vor allem zwischen dem fünften und zehnten Lebensjahr) erworbene Moral durch die in

⁵⁶ Externe Nachteile liegen vor, wenn durch Staatsaktivitäten, die Produktion in einem Betrieb oder durch den Verbrauch in einem Haushalt anderen Staaten, Betrieben oder Haushalten Nachteile entstehen. So kann etwa ein Staat dadurch, daß er sich überschuldet, anderen Staaten und den in ihm siedelnden Betrieben und Haushalten Nachteile zufügen. So kann ein Betrieb durch einen nahezu kostenlosen Umweltverbrauch für andere Betriebe und Haushalte Nachteile erzeugen.

der durch Internalisierung möglich gewordene sekundäre. Das endogene Gewissen wurde fundamental erneuert. Anderes (und oft Widersprechendes) gilt nun als durchaus sozialverträglich.

(2) Die kritische Internalisierung durch Identifikation.

Die Werteinstellungen, Interessen und Vorurteile des Unternehmens werden kritisch übernommen. Sie verdrängen keineswegs im Konkurrenzfall die bisherigen. Es kommt vielmehr zur Entfaltung der Fähigkeit, Güter und Übel gegeneinander abzuwägen. So wird etwa das Übel »negative Externalität durch Umweltbelastung« abgewogen gegen das Gut, das der Gesellschaft durch die unternehmerischen Aktivitäten zur Verfügung gestellt wird. Einerseits belastet beispielsweise die Verwendung von Atrazin (einem Herbizid, das vor allem im Maisanbau eine wichtige Rolle spielt) das Grundwasser, auf der anderen Seite aber sichert es die Existenz von vielen Millionen Menschen, die vom Maisanbau oder vom Maisverbrauch leben. Ein Mensch, der zur moralisch verantworteten Güterabwägung fähig ist, ist leicht von einem solchen zu unterscheiden, der solche Güterabwägung nicht in seinen Entscheidungsalltag hineingenommen hat - vielleicht gar als Systemagent zur moralisch verantworteten Güterabwägung unfähig wurde: Er läßt eine moralisch verantwortete Güterabwägung, die zum gegenteiligen Ergebnis kommt, gelten. Er weiß darum, daß nichts, was wir Menschen tun und lassen, nur Nutzen stiftet, sondern immer auch möglichen Schaden. Er weiß also darum, daß kaum etwas auf dieser Welt nur schwarz oder weiß ist. Er ist tolerant genug, anderen eine andere Sicht der Dinge und Hierarchie der Werte zuzubilligen. Derjenige, der sein Unternehmen über Identifikation internalisierte, ist also leicht durch seine Fähigkeit zur moralisch verantworteten Güterabwägung, verbunden mit entsprechender Toleranz gegen andere Resultate fremder

Güterabwägung, von einem Menschen zu unterscheiden, der das Unternehmen introjizierte.

Und damit haben wir einen wichtigen Aspekt ausgemacht, der es uns ermöglicht, die Art der tatsächlichen Unternehmenskultur aber auch den Typus einer »verordneten Unternehmenskultur« zu bestimmen. Die vorgestellte Unterscheidung von Introjektion und Identifikation mit den Strukturen eines Unternehmens und damit des Unternehmens selbst läßt uns fragen: Bevorzugt das Unternehmen (vor allem in Positionen, in denen unternehmerische Entscheidungen anfallen) Führungskräfte, die das Unternehmen über Introjektion oder über Identifikation internalisierten? Das *sechste Postulat* einer brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur handelt daher über die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen:

Ökonomisch und moralisch verantwortet handeln die für die Realisierung einer Unternehmenskultur Verantwortlichen, wenn sie dafür sorgen, daß nur solche Personen in Führungspositionen gelangen, die das Unternehmen über Identifikation internalisierten.

Die systemische Trägheit legt die Internalisierung über Introjektion nahe. Menschen, die das Unternehmen introjizieren, sind (als Systemagenten) bereit, die endogenen Zwecke des Unternehmens (Erhalt und Expansion) ebenso unkritisch durchzusetzen. Sie folgen, wenn überhaupt, nur den Normen einer exogenen Moral, die sie internalisierten zu einer Art endogenen Pseudomoral. Kommt ihr Unternehmen in eine Krise, die von der allgemeinen Meinung als in Moralversagen gründend interpretiert wird (Umweltbelastung, Entlassungen, aktive Bestechung, Begünstigung von Staatsfeinden), stehen sie hilflos da, weil sie unfähig waren, ihr Handeln über eine moralisch verantwortete Güterabwägung zunächst vor sich selbst,

dann aber in der Krise auch vor der Öffentlichkeit überzeugend darzustellen. Fällt ein Unternehmen in die Hände von Systemagenten, ist es stets gefährdet. Damit kommen wir zum *siebten Postulat* einer jeden ökonomisch wie moralisch verantworteten Unternehmenskultur, das über die Fähigkeit und Bereitschaft zur moralisch verantworteten Güterabwägung:

Die im Unternehmen Tätigen sollen zu einer verantworteten Güterabwägung fähig sein. Dazu müssen sie die positive Bedeutung der Produkte kennen, an deren Herstellung oder Vertrieb sie mitarbeiten, aber auch über die Gefahren, die mit der Herstellung oder dem Verbrauch des Produktes verbunden sind. Es muß ihnen deutlich gemacht werden, daß diese Güterabwägung auch zu einem anderen Ergebnis führen kann. Dieses Ergebnis ist prinzipiell zu tolerieren.

Wir gehen hier davon aus, daß das Unternehmen mit seinen Idealen und Wertvorgaben zum Identifikat (und nicht zum Introjekt) gemacht wurde. Wurde es introvertiert, werden die persönlichen Ideale und Werte denen des Unternehmens geopfert. Das dürfte ökonomisch wenig wünschenswert und ethisch verwerflich sein. Eine strenge Entsprechung von Ideal und Werten ist dagegen nicht vonnöten. Es ist also bei dem Versuch, erstmalig eine Unternehmensphilosophie in die Normen einer Unternehmenskultur zu übertragen, mit ziemlicher Vorsicht und einigem analytischen Talent zu verfahren,

(3) Es muß ein Modell entwickelt werden, das es erlaubt, die verschiedenen Aspekte der Übersetzung von Idealen zu Werten möglichst vollständig zu erfassen. Wir werden hier ein systemtheoretisches Modell verwenden.

b) Postulate aus entwickelter Systemtheorie

Zur Entwicklung weiterer Postulate ist es hilfreich, über ein formales Modell eines Unternehmens zu verfügen, das es uns erlaubt, wichtige weitere Aspekte, die normativ von einer Unternehmenskultur geregelt werden, zu erkennen und somit weitere Postulate einer brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur im Horizont einer vorgegebenen Unternehmensphilosophie zu entwickeln.

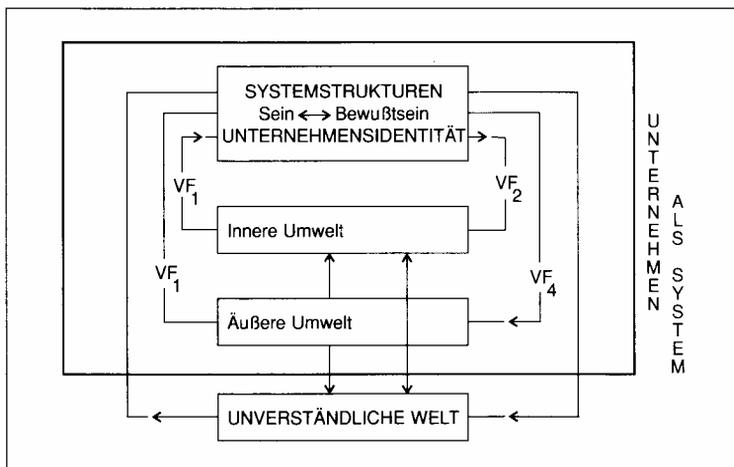
Nach Maßgabe heutigen Wissens wird diesen Vorgaben am ehesten ein moderner systemtheoretischer⁵⁷ Ansatz gerecht. In den alten Vorgaben einer Unternehmensanalyse hatten moderne Fragen wie die nach einer Unternehmensidentität keinen Platz. Bestenfalls wurden Probleme des Unternehmensimages von Marketingabteilungen verwaltet. Daß aber der Aufbau einer realistischen (und nicht realitätsabgelösten) Unternehmensidentität so nicht zu leisten ist, dürfte heute zum betriebswirtschaftlichen Allgemeinwissen gehören. Andererseits sind die alten, verkrusteten Vorstellungen über ein Unternehmen vor allem bei älteren

⁵⁷ Sicher gibt es schon früh systemtheoretische Ansätze, Struktur und Funktionen eines Unternehmens systemtheoretisch zu beschreiben und zu erklären.

T. Mitchel kritisiert damals 1972 völlig zu Recht: »Leider hat die moderne Organisations- oder Systemtheorie nicht die Hoffnungen erfüllt, die man vor 10 Jahren in sie setzte. Sie begann mit dem Ansatz neuer Verfahren, indem sie ihre Konzeptionen auf Grund einer Synthese mehrerer quantitativer Methoden und von Methoden der Verhaltenswissenschaft entwickelte. Nach zehn Jahren ist eine moderne Theorie noch immer nicht vollständig formuliert« (W. Scott/T. Mitchell: *Organization Theory*, Homewood 1972, 69). Er ist der Ansicht, daß seine Organisationstheorie diesem Mangel abhelfen könne.

Unternehmensangehörigen (und viele Vorstände gehören dazu) der Grund dafür, daß es zu bloß abstrakten und weitgehend wirkungslosen Konzepten von Unternehmensidentität kommt.

Im folgenden sei zunächst das abstrakte Modell eines sozialen Systems vorgestellt. Es ist in besonderer Weise geeignet, sowohl die gegenwärtige Unternehmenskultur auszumachen als auch realistische SOLL-Vorgaben zu erzeugen, die bei der Übersetzung von Unternehmensphilosophie in Normen der Unternehmenskultur anfallen.



Das weitere Konzept einer formulierten Unternehmenskultur, die der gelebten ihr Wort leiht, soll durch eine Theorie des Unternehmens als eines sozialen Systems entwickelt werden:

- Was ist die Struktur eines Unternehmens, von der her es seine Identität erhält?
- Was ist die Innere Umwelt des Unternehmens, und wie ist ihre Beziehung zur Struktur zu bestimmen?
- Was ist die Äußere Umwelt eines Unternehmens, und wie ist ihr Verhältnis zur Struktur, wie zur Inneren Umwelt zu bestimmen?

- Was ist für ein Unternehmen »unverständliche Welt«, und wie verhält sie sich zur Struktur und zu den beiden Umwelten?

Wenn Sie den IST-Stand der Kultur Ihres Unternehmens kennenlernen wollen, sollten Sie diese Fragen möglichst redlich zu beantworten versuchen. Wollen Sie einen SOLL-Zustand entwickeln, werden Sie ebendiese Fragen in bezug auf den SOLL-Zustand beantworten müssen. Für jedes einzelne IST-SOLL-Verhältnis sind zudem Strategien zu finden, wie vom IST zum SOLL zu gelangen ist.

Doch ehe wir diese Fragen beantworten, sind einige wenige *Vorbemerkungen zur Theorie sozialer Systeme* vonnöten:

(1) Soziale Systeme sind (wie etwa biologische oder personale) keine realen Gebilde. Aufgrund formaler Vorgaben unserer Erkenntnisstruktur wenden wir über uns unbekannt Automatismen die Kategorie »System« an, wenn das Erkannte folgenden drei Bedingungen gehorcht:

- a) Es müssen mehrere Elemente zu einer funktionalen Einheit zusammengefunden haben.
- b) Die Funktionen dieser Einheit können von keinem der einzelnen Elemente erbracht werden.
- c) Die Einheit muß als über einige Zeit mit sich selbst identisch (= genidentisch) erkannt werden.

Da etwa biologische Einheiten (seien es einzelne Lebewesen oder Arten solcher Lebewesen) oder personale Einheiten ebenso wie Sozialgebilde diesen Bedingungen genügen, erkennen wir sie als Systeme. Real existierende Sozialgebilde erkennen wir also als soziale Systeme.

(2) Die Elemente sozialer Systeme sind nicht etwa Menschen, die irgend etwas (etwa ein gemeinsames Interesse) verbindet, sondern die unternehmensspezifischen Weisen, wie die Menschen im Unternehmen miteinander umgehen (also die unternehmensspezifischen Interaktionen).

(3) Diese Elemente sind nicht etwa wirkursächlich miteinander verbunden, sondern informationsursächlich. Informationsursachen (wir nannten sie Signale) verbinden nicht nur die Menschen im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens untereinander, sondern auch das soziale System »Unternehmen mit seinen Subsystemen« (etwa Geschäftseinheiten oder Teams) und mit anderen (etwa den politischen, ökologischen, ökonomischen, sozialen, kulturellen) Systemen der Außenwelt des Unternehmens. Die Linien in unserer Skizze markieren den informationellen Input und Output zwischen den verschiedenen »Instanzen« des Unternehmens (Struktur, Innere und Äußere Umwelt), die durch die stärkere Rahmung gekennzeichnet sind, sondern auch den Input und Output des Unternehmens bezüglich der ihm unverständlichen Welt. Daß es sich um informationsursächliche Relationen handelt, demonstriert die Unbrauchbarkeit eines »naturwissenschaftlichen Ansatzes«, da es die Naturwissenschaften (im laienhaften Verstehen dieser Wissenschaftsgruppe) nicht mit informationserzeugenden Ursachen (etwa Signalen) zu tun haben, sondern mit Wirkungen aufgrund eines Energietransfers. Sicherlich bedarf der Signaltransfer in der Regel »physikalischer Energie«, doch ist diese nicht die Ursache der Informationserzeugung, sondern nur deren notwendige Bedingung.

(4) Soziale Systeme sind in aller Regel recht träge. Sie realisieren nur ihre endogenen Zwecke. Endogene Zwecke eines sozialen Systems (und ähnliches gilt für biologische oder personale Systeme) sind

Selbsterhalt und - wenn dieser dadurch nicht gefährdet wird - Expansion. Sie entwickeln autonom nur Aktivitäten, die diesen beiden Zielen dienen. Dabei sind Systeme recht kurzfristig.

Die Aktivitäten streben also eine kurzfristige Realisierung dieser Ziele an. Einer Veränderung der Systemaktivitäten oder gar der Systemidentität, die nicht der schnellen Realisierung eines dieser beiden Ziele dient, setzt das System Trägheitswiderstand entgegen. Das bedeutet, es bedarf eines oft nicht unerheblichen Aufwandes, diesen Widerstand zu überwinden. Es gilt hier das klassische Trägheitsgesetz: »Ein System bleibt so lange im Zustand der Ruhe oder gleichförmigen Bewegung, solange es nicht durch äußere Kräfte daran gehindert wird.« Im Unterschied zu physikalischen Gebilden ist die Kraft nicht durch Masse und Beschleunigung zu definieren, sondern durch Signale und deren informationsursächlich verändernde Potenz.

(5) Es sei hier noch einmal betont, daß nicht der Eindruck entstehen soll, ein soziales Gebilde (also auch ein Unternehmen) sei - wenschon es eine eigentliche Einheit bildet, die ihre Elemente (die typischen Interaktionen) immer wieder selbst neu erzeugt und ihre Einheit sichert, indem sie ständig die Grenzen gegen ihre Umwelten neu definiert - mit einem Organismus (im Sinne einer Organtheorie) zu verwechseln. Unsere Erkenntnisvermögen aktivieren über die apriorische Form »System« - wenn sie sozialen Gebilden begegnen, die zureichend stabil sind, eine eigene Struktur (und damit eine eigene Identität) auszubilden - das Konstrukt »soziales System«. Diese Einsicht ist erheblich auch für die Menschen, die sich in den Dienst eines Sozialgebildes stellen. Sie interpretieren es als System und können so zu unkritischen Systemagenten werden - und damit, meist wider Willen, dem Sozialgebilde erheblichen Schaden zufügen.

Nach diesen Überlegungen können wir uns an die Arbeit machen, um weitere Postulate einer brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur zu erzeugen. Wir nehmen dazu die oben vorgestellten Fragen auf:

(1) Was ist die Struktur eines Unternehmens?

Die identitätsstiftende Struktur des Unternehmens besteht aus zwei dialektisch miteinander verbundenen Komponenten: dem Allgemeinen Sein und dem Allgemeinen Bewußtsein. Das Allgemeine Sein bestimmt die Muster des unternehmenstypischen Miteinander-Umgehens, das Allgemeine Bewußtsein die gemeinsamen Werteinstellungen, Interessen, Vorurteile, die den Menschen gemeinsam sind, die das Unternehmen internalisierten, kurzum: die Unternehmenskultur als Ausdruck einer spezifischen Unternehmensphilosophie. Die tatsächliche Unternehmensidentität ist aus diesen Seins- und Bewußtseins-elementen auszumachen.

Das ist vor allem wichtig, wenn versucht wird, eine formulierte Unternehmensphilosophie zu realisieren. Die Realisierung ist nur möglich, wenn dauernd Veränderungen von Sein und Bewußtsein erhoben werden. Die durch eine formulierte Unternehmensphilosophie besorgte Labilisierung bestehender Strukturen bedarf einer Kontrolle. Es ist keineswegs ausgemacht, daß die Labilisierung zu einer Entwicklung in die gewünschte Richtung führt. Wir formulieren damit das *achte Postulat* einer jeden nützlichen und brauchbaren Unternehmenskultur: Es handelt über die Fähigkeiten zur Strukturanalyse:

Wird eine Unternehmensphilosophie vorgegeben, ist die damit einsetzende Labilisierung der realen Strukturen über einige Zeit zu überprüfen. Es gilt festzustellen, ob die neue Struktur nach Sein und

Bewußtsein sich eine Unternehmenskultur schafft, die den Vorgaben der Unternehmensphilosophie entspricht. Wenn nicht, müssen die Vorgaben oder die Strategien, sie zu erreichen, geändert werden.

Nur so ist es möglich festzustellen, ob die Unternehmensphilosophie in der gewünschten/erwarteten Weise internalisiert wurde. »Internalisieren« meint, sich zunächst fremde Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen so zu eigen zu machen, daß man sie nicht nur (abstrakt) bejaht, sondern auch konkret übernimmt. Werden die Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen und andere wichtige Ausdrucksformen der tatsächlichen Philosophie eines Sozialgebildes als wichtigste Repräsentanz des in ihm geltenden Allgemeinen Bewußtseins internalisiert, werden sie von dem im Unternehmen Tätigen (wenigstens mehrheitlich) als eigene übernommen.

Nun wäre es falsch, dem soziotechnischen Irrtum zu erliegen, nach dem sich nahezu jede Veränderung des Allgemeinen Bewußtseins durch sozio- oder psychosoziale Techniken bewerkstelligen ließe. Selbst wenn der SOLL-Vorgabe eine einwandfreie IST-Analyse vorausging und die Strategien geeignet sind, das SOLL zu erreichen, ist - wie schon gezeigt - nicht sichergestellt, daß das SOLL auch erreicht wird. Die Strukturen eines sozialen Systems sind zwar träge, doch nicht so, daß sie sich nicht autodynamisch permanent verändern würden. Diese Autodynamik hat ihren Grund in der Tatsache, daß die Struktur permanent regeneriert werden muß. In diesen Regenerierungsprozeß gehen die dialektischen Spannungen zwischen Allgemeinem Sein und Bewußtsein ein, die niemals kongruent aufeinander abgebildet werden können. Vor allem ist mit erheblicher Inkongruenz zu rechnen, wenn aus der Umwelt des Systems gezielt Sein oder Bewußtsein verändert wird, wie es der Fall ist, wenn zur Begründung einer Unternehmensidentität eine

Unternehmensphilosophie in eine Unternehmenskultur übersetzt werden soll. Die Unternehmensidentität ist in solchen Situationen extrem verwundbar und sensibel. Damit kommen wir *zum neunten Postulat* einer brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur über die Fähigkeit und Bereitschaft, autodynamische Prozesse in der Unternehmensstruktur zu erkennen und sinnvoll damit umzugehen:

Ökonomisch und moralisch verantwortet handeln die für die Unternehmenskultur in einem Unternehmen Verantwortlichen nur, wenn sie sorgfältig die autodynamischen Prozesse beobachten, welche die Unternehmensstrukturen (und damit auch die Unternehmensidentität) ändern. Auf solche eigendynamischen Änderungen muß unter Umständen mit einer Änderung der Unternehmensphilosophie, sicher aber mit einer Änderung der Normen der Unternehmenskultur und der Strategien, vom IST zum SOLL zu gelangen, reagiert werden.

Klassische Muster solcher autodynamischen Veränderungen sind:

- aufgeblähte Gemeinkostenstellen (nach dem ersten Parkinsonschen Gesetz),
- Aufstieg bis zum Erreichen der Stufe der Inkompetenz («Peter-Prinzip«),
- Image- und Einflußkämpfe zwischen Personen und/oder Abteilungen,
- Dominanzkämpfe,
- Aufbau von Phantombildern über Personen oder Institutionen im Unternehmen (etwa den Betriebsrat, die Gewerkschaften, den Vorstand).

Welche tatsächliche Werteinstellungen bestimmen zumeist das Allgemeine Bewußtsein der in einem Unternehmen Tätigen? Diese sind nicht durch Fragebögen, Tests oder Interviews auszumachen, weil sie soziodynamischen Prozessen unterliegen, die mit den Weisen statistischer Erhebung von Bewußtseinsinhalten nicht erreicht werden können. Die einzige Möglichkeit, die tatsächlichen überindividuellen Wertvorstellungen zu erheben, ist die statistisch einwandfreie Analyse der Interaktionsmuster der Menschen, die in einem Unternehmen tätig sind, mit ihren Kollegen und mit Menschen und Sozialgebilden im Außen. Eine statistische Analyse ist notwendig, um zufällige Muster von strukturbestimmten zu unterscheiden.

Nicht selten sind die tatsächlichen Allgemeinen Werte, die allerdings schichtenspezifisch erhoben werden müssen, etwa dieser Art:

- Prämien (Ideal: Vertrauen).
- Überdurchschnittliche Entlohnung (Ideal: Eigenverantwortung).
- Prestige aus Unternehmensimage (Ideal: Teamwork).
- Gutes Betriebsklima (Ideal: Umwelt-Verantwortung).

Die Liste ließe sich nahezu beliebig verlängern. In keinem Unternehmen, in dem ich beratend tätig war, stimmten zu Beginn der Beratung Allgemeine Werte (erhoben aus den unternehmensspezifischen Interaktionen der im Unternehmen Tätigen) mit den in der Unternehmensphilosophie oder der Unternehmenskultur formulierten Idealen überein. Im allgemeinen gilt die Regel: Je idealer die Wertvorgaben einer Unternehmensphilosophie sind, um so unwahrscheinlicher ist es, daß eine adäquate Unternehmenskultur entwickelt wurde. Ideale sind halt eben meistens abstrakt und kaum in Werte zu übertragen. Wie schwer ein solcher Transfer über eine Top-down-Strategie gelingt, mögen Sie erkennen, wenn Sie sich erinnern, daß mehr als tausend Jahre christlicher Predigt kaum ernsthaft die Weisen der Menschen,

miteinander umzugehen, verändert haben. Die Übersetzung der Ideale in Werte mißlang - wenigstens in bezug auf Allgemeines Sein und Bewußtsein. Daß einige Menschen versuchen, die christlichen Ideale in Werte zu übertragen, sei unbestritten - nur bildeten sie nicht die Wert der sozialen Kultur unseres sozioökonomischen Systems. Das Interesse an christlicher Soziallehre oder christlicher Gesellschaftsethik wird nicht praktisch. Oft entstammt es auch nur dem Versuch, einige Muster eigenen Verhaltens als mit christlicher Lehre deckungsgleich zu verteidigen, zu entschuldigen, zu erklären. Das Christentum als ein allemal zu klein geratenes Feigenblatt, das nur sehr unvollkommen die ausschließlich unmittelbar (daß mittelbar ökonomische Interessen verfolgt werden, liegt in der Natur eines privaten Wirtschaftsunternehmens) ökonomischen Interessen verfolgenden unternehmerischen Entscheidungen zu bedecken hat! Um so das Unternehmensimage ein wenig aufzubügeln?

Das ist in Japan, vielen islamischen Ländern oder Indien sehr viel anders. Hier bestimmen infolge einer weitgehend realisierten Bottom-up-Strategie die Ideale des Schintoismus, der Scharia bzw. des Hinduismus sehr viel mehr und nachdrücklicher die in Werten gründenden Weisen des tatsächlichen Miteinander-Umgehens in Betrieben als bei uns die des Christentums.

Nicht selten kann jedoch auch der Fall eintreten, daß die bestehenden Werte einer nicht ausdrücklich gemachten Unternehmenskultur deutlich brauchbarer und nützlicher sind als Werte einer expliziten Unternehmenskultur, die ohne realen Rückhalt mit den Augen der Vorgaben der Unternehmensphilosophie gelesen wurden. Möglich ist sogar der Fall, daß die unausdrücklich bestehende Unternehmenskultur außerordentlich brauchbar und nützlich, jedoch mit einer ausdrücklich gemachten nicht verträglich ist. So kann etwa das Ideal »Umweltschutz« unverträglich sein mit dem Wert »gutes Betriebsklima«. Aus meiner Beratungstätigkeit ist mir ein

Fall bekannt, in dem die Unternehmensleitung versuchte, die Mitarbeiter zu umweltverträglichem Verhalten zu bewegen. Die gewählte Strategie führte dazu, daß sich mit diesem Bemühen das Betriebsklima deutlich verschlechterte. Nachdem in einem geänderten Konzept der Unternehmensphilosophie das Betriebsklima als erstes und der Umweltschutz als zweites Ideal genannt wurden, konnten geeignete Strategien gefunden werden, beide Ideale in realisierte Werte zu übersetzen. In diesem Fall wurde im zweiten Anlauf eine den realisierten Werten entsprechende Unternehmensphilosophie erzeugt. Und damit kommen wir zu einem *zehnten Postulat* jeder brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur: Es handelt über den Fall mangelnder Entsprechung der Werte der tatsächlichen und der formulierten Unternehmenskultur:

Die Werte der formulierten Unternehmenskultur müssen denen der gelebten entsprechen.
--

(2) Was ist die Innere Umwelt eines Unternehmens, und was ist deren Verhältnis zur Unternehmensstruktur?

Zur Inneren Umwelt des Unternehmens gehören die im Unternehmen Tätigen, die die Unternehmensstruktur nach Sein (Wert) und Bewußtsein (Ideal) internalisierten (sie sich also bewußt oder unbewußt zu eigen machten). Nicht zur Inneren, sondern zur Äußeren Umwelt des Unternehmens zählen Mitarbeiter, die das Unternehmen nicht internalisierten. Damit wird offensichtlich, daß die Entwicklung einer Unternehmenskultur nur dann Sinn macht, wenn die Mehrheit der im Unternehmen Tätigen auch zur Inneren Umwelt des Unternehmens zählen. Im anderen Fall bleiben Unternehmensphilosophie wie Unternehmenskultur abstrakt und betreffen allenfalls bestimmte Führungskader, bilden aber keineswegs

Allgemeines Bewußtsein, das mit dem Allgemeinen Sein dialektisch wechselwirkt.

Doch darf nicht vergessen werden, daß sich Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der im Unternehmen Tätigen wandeln. Der Wandel betrifft sowohl Inhalte als auch die Hierarchisierung von Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen.

Es ist also sehr sorgfältig zu beachten, wie sich die Interessen, Werteinstellungen, Bedürfnisse und Erwartungen der im Unternehmen Tätigen an ihre Arbeit, an das Unternehmen im Laufe der Zeit ändern.

Wir unterscheiden hinsichtlich des Eingehens auf veränderte Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen zwei Unternehmenstypen: Sie sind entweder in bezug auf Wandlungsprozesse ihrer Inneren Umwelt fremdreferentiell (offen) oder selbstreferentiell (geschlossen).

Ein selbstreferentielles Unternehmen produziert (möglicherweise nachdem einmal eine Unternehmensphilosophie entworfen, realitätsdichte Normen einer Unternehmenskultur entwickelt wurden) nahezu ausschließlich Output. Eine einmal formulierte Unternehmenskultur wird auch im Wechsel der Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der im Unternehmen Tätigen beibehalten und durchgesetzt. Die Verzögerungsfaktoren des Output (VF2) sind relativ groß, da die vom »Unternehmen« (hier als dessen Struktur verstanden) ausgehenden Signal

- entweder den Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen der im Unternehmen Tätigen widersprechen und die Signale erst den möglichen aktiven oder passiven Widerstand brechen müssen

- oder doch Veränderungen bei Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen nicht zur Kenntnis nehmen und Widerstände aufbauen.

Nicht wenige Widerstände von Mitarbeitern gegen eine verordnete Unternehmenskultur beruhen auf diesem Sachverhalt.

Informationeller Input, ausgelöst durch die Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der Mitarbeiter, wird nur dann zur Kenntnis genommen, wenn anderenfalls der Unternehmensbestand gefährdet ist. Der VF_1 ist also sehr groß. Es bedarf eines enormen Potentialgefälles, damit der VF_1 überwunden werden kann. Veränderungen bei Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen werden nicht oder erst sehr spät zur Kenntnis genommen, das führt dazu, daß viele Mitarbeiter das Unternehmen wieder externalisieren. Die ideale Unternehmensphilosophie und die ideale Unternehmenskultur werden abstrakt und kollabieren. Sie sind nicht das Papier wert, auf dem sie abgedruckt wurden.

Die Kunst strategischer Unternehmensführung besteht unter anderem darin, Veränderungen von Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen der Mitarbeiter rechtzeitig zu erkennen. Sollten sie sich als zureichend stabil erweisen und der vorgegebenen Struktur nach Sein und Bewußtsein widersprechen, muß die Struktur an die veränderte Situation der Inneren Umwelt angepaßt werden, um ein Auseinanderdriften von Unternehmen und im Unternehmen Tätigen zu vermeiden. Dieses kann, wie gesagt, katastrophale Folgen haben.

Eine definierte Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur sind also nur sinnvoll, wenn das Unternehmen ein in bezug auf die Innere Umwelt fremdreferentielles System ist. Das ist es, wenn es sich in seinen Strukturen mit angemessenen Verzögerungsfaktoren an

wandelnde Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der im Unternehmen Tätigen anpaßt. Ideale und Werte, die nicht in das Allgemeine Bewußtsein hineingenommen werden, bleiben abstrakt und können, wenn sie denen des Allgemeinen Bewußtseins widersprechen, außerordentlich kontraproduktiv wirken.

Es ist daher also unsinnig, eine Unternehmensphilosophie zu entwerfen und eine Unternehmenskultur zu konzipieren, die auf lange Jahrzehnte Bestand haben soll.

Damit kommen wir zum *elften Postulat* einer brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur über die Anpassung der Unternehmensstrukturen an die Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen im Allgemeinen Bewußtsein der Inneren Umwelt des Unternehmens:

Die Normen der Unternehmenskultur müssen dauernd auf ihre Verträglichkeit der Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der im Unternehmen Tätigen überprüft werden. Ändern sich diese in konstantem Trend, sind mit angemessener Verzögerung die Strukturen des Unternehmens entsprechend zu modifizieren.

Andererseits darf die Anpassung an veränderte Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der im Unternehmen Tätigen nicht zu schnell erfolgen. Damit würde die Unternehmensstruktur (und somit auch die Unternehmensidentität) extrem labilisiert. Es kommt also darauf an, den Verzögerungsfaktor VF_1 zu optimieren. Im allgemeinen sollten über etwa zwei Jahre stabile Änderungen der Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen im Allgemeinen Bewußtsein der im Unternehmen

Tätigen zu einer Überprüfung der Normen der Unternehmenskultur führen. Damit kommen wir zum *zwölften Postulat einer* brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur über die Optimierung des VF₁:

Um einerseits die Unternehmensidentität nicht übermäßig zu labilisieren und sich andererseits schnell genug an die stabil veränderten Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen im Allgemeinen Bewußtsein der im Unternehmen Tätigen anzupassen, ist je nach der Erheblichkeit der Differenz zwischen den Wertvorgaben der Unternehmenskultur und den Wertvorstellungen der beteiligten Personen ein geeigneter Verzögerungsfaktor zu wählen.

Doch auch die normativen Vorgaben einer formulierten Unternehmenskultur werden nicht unmittelbar durch die Innere Umwelt aufgenommen. Dieser Sachverhalt kann, obgleich die Vorgaben, die bei der Übersetzung der Ideale einer Unternehmensphilosophie in die Werte einer Unternehmenskultur wichtig sind, beachtet wurden, zu erheblicher Verunsicherung führen. Nicht selten wird sogar aus dieser Verzögerung auf die Unbrauchbarkeit der Normen der Unternehmenskultur geschlossen. Damit kommen wir zu einem *dreizehnten Postulat einer* brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur über die Geduld derer, die für die Internalisierung der Normen der Unternehmenskultur Verantwortung tragen:

Die normativen Vorgaben einer formulierten Unternehmenskultur werden, selbst wenn sie optimal deren Wertvorgaben artikulieren, oft mit erheblicher Verzögerung internalisiert. Diese Verzögerung darf

weder Gegenstand der Ungeduld noch der Kritik sein. Sie ist unvermeidlich.

Auch der Verkauf einer Unternehmenskultur fordert einige Kenntnisse in Massenpsychologie. Der Umfang mit personaler oder systemischer Trägheit ist niemals einfach.

Eine wichtige Aufgabe des strategischen wie operativen Führens ist der dauernde Kampf gegen systemische Trägheit. Systeme gleich, welcher Art - neigen von sich aus dazu, scheinbar überflüssigen Aufwand zu vermeiden. Der systemische Aufwand wird ausschließlich in den Dienst der endogenen Zwecke des Systems gestellt. Außerordentlicher Aufwand wird erst dann erbracht, wenn der Systembestand anders gefährdet wäre. Die Anpassung der Unternehmensstrukturen an veränderte Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen ohne zwingende Notwendigkeit muß also dem Unternehmen vorgegeben werden. Solche endogenen Zwecke können aber nicht von Systemagenten erkannt und gegen die systemische Trägheit durchgesetzt werden, sondern nur von Personen, welche die Strukturen des Systems (und damit auch Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur) kritisch internalisierten.

Nur solche Menschen sind in der Lage, den nicht unerheblichen persönlichen Aufwand zu erbringen, um die Systemstrukturen zu modifizieren. Es geht dabei nicht nur um den zeitlichen Aufwand oder den Aufwand, welcher der Mühsal entspringt, eine einwandfreie IST-Analyse über Veränderungen des Allgemeinen Seins und Bewußtseins in der Inneren Umwelt zu erstellen und Strategien zu ersinnen, ihnen durch irgendwelche Strukturmodifikationen gerecht zu werden. Die erheblichste Aufwandsgröße ist zumeist der Widerstand der Systemagenten, welche die systemische Trägheit repräsentieren.

Wird ein solcher Aufwand nicht erbracht, entstehen in aller Regel dem Unternehmen Kosten durch Reibungsverluste innerhalb der Inneren Umwelt (Interne Interaktionskosten). Sie sind mit einiger Annäherung zu quantifizieren. Ich operationalisiere den Begriff »Interne Interaktionskosten« meist wie folgt:

- a) Wie groß sind die Migrationskosten (Kosten, die entstehen durch nicht aus strategischen Gründen vom Unternehmen veranlaßte Wanderungsbewegungen von Mitarbeitern im Unternehmen, sowie die Kosten für das Ausscheiden von Mitarbeitern und die Kosten, die für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter entstehen)?
- b) Wie groß sind die Kosten für Ausschußproduktion?
- c) Wie groß sind die Demotivationskosten (zu operationalisieren am Verhältnis zum unmittelbaren Vorgesetzten und zu den Mitarbeitern)?
- d) Wie groß sind die Kosten, die durch Fehlzeiten entstehen?

Die ermittelten Kostengrößen sind in Beziehung zu setzen mit entsprechenden Kosten, die in anderen Abteilungen des Unternehmens bzw. bei vergleichbaren Unternehmen anfallen. Liegen die Kosten längere Zeit und außerhalb des statistischen Zufalls über den Vergleichskosten, fallen in der Abteilung/dem Unternehmen überflüssige Innere Interaktionskosten an. Die Gründe können sowohl im operativen Führen liegen als auch in der Unfähigkeit des Unternehmens, sich rechtzeitig und optimal strukturell an die Wandlungen von Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen der Mitglieder der Inneren Umwelt anzupassen. Damit kommen wir zum *vierzehnten Postulat* jeder brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur über das Problem interner Interaktionskosten:

Die Normen der formulierten Unternehmenskultur sind abstrakt und deshalb zu ändern, wenn im Unternehmen (oder der Unternehmenseinheit) überflüssige Interne Interaktionskosten anfallen.

Hier mag deutlich werden, daß es durchaus angebracht sein kann, den operativen Geschäftseinheiten die Ausbildung einer eigenen Unternehmenskultur (im Horizont derselben Unternehmensphilosophie) nicht nur zu gestatten, sondern sie vielmehr dazu zu ermutigen. Das ist immer dann der Fall, wenn sich in verschiedenen Geschäftseinheiten verschiedene Muster Allgemeinen Seins und Allgemeinen Bewußtseins (und damit abweichende IST-Positionen der tatsächlichen Unternehmenskultur) ausbilden. Ihnen müssen, sollen überflüssige Interne Interaktionskosten vermieden werden, andere SOLL-Vorgaben der Unternehmenskultur entsprechen als auch abweichende Strategien, um von einem suboptimalen IST zu einem besseren SOLL zu gelangen. Damit kommen wir zum *fünfzehnten Postulat* einer brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur über die Differenzierung von Unternehmenskulturen im Anspruchsbereich ein und derselben Unternehmensphilosophie:

Die Normen der Unternehmenskultur müssen für unterschiedliche Unternehmenseinheiten unter Umständen innerhalb des Rahmens der Unternehmensphilosophie unterschiedlich sein. Auch die Dynamik der strukturellen Anpassung kann von Einheit zu Einheit wechseln.

Ferner ist zu bedenken, daß Worte ihre semantischen (etwa lexikalisch definierbaren) und/oder emotionalen Bedeutungen ändern. In diesem Fall können formulierte Unternehmensphilosophien und

Unternehmenskulturen, ohne daß sich Worte ändern, in ihren Bedeutungen erheblichem Wandel unterliegen. Diese Verschiebungen sind meist nicht bewußt. Es handelt sich dabei um ein Phänomen, das dem Metaphernrealismus der Containermetapher verwandt ist; wir sprechen hier von einer Botschaftsmetapher. Ist man der Meinung, dieselben materiellen Signale würden bei verschiedenen Menschen dieselbe Information erzeugen, verfällt man dem Realismus der Containermetapher. Glaubt man, dieselben Signale würden bei Menschengruppen verschiedener Zeiten dieselben Botschaften erzeugen, geht man dem Realismus der Botschaftsmetapher in die Falle. Die eigendynamischen Prozesse innerhalb der Struktur eines Sozialgebildes können dazu führen, daß die Formulierungen von Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur völlig verschieden ausfallen.

Da dieser Vorgang der Bedeutungsverschiebung meist schleichend verläuft, können die betroffenen Menschengruppen so etwas wie eine überzeitliche Geltung einer Botschaft annehmen. In der Tat führen jedoch die material gleichen Signale in einer anderen Zeit zu einer anderen Botschaft - und das so gründlich, daß die ursprüngliche Botschaft nicht mehr rekonstruiert werden kann.

Es ist also darauf zu achten, daß scheinbar identische Formulierungen von Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen einen Wandel maskieren können. Die semantischen und emotionalen Bedeutungen der Worte können sich ändern, obgleich die formulierten Werte identisch bleiben. Einige Beispiele aus dem Bereich des semantischen Wandels mögen das belegen:

- Gerechtigkeit wurde früher vor allem verstanden als »Vertrags-Gerechtigkeit«, heute bedeutet es vor allem »Verteilungsgerechtigkeit«. Daher auch die fatale Bildung: »soziale Gerechtigkeit«.

- Friede wurde früher verstanden als »Abwesenheit von Krieg«. Heute bedeutet es »sinnvolles Miteinander-Umgehen in Konflikten«. Daher die Bildung: »Kalter Krieg«.
- Leistung wurde früher entweder physikalisch (dA/dt) oder vergleichend verstanden (A erbrachte eine bessere Leistung als B). Heute ist Leistung etwas, das unter psychischem oder sozialem Druck erbracht wird. Die emotionale Besetzung von »Druck« entspricht der von »Leistung«.
- »Motivation« wurde früher (auch als »Motivation von außen« verstanden) deutlich gegen »Manipulation« abgegrenzt. Heute wird sie zumeist als Unterfall von Manipulation behandelt. Nur die »Eigenmotivation« oder die »Hilfe zur Eigenmotivation« wird diesem Verdikt entzogen.

Im emotionalen Bereich wurden wertneutrale Begriffe (positiv oder negativ) wertbesetzt oder wertbesetzte neutralisiert. Beispiele mögen sein:

- Umwelt
- Vaterland
- Beamter
- Tierversuche
- Offizier
- Butter
- Weltraum
- Abendland
- Baum
- Leistung
- Gau
- international
- Ozon
- Profit
- Waffe
- Kondom
- Computer
- Fabrik
- Ödland
- Autorität
- religiös
- liberal
- Zigarette
- Ordnung

Das führt uns zum *sechzehnten Postulat* einer jeden brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur; es geht um den Bedeutungswandel von formulierten Texten:

Eine einmal als brauchbar und nützlich bewährte formulierte Unternehmenskultur kann, ohne daß sich die Worte wandeln, ihre Bedeutung verändern. Passen sich die veränderten Bedeutungen an die veränderten Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der Mitglieder an, handelt es sich zwar um eine veränderte Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur (und damit auch um eine geänderte Unternehmensidentität), der Wandel selbst ist jedoch unproblematisch. Entfernt sich aber die in ihrer Bedeutung gewandelte Unternehmenskultur von den Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen der im Unternehmen Tätigen, wird eine Neuformulierung nötig.

(3) Was ist die Äußere Umwelt eines Unternehmens, und was ist deren Verhältnis zur Unternehmensstruktur sowie zur Inneren Umwelt?

Zur Äußeren Umwelt des Unternehmens zählen Personen und Systeme, mit denen die im Unternehmen Tätigen sinnvoll umgehen, ohne daß sie zur Inneren Umwelt des Unternehmens gehören. »Sinnvoll« nennt man ein Miteinander-Umgehen, wenn die Reaktionen auf ein Interaktionsangebot im Horizont der Erwartungen des Anbieters liegen. Man unterscheidet zumeist zwischen folgenden Bereichen der Äußeren Umwelt des Unternehmens:

- Der ökonomische Bereich: Dazu gehören die Auftragslage, die Kunden, die Lieferanten, die Mitbewerber, die konjunkturelle Situation, der Wechselkurs etwa gegenüber dem US-Dollar, der Geldwertschwund, die Arbeitsmarktsituation, das Zinsniveau, die Einkommensverteilung, die Erwartungen über die gesamtwirtschaftliche Entwicklung.
- Der politische Bereich: Dazu gehören die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Regierungsparteien und ihre wirtschaftlichen Ziele, Ideale und Werte, aber auch die Oppositionsparteien und ihre politischen und ökonomischen Ziele und Werte, die Gebietskörperschaften, die Genehmigungsbehörden, die Umweltschutzbehörden.
- Der kulturelle Bereich: Dazu gehören die Kirchen, die Umweltschutzverbände, Sportvereine, die Massenmedien, unter Umständen die Nachbarn des Unternehmensgeländes, die Künste.
- Der soziale Bereich: Dazu gehören das unmittelbare soziale Umfeld des Unternehmens, Gewerkschaften, Arbeitgeber- und Unternehmervverbände, die Familien der Mitarbeiter.

Wichtige Themen einer im Horizont einer definierten Unternehmensphilosophie durch formale Normen definierten oder zu definierenden Unternehmenskultur sind:

a) Die Outputanalyse: Welches ist nach Inhalt, Häufigkeit, Erheblichkeit der Output, den das Unternehmen in seine politische/ökonomische/kulturelle/soziale Umwelt eingibt? Obwohl man in der Praxis eine

»Unstimmigkeits-Analyse«⁵⁸ wählen wird, sei hier eine Alternative angeboten: Der IST-Output kann etwa nach folgendem Schema erhoben werden (die Inhalte der Felder sind Beispiele möglicher Outputs):

	Faktoren der Äußeren Umwelt			
	Ökonomische	Soziale	Kulturelle	Politische
Sachverhalt	Kundenbetreuung	Betriebsrat	Umwelt	Gemeinde
Qualität	verbessert	Spannungen	verbessert	Spannungen
Quantität	vermehrt	vermehrt	selten	abnehmend

Als nächstes ist zu fragen: Entspricht der IST-Output der SOLL-Unternehmensphilosophie? Entspricht er ferner den Normen der formulierten SOLL-Unternehmenskultur?

Sollten hier Differenzen auftauchen, ist nach ihren Gründen zu suchen. Die häufigsten Gründe sind:

- Die Entwürfe der Unternehmensphilosophie und daraus folgend auch der Normen der Unternehmenskultur sind abstrakt. Zumeist wurde die Bottom-up-Strategie nicht lange genug durchgehalten und durch eine Top-down-Strategie abgelöst oder doch ergänzt.
- Die Unternehmensphilosophie mag zwar konkret sein, doch haben sich Normen der Unternehmenskultur ausgebildet, die nicht den Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen der jeweiligen Faktoren der Äußeren Umwelt entsprechen.
- Die Personen des Unternehmens, die den Kontakt zur Äußeren Umwelt aufnehmen (Einkäufer, Verkäufer, Sprecher, ja alle Mitglieder der Inneren Umwelt, insofern sie notwendig mit den Subjekten der Äußeren Umwelt interagieren), haben die formulierte Unternehmensphilosophie und/oder die Unternehmenskultur nicht zureichend internalisiert.
- Die Personen des Unternehmens, die den Außenkontakt herstellen, haben die Unternehmensphilosophie und die Normen der formulierten Unternehmenskultur über Introjektion internalisiert und können sich nicht zureichend dynamisch auf die einzelnen Subjekte der Äußeren Umwelt einstellen.
- Personen des Unternehmens, die für den Außenkontakt verantwortlich sind, verfolgen primär nicht die Interessen des Unternehmens, sondern eigene.

Damit kommen wir zum *siebzehnten Postulat* jeder brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur über die Reaktionen der Äußeren Umwelt des Unternehmens auf dessen Unternehmenskultur:

Die Normen der Unternehmenskultur, insofern sie die Äußere Umwelt des Unternehmens betreffen, müssen stets vor dem Anspruch der Wirkungen des Outputs des Unternehmens in die Äußere Umwelt überprüft werden. Vor allem sind die Abweichungen der erwarteten Umweltreaktionen von den tatsächlichen auf die definierte Kultur zu erkunden und auf ihre Ursachen hin zu analysieren.

⁵⁸ Das zur Verfügung stehende Material, solche Analysen brauchbar zu sichern, ist heute noch nicht optimal entwickelt. Bekannt ist die Misfit-Analyse als ein wichtiges Instrument des strategischen Führens. Ausgangspunkt dieser Methode bildet die Theorie, daß ein Unternehmen nur dann erfolgreich ist, wenn Umfeld, Strategie, Unternehmenskultur sowie Führungs- und logische Fähigkeiten zusammenstimmen. Ändert sich etwas im Ausmaß etwa der Umweltturbulenzen, müssen die Unstimmigkeiten zu einem erneuten strategischen Versuch führen, Übereinstimmung herbeizuführen. Die Interaktionsmuster, die das Verhältnis von Unternehmensstruktur zur Äußeren Umwelt bestimmen, müssen neu austariert werden. Damit verbunden ist eine Veränderung der internen Konfigurationen (vor allem der Unternehmenskultur und ihrer Ausprägungen). Problem- und Eigenkomplexität des Unternehmens müssen neu aufeinander abgestimmt werden.

Geschieht eine solche Outputanalyse nicht oder nicht ausreichend sorgfältig, können dem Unternehmen erhebliche Kosten durch Reibungsverluste mit der Äußeren Umwelt entstehen (Externe Interaktionskosten). Diese Externen Interaktionskosten sind gelegentlich so hoch, daß sie den Unternehmensbestand gefährden können. Das gilt besonders dann, wenn der Unternehmensoutput als Moralversagen interpretiert wird.

b) Die Inputanalyse: Welches sind die Reaktionen der im Unternehmen Tätigen auf veränderte Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der Äußeren Umwelt?

Ganz allgemein ist davon auszugehen, daß Veränderungen des Allgemeinen Bewußtseins der sozio-ökonomischen oder soziokulturellen Großsysteme stärker das Allgemeine Bewußtsein der im Unternehmen Tätigen beeinflussen, als gemeinhin angenommen wird. Ein Wertewandel im Allgemeinen Bewußtsein eines Großsystems wird sich sehr bald auch in gewandelten Werteinstellungen (und damit, sei es als Folge oder Ursache des Wertewandels, auch in gewandelten Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen an das Unternehmen und die Arbeit im Unternehmen) der im Unternehmen Tätigen niederschlagen.

Auch hier gilt es, darauf zu achten, daß scheinbar identische Formulierungen von Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen einen Wandel maskieren können.

Damit kommen wir zum *achtzehnten Postulat* einer brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur über die Veränderungen in der Äußeren Umwelt des Unternehmens:

Veränderte Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen im Allgemeinen Bewußtsein der Äußeren Umwelt des Unternehmens erreichen auch das Allgemeine Bewußtsein der Inneren Umwelt des Unternehmens und verändern somit zwingend die tatsächlichen Strukturen des Unternehmens und damit auch die Unternehmensidentität. Soll die Unternehmensphilosophie beibehalten werden, sind also, um nicht abstrakt zu werden, die Normen der definierten Kultur zu modifizieren.

Zu einer Inputanalyse gehört vor allem aber auch die Analyse des Außenimages eines Unternehmens. Das Außenimage ist keineswegs unerheblich für das Binnenimage. Zwar ist es durch gezielte Indoktrination der Mitarbeiter gelegentlich möglich, einen Unabhängigkeitseffekt zu erzielen, wird aber das Binnenimage ständig von nahestehenden Personen (etwa heranwachsenden Kindern oder dem Partner) in Frage gestellt, gehört schon eine gehörige Trotzhaltung und Verdrängungsarbeit dazu, ein positives Binnenimage gegen ein negatives Außenimage zu sichern.

Aus meiner Beratungstätigkeit sind mir Fälle bekannt, in denen die Berufstätigkeit des Vaters als Moralversagen verstanden wurde, obwohl der Vater selbst sich sehr intensiv mit seinem Unternehmen identifizierte, wenn er es nicht gar als Introjekt internalisierte. In einem solchen Fall ist es verständlich, daß der Vorwurf des Moralversagens abgewehrt wurde, denn die Tätigkeit wurde nicht über eine verantwortete Güterabwägung moralisch gerechtfertigt, sondern über die Normen einer endogenen Pseudomoral. Die Differenz zwischen Binnen- und Außenimage ist vor allem in folgenden Branchen nicht selten festzustellen:

Reaktorbetreiber: Die meisten in solchen Unternehmen Tätigen spielen das »Restrisiko« auf Werte unter 10^6 Reaktorjahre/GAU herunter, obschon Annahmen von 10^4 Reaktorjahren/GAU nicht zu widerlegen sind. In diesem Falle wäre ganz sicher der Betrieb von Kernkraftwerken moralisch nicht vertretbar. Um diese Zahlen etwas mit Leben zu füllen, sei hier eine Analogiebildung vorgestellt: Es sei statistisch begründet anzunehmen, daß ein Autofahrer pro 100 000 km Fahrt einen Menschen tötet. In diesem Fall wäre Autofahren für mich persönlich außer in extremen Notfallsituationen moralisch verwerflich. Würde jedoch die Statistik für jede 10 000 000 gefahrenen Autokilometer einen Todesfall annehmen (und diese Zahl ist in etwa zutreffend), müßte ich in einer verantworteten Güterabwägung das Schadensrisiko mit der Nutzenerwartung in Beziehung setzen. Für mich persönlich ist unter diesen Umständen das Autofahren

erlaubt, wenn es sich a) nicht um Vergnügungsfahrten handelt, wenn b) der Zielort nicht mit in etwa vergleichbarem Zeitaufwand durch öffentliche Verkehrsmittel erreicht werden kann und wenn ich c) ausgesprochen zurückhaltend fahre. Wenn jedoch kein zureichendes statistisches Material vorliegt, ist die ungünstigste Schätzung anzunehmen. Das bedeutet, daß für mich das Betreiben eines Reaktors oder eine Beihilfe zum Betreiben eines Reaktors moralisch verwerflich wäre.

Den Produzenten von Arzneimitteln: Hier werden den im Unternehmen Tätigen zumeist vorgeworfen: überhöhte Preise (Profitgier in einem sozial sensiblen Bereich), Tierversuche (Tierquälereien ohne zureichend zwingenden Grund - etwa weil die Zulassungsstelle die Angabe der LD 50, das ist die Dosis einer Substanz, deren Applikation bei 50 Prozent der Versuchstiere zum Tode führt, verlangt), unzureichende Kontrollen, »um Geld zu sparen« (wie etwa der Grünenthal GmbH bezüglich des »Contergan«), oder späte Meldung von Nebenwirkungen an das Bundesgesundheitsamt (wie etwa der Hoechst AG in bezug auf das »Alival« und andere nomifensinhydrogenmaleathaltige Präparate nachgesagt wurde).

Den Produzenten von Chemikalien: Hier wird den im Unternehmen Tätigen oft unverantwortbare Umweltbelastung vorgeworfen.

Da die von manchen Unternehmen gewählte Form der »Beihilfe zur Verdrängung« nicht nur moralisch anrühlich ist, sondern auch dem im Unternehmen Tätigen eine nur pathogene Hilfestellung leistet, sollte ein wichtiger Grundsatz jeder Unternehmenskultur eine Hinführung der Mitarbeiter zur verantworteten und plausibel darzustellenden Güterabwägung sein. Hier entscheidet sich u.a., ob das obengenannte siebte Postulat einer erfolgreichen Unternehmenskultur realisiert wurde.

Das gilt in besonderer Weise für die, die unternehmerische Entscheidungen zu fällen haben, die für das Unternehmensimage erheblich sind oder doch sein können. Sie müssen unbedingt in der Lage sein, nicht nur eine verantwortete Güterabwägung zu realisieren, sondern sie auch plausibel in der Äußeren Umwelt zu vertreten. Damit kommen wir zum *neunzehnten Postulat* jeder sinnvollen Unternehmenskultur über die Außenrepräsentanz des Unternehmens:

Treten in einem Unternehmen Ereignisse ein, die geeignet sind, das Unternehmensimage zu mindern, so hat der Vorstand, in dessen Verantwortungsbereich das Ereignis fällt, dieses nach außen zu vertreten. Handelt es sich um einen Vorfall, der als Moralversagen interpretiert wird oder werden könnte, muß er eine plausible Güterabwägung, in der der Nutzen eines Produkts in Verbindung mit dem angerichteten Schaden gesetzt wird, vortragen können.

Neben der Analyse des Outputs des Unternehmens in die Äußere Umwelt und des Inputs der Äußeren Umwelt in das Unternehmen ist in Verbindung der Äußeren Umwelt mit der Unternehmensstruktur eine Analyse der Bewegungen im Allgemeinen Bewußtsein der Äußeren Umwelt unverzichtbar.

c) Die Trendanalyse über Veränderungen des Allgemeinen Bewußtseins in der Äußeren Umwelt gegen die Inhalte des Allgemeinen Bewußtseins der im Unternehmen Tätigen:

Wie verändern sich die veränderten Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der im Unternehmen Tätigen gegenüber den Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen der Äußeren Umwelt?

Unstreitig wird die Einstellung der im Unternehmen Tätigen zu ihrem Unternehmen auch die Einstellungen der Subjekte der Äußeren Umwelt beeinflussen. Werden die Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der im Unternehmen Tätigen über längere Zeit nicht von denen der Unternehmenskultur erreicht, wird die entstehende Unzufriedenheit bald auch zu veränderten Einstellungen der Außensubjekte führen. Die im Unternehmen Tätigen sind in aller Regel eingebunden in verschiedene äußerliche, dem Unternehmen oft gar fremde Sozialgebilde angefangen bei der eigenen Familie bis hin zu (informellen)

Freundeskreisen oder (formellen) Vereinsmitgliedschaften, Mitgliedschaften bei Gewerkschaften, Kirchen, Verbänden.

Hier begegnen wir dem Problem der Interpenetration von Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen. »Interpenetration« bezeichnet den Sachverhalt, daß sich in einem Subjekt zwei von ihm internalisierte verschiedene Sozialgebilde mit verschiedenen Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen begegnen.⁵⁹ Solches Begegnen ist dann unproblematisch, wenn es nicht zu einer Konkurrenz der beiden Kataloge von Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen kommt. Identität oder Ergänzung von Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen scheinen eher personales Leben zu bereichern, denn zu mindern (sind also eher biophil denn nekrophil).

Kommt es dagegen zur Konkurrenz, kann die Situation dramatisch enden. Nehmen wir an, das Unternehmen erwartet von seinen leitenden Angestellten - vor allem in Stoßzeiten - Wochenarbeitszeiten von bis zu 60 Stunden (was keineswegs selten ist). Dann besteht die Möglichkeit, daß die Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen des Mitarbeiters, insofern er sich dem Unternehmen verpflichtet fühlt, erheblich konkurrieren mit denen, die aus seiner Verpflichtung seiner Familie gegenüber entstehen.

Oder: Ein mittelständisches Unternehmen erwartet von seinen Mitarbeitern, daß es, nach Einführung der 35-Stunden-Woche, die Arbeitszeiten an die Auftragslage anpaßt. Die Gewerkschaft IG-Metall erwartet von ihren Mitgliedern im Betriebsrat, daß sie sich diesem Anliegen der Geschäftsleitung widersetzen.

Oder: Die im Unternehmen tariflich bezahlten Mitarbeiter sind aus Gründen der Solidarität einmütig bereit, um Entlassungen zu vermeiden, für ein Jahr auf 10 Prozent ihres Brutto-Arbeitslohns zu verzichten. Der Gesetzgeber verbietet ihnen diesen Verzicht gemäß § 4,3 TVG (es sei denn, es würde ein Haustarifvertrag abgeschlossen).

Oder: Ein im Unternehmen Tätiger lehnt aus Gewissensgründen Überprüfungen der Wirksamkeit chemischer Substanzen von potentiell pharmazeutischem Wert am tierischen Organismus ab. In seiner Abteilung werden nun aber solche Tierversuche vorgenommen.

Die Interpenetrationsproblematik wird besonders dann erheblich, wenn ein im Unternehmen Tätiger die beiden interpenetrierenden Sozialgebilde introjizierte. Es kommt dann zu kaum auflösbaren Konflikten. Da der Introjizierende die Werteinstellungen des introjizierten Subjekts an die Stelle seines primär endogenen Gewissens (als Über-Ich-Funktion verstanden) einsetzt, steht er nicht selten in der Situation des »perplexen Gewissens«: »Was auch immer ich tue, und ich muß etwas tun, ist moralisch verwerflich!« Es wird deshalb endogen mit Schamgefühlen, Schuldgefühlen oder Gefühlen geminderter Selbstachtung bestraft. Sicher ist es möglich, solche Gefühle zu verdrängen (oder anderswie abzuwehren), doch bleibt der Strafanspruch des Über-Ichs erhalten. Er realisiert sie in mehr oder minder offensichtlichen Formen bewußter oder unbewußter Lebensminderung (bis hin zu neurotischen Störungen etwa des Zwangstyps).

Nicht ganz so dramatisch verläuft die Interpenetrationsproblematik, wenn nur eines der mit ihren Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen interpenetrierenden Sozialgebilde introjiziert, das andere aber über Identifikation internalisiert wurde. In der Situation, sich für die Werte oder Interessen eines dieser Gebilde gegen die des anderen entscheiden zu müssen, wird meist das »Prinzip von der psychosozialen Ökonomie«⁶⁰ angewandt. Der Entscheider steht zwischen der Wahl, ein soziales oder ein

⁵⁹ Abweichend definiert Niklas Luhmann in seiner subjektvergessenen Systemtheorie Interpenetration als Ereignis zwischen zwei (oder mehr) sozialen Systemen. Sie sei gegeben, »wenn beide Systeme sich wechselseitig dadurch ermöglichen, daß sie in das jeweils andere ihre vorkonstruierte Eigenkomplexität einbringen«. Sie sei von allen Input-Output-Beziehungen zu unterscheiden (Soziale Systeme, Frankfurt 1984, 290).

⁶⁰ Über dieses Prinzip als handlungsleitend habe ich in »Die Macht der Moral« (Düsseldorf 1990,15-20) gehandelt.

psychisches Übel zu wählen. Er wird sich dafür entscheiden, was ihm den größten psychosozialen Ertrag bei geringstem psychosozialen Aufwand einbringt. Er wird sich also in der Regel für die psychische Strafe und gegen die soziale entscheiden, vor allem dann, wenn gar das soziale (das ist nicht dasselbe wie das »sozialverträgliche«) Wohlverhalten sozial belohnt wird. Da bei solchen Menschen die exogene Moral die endogene dominiert, ist mit erheblichen Strafansprüchen des Über-Ichs kaum zu rechnen.

Noch unproblematischer ist die Situation, wenn beide Sozialgebilde und die mit ihnen verbundenen Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen »nur« über Identifikation internalisiert wurden. In diesem Fall kann der Betroffene die miteinander konkurrierenden Güter (bzw. Übel) moralisch verantwortet gegeneinander abwägen.

Die Ansprüche des Unternehmens gegen einen Mitarbeiter enden jedoch unbedingt an der Grenze, die das verantwortet übernommene moralische Gewissen dem Mitarbeiter zieht. In unserem Beispielfall »Tierversuche« darf der Mitarbeiter weder unmittelbar (durch Anordnung) oder mittelbar (durch Androhung einer Kündigung) gezwungen werden, an Tierversuchen - wenn auch nur mittelbar - mitzuwirken. Hier hat auch die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts entschieden, daß kein Kündigungsgrund, der »in dem Verhalten des Arbeitnehmers liegt«, vorhanden ist. Er sei vielmehr an einem anderen Arbeitsplatz in demselben Unternehmen weiterzubeschäftigen (vgl. § 1 KSchG).

Es ist ein wichtiges Element jeder Unternehmenskultur, daß die Konkurrenz der Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen des Unternehmens möglichst wenig mit denen anderer Sozialgebilde, in denen die im Unternehmen Tätigen mehrheitlich eingebunden sind, konkurrieren. Es gehört also zu einer SOLL-Unternehmenskultur, daß das Verhältnis der im Unternehmen Tätigen zum Unternehmen und ihrer Familie bei der Gestaltung der Arbeit mitbedacht wird. Ähnliches gilt auch für Unternehmen, in denen eine Vielzahl (vielleicht gar die Mehrzahl) der Mitarbeiter nicht nur gewerkschaftlich organisiert sind, sondern auch die Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen ihrer Gewerkschaften internalisierten. Damit kommen wir zum *zwanzigsten Postulat* jeder sinnvollen Unternehmenskultur über die Interpenetrationsproblematik:

Die Normen der Unternehmenskultur müssen stets berücksichtigen, daß die im Unternehmen Tätigen in mehreren von ihnen internalisierten Sozialgebilden leben. Konkurrenzsituationen sind tunlichst zu mindern. Sind sie unvermeidlich, ist auf die berechtigten (oder doch wenigstens plausibel gemachten) Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen des Mitarbeiters Rücksicht zu nehmen. Auf keinen Fall darf er gezwungen werden, etwas zu tun, was gegen sein verantwortet übernommenes moralisches Gewissen verstößt.

Nachdem wir das Problem der Verwerfungen in der Veränderung der Inhalte des Allgemeinen Bewußtseins im Unternehmensinnern gegen die des Allgemeinen Bewußtseins im Unternehmensaußen behandelt haben, gilt es, nun über die Konsequenzen der Veränderung des Allgemeinen Bewußtseins in der Äußeren Umwelt nachzudenken.

d) Die Trendanalyse über die Änderungen des Allgemeinen Bewußtseins in der Äußeren Umwelt:

Daß sich ändernde Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der Subjekte der Äußeren Umwelt eines Unternehmens von erheblicher Bedeutung sind, gehört zum Trivialwissen jeder Marketingabteilung. Als wichtigste Faktoren eines erfolgreichen Marketings im Bereich Absatzmarkt können gelten:

- Förderung marktorientierten Denkens der im Unternehmen Tätigen,
- Marktanalyse (Marktpotential, Marktvolumen),
- Markterschließung,
- Analyse der Strategien der Wettbewerber,

- Absatzpotentiale,
- Produktplanung und Produktentwicklung,
- Förderung des Produktabsatzes.

Daß die Funktionen und die Rolle des Marketings im Bereich unternehmerischer Entscheidungen in einer entwickelten Unternehmensstruktur festgelegt werden sollten, dürfte heute ebenso unstrittig sein wie die Bestimmung der Funktion des Controllings. Aber darüber hinaus sind sorgfältig alle politischen, sozialen und kulturellen Trends auszumachen. Ein Unternehmen, das von der Konstanz der Äußeren Umwelt ausgeht, wird sehr bald erhebliche Erfolgseinbußen erleiden. Hier stehen wir vor einem wichtigen Problem der Unternehmenskultur: In nicht wenigen Fällen ist die Dynamik der Äußeren Umwelt größer als die der von systemischer Trägheit geprägten Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens. Es ist mitunter erstaunlich zu erfahren, daß auch große Unternehmen sich nahezu ausschließlich um ihre ökonomische Äußere Umwelt kümmern. Sie vergessen, daß die Umweltaspekte - Ökonomie, Kultur, Soziales und Politik - in keiner Weise isoliert werden dürfen. Sie bilden vielmehr eine dialektische Einheit. Veränderungen in einem Bereich haben zwingend Veränderungen in den anderen zur Folge. Wenn die Ideale und Werte eines Unternehmens aber im Widerspruch stehen zu denen der Äußeren Umwelt, drohen dem Unternehmen erhebliche, unter Umständen bestandsgefährdende Situationen. Werden die veränderten Ideale und Werte der Äußeren Umwelt nicht zur Kenntnis genommen oder versucht sich ein Unternehmen gar gegen diese abzuschotten, ist es in Gefahr, ins nachzeitige Abseits zu geraten. Damit kommen wir zum *einundzwanzigsten Postulat* einer brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur über die Fähigkeit und Bereitschaft derer, die unternehmerische Entscheidungen zu treffen haben, die Prinzipien der Dynamik in der Äußeren Umwelt zu verstehen und zu berücksichtigen:

Soziales Sein wie Bewußtsein ändern sich zumeist in der äußeren Umwelt des Unternehmens schneller als im Unternehmen selbst. Die Außendynamik wird in Gang gehalten durch die dialektische Einheit der Bereiche Ökonomie, Politik, Soziales und Kultur. Veränderungen in einem Bereich haben solche in anderen zur Folge. Es gilt, durch Analysen die Gefahr zu bannen, daß das Allgemeine Bewußtsein der Inneren und das der Äußeren Umwelt des Unternehmens auseinanderdriften.

Bei der analytischen Beobachtung der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Umwelten muß überlegt werden, mit welcher Geschwindigkeit Anpassungen der Unternehmenskultur erfolgen können. Hier steht ein Unternehmen mit einer definierten Unternehmenskultur vor einem Dilemma: Erfolgt die Anpassung zu schnell, wird keine Unternehmensidentität aufgebaut. Die Strukturen des Unternehmens werden permanent geändert oder ändern sich dauernd aufgrund ihrer Eigendynamik. Diese permanente schnelle Anpassung des strukturell bestimmten Seins wie Bewußtseins ist typisch für Sozialgebilde vom Typ »Kommunikationsgemeinschaft«, nicht aber für solche vom Typ »Institution«. Zwar ist die Ausbildung von Kommunikationsgemeinschaften im Unternehmenssinnen durchaus zu fördern (siehe das dritte Postulat), doch erhält das Unternehmen erst seine Identität durch Grenzziehungen gegenüber den sich wandelnden Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen beider Umwelten. Die Funktion der Abgrenzung übernehmen vor allem Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur, seien sie formuliert oder nicht.

Auf der anderen Seite muß die Unternehmensstruktur jedoch wie schon vielfach betont - sich an den wandelnden Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen der beiden Umwelten orientieren. Die Forderung nach Identität und nach Dynamik werden realisiert durch eine optimale Festlegung der Verzögerungsfaktoren (VF_x). Die Analyse der tatsächlichen VF_x gegenüber den idealen ist von erheblicher Bedeutung. Hier interessieren uns nur die, welche die Geschwindigkeit der Verarbeitung

von informationellem Input aus der Äußeren Umwelt durch das Unternehmen und von informationellem Output aus dem Unternehmen durch die Äußere Umwelt betreffen.

e) Die Analyse der Verzögerungsfaktoren:

Wie groß sind die tatsächlichen und wie groß die idealen Verzögerungsfaktoren, bis es bei informationellem Input aus der Äußeren Umwelt zu einer strukturellen Reaktion des Unternehmens kommt? Wie groß sind die tatsächlichen und idealen Verzögerungsfaktoren der Äußeren Umwelt auf den informationellen Output des Unternehmens?

Nur wenige Unternehmen haben auch nur entfernte Vorstellungen davon, wie die idealen VF₃ und VF₄ aussehen. Um sie zu ermitteln, ist zu bedenken, daß sehr unterschiedliche Verzögerungen angemessen sein können. Die strukturelle Anpassung an veränderte Äußere Umwelten muß und wird sehr schnell erfolgen, um existenzbedrohende Situationen abzuwenden. Doch das unternehmerische Entscheiden in solchen Situationen unterliegt sehr oft faktischen Zwängen und ist nicht durch die Normen einer definierten Unternehmenskultur zu regulieren. Uns interessieren deshalb nur solche Anpassungsgeschwindigkeiten, die den Unternehmenserfolg optimieren. Sie sind möglicher Gegenstand der Unternehmenskultur.

In jedem Fall sind zunächst die tatsächlichen Verzögerungszeiten auszumachen. Sie definieren die faktische systemische Trägheit des Unternehmens. In einem folgenden Schritt ist das Thema zu sensibilisieren. Dabei sollte im Regelfall wie folgt vorgegangen werden:

- Es sind ausreichend stabile Veränderungen oder Trends im Allgemeinen Bewußtsein oder in den Absichten der rahmenbildenden kulturellen, sozialen, ökonomischen und politischen Umwelt auszumachen und festzustellen. Bei größeren Unternehmen empfiehlt sich die Einrichtung eines Außen-Controllings als einer unmittelbar dem Vorstand zugeordneten Stabsfunktion, um diese Trends ausreichend sicher zu berücksichtigen.
- Es ist zu bedenken, ob diese Trends mit strukturellen Neuorientierungen (etwa der Unternehmenskultur) beantwortet werden sollen. Dabei ist sorgfältig der Änderungsaufwand gegen den erwarteten Änderungsertrag abzuwägen. (Aufwand und Ertrag sind hier wieder nicht nur als geldwerte Größen zu verstehen.)
- Es ist auszumachen, welche strukturellen Neuorientierungen in Frage kommen. Auch hier ist eine Aufwands-Ertrags-Analyse wichtig.
- Es ist auszumachen, mit welcher Dringlichkeit solche Neuorientierungen anzugehen sind.

Ist auf diese Weise eine Sensibilisierung erreicht, ist zu prüfen, ob und welche Fehler bei Analyse und Reaktion gemacht wurden. Was waren die Gründe für die Fehleinschätzung? Über die Versuch-Irrtum-Methode wird dann ein Unternehmen das Gespür für optimale Verzögerungsfaktoren entwickeln. Und damit wären wir beim *zweiundzwanzigsten Postulat* einer brauchbaren und nützlichen Unternehmenskultur angelangt: Es handelt über die Fähigkeit und Bereitschaft derer, die unternehmerische Entscheidungen zu treffen haben, die optimalen Verzögerungsfaktoren bei der Reaktion auf Außeneinflüsse auszumachen und zu berücksichtigen:

Um einerseits die Unternehmensidentität zu wahren und andererseits auf Veränderungen in der Umwelt optimal zu reagieren, ist es notwendig, optimale Verzögerungsfaktoren zu ermitteln und bei nachfolgenden Entscheidungen zu berücksichtigen.

Fast ebenso wichtig kann es sein, die optimalen Verzögerungsfaktoren bei der Reaktion der Äußeren Umwelt auf unternehmerische Entscheidungen auszumachen. Auch hier können reale und ideale Zeiten erheblich voneinander abweichen. Es sei jedoch zugegeben, daß nicht alle Reaktionszeiten beeinflußt

werden können. So ist etwa die Reaktionszeit auf einen Vorfall im Unternehmen, der als Moralversagen interpretiert werden kann, außerordentlich gering.

Sind die Outputverzögerungsfaktoren zu groß, wird es kaum möglich sein, erfolgreiche Image-Arbeit zu betreiben. Um die Reaktionen der Äußeren Umwelt auf Entscheidungen oder Ereignisse im Unternehmen zu optimieren (zu verzögern oder zu beschleunigen), ist ein gutes Verhältnis zu den Massenmedien anzustreben. Und damit kommen wir zum *dreiundzwanzigsten Postulat* einer sinnvollen Unternehmenskultur über die Fähigkeit, ein gutes Verhältnis zu den Massenmedien aufzubauen und zu unterhalten:

Der Umgang mit den Massenmedien ist bewußt zu kultivieren. Ein Unternehmen, das sich medienfreundlich verhält, wird seinen Einfluß auf das Allgemeine Bewußtsein optimal kontrollieren können.

Leider ist in vielen Unternehmen die Medienpolitik völlig unterentwickelt. Nicht selten begegnet man sogar einer ausgesprochenen Medienangst. So war es etwa der Sendereihe »Ich stelle mich!« des WDR lange Jahre nicht möglich, eine führende Persönlichkeit aus dem Pharma- und Chemiebereich zu finden. Das Bekanntwerden dieser Tatsache minderte das Branchenimage nicht unerheblich. Erst das sehr persönliche Engagement *Rudolf Jansches* von der deutschen ICI-Pharma konnte diesem branchenschädigenden Treiben ein Ende machen. Die meisten Interviewten benahmen sich so, als ob die Massenmedien nicht nur die geborenen Feinde aller Industrieunternehmen seien, sondern auch voller Bösartigkeit stecken. Ein solches Sichversagen wird stets von der Öffentlichkeit als Moralversagen, als Beweis eines schlechten Gewissens, gewertet: Nur wer etwas zu verbergen hat, scheut die Öffentlichkeit.

Richtig ist, daß bei allen Interviews der Interviewer den Marktwert seiner Arbeit mehren will. Richtig ist auch, daß er das bei Unternehmen, die es durch harrendes Fehlverhalten zu einer schlechten Presse gebracht haben, nur kann, wenn er die Vorurteile der Mehrzahl seiner Zuschauer, Hörer, Leser nicht massiv in Frage stellt. Andererseits ist jedoch zu beachten, daß jedes Interview, jede für die Presse veranstaltete Werksführung, jede Pressekonferenz außerordentlich hilfreich sein kann, das Unternehmensimage zu verbessern.

Einiges ist jedoch zu beachten: Der Interviewte sollte im Regelfall nicht »im Namen des Unternehmens« oder »im Namen der Unternehmensleitung« sprechen, sondern im eigenen. Das bedeutet, daß in vielen Fällen die Vorstände selbst in den Ring steigen müssen. Die Einführung von Unternehmenssprechern (eine Analogiebildung zu Regierungssprechern) war keineswegs eine glückliche Maßnahme. Das Reden in fremdem Auftrag gilt nicht sonderlich viel, erst recht weckt es kein Vertrauen. Auch hier stellt sich das Publikum die imageschädigende Frage nach der Glaubwürdigkeit des Vorgetragenen und hegt die Vermutung, es gelte, etwas zu verbergen.

Damit kommen wir schon zum vierten Aspekt, den uns eine systemtheoretische Behandlung eröffnet: dem Aspekt der Unverständlichen Welt.

(4) Was ist die » Unverständliche Welt eines Unternehmens«, und wie ist deren Verhältnis zur Unternehmensstruktur sowie zu den beiden Umwelten des Unternehmens?

Die Unverständliche Welt des Unternehmens (wie jedes Sozialgebildes) ist der Bereich von Welt, in den das Unternehmen (bewußt und gezielt oder unbewußt und unbeabsichtigt) Signale sendet, die zu Informationen verarbeitet werden, die nicht im Erwartungshorizont des Unternehmens liegen. Andererseits werden die Signale aus der Unverständlichen Welt im Unternehmenssinnen zu Informationen verarbeitet, die dieser Welt unverständlich sind. So kann es etwa vorkommen, daß ein vermeintlich geglücktes Interview von der Unverständlichen Welt fehlverstanden wird und zu Reaktionen führt, die niemand im Unternehmenssinnen erwartete. Doch auch umgekehrt können Signale, die dem Unternehmen gegeben werden, zu unerwarteten Reaktionen führen.

Zur Unverständlichen Welt können alle Bereiche zählen, die wir schon in der Darstellung der Äußeren Umwelt erwähnt (ökonomische, politische, soziale, kulturelle). Aber auch Subjekte, die man gerne der Inneren Umwelt zurechnen würde, können der Unverständlichen Welt angehören. Hierher gehören etwa Menschen, die zwar im Unternehmen tätig sind, das Unternehmen jedoch nicht internalisierten (»Jobber«) oder es wieder externalisierten (»innere Kündigung«). Dieser Personenkreis übernimmt nicht die Ideale und Werte des Unternehmens, sondern immunisiert sich dagegen. Und das mitunter so weit, daß sie ihm zu Unwerten und heuchlerischen Idealen werden.

Von hierher ergibt sich unschwer ein *vierundzwanzigstes Postulat* einer jeden wirksamen Unternehmenskultur:

Die Praxis der Unternehmenskultur muß so gestaltet werden, daß die Unverständliche Welt möglichst klein bleibt. Anzeichen für die Existenz einer Unverständlichen Welt sind ernst zu nehmen. Es kommt darauf an, ein Abwandern von Subjekten in die Unverständliche Welt möglichst zu verhindern.

Die Gründe für die Bildung einer Unverständlichen Welt sind mannigfaltig. Einige seien hier aufgelistet:

- Eine miserable Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens: Sie wird gelegentlich in unverzeihlicher Arroganz mit dem Hinweis gerechtfertigt, man gehöre schließlich zur Elite, deshalb seien die Fremdmeinungen unerheblich. »Was kümmert es den Mond, wenn ihn ein Hund anbellt?« In diesem Fall gilt es unbedingt, die Image-Arbeit des Unternehmens zu verbessern. Dazu gehört ebenso unbedingt die Entwicklung einer Kultur des Umgangs mit den Massenmedien.
- Moralversagen: Dieser Punkt wurde schon im vorigen Kapitel behandelt. Gelingt es jedoch, eine Güterabwägung als moralisch verantwortet vorzustellen und die (moralisch verantwortete) Fremdposition als der eigenen gleichberechtigt zu akzeptieren, wird keine Unverständliche Welt aufgebaut werden.
- Das Verkennen von divergierenden Interessen: So können zum Beispiel politische Entscheidungen dem Unternehmen unverständlich sein, weil sie dem Unternehmensinteresse widersprechen. Andererseits fordert das politische Interesse (etwa Machterhalt, Ausdehnung des Einflusses, Ausweichen vor organisierten Interessen) eben eine solche »unverständliche« Entscheidung ein. Da niemand bewußt gegen seine Interessen handelt, ist es notwendig, abweichende Interessen zu akzeptieren und nicht in die Unverständliche Welt zu bannen.
- Ein schlechtes Betriebsklima: Gründe für ein suboptimales Betriebsklima können sein:
 - Irgendwelche Normen (auch die der Unternehmenskultur) werden ohne als sachlich zu akzeptierende Begründung repressiv durchgesetzt.
 - Mißtrauen, Angst, Desinteresse bestimmen das Verhältnis der Mitarbeiter zu ihren Vorgesetzten (und meist auch umgekehrt).
 - Die Mitarbeiter haben das Gefühl, im Unternehmen nur funktional (und nicht personal) akzeptiert zu werden.
 - Die Vorgesetzten verhalten sich wie Agenten, die den fremden Willen, die fremden Interessen eines anonymen Systems exekutieren (»Systemagenten«).
 - Die Arbeit findet keine zureichende Anerkennung (etwa weil das Management vorwiegend kapitalorientiert entscheidet).
 - Ideale (etwa in der Unternehmensphilosophie formuliert) und Realität klaffen auseinander.
 - Die Vorgesetzten unterstützen Denunziationen (statt sie zu bestrafen oder abzuweisen).
 - Die hierarchische Autorität der Vorgesetzten wird nicht getragen von natürlicher Autorität.
 - Die Unternehmensleitung informiert unvollständig, zu spät, gar nicht.
 - Es gibt kontraproduktive Spannungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat.
 - Die Vorgesetzten kommen ihrer Sorgepflicht nicht oder nur unvollständig oder widerwillig nach.

Ein schlechtes Betriebsklima kann in aller Regel nur durch einen Personalwechsel der operativ Führenden behoben werden. Sorgfältig gilt es die Trends im Betriebsklima zu beobachten. Das ist nicht möglich, wenn die Mitarbeiter für die Vorgesetzten zur Unverständlichen Welt geworden sind.

3. Wie kann eine neue Unternehmenskultur aufgebaut werden?

Es dürfte zureichend deutlich geworden sein, daß eine gezielt aufgebaute bzw. gezielt erneuerte Unternehmenskultur nur dann eine realistische Chance hat, die Interaktionen im Unternehmen und die der im Unternehmen Tätigen mit der Äußeren Umwelt des Unternehmens zu regulieren (und das ist die Funktion einer Unternehmenskultur, in diesem Regulieren macht sie sich real, stellt sie die Einheit von kollektivem Sein und kollektivem Bewußtsein her), wenn sie der Bottom-up-Strategie folgt. Die vorgestellten Postulate wollen in diesem Transferprozeß konkrete Hilfe bieten.

Es gilt nun, die Frage zu beantworten, wie diese Transferleistung in einer sinnvollen Kosten-Leistungs-Relation erbracht werden kann. Wie ist es möglich, der autodynamischen Veränderung der Unternehmenskultur Elemente beizufügen, die diese Dynamik in eine gewünschte Richtung lenken? Da eine Kultur nur als gewachsene und gewordene sein kann, ist sie nicht wie eine Philosophie neu zu erdenken. Die Ideale, wenn sie einmal internalisiert worden sind, suchen sich im Bewußtsein der Menschen sehr verschiedene Wege, um zu Werten zu werden.

Die Übersetzung der auf der Suche nach Weisheit gefundenen Ideale in die Kultur gelebter, in Weisheit gründender Werte ist nicht nur für einen Menschen schwierig und zeitaufwendig, sondern erst recht für ein Unternehmen. Sicherlich ist der Aufbau einer neuen reflektierten Unternehmenskultur auch ein technisches Problem - und, insofern Technik, ohne alle Weisheit zu handhaben. Beginnen wir also mit der Technik: Es handelt sich um ein spezielles Problem der Organisationsentwicklung. Die Organisationsentwicklung betrachtet das Unternehmen als Organisation, was es auch - aber nicht nur - ist. Grundzüge dieser Disziplin wurden schon vorgestellt, etwa einige wichtige Maximen, die *mutatis mutandis* - für jede Unternehmensentwicklung erheblich sind.

Manfred Antoni fordert für die Organisationsentwicklung ein prozeßorientiertes Vorgehen.⁶¹ Das will heißen, daß Organisationsentwicklung stets als Lernprozeß verstanden werden muß, der während des Prozesses nicht zum Abschluß kommt. Aus jeder neuen Situation gilt es über eine sinnvolle Analyse Lehren zu ziehen, zu lernen. *K. Lewin*⁶² nennt für den Lernprozeß folgende Phasen:

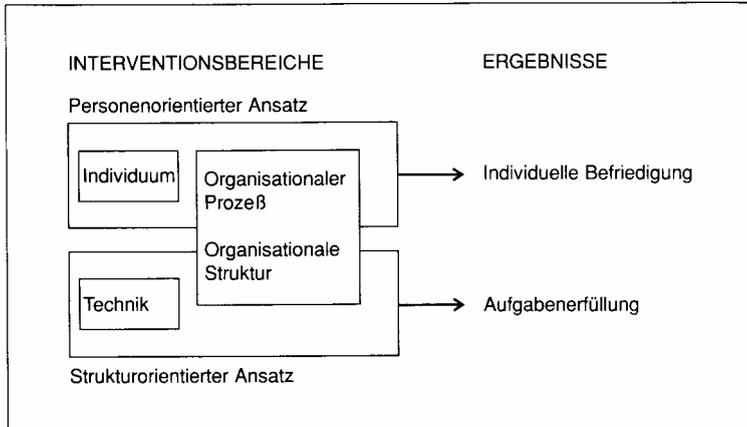
- Die im Unternehmen Tätigen müssen sich der Mängel in den festgefahrenen und eingeschliffenen Mustern bewußt werden. Dabei kann eine von einem Außenstehenden unternommene Organisationsanalyse hilfreich sein. Die erhaltenen Daten werden gemeinsam analysiert, erklärt, gedeutet.
- Die gewonnenen Einsichten dienen der Entwicklung von veränderten Zielen und der Ausarbeitung von Strategien, diese Ziele zu erreichen. Wenn es zur gemeinsamen Durchführung kommen soll, muß auch gemeinsam analysiert, operationalisiert und geplant werden.
- Es muß Einigkeit hergestellt werden über die Einstiegsstrategien: Die bekanntesten sind die Strategien des Top-down, des Bottom-up, der Keilbildung, der Bildung von Kernen auf allen Ebenen (*multiple nucleus*), die des Anlegens vertikaler und horizontaler Schnitte. Für unser Problem dürfte allein die Methode des über eine geeignete Personalpolitik realisierten Bottom-up zureichend Erfolg versprechen. Sie ist eng verschränkt mit den Methoden der Keil- und Kernbildung.
- Störungen und Verwerfungen während des Veränderungsprozesses, die durch gemeinsame Analyse erhoben werden, führen zur Korrektur der Strategien und/oder Ziele.

⁶¹ Manfred Antoni: Organisationsentwicklung, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon (10. Aufl.), Wiesbaden 1988, 11, 753 f

⁶² K. Lewin: *Frontiers in Group Dynamics*, in: *Human Relations* 1947, 5-41 und 143-153.

- Ist das Ziel erreicht, sind ständige gemeinsame Analysen über Abweichungen und deren Bewertung notwendig.

Im Regelfall wird man eine Kombination personen- und strukturorientierter Ansätze wählen. Das Gemeinte stellt *M. Antoni an* folgendem Schema vor:



Im Bereich personenorientierter Ansätze zielen die Interventionen auf eine Veränderung des individuellen Verhaltens, und zwar zunächst der Führungskräfte, wie sie etwa in guten Seminaren im Rahmen eines Labortrainings entwickelt werden können. Daß ein solches Entwickeln im Regelfall nur ein latentes Verhaltenspotential aktiviert, dürfte selbstverständlich sein. Darüber hinausgehende Verhaltensänderungen sind nur mittelbar über eine Veränderung der Werteinstellung zu erreichen. Seminare können niemals eine verantwortete und gezielte Personalpolitik ersetzen.

Die erfolgreiche Führungskraft wird sowohl durch ihr Beispiel wie durch die von ihr geförderten Interaktionen langsam die Interaktionsweisen im Inneren des von ihr beeinflussten Unternehmensbereichs hin auf eine der Unternehmensphilosophie korrespondierende Unternehmenskultur ändern. Daß sich damit - wenn auch zeitverzögert - auch die Interaktionsweisen der im Unternehmen Tätigen mit Personen oder Systemen der ökonomischen, sozialen, politischen und kulturellen Umwelt ändern werden, scheint evident zu sein.

Ein Sonderfall personenorientierter Ansätze ist gruppenbezogen. In ihnen wird das Gefühl für soziodynamische Ansätze geweckt, zugleich aber auch auf die Gefahren hingewiesen, die von solchen Prozessen ausgehen können. Sie erleichtern Teambildung und sollen bei bestehenden Teams neue Kommunikationstechniken einüben (etwa die Techniken herrschaftsfreier Kommunikation) oder bestehende Störungen beheben.

Im Bereich strukturorientierter Ansätze zielen die Interventionen auf eine Veränderung der Strukturen des Sozialgebildes, insofern sie organisierbar sind. Hier können Techniken wie die des Job-enlargement (Arbeitsfeldvergrößerung), des Job-enrichment (Arbeitsbereicherung etwa durch Erweiterung des individuellen Ermessensspielraums), Job-design (Anpassung des Arbeitsplatzes an die Fähigkeiten und Begabungen des an ihm Tätigen) der Führungsrichtlinien hilfreich sein.

In aller Regel wird man die Organisationsentwicklung nur erfolgreich in Gang bringen, wenn man beide Ansätze miteinander verbindet. Sie sind wichtige Aspekte der Personalentwicklung. Gefährdet werden kann der Prozeß vor allem durch folgendes:

- Die neue Organisationsstruktur liegt nicht im Rahmen des für die konkrete Organisation Möglichen.
- Der Konflikt zwischen strategischen Unternehmenszielen und Mitarbeiterbedürfnissen wird entweder nicht erkannt oder nicht sinnvoll gelöst - auf keinen Fall aber für die Organisationsentwicklungen fruchtbar gemacht.
- Die Enttäuschung, daß die Realität stets hinter den Idealen zurückbleibt, lähmt Freude, Kreativität und Dynamik.

- Die Ungeduld, daß die erwünschten Veränderungen meist sehr viel später eintreten als erwartet, führt zur Resignation oder zu unangemessener hektischer Aktivität.
- Mangelnde Lernbereitschaft der am Prozeß Beteiligten.
- Die Wertvorstellungen und Ideale einiger weniger Personen bestimmen die Zielvorgaben.
- Die im Führungsteam zusammenarbeitenden Manager sind unfähig, eine gezielte Organisationsentwicklung in Gang zu setzen oder in Gang zu halten.

Im folgenden sollen einige Hinweise gegeben werden, deren Beachtung bei der Unternehmensentwicklung nützlich sein können. Sie sind alle praxiserprobt. Als mögliche Strategien bieten sich konkret etwa an:

1. Die Entwicklung einer Unternehmensverfassung (darüber handelt das folgende Kapitel).
2. Die Entwicklung von formalen Führungsrichtlinien (darüber handelt das übernächste Kapitel)
3. Die Entwicklung von formalen Richtlinien für den Umgang mit Kunden, Lieferanten, mit den Massenmedien, der politischen Umwelt (Parteien, Parlamenten, Umweltbewegungen).
4. Die Entwicklung von Vermittlungstechniken: Meist wird eine entwickelte Unternehmensphilosophie zunächst die Entscheidungen der strategisch Führenden bestimmen. Es kommt darauf an, den im Unternehmen Tätigen deutlich zu machen, daß die Werte, die diese Entscheidung geleitet haben, in den Idealen der Unternehmensphilosophie wurzeln. Auf diese Weise stellt sich ein Gespür dafür ein, wie sich Ideale in Werte transformieren. Zugleich werden auch bestimmte Werte als aus den Idealen folgend vorgestellt. Damit ist die Entwicklung einer Unternehmenskultur wenigstens in ihrer Richtung bestimmt und aus der völligen Beliebigkeit entlassen. In einem zweiten Schritt können auch operative Führungsentscheidungen auf analoge Weise erläutert werden.
5. Entsprechende Veränderungen im Unternehmensimage in der Äußeren Umwelt: Ein stabiles und verläßlich positives Unternehmensimage kann die Einschätzung des Unternehmens auch und vor allem unter Rücksicht der Unternehmenskultur ausgesprochen stabilisieren. Eine unternehmerische Handlung oder Entscheidung, die von den Massenmedien als mit dem Unternehmensimage unverträglich interpretiert wird, hat nicht nur einen erheblichen Nachrichtenwert (und wird deshalb ausführlich und gründlich verbreitet), sondern bedeutet in der Regel auch ein oft kostspieliges Unterschreiten der Grenzmodal. Somit ist also der Aufbau eines Unternehmensimages, das die Unternehmenskultur nicht nur widerspiegelt, sondern im Widerspiegeln auch stabilisiert, von erheblicher Bedeutung. Es kann sogar der Fall eintreten, daß der Umweg über das Außenimage des Unternehmens erst zu einer tatsächlichen Internalisierung der Werte der Unternehmenskultur durch die Mitarbeiter führt. Die Volkswagen AG beispielsweise tat hier 1991 einen mutigen Schritt: Sie berief *Ulrich Steger*, der vier Jahre lang zuvor den Lehrstuhl für Ökologie und Unternehmensführung an der European Business School (EBS) innehatte, zum Vorstand für Umwelt und Verkehrsfragen.
6. Die Entwicklung von Selektionstechniken: Es ist wichtig, daß die im Unternehmen Tätigen, die bewußt und verantwortet die Ideale der Unternehmensphilosophie in ihren Entscheidungen und Handlungen praktisch machen oder praktisch zu machen versuchen, in besonderer Weise gefördert werden (hierarchischer Aufstieg, offene Anerkennung, verantwortliche Positionen). Ferner ist unbedingt bei der Auswahl von Führungskräften, kommen sie nun aus dem Unternehmen oder werden sie von außen »eingekauft«, darauf zu achten, ob sie bereit und in der Lage sind, die Werte der Unternehmenskultur in besonderer Weise praktisch zu machen. Dazu gehören »Tugenden« wie Mut, Zivilcourage, die Fähigkeit zum selbständigen Denken und Entscheiden, Verständnis für Menschen und ihre Sorgen und Probleme, Realitätsorientierung, unternehmerisches Denken. Andererseits sind Führungskräfte, die diese Fähigkeiten und Begabungen nicht mit sich bringen, aus Positionen zu entfernen, in denen der Transfer von Idealen zu Werten geschehen muß.

Wichtig ist ferner, Rahmenbedingungen herzustellen, welche die Internalisierung der Unternehmenskultur erleichtern.

Welche Rahmenbedingungen müssen nun beachtet werden, gegeben sein oder geschaffen werden, damit sich die Ideale einer Unternehmensphilosophie in die normengeschützten Werte einer Unternehmenskultur übersetzen lassen?

(1) Eine der wichtigsten Rahmenbedingungen haben wir schon behandelt. Die Übersetzung von Unternehmensphilosophie in Unternehmenskultur darf nicht dazu führen, daß materiale Normen ausgebildet werden können.

(2) Vergleichsweise unproblematisch wird der Aufbau einer veränderten Unternehmenskultur gelingen, wenn die Rahmenbedingungen oder gar die Zielvorgabe der Unternehmensphilosophie ethisch-moralischer Art sind. In diesem Fall wurde ein ethisch höchster Wert ausgemacht. Insofern hier eine Wertgröße unmittelbar in das Ideal integriert wurde, entfällt die Übersetzungsarbeit von Ideal zu Wert. An die Stelle der Übersetzungsarbeit tritt das Differenzierungsbemühen. Alle Werte erhalten zwar vom höchsten Wert her ihre Wertigkeit, aber es muß ausgemacht werden, welche Werte das konkrete Unternehmen aus dem höchsten Wert herleitet und so den Kern seiner Unternehmenskultur bestimmt. Nicht selten werden eine Mehrzahl von ethisch reflektierten und interpretierten Werten in die Ideale der Unternehmensphilosophie eingebaut. Es kommt dann entscheidend darauf an, sie aus einer additiven Vielheit zu einer dialektischen Einheit zusammenzufügen. So nennt etwa die Unternehmensphilosophie der Ciba-Geigy AG (1991) als Ideal drei Werte: wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung. Werden diese drei Werte additiv interpretiert, wird es unvermeidlich dazu kommen, daß auch die Unternehmenskultur in drei oft miteinander konkurrierende Sektoren gespalten wird. Das Ergebnis wird sein, daß es eine Internalisation aller drei Werte in einem gleichgewichtigen Nebeneinander nicht geben wird. Die Internalisation der Unternehmenskultur wird nur gelingen, wenn diese Werte zu einem verschmelzen. Und das geht eben nur über die Bildung einer dialektischen Einheit. Zudem entfällt dann auch eine dramatische Konkurrenz, die unter Umständen dazu führen kann, daß der eine oder der andere Wert sich schleichend aus der Unternehmenskultur verabschiedet. Andererseits ist zuzugeben, daß das Umgehen mit dialektischen Einheiten stets eine entwickelte Fähigkeit zur Güterabwägung voraussetzt. Und so formuliert die Ciba-Geigy AG bei der Darstellung der Ideale ihrer Philosophie ebenso richtig wie nötig: »Wir wägen Nutzen und Risiko bei allen Aktivitäten, Verfahren und Produkten sorgfältig ab.«

(3) Eine weitere wichtige Randbedingung sind die tatsächlichen Entscheidungsstrukturen im Unternehmen. Unterscheidet man ein managementkontrolliertes Unternehmen von einem von seinen Eigentümern kontrollierten, wird offenbar, daß die in der Regel nicht identischen Interessen, Erwartungen und Wertvorstellungen von Management und Eigentümern zu sehr verschiedenen Wertordnungen der Unternehmenskultur führen. Von einem managementkontrollierten Unternehmen sprechen wir, wenn Manager (und nicht der oder die Eigentümer) weitgehend autonom über die Produktionsmittel verfügen. Man wird vermuten, daß ein Unternehmen de facto⁶³ vom Management kontrolliert wird, wenn es sich um eine Kapitalgesellschaft handelt, an der kein Eigentümer mehr als 1 Prozent des Grund- oder Stammkapitals besitzt, oder 75 Prozent des Stamm- oder Grundkapitals stark gestreut gehalten werden (Publikumsgesellschaft). In der Bundesrepublik waren 1979 57 Prozent der 300 größten Unternehmen (nach Umsatz 73 Prozent) bzw. 69 Prozent (AG) und 63 Prozent (GmbH) der 455 mitbestimmten

⁶³ De jure wird ein Unternehmen in der Rechtsform (selbst einer mitbestimmten) Kapitalgesellschaft vom Kapital (der Hauptversammlung bzw. der Gesellschafterversammlung) bzw. dessen Repräsentanten im Aufsichtsrat (oder einem analogen Gremium) kontrolliert. Für die Rechtsform der Aktiengesellschaft geht der Gesetzgeber von einem managementkontrollierten Unternehmen aus: »Maßnahmen der Geschäftsführung können dem Aufsichtsrat nicht übertragen werden« (§ 111, 4, 1 AktG).

Unternehmen managementkontrolliert. Dieser Trend dürfte sich in den Folgejahren eher verstärkt haben. Denn die fortschreitende Professionalisierung des Managements sowie die Inaktivität oder die Inkompetenz der Kleinaktionäre (die in einer Aktie weniger ein Inhaberpapier, denn eine Industrieobligation mit variablem Zins ohne Rücknahmegarantie durch den Emittenten sehen) haben im letzten Jahrzehnt eher zuzunehmen als abgenommen.

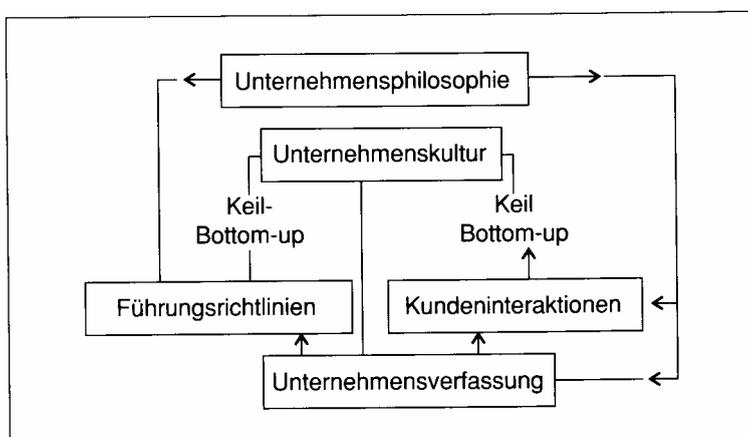
Die schon von *Jean Baptist Say* 1830 geäußerte Vermutung, daß sich im Verlauf der Wirtschaftsentwicklung erwerbswirtschaftliche Motivation und unternehmerisches Handeln immer weiter entkoppeln würden, scheint sich so zu bestätigen.

Zwar sind heute Tendenzen wahrzunehmen, etwa immobilies Vermögen der Gesellschaft aus dem Haftungsbereich zu nehmen und es einer eigenen Gesellschaft zuzuordnen, die es dann an die operativ handelnde Gesellschaft vermietet oder least, doch dürfte diese Trennung von (eigentümerkontrollierter) Eigentumsgesellschaft und (managerorientierter) operativer Gesellschaft - u.a. wegen der deutlich zurückgehenden Kreditwürdigkeit der operativen Gesellschaft und der Demotivation des Managements - ein zweischneidiges Schwert werden.

Wir können also davon ausgehen, daß die Unternehmenskultur sich im Regelfall in ihrer Wertbildung an einem managementorientierten Unternehmen entfaltet. Ich möchte sogar bezweifeln, daß sich eine Unternehmenskultur in einem Großunternehmen überhaupt entfalten kann, wenn es eigentümerorientiert organisiert ist. Kleine oder mittlere Unternehmen können aus der Unternehmensphilosophie des Unternehmenseigners, die etwa als Rahmenbedingungen dessen endogene Moralnormen vorgibt, eine entsprechende Werte erzeugende und sich an diesen Werten orientierte Unternehmenskultur entfalten.

Dennoch muß bewußt bleiben, daß eine gezielt veränderte Unternehmenskultur in einem Großunternehmen etwa zehn Jahre benötigt, um von der Mehrzahl der im Unternehmen Tätigen internalisiert zu werden. Dabei haben es Mitarbeiter schwerer, welche die alte Kultur kennengelernt haben und sie mit dem Unternehmen assoziieren, als neu in das Unternehmen eintretende Mitarbeiter. Die Identifikation mit dem Unternehmen bedeutet allemal auch eine Identifikation mit seiner Kultur. Eine Änderung der Kultur kann (muß aber nicht) zu einer Externalisierung des Unternehmens führen. Das gilt in besonderer Weise für Mitarbeiter, die das Unternehmen introjiziert. Sie reagieren auf jede fundamentale Änderung ausgesprochen sensibel. Nicht selten argumentieren sie: »Das ist nicht mehr das Unternehmen, in das ich eingetreten bin!« Daß ein Unternehmen - wie ein lebender Organismus - nur in ständigem Wandel seine Identität bewahren kann, ist ihnen nicht einsichtig.

Das folgende Schema soll die Rolle verdeutlichen, den Kundenorientierung, Unternehmensverfassung und Führungsrichtlinien für die Entwicklung einer Unternehmensstruktur haben.



Obschon die Muster, nach denen Kundeninteraktionen ablaufen (Interaktionen der im Unternehmen Tätigen mit den Kunden des Unternehmens und umgekehrt), insofern sie dem Interesse, den Erwartungen,

den Bedürfnissen und den Werteinstellungen der Kunden entsprechen, von erheblicher Bedeutung für die Ausbildung einer Unternehmenskultur sind, seien sie im folgenden nicht behandelt, da sie meist sehr branchenspezifisch organisiert werden müssen. In jedem Fall gilt jedoch auch hier, daß die Normen formal sein müssen und törichte Floskeln auch hier nichts zu suchen haben. (»Unsere Kunden sind unser wichtigstes Gut!« - »Unsere Kunden haben in der Regel recht!«)

Kapitel 5: Unternehmensverfassung

Ähnlich wie jede Institution eine »Philosophie« und eine »Kultur« ausbildet, so besitzt sie, gewollt oder ungewollt, bewußt oder unbewußt, auch eine Verfassung. Die Verfassung bestimmt die bestehende Kräfteverteilung, die, über die von Gesetz oder Satzung festgelegten Regeln hinaus, etwa die tatsächlichen Macht- und Entscheidungsmechanismen festlegen. In einer Institution vom Typ »Staat« etwa bestimmt die Verfassung die grundsätzliche Staatsform (etwa die Art der Diktatur, der Demokratie), das grundsätzliche Verhältnis der Gewalten zueinander, die Möglichkeit und Grenzen der Staatsaktivität. Diese können sich erheblich von den Regeln geschriebener Verfassungen unterscheiden. Verfassungsinhalte und Verfassungswirklichkeit stimmen selten überein. Die Gründe für eine solche Diskrepanz haben wir schon bei den Überlegungen zwischen formulierter Unternehmenskultur und tatsächlich realisierten Werten im vorhergehenden Kapitel behandelt. Die Abweichungen dienen vor allem der Exekutive. Wenn die Verfassung ihr Schwierigkeiten bereitet, ihren Willen durchzusetzen, wird entweder die Verfassung im Wortlaut oder in ihrer Interpretation bis hin zur Verfassungswidrigkeit geändert. Jede moderne Unternehmensverfassung regelt zumindest zwei Bereiche:

1. Die Rechte, welche die im Unternehmen Tätigen über das von Gesetz und Vertrag hinaus Geregelte gegen die Vertreter der Interessen des Sozialgebildes haben. Eher sind die »Grundrechte« von besonderer Bedeutung.
2. Die organisatorische Verfassung des Unternehmens über das von Gesetz und Satzung hinaus Geregelte. Oft schlägt sich die organisatorische Verfassung jedoch früher oder später in der Satzung des Sozialgebildes nieder.

1. Grundrechte und -pflichten als Ausdruck und Folge einer Unternehmenskultur

Eine besondere Rolle in politischen Verfassungen spielen die Bestimmungen, die der staatlichen Aktivität Grenzen gegenüber ihrer Einflußnahme auf die im Staat lebenden Menschen ziehen: Es sind das die Grundrechte.⁶⁴ Daß gerade sie den Aktivitäten der Exekutive hinderlich sind, ist offenbar, da die Exekutive

⁶⁴ Seit dem 14. Jahrhundert sprachen Philosophen (etwa Wilhelm von Ockham) von Menschenrechten als von Rechten, die allen Menschen zukämen, insofern sie Menschen seien. 200 Jahre später kam es zur ersten Menschenrechtsdeklaration: Papst Paul III. entschied unter dem 9. Juli 1537 in seiner Bulle Sublimis Deus, in der er - 45 Jahre nach der Entdeckung des Christoph Kolumbus - entschied, daß die Indianer nicht nur Menschen seien, sondern auch, eben weil sie Menschen seien, Rechte besäßen: »Sie dürfen daher auf keine Weise ihrer Freiheit beraubt werden und ebenso nicht ihres Eigentums, selbst wenn sie nicht an Jesus Christus glauben. Sie sollen sich frei und aufgrund von Gesetzen ihrer Freiheit und ihres Eigentums erfreuen. Sie dürfen auf keinerlei Weise versklavt werden. Sollte etwas Gegenteiliges geschehen, so erklären wir es schon jetzt für null und nichtig.« Der Gedanke der Menschenrechte als in der Natur des Menschen gründend bestimmt auch wichtige Teile der Verfassung der USA. Die französische Verfassung von 1793 spricht von Naturrechten und nennt: Gleichheit, Freiheit, Sicherheit und Eigentum. Und selbst noch der Art. 1,2 GG spricht von »unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft«. Seit die Philosophie hier ihre Schwierigkeiten hat, ist das Sprechen von »Naturrechten«

(nicht nur politischer, sondern auch ökonomischer, ekklesialer, kultureller Institutionen) ihren Expansionsdrang behindert sieht: Sie kann, eingeengt durch Grundrechte, nicht alles regulieren, was ihr regulierungsbedürftig zu sein scheint. Sie kann nicht expandieren, wie sie aufgrund endogener Systemzwecke expandieren möchte. Deshalb besteht die Geschichte eines Staates im wesentlichen in der Geschichte der Minderung der Grundrechte seiner Bürger. Auch zu diesem Zweck wurde das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland vom 30.8.1951 bis zum 31.8.1990 36mal geändert. Am Beispiel der Bundesrepublik will ich das Gemeinte erläutern:

- Am 26.3.1954 wurde die Änderung der Normen des Grundgesetzes erleichtert (Art. 79, 1,2).
- Am 19.3.1956 wurden die Grundrechte von Soldaten auf Meinungsfreiheit, Versammlungsfreiheit, Petitionsrecht eingeschränkt (Art. 17 a), ebenfalls die der Berufsfreiheit aller Bürger (Art. 12 a).
- Am 24.6.1968 wurde das Brief-, Post- und Fernmeldegeheimnis gelockert (Art. 10) und das Grundrecht auf Freizügigkeit (Art. 11) sowie das auf Berufsfreiheit beschränkt (Art. 12).

Sehr viel schwerwiegender aber war die stille Erosion von Grundrechten: So wurden folgende Grundrechte entweder beschränkt oder faktisch außer Kraft gesetzt:

- Art. 3 GG: »Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden.«
- Art. 8 GG: »Alle Deutschen haben das Recht, sich ohne Anmeldung oder Erlaubnis friedlich und ohne Waffen zu versammeln.«
- Art. 10 GG: »Das Briefgeheimnis sowie das Post- und Fernmeldegeheimnis sind unverletzlich.«
- Art. 12 GG: »Alle Deutschen haben das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen.«
- Art. 33,2 GG: »Jeder Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung Zugang zu jedem öffentlichen Amte.«
- Art. 38 GG: »Die Abgeordneten des Deutschen Bundestages... sind an Aufträge und Weisungen nicht gebunden und nur ihrem Gewissen unterworfen.«
- Art. 20,4 GG: »Gegen jeden, der es unternimmt, diese Ordnung zu beseitigen, haben alle Deutschen das Recht zum Widerstand, wenn andere Abhilfe nicht möglich ist.«

Ich habe bewußt so ausführlich auf die Tatsache aufmerksam gemacht, daß alle Verfassungen in der Gefahr stehen, ausgehöhlt zu werden, wenn es der Regierung das Regieren erleichtert. So wurde in der Bundesrepublik gegen den Wortlaut und den Sinn der Verfassung die Legislative zum reinen Ratifikationsorgan der Beschlüsse der Exekutive. Damit geht aber nicht mehr »alle Staatsgewalt vom Volke aus«, sondern von der Bundesregierung. Folglich wird das verfassungsmäßige Widerstandsrecht nach Art. 20 GG eingefordert. Aber niemand nimmt es wahr.

Es kommt darauf an, bei der Formulierung einer Unternehmensverfassung dieses Problem zu sehen und, soweit als möglich, entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Eine Unternehmensverfassung, die so unterwandert werden kann wie das Grundgesetz, mag (wie das lädierte Grundgesetz Ausdruck für die reale politische Kultur in der Bundesrepublik ist) zwar Ausdruck einer realen Unternehmenskultur sein - brauchbar und nützlich aber ist sie nicht. Es käme vielmehr darauf an, die reale Unternehmenskultur zu ändern. Daß das nicht einfach durch den Entwurf einer idealen geht, wurde schon zureichend deutlich.

Eine Verfassung, die nicht von einer Kultur getragen wird, wird stets zum Spielball der tatsächlich Herrschenden werden. Man darf wohl, ohne der Politik zu nahe zu treten, feststellen, daß das Grundgesetz

zurückgetreten hinter der Rede von Grundrechten. Sie gelten nicht etwa als »in der Natur des Menschen« gründend, sondern seien soziokulturell bedingt und Ausdruck einer konkreten Kultur.

nicht von der in der Bundesrepublik üblichen »politischen Kultur« getragen wird. Erst recht ist es kein Ausdruck dieser politischen Kultur, dann dürfte es ein scheußliches Dokument geworden sein. Ein klassisches Beispiel für die Trennung von einer ohnmächtigen, weil nicht in politischer Kultur gründenden Verfassung und konkreter politischer Kultur bietet die von *Josef Stalin* in einer »Revolution von oben« (in der er sich u.a. von der Forderung Lenins nach einer Weltrevolution verabschiedete) 1927/28 erzeugte Verfassung der Sowjetunion. Sie war eine der liberalsten Verfassungen der Welt. Sie war jedoch alles andere als ein Ausdruck der politischen Kultur. So konnten unter ihrem »Schutz« zwar Erziehung, Kunst, Wissenschaft und Technik an westlichen Standard angepaßt werden, doch entstand auch ein System grandioser Unmenschlichkeit, das die wahre Kultur der stalinistischen Herrschaft offenbarte.

Wie es in allen Staaten eine geschriebene oder umgeschriebene Verfassung gibt, so auch in allen Unternehmen:

- Sie bestimmt die tatsächlichen, oft von den Bestimmungen der Satzung abweichenden, Macht- und Entscheidungszentren.
- Sie legt fest, welchen Mechanismen die Ausübung von Macht und Entscheidungen folgen.
- Sie bestimmt, wie sich die verschiedenen Gewaltzentren gegeneinander verhalten.
- Sie legt fest, welche die Möglichkeiten und Grenzen der tatsächlichen oder möglichen Einflußnahme des Unternehmens auf die in ihm Tätigen sind.

In der Praxis nichtschriftlicher Verfassungen wird die tatsächliche Unternehmensverfassung in aller Regel von den Bedürfnissen und Interessen des Vorstandes bestimmt. Sie hat die Funktion, ihm die Durchführung seiner Entscheidungen zu erleichtern. Da sie in der Regel nicht schriftlich niedergelegt ist, ist sie den meisten Menschen im Unternehmen unbekannt, obschon sie die Abläufe im Unternehmen maßgeblich beeinflusst. Die Unternehmensverfassung ist ein Teil der Unternehmensstruktur. Sie verbindet Seins- und Bewußtseinsaspekte: Seinsaspekte, insofern sie die tatsächlichen Unternehmensspezifischen Interaktionen reguliert, Bewußtseinsaspekte, insofern sie weitgehend auch den Bereich der handlungs- und entscheidungsleitenden Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der im Unternehmen Tätigen beeinflusst. Nicht selten ist die tatsächliche Unternehmensverfassung ein entscheidender Faktor für das Betriebsklima. »Unternehmensverfassung« bezeichnet zumeist die Gesamtheit der konstitutiven und langfristigen, schriftlich fixierten Regelungen für ein Unternehmen. Eine formulierte Unternehmensverfassung ist eine wichtige mögliche Folge einer entfalteten Unternehmenskultur. Sie hat vor allem folgende Funktionen:

1. Sie hat den endogen-systemischen Zwecken (vor allem dem nach Expansion in die Innere Umwelt) Grenzen zu ziehen.
2. Sie hat dem Bedürfnis der Unternehmensexekutive nach möglichst unproblematischer Durchsetzung von Entscheidungen Grenzen zu ziehen.
3. Sie hat Instanzen zu schaffen, die Grenzüberschreitungen vom System und seiner Exekutive feststellen, rückgängig machen und - gegebenenfalls - sanktionieren.

Die Unternehmensverfassung gründet zum einen in gesetzlichen Regelungen im Wettbewerbs-, Kapitalmarkt-, Verbraucherschutz-, Gesellschafts-, Arbeits-, Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsrecht. Zum anderen gründet die Unternehmensverfassung in kollektiv vertraglichen Vereinbarungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) und privat-autonomen Rechtsetzungen (Gesellschaftsvertrag, Satzung, Geschäftsordnung, Unternehmensvertrag). Wir handeln hier nur über privat-autonome Rechtsetzungen und Vereinbarungen.

Der Gesetzgeber gab bundesdeutschen Unternehmen durch das Betriebsverfassungsgesetz (1952, 1972) und die Mitbestimmungsgesetze (1951, 1976) den Rahmen einer Betriebs- und Unternehmensverfassung⁶⁵ vor. Die gesetzliche Unternehmensverfassung regelt als Betriebsverfassung eine arbeitsrechtliche Grundordnung, welche die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Betrieb regelt. Diese Zusammenarbeit wird ausgeübt durch den Arbeitgeber einerseits und den Betriebsrat und die anderen Organe des nach dem Gesetz verfassungsartig gegliederten Betriebs andererseits. Der Betriebsrat nimmt an der Willensbildung und an der Entscheidung des Arbeitgebers durch Mitwirkung und Mitbestimmung teil. Gemeinsames Ziel ist das Wohl des Unternehmens und der Belegschaft. Die Mitbestimmungsgesetze regeln die Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat und in den entsprechenden Organen der Unternehmen. Doch enthalten die Mitbestimmungsgesetze einen Fremdkörper, der erkennen läßt, daß der Gesetzgeber unter dem Druck der Gewerkschaften sie als ordnungspolitische und nicht als der Unternehmensverfassung dienende Instrumente verstand: In den Aufsichtsrat werden nicht nur Personen gewählt, die die Faktoren Arbeit und Kapital vertreten und so »zum Unternehmen gehören«, sondern notwendig auch als Fremdkörper »Vertreter von Gewerkschaften« (§ 7 MitbestG, § 6 Mitbestimmungsänderungsgesetz)⁶⁶.

Sicher ist das Umgehen der im Unternehmen Tätigen mit solchen vom Gesetz im Unternehmen errichteten Organen ein wichtiger Aspekt der Unternehmenskultur. Doch sollte sich eine Unternehmensverfassung nicht auf diesen Aspekt beschränken. Die Feststellung des Grundgesetzes, nach der »Menschenrechte als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft« gelten, sollte ernst genommen werden. Da Unternehmen Ausdrucksformen »menschlicher Gemeinschaft« sein sollten, haben auch in ihnen Menschenrechte (besser wäre es, von Grundrechten zu reden) zu gelten. Sie sind unverzichtbarer Ausdruck einer entwickelten Unternehmenskultur. Das schlechte Beispiel, das uns die Politik gibt, wenn sie zwischen Grundrechten und politischer Kultur keine oder nur in Feierstunden zitierte Verbindung herstellt, sollte uns nicht abschrecken. Ein wichtiges Ziel einer jeden Verfassung ist, wie gesagt, der Schutz von Grundrechten. Die Formulierung von Grundrechten, die dem im Unternehmen Tätigen zukommen, sollte in Verbindung stehen mit der Darstellung von Grundpflichten. Da beide nur beachtet werden, wenn eine Verletzung geahndet werden kann, ist eine Instanz einzuführen, welche die Vollmacht hat, die Beobachtung von Rechten und Pflichten wirkungsvoll einzumahnen. Hier wäre an einen Ombudsmann zu denken, der auf Antrag die sich aus der Unternehmensverfassung ergebenden Rechte der im Unternehmen Tätigen gegenüber den im Unternehmen Weisenden wahrnimmt. Ferner könnte er auch die sich aus der Unternehmensverfassung ergebenden Pflichten der im Unternehmen Tätigen gegenüber dem Unternehmen oder anderen Personen, die im Unternehmen tätig sind, anmahnen.

Solch ein Ombudsmann hat also schlichtende und mahnende Funktionen. Um erfolgreich tätig zu sein, muß er von möglichst vielen Personen im Unternehmen als schlichtende und mahnende Autorität akzeptiert

⁶⁵ Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet heute zumeist zwischen Betrieb und Unternehmen. Ein Betrieb ist eine örtliche, technische und organisatorische Einheit mit dem Ziel, Güter und Dienstleistungen herzustellen und/oder zu vertreiben. Ein Unternehmen ist dagegen örtlich nicht gebunden. Wichtigstes Unternehmensziel ist es, eine angemessene Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals zu erreichen. Ein Unternehmen kann aus mehreren oder auch aus keinem Betrieb bestehen (Holding). Die Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 regelt nur die Betriebsverfassung, nicht aber die Unternehmensverfassung. Die Unternehmensverfassung ist (außer durch das Gesellschaftsrecht) seit 1976 im Mitbestimmungsgesetz verankert.

⁶⁶ Der übliche Einwand der Gewerkschaften gegen diese Feststellung lautet, daß ja auch das Kapital sich durch Außenstehende (etwa Banken) im Aufsichtsrat vertreten lassen. Dieser Einwand ist jedoch eher töricht, da es der Hauptversammlung freistellt, Bankenvertreter zu wählen oder nicht, nicht aber dem Faktor »Arbeit«, Gewerkschaftsvertreter zu wählen oder nicht. Sie müssen!

werden. Das setzt u.a. voraus, daß er nicht nur von der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat akzeptiert wird, sondern auch von der großen Mehrheit der im Unternehmen Tätigen, die nicht durch ein bestehendes Unternehmensorgan (weder durch die Unternehmensleitung noch durch den Sprecherausschuß oder den Betriebsrat) repräsentiert werden. In einigen von mir beratenen Unternehmen wurde ein aus Altersgründen ausscheidender Abteilungsleiter (bzw. Hauptabteilungsleiter) als Ombudsmann allseitig akzeptiert. Daß dessen Funktionen nicht durch die Einigungsstelle wahrgenommen werden können, ist offensichtlich. Ihr obliegt ausschließlich die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat (§76BetrVG). Ebenso ist das Mitwirkungs- und Beschwerderecht des Arbeitnehmers, wie es vom Betriebsverfassungsgesetz (§§ 81-86 BetrVG) vorgestellt wird, unzureichend, wenschon § 82 und § 84 BetrVG zwei wichtige Punkte realisierter Unternehmenskultur zur Sprache bringen. Es heißt da: »Der Arbeitnehmer hat das Recht, in betrieblichen Angelegenheiten, die seine Person betreffen, von den nach Maßgabe des organisatorischen Aufbaus des Betriebs hierfür zuständigen Personen gehört zu werden. Er ist berechtigt, zu Maßnahmen des Arbeitgebers, die ihn betreffen, Stellung zu nehmen sowie Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen« (§ 82,1). Und: »Jeder Arbeitnehmer hat das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebs zu beschweren, wenn er sich vom Arbeitgeber oder von Arbeitnehmern des Betriebs benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt... Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über die Behandlung der Beschwerde zu bescheiden und, soweit er die Beschwerde für berechtigt hält, ihr abzuhelpfen. Wegen der Erhebung einer Beschwerde dürfen dem Arbeitnehmer keine Nachteile entstehen« (§ 84).

Andererseits bedarf in der Bundesrepublik die Inkraftsetzung einer Unternehmensverfassung der Mitbestimmung des Betriebsrats (gemäß § 87,1 BetrVG).

Sicherlich kann der Fall nicht ausgeschlossen werden, daß sich die Parteien nicht der Vermittlung oder den Schlichtungsvorschlägen eines Ombudsmannes beugen. In diesem Fall ist vorzusehen, daß dem Ombudsmann als letztes Mittel die Möglichkeit bleibt, seine Vermittlung oder Schlichtung sanktionsbewehrt durchzusetzen. Als Sanktionen kämen alle jene in Frage, die auch im Kontext der Sanktionsbewehrung der Normen des exogenen Gewissens vorkommen können: Zurücknahme der sozialen Akzeptation mit allen ihren Folgen (etwa verschlechterte Aufstiegschancen, Begrenzung des Einflußbereichs, Vergrößerung der Freistellungschancen unter Ceteris-paribus-Bedingungen).

Welche Sachverhalte sollten nun von der Unternehmensverfassung geregelt werden?

(1) Die *Grundrechte* der im Unternehmen Tätigen.

Hier sind vor allem zu nennen:

- a) das Recht auf Menschenwürde,
- b) das Recht auf Persönlichkeitsentfaltung,
- c) das Recht auf Gleichheit,
- d) das Recht auf Gewissensfreiheit,
- e) das Recht auf freie Meinungsäußerung,
- f) das Recht, sich zu organisieren,
- g) das Recht auf Bewahrung persönlicher Geheimnisse (etwa im Datenschutz).

(2) Die *Grundpflichten* des im Unternehmen Tätigen.

Hier sind vor allem zu nennen:

- a) die Pflicht, seine Arbeit im Unternehmensinteresse zu verrichten,
- b) die Pflicht, die Ideale der Unternehmensphilosophie und die Normen der Unternehmenskultur, soweit sie mit eigenen Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen verträglich sind, zu akzeptieren und - wenn möglich - sich zu eigen zu machen,

- c) die Pflicht, sich um die Entfaltung der eigenen Fachkompetenz zu bemühen,
- d) die Pflicht zum »kreativen Ungehorsam«, der Bereitschaft also, Anordnungen oder irgendwelchen scheinbaren Selbstverständlichkeiten zu widersprechen, wenn dieser Widerspruch im Unternehmensinteresse liegt,
- e) die Pflicht, sich im Fall zureichender Eignung in die »Unternehmenspolitik« (etwa über Zugehörigkeit zum Betriebsrat oder zum Sprecherausschuß) einzubringen,
- f) die Pflicht, soweit als möglich, zur Verbesserung des Betriebsklimas beizutragen,
- g) die Pflicht, Verweigerung anzuzeigen, wenn eine Handlung eingefordert wird, die gegen eine Norm des verantwortet ausgebildeten Gewissens verstößt,
- h) die Pflicht, erlangte und als negativ zu wertende Kenntnisinhalte über das Unternehmen oder andere im Unternehmen tätige Personen nicht ohne wichtigen Grund weiterzugehen.

2. Die Unternehmensorganisation als Ausdruck und Folge einer Unternehmenskultur

Ähnlich wie die Realisierung von Grundrechten und -pflichten Ausdrucksformen der Unternehmenskultur sind, so auch die organisatorische Struktur des Unternehmens. Aber auch eine Änderung von Verfassung und/oder Organisation führt zu einer Änderung der Unternehmenskultur. Die Unternehmensorganisation ist also nicht nur Ausdruck, sondern auch Folge einer Unternehmenskultur.

»Organisation« bezeichnet sowohl den Prozeß (»organisatorische Gestaltung«) als auch das Ergebnis (»Organisationsstrukturen«) organisatorischen Gestaltens. Nicht jede Organisation ist rechtlich erlaubt. Rechtsnormeninduzierte Restriktionen und Konsequenzen geben einen Rahmen vor, der beachtet werden muß. Wir unterscheiden also rechtsgebundene Organisationsvorgaben von freien. Im folgenden soll nur von freien die Rede sein. Das organisatorische Gestalten kann bewußt oder unbewußt geschehen. Als Ausdruck einer formulierten Unternehmenskultur ist eine bewußte und verfaßte Darstellung der Unternehmensorganisation in aller Regel erforderlich.

Primäre Gestaltungsmaßnahmen erzeugen zunächst den Aufgabenrahmen des betrieblichen Handelns. Hierzu gehört vor allem die Festlegung der Funktionen, des Informationsaustausches und der Abhängigkeit der verschiedenen Bereiche und Einheiten des Betriebes voneinander.

Sekundäre Gestaltungsmaßnahmen versuchen durch entsprechende Strategien, Maßnahmen ausfindig zu machen, die es erlauben, die in den primären Gestaltungsmaßnahmen ausgemachten und festgelegten Muster zu sichern.

Wir wollen hier auf die Behandlung betriebswirtschaftlich - wenigstens theoretisch - unproblematischer Organisationsmuster verzichten. Sie haben zweifelsfrei für die Entwicklung einer konkreten Unternehmensverfassung erhebliche Bedeutung. Sie wird festlegen, wie sich etwa die Beziehungen zwischen organisatorischen Einheiten des Typs

- a) weisungsbefugte Instanzen,
- b) entscheidungsunterstützende Stäbe,
- c) Entscheidungseinheiten,
- d) Realisationseinheiten und
- e) Kontrolleinheiten

gestalten sollen. Auch möchte ich hier nicht die Organisation der Unternehmensleitung behandeln, wenschon sie für die Realisierung der Unternehmenskultur erheblich ist. Diese Punkte seien hier nur erwähnt, da es mitunter vorkommt, daß in konkreter Unternehmensorganisation diese Aspekte vergessen, übersehen oder vernachlässigt werden.

Hier soll, wegen des immer noch anhaltenden Interesses, ausschließlich über Geschäftseinheiten gehandelt werden, die in einem Unternehmen miteinander verbunden sind. Dabei wollen wir die Problematik der

Bildung von unverbundenen Geschäftseinheiten innerhalb eines Konzerns oder innerhalb einer Holdinggesellschaft außer acht lassen.

Es gab einmal eine Zeit, da selbst gut renommierte Unternehmensberatungsgesellschaften sich von der Verschmelzung kleinerer durch unterschiedliche Unternehmenskulturen individualisierter Unternehmenseinheiten zu möglichst großen einen synergetischen⁶⁷ Erfolg versprochen. Dieser Irrtum ist inzwischen behoben. Die Synergieplanung geht davon aus, daß vorhandene Kapazitäten (vor allem auch die des kreativen Denkens und Problemlösens) durch eine systematische Ausnutzung vorhandener oder zu schaffender Ressourcen möglich sind. Dazu verwendet man in der Regel etwa eine Produkt-Markt-Matrix.⁶⁸ Die Reihenfolge der Präferenz der verschiedenen Expansionsfelder wird davon abhängen, ob ein Unternehmen vor allem markt- oder produktorientiert ist.

Fusionieren etwa Unternehmen oder Unternehmensbereiche ohne Bewahrung getrennter Unternehmensphilosophien und Unternehmenskulturen, stehen erhebliche Schwierigkeiten an. Hier ist nicht nur an die Tatsache zu denken, daß in aller Regel der Gemeinkostenanteil mit der Unternehmensgröße überproportional wächst, sondern vor allem an die Tatsache, daß gewachsene unterschiedliche Unternehmenskulturen weder miteinander verschmelzen noch durch Dekrete zu vereinheitlichen sind. Ein klassisches Beispiel für eine Fehlverschmelzung, die mit der Erwartung synergetischer Erfolge einherging, war die Bildung der Siemens-Nixdorf-Informationssysteme AG (SNI) aus der Nixdorf Computer AG und der Siemens-Bereiche Daten- und Informationstechnik. Die eher bürokratische Unternehmenskultur von Siemens paßte nicht mit der eher informellen von Nixdorf zusammen. So nimmt es nicht wunder, daß im Geschäftsjahr 1990/91 der SNI-Gesamtverlust nur durch Grundstücksverkäufe unter die Milliarden Grenze gedrückt werden konnte. Und das, obwohl noch Mitte 1990 feierlich schwarze Zahlen angekündigt wurden. So ist denn auch erklärlich, daß Siemens seine 33,5-Prozent-Beteiligung an der Comporex Informationssysteme GmbH nach fünf Jahren 1991 an die BASF (die den Rest der Geschäftsanteile schon hält) abgab, wieweil damit ein potentieller Wettbewerber auf dem eigenen Markt aufgebaut werden könnte.

Heute setzen viele Unternehmen auf eine entgegengesetzte Strategie. Synergetische Effekte werden durch die Bildung von Unternehmenseinheiten freigesetzt. Die wichtigsten dieser Einheiten mögen heute sein: strategische Geschäftseinheiten, operative Geschäftseinheiten und Erfolgsbereiche.

a) Strategische Geschäftseinheiten (auch »strategische Geschäftsfeldeinheiten« genannt):

»Strategische Geschäftseinheit« bezeichnet einen möglichst isolierten Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld eines Unternehmens. Die Ausgrenzung geschieht durch die Zusammenfassung von untereinander möglichst homogenen Produktkombinationen. Die Anzahl der strategischen Geschäftseinheiten sollte übersichtlich und handhabbar bleiben. Anzahlen von zehn oder mehr haben sich im allgemeinen auch bei weltweit operierenden Konzernen nicht bewährt. Es kann daher notwendig sein, weiter zu segmentieren.

Um eine optimale Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten gegeneinander zu sichern, wird man in aller Regel zunächst beginnen, Abgrenzungskriterien zu finden, die unter dem Dach einer strategischen Planung zusammengefaßt werden können oder sollen. Abgrenzungskriterium ist die Möglichkeit, die

⁶⁷ »Synergie« tritt ein, wenn ein zu lösendes Problem komplex ist, die an der Lösung beteiligten Personen sachkundig sind und über heteronome Informationen verfügen. Vor allem konformes Denken verhindert Synergie-Effekte.

⁶⁸ Die Produkt-Markt-Matrix stellt die Alternativen horizontaler Wertschöpfungsstrategien vor. Dabei wird meistens das »Gesetz abnehmender Synergie« verwendet. Weist etwa die Strategie »Diversifikation« wesentlich weniger Synergien zur bestehenden Unternehmensorganisation auf als die Strategie »Marktdurchdringung«, ist die erstgenannte erfolgsgefährdeter.

Geschäftseinheit möglichst autonom zu steuern. Nicht selten bestimmen gemeinsame Kunden, gemeinsame Kapazitäten, verwandte Produkte den Rahmen. Hilfreich ist meist auch die Bildung eines Strategiefächers. Er unterstützt einen stufenweisen Entwurf strategischer Programme. Auf der jeweils höheren Stufe kann detaillierter geplant werden. Als Stufen bieten sich an:

1. Die strategische Grundhaltung. Sie ist weitgehend bestimmt durch den historisch gewordenen, nahezu invarianten Kern der Unternehmenskultur.
2. Die strategische Stoßrichtung des strategischen Geschäftsfeldes unter Verwendung der genormten Strategien, die etwa durch eine Portfolio-Analyse erhoben wurden. In einer solchen Analyse wird die strategische Geschäftseinheit nicht isoliert, sondern unter der Rücksicht des Gesamtunternehmens gesehen.⁶⁹ Sie muß ergänzt werden durch Rationalisierungskonzepte (etwa durch eine Gemeinkosten-Wert-Analyse, durch Innovations- oder Wettbewerbskonzepte).
3. Die strategische Stoßrichtung der Hauptzielgruppen.
4. Die Wertschöpfungsstrategien. Das sind Strategien, die Schwerpunkte der Wertschöpfung eines Unternehmens zu ändern.
5. Funktionalstrategien. Sie behandeln die betriebswirtschaftlichen Funktionen, etwa Beschaffung, Absatz, Produktion.

Diese Stufung gehört zu den betriebswirtschaftlichen Selbstverständlichkeiten. Sie wird hier nur vorgestellt, weil gelegentlich ganz ohne Strategiefächer gearbeitet wird oder wichtige strategische Gesichtspunkte außer acht gelassen werden.

Werden die Normen der Unternehmenskultur zureichend formal bestimmt, werden sich unter dem Dach einer gemeinsamen Unternehmensphilosophie in einer strategischen Geschäftseinheit diese Normen sehr unterschiedlich material füllen, ohne zu materiellen Normen zu führen. So werden etwa die strategischen Geschäftseinheiten Pflanzenschutz, chemische Vorprodukte, Düngemittel, Pharmazie innerhalb eines Unternehmens der Großchemie sehr verschieden materiale gefüllte Unternehmensphilosophien (und in deren Folge sehr unterschiedliche materiale Führungsstile) entwickeln. Diese Entwicklung kann durchaus zusätzliche Synergie-Effekte freisetzen.

b) Operative Geschäftseinheiten:

Operative Geschäftseinheiten sind Einheiten, die möglichst autonom im Rahmen eines Unternehmens das operative Geschäft betreiben. Ihre Selbständigkeit ist, obwohl die Ab- und Ausgrenzungskriterien dieselben sind, deutlich kleiner als die der strategischen Geschäftseinheit. Vor allem werden operative Geschäftseinheiten nicht die Funktionen strategischen Führens übernehmen. Das operative Geschäft realisiert den Unternehmenserfolg und sichert dabei die laufend notwendige Liquidität. Die strategische, nicht bei den operativen Geschäftseinheiten liegende Führung hat vor allem die Aufgabe, Erfolg und Liquidität vorzusteuern,⁷⁰ die dazu notwendigen Analysen vorzunehmen (etwa die der operativen Frühaufklärung) und entsprechende Strategien zu entwickeln, um das Ziel, Erfolg und Liquidität, langfristig zu sichern. Die operative Geschäftseinheit ist also nicht verantwortlich für das Erfolgspotential, sondern für die Erfolgsrealisierung.

⁶⁹ Die wichtigsten Ansätze einer Portfolio-Analyse wurden

- von der Boston Consulting Group (PIMS-Modell),
- von der Unternehmensberatungsgesellschaft McKinsey (mehrdimensionale Portfolio-Matrix),
- von der Unternehmensberatungsgesellschaft Arthur D. Little (Markt-Produkt-Lebenszyklus-Portfolio) entwickelt.

⁷⁰ Vgl. dazu Aloys Gälweiler: Strategische Unternehmensführung, in: Handbuch Unternehmensführung, 1041-1052.

Die Organisationsform der operativen Geschäftseinheit bietet sich vor allem dann an, wenn in einem Unternehmen mehrdimensionale Strukturen ausgebildet werden sollen. Hier sind vor allem drei erheblich:

- Aus den Kompetenzen der verschiedenen operativen Geschäftseinheiten wird eine Funktion ausgegliedert und einem eigenen Geschäftsbereich zugeordnet. So gliedern manche Unternehmen die Produktion aus den operativen Geschäftseinheiten aus. Sie bildet eine eigene operative Geschäftseinheit. Über die Verwendung und Verwertung von Ressourcen verfügen mehrere operative Geschäftseinheiten gemeinsam. Die betroffenen Einheiten werden so durch Ressourcen-Interdependenzen miteinander verkoppelt. Manche Unternehmen wählen diese Vernetzung vor allem bei unmittelbar marktorientierten Geschäftsbereichen.
- Bestimmte Stabsfunktionen werden zu einer eigenen operativen Geschäftseinheit zusammengefaßt. Manche Unternehmen schaffen so etwa eine selbständige operative Geschäftseinheit »Zentrales Controlling«. (Diese Geschäftseinheit findet sich nicht selten sogar in der Organisationsform einer Holding.)
- Nicht wenige Unternehmen, die von sich behaupten, sie wären als strategische Geschäftseinheiten organisiert, sind tatsächlich kaum etwas anderes als ein Verbund operativer Geschäftseinheiten.

c) Erfolgsbereichsorganisation:

Erfolgsbereiche (Profit Centres) sind weitgehend selbständige Unternehmensbereiche, für die ein eigener Periodenerfolg ermittelt und zur Steuerung der Teilaktivitäten herangezogen wird. Die Bereichsleiter operieren wie selbständige Unternehmer. Sie organisieren (im Gegensatz zu den Leitern strategischer Geschäftseinheiten, die hier mitunter erheblichen Vorschriften unterworfen sind), wenn ihr Geschäftsbereich sowohl die Produktion als auch den Vertrieb eines Produkts umfaßt, eigenverantwortlich Einkauf (sind also nicht genötigt, eventuell im Unternehmen erzeugte Vorprodukte abzunehmen) und Verkauf (können also mit anderen Erfolgsbereichen desselben Unternehmens im Wettbewerb stehen).

Mitunter werden auch Geschäftsbereiche, die Teilgeschäfte eines Unternehmens abdecken (wie etwa Produktion, Verkauf, Einkauf, Marketing, Controlling), als Erfolgsbereiche organisiert. Das scheint jedoch nur sinnvoll zu sein, wenn der Erfolgsausweis und seine Aussagefähigkeit für die Steuerung der Geschäftseinheit ausreichen. Vor allem müssen Aufwands- und Ertragsgrößen eindeutig dem Geschäftsbereich zugeordnet und vom Leiter wirksam beeinflußt werden können. Zwar kann ein sinnvoll erstellter Betriebsabrechnungsbogen die in den verschiedenen Verantwortungsbereichen anfallenden Kosten ausmachen, aber die erbrachten Leistungen lassen sich, trotz einiger auch praxiserprobter Versuche,⁷¹ kaum einwandfrei quantitativ erfassen. Im strengen Sinne ist diese Bedingung wohl nur zu erfüllen, wenn zumindest in einem Bereich (etwa Einkauf oder Verkauf) der Bereich unmittelbaren Marktzugang hat.

Kapitel 6: Führungsrichtlinien

Die wechselseitigen Zusammenhänge zwischen Unternehmensverfassung und Unternehmensorganisation einerseits und Unternehmenskultur andererseits wurde im vorigen Kapitel vorgestellt. Unternehmensverfassung wie Unternehmensorganisation sind jedoch als Instrumente einer Top-down-Strategie wirkungslos, wenn sie nicht durch praktizierte formale Führungsrichtlinien, die es erlauben, eine Unternehmenskultur über eine Bottom-up-Methode praktisch zu machen und zu modifizieren, gestützt werden.

⁷¹ Vgl. dazu etwa Rainer Budde: Profit Centre Realisierung mit Return on Investment, in: Handbuch Unternehmensführung, 533-554.

Führungsrichtlinien⁷² sind Führungsgrundsätze für mit Führungsaufgaben betraute Führungskräfte. Führungskräfte sind Personen oder Personengruppen, die zur Willensbildung bei und Willensdurchsetzung gegenüber anderen Personen befugt sind und diese Befugnis eigenverantwortlich wahrnehmen. Der Begriff der »Befugnis« setzt irgendeine Form von Legitimation voraus. Diese Legitimation kann auf verschiedene Weisen gesichert werden:

- durch die Struktur des Gesellschaftsgebildes, die eine bestimmte Hierarchie vorsieht und bei der die Inhaber hierarchisch bestimmter Befugnisse von oben ernannt werden (so die Regel in Institutionen),
- durch die Struktur des Sozialgebildes, das keine bestimmte Hierarchie vorsieht und die Inhaber von Befugnissen über soziodynamische Prozesse legitimiert (so die Regel in Kommunikationsgemeinschaften),
- durch die freiwillige Delegation von unten nach oben, in der eine Person oder eine Personengruppe einer Person die Befugnis delegiert, ihren Willen gegen fremden durchzusetzen (so die Regel in Unternehmen mit einer überlegenen Unternehmenskultur),
- durch Okkupation, die in größerer Aggressivität, größerer Hausmacht, größerer Überzeugungskraft oder anderen Formen von Gewaltausübung gründet (so die Regel für Konferenzgruppen und ähnliche Gebilde in Unternehmen mit defizitärer Unternehmenskultur).

1. Ein erster Überblick

Wegen der Bedeutung dieses Themas für die Theorie und Praxis »praktikabler Unternehmenskulturen« wollen wir einen kleinen Ausblick in die Geschichte der Führungslehre wagen. Man kann ihre Entwicklung seit etwa 1910 in Stufen vorstellen. Zwar löste die nachfolgende die vorhergehende Stufe auch in der Praxis des Führens mit einiger Zeitverzögerung ab, doch gibt es auch heute noch Unternehmen, die, meist, ohne es zu wissen, etwa einem *Taylorismus* oder, meist bewußt, in der Realisierung der *Maslowschen Bedürfnispyramide*⁷³ der Führungsweisheit letzten Schluß sehen. Als die sieben bekanntesten und wichtigsten Schritte auf dem Weg zu modernen Führungstheorien seien genannt.⁷⁴

⁷² »Führungsrichtlinien werden ihrer Zweckbestimmung nach verstanden als eine in sich geschlossene Gesamtheit von Grundsätzen, welche der Tätigkeit des Vorgesetzten zugrunde liegen. Sie dienen einerseits der Vereinheitlichung des Führungsgeschehens in einer Organisation. Vor allem aber bilden sie die Grundlage eines angestrebten, als optimal betrachteten Führungsprozesses«, definiert zutreffend Hugo Tschirky (Führungsrichtlinien, Zürich 1979, 5). Sie sind abhängig vom Stand der Entwicklung verschiedener Handlungswissenschaften. Hier sind vor allem Psychologie, Soziologie, Pädagogik und Betriebswirtschaftstheorie zu nennen. Da alle diese Wissenschaften zur Zeit stets neue Modelle erzeugen, ist es schon von hierher angebracht, auf materiale Führungsrichtlinien, die in diesen schnell alternden Modellen gründen, zu verzichten. Formale Führungsrichtlinien haben den Vorteil, sich nicht nur an sich wandelnden betrieblichen Bedürfnissen, sondern auch die sich wandelnden Erkenntnisse der genannten Handlungswissenschaften anzupassen.

⁷³ Es gehört zu den Geheimnissen der angewandten Wirtschaftswissenschaften, warum sie Einsichten der Psychologie übernehmen, wenn diese im Raum der Psychologie selbst als überholt oder gar als unbrauchbar gelten. Das Problem liegt darin, daß man einem Laien prinzipiell nahezu allen Unsinn plausibel machen kann. Und unkritische Menschen halten das, was ihnen plausibel ist, aus irgendwelchen magischen Gründen für wahr. Hier sind etwa zu nennen: Die Maslowsche Bedürfnispyramide. Abraham H. Maslow veröffentlichte 1954 eine Bedürfnis-Motivations-Theorie. Diese recht komplexe Theorie mit zahlreichen Ausnahmen stellte an die Spitze aller Bedürfnisse das nach Selbstverwirklichung. Darunter seien soziale und unter diesen physiologische Bedürfnisse gelagert. Menschen seien vor allem über die Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu motivieren. Die ausgedehnte, sich an Maslow oberflächlich orientierende Trivalliteratur zu diesem Thema wurde noch weiter von bekannten Managementtrainern vereinfacht. Heraus kam die

(1) *Frederick W. Taylor:*

Er, den Zeitgenossen den »Newton der Arbeitswissenschaften« nannten, vertrat im Horizont des von ihm begründeten »Scientific Management« gegen 1910 ein Bild vom Menschen, das diesen rational gesteuert mit nahezu mechanischer Sicherheit über die Motivatoren der Arbeitsbedingungen und der Entlohnung führen läßt. Arbeit sei eine Sache wie jede andere. Für sie gelten deshalb die Regeln des Umgehens mit Sachen, wie sie etwa von der Physik vorgestellt werden. Manager wurden zu Wirtschaftsingenieuren.⁷⁵ Seine Theorie, über diese Motivationsformen die Arbeitsproduktivität zu steigern, war über einige Jahrzehnte recht erfolgreich.⁷⁶

»Maslowsche Bedürfnispyramide«. Maslow erkannte, daß im Rahmen menschlicher Bedürfnisse und deren Befriedigung so etwas wie ein »Grenznutzen« vorkomme. Bedürfnisse seien also nicht absolut - je mehr ein Bedürfnis befriedigt werde, um so weniger spielt seine Befriedigung eine Rolle. Doch seine Theorie hat mehrere Nachteile. Zum einen hat sie Maslow so nicht vorgestellt, und zum anderen distanzierte sich Maslow, belehrt durch die Praxis, bald von wesentlichen Teilen seiner Theorie. Das war schon der Fall, als 1977 bei Walter (Olten) die deutsche Übersetzung des Buches unter dem Titel »Motivation und Persönlichkeit« erschien. Maslow erkannte, im Gegensatz zu seiner in seinem Bestseller vertretenen These, daß sich Bedürfnisse im Lauf ihrer Befriedigung selbst ändern. Es gibt heute noch unbedarfte Managementtrainer, die sich der Pyramide bedienen und sie - meist für teures Geld - als brauchbar verkaufen.

Die nicht-direktive Gesprächsführung nach C. R. Rogers. Carl R. Rogers veröffentlichte 1942 (sic!) ein Buch unter dem Titel »Counseling and Psychotherapy« mit seiner Theorie über die nicht-direktive Beratung psychisch instabiler Menschen. Das Buch (und einige andere zum Thema) erschienen dreißig Jahre später in deutscher Übersetzung (»Die nicht-direktive Beratung«). Etwa zur gleichen Zeit fiel das Buch in die Hände geistig minderbemittelter Managementtrainer. Das, was dem Therapeuten im Patientengespräch recht sei, habe dem Vorgesetzten im Verkehr mit seinen Mitarbeitern billig zu sein. Auch diese unsinnige Theorie ist heute noch nicht überall überwunden.

Die Transaktionsanalyse. 1967 schrieb Thomas A. Harris »I'm OK - You're OK. A Practical guide to transactional analysis« (deutsch bei Rowohlt 1975). Die in der Mitte der sechziger Jahre in den USA grassierende Trivalliteratur zur Psychologie hatte damit ein Kultbuch gefunden. Auch es fiel in die Hände mancher Management-Trainer. Sicher ist es möglich, bestimmte kommunikative Abläufe nach diesem Schema zu erklären. Andererseits gilt es aber, zu bedenken, daß prinzipiell jedes beobachtete Faktum eine offene Menge von Erklärungen über sich erduldet. Die Erklärungen der Transaktionsanalyse erwiesen sich als unbrauchbar, als man versuchte, sie in die therapeutische Praxis zu übersetzen. Aus diesem Grund wandten sich die meisten Anhänger der Transaktionsanalyse in der therapeutischen Praxis etwa der Gestalttherapie zu (die ohne fachpsychologische Ausbildung ausgeübt werden kann). Es gehört zu den Wundern der Verführbarkeit menschlichen Verstandes, daß die Transaktionsanalyse auch heute noch von manchen Trainern vermittelt wird.

⁷⁴ Vgl. dazu etwa die Beiträge zum Thema »Führung« in Gablers Wirtschaftslexikon (12. Aufl. 1988) 1, 1930 ff.

⁷⁵ F. W. Taylor: *Scientific Management*, New York 1911.

⁷⁶ Peter F. Drucker ist sogar der Meinung, daß auf Taylors *Scientific Management* »vor allem das enorme Ansteigen des Überflusses während der letzten 75 Jahre, der die arbeitenden Massen in den entwickelten Ländern weit über jedes bisher festgestellte Niveau hinausgehoben« habe, zurückzuführen ist. (*Neue Management-Praxis*, Düsseldorf [ECON] 1974,1., 282).

Taylor dachte kaum managementorientiert. Der Arbeiter steht unvermittelt dem Kapitaleigner gegenüber. Die folgenden Positionen dagegen betrachten ein Unternehmen als soziales System und unterscheiden klar zwischen Kapitaleigentum und Kapitalfunktion.

(2) *Elton Mayo:*

Er vertrat um 1923, eingebettet in die »Human-Relations-Bewegung« und beeinflusst durch die von ihm und seinen Schülern zwischen 1927 und 1932 veranstaltete Hawthorne-Untersuchung⁷⁷, ein Bild vom Menschen als eines Gruppenwesens. Er sei zu führen über soziale und materiale Belohnung.⁷⁸

(3) *R. Likert:*

Er vertrat um 1945, angeregt durch die Forschungen an der Staatsuniversität von Michigan (Untersuchungen über die Langzeitwirkung unterschiedlichen Führungsverhaltens), die Ansicht, daß die Leistung eines Mitarbeiters eine unmittelbare Antwort auf die Führung sei. Likert unterscheidet vier Führungssysteme:

- a) Ein ausbeutend-autoritäres: Dem Mitarbeiter wird nicht vertraut, er hat keine Möglichkeit, mit seinem Vorgesetzten über Fragen seiner Arbeit zu sprechen, die Vorgesetzten interessieren sich nur sehr eingeschränkt für die Vorstellungen ihrer Mitarbeiter zur Lösung organisatorischer Fragen.
- b) Ein wohlwollend-autoritäres: Dem Mitarbeiter wird ein herablassendes Vertrauen entgegengebracht (wie etwa einem Diener), er zweifelt daran, ob eine Diskussion über seine Arbeit mit dem Vorgesetzten sinnvoll sei, der Vorgesetzte interessiert sich für die Meinungen seines Mitarbeiters allenfalls, wenn Produktionsprobleme gelöst werden sollen.
- c) Ein beratendes: Dem Mitarbeiter wird vertraut, die Ausführung von Entscheidungen wird jedoch kontrolliert, er kann ziemlich frei über seine Arbeit mit seinem Vorgesetzten sprechen, er wird in Produktionsproblemen um seine Meinung gefragt, und diese geht auch in die Entscheidungen ein.
- d) Ein demokratisches: Dem Mitarbeiter wird voll vertraut, er fühlt sich vollkommen frei, über seine Arbeit mit seinem Vorgesetzten zu diskutieren. Seine Meinungen werden bei Entscheidungen nicht nur berücksichtigt, sondern auch genutzt.

Likert ist der Ansicht, daß der demokratische Führungsstil zu den optimalen Reaktionen der Mitarbeiter führe.⁷⁹

An Likert anknüpfend, entwickelte *K. Dawis* 1976 ein »Förderungsmodell«, nach dem der Vorgesetzte ein Klima zu schaffen habe, das die psychische Entfaltung der Mitarbeiter erlaube. Er war der Ansicht, daß Mitarbeiter, die an Entscheidungsprozessen beteiligt und von ihrer Arbeit begeistert sind, nicht nur bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, sondern auch die Ziele des Unternehmens zu ihren eigenen zu machen. Ein demokratisches Führen überwinde so die »Ausbeutungsideologie« des Marxismus.

(4) *Frederik Herzberg:*

⁷⁷ Die Untersuchung in den Hawthorne-Werken in Chicago hatten die Einsicht, daß menschliche formelle wie informelle Beziehungen im Unternehmen für das Arbeitsverhalten von entscheidender Bedeutung sind, zum wichtigsten Ergebnis. Diese Einsicht leitete die »Human-Relations-Bewegung« ein. Die Tatsache, daß die Aufmerksamkeit, die den Untersuchungspersonen zuteil wurde, auch bei Verschlechterung der äußeren Arbeitsbedingungen zu höherer Arbeitsleistung führte, nennt man »Hawthorne-Effekt«. Vgl. dazu F. J. Roethlisberger: Betriebsführung und Arbeitsmoral, Köln 1954.

⁷⁸ E. Mayo: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York 1933.

⁷⁹ R. Likert: *New Patterns of Management*, New York 1961. Ders.: *The Human Organization. Its Management and Value*, New York 1967.

Er untersuchte vor allem die Arbeitspsychologie von »Geistesarbeitern«. Auch sie wollen es zu etwas bringen, ja sie würden nur dann arbeiten, wenn sie durch Arbeit es zu etwas bringen könnten. Aufgrund verschiedener Studien des »Psychological Service« (Pittsburgh) vertrat er die Ansicht, daß stets ein Komplex von positiven, neutralen und negativen Motivatoren zur Motivation als einem leistungsbeeinflussenden Faktor führt.⁸⁰

(5) *Douglas McGregor:*

Er begründete um 1959 die Neue »Management Philosophy«.⁸¹ Er stellt der Theorie X, nach der Menschen faul seien, sich möglichst vor Arbeit drücken und deshalb nur durch »Zuckerbrot und Peitsche« zur Arbeit zu motivieren seien, seine Theorie Y entgegen. Diese Theorie nimmt an, Menschen hätten ein psychisches Bedürfnis zu arbeiten, da sie ein berufliches Ziel erreichen und Verantwortung tragen wollen. Damit tritt die Selbstmotivation (anstelle von Fremdmotivation) in den Vordergrund.

Es gibt inzwischen überzeugende Beweise für die Brauchbarkeit der Theorie Y. Doch bekanntlich kann eine Theorie beliebig häufig verifiziert werden, ohne daß damit auch nur das geringste über ihre Realitätsdichte ausgemacht wäre. Heute vertritt kaum jemand noch die Meinung, die beiden Theorien seien Theorien über die menschliche Natur. Die beiden Theorien handeln auch nicht über faule und fleißige Menschen, können wir doch alle gelegentlich außerordentlich fleißig und in anderen Sachen ausgesprochen faul sein. Es scheint also die Art der Arbeit und das soziale Umfeld der Arbeit zu sein, die entscheiden, ob Theorie X oder Y stimmig sind. Der Wunsch, etwas zu erreichen, ist weitgehend soziokulturell vorgegeben. Es gibt auch eine Nichtleistungskultur.

McGregor war ein entschiedener Vorkämpfer der »partizipativen Führung« (vor allem der Teilnahme der Mitarbeiter an Entscheidungsfindungsprozessen) und führte zahlreiche Defizite in Unternehmen auf das Fehlen solcher Führungsstrukturen zurück. Er erkannte, daß die Vermittlung zwischen den Interessen des Kapitals und der Arbeit wichtige Management-Aufgabe sei.

(6) *V. Vroom:*

Er entwickelte 1964 eine Theorie (meist »instrumentelle Theorie« genannt), nach der die Motivation eines im Unternehmen Tätigen mit der Empfindung korreliert, daß sich durch die Arbeit Zukunftserwartungen erfüllen lassen. Die Stärke, mit der ein Anreiz auf einen Menschen wirke, sei gleich der Summe der Produkte von Valenz (= Vorzug eines erreichbaren Resultats vor einem anderen; ist das Resultat dem Entscheider gleichgültig, ist die Valenz gleich Null, wird ein bestimmtes Resultat angestrebt, ist sie positiv) und Erwartung. Diese Kombination von Bevorzugen und Erwartungen ist bei jedem Menschen anders und kann bei einem Menschen schnell wechseln.⁸²

⁸⁰ F. Herzberg/B. Mausner: *The Motivation to Work*, New York 1959. Die Herzbergsche Theorie wurde verschiedentlich in Frage gestellt. Sie gelte, meint M. Fine (The Conference Board Record, Februar 1973) bestenfalls für 8 bis 12 Prozent der Arbeiter. »Meine Beobachtungen überzeugen mich davon, daß die inhaltliche Bereicherung der Arbeit zu keiner größeren Befriedigung der... Arbeiter führt und sie nicht dazu zwingt, sich an die Arbeit zu gewöhnen. Ich neige zu der Annahme, daß die meisten Arbeiter arbeiten, um sich zu ernähren« (a.a.O., 33).

⁸¹ Vgl. vor allem sein Buch »Der Mensch im Unternehmen«, Düsseldorf (3. Aufl. 1973).

⁸² V. Vroom: *Work and Motivation*, New York 1964. Dieser Ansatz wurde vor allem von L. Porter und E. Lawer weiterentwickelt. L. Porter/E. Lawer: *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood 1968; E. Lawer: *Pay and Organizational Effectiveness*, New York 1971; L. Porter/E. Lawer: *What Job Attitudes Tell About Motivation*, in: *Harvard Business Review* 1968. Während Vroom eine allgemein geltende Motivationstheorie vorgelegt zu haben glaubt, vermuten diese Autoren, daß sie nur für Führungskräfte gelte.

(7) *T. Mitchell:*

Er entwickelte um 1973 vor dem Hintergrund der damals geltenden psychologischen Motivationstheorie ein Führungskonzept als optimal, in dem der Führende dem Geführten Wege weist, seine Bedürfnisse zu befriedigen und seine Ziele zu erreichen.

Als wichtigste, heute vertretene (und gelegentlich praktizierte) Führungsmodelle seien genannt:

(1) Theorie Z:

Sie baut auf einem 1981 von *William Ouchi*⁸³ vorgestellten Vergleich der Führung in japanischen und US-amerikanischen Unternehmen auf. Ouchi stellte fest, daß der Führungsstil erfolgreicher US-amerikanischer Unternehmen dem in Japan praktizierten sehr ähnlich sei. Unternehmen des Typ Z besitzen eine etablierte und homogene Unternehmenskultur. Netzwerke durchdringen das ganze Unternehmen, »als sei es eine große Familie«, selbst wenn noch hierarchische Elemente erhalten bleiben. Ouchi schlägt ein Dreizehn-Stufen-Modell vor, um zu einem Unternehmen mit der Unternehmenskultur eines Z-Unternehmens zu gelangen. Vor allem geht es ihm dabei um eine Umorientierung der Aufmerksamkeit auf die menschlichen Beziehungen im Gesamtunternehmen.

(2) Das Sieben-F-Modell:

Das aus der *McKinsey-Schule* 1981 entwickelte Modell verweist auf die Notwendigkeit, folgende sieben F optimal zu nutzen und aufeinander abzustimmen, wenn das Unternehmensziel optimiert werden soll: Führungsstrategie, Führungsfähigkeiten, Führungssystem, Führungsstil, Führungsstruktur, Führungsziele, Führungskräfte (in ihrem Ziel-und-Werte-System). Diese Abstimmung kennt keine verbindlichen Vorgaben, da sie von den Begabungen der Beteiligten abhängen. Jedes Unternehmen müsse sein eigenes Sieben-F-Modell entwickeln. Auf diese Weise kann sich eine Beratungsfirma für lange Jahre im beratenen Unternehmen unentbehrlich machen. Doch trennt das Modell in fataler Weise Führen von allgemeiner Unternehmenskultur.

(3) Die strategische Erfolgsposition:

⁸³ W. Ouchi: *Theory 2*, New York 1981. Ouchi ist der Meinung, daß die traditionellen amerikanischen Firmen vom Typ A seien: Es gelten die Prinzipien: Kurzfristige Beschäftigung, Entscheidungen werden individuell getroffen, Verantwortung wird individuell getragen, es wird offen und formell kontrolliert, die Karrierelaufbahnen sind spezialisiert und die Firmeninteressen unterteilt. Im Gegensatz dazu seien die japanischen Unternehmen vom Typ J. Es gelten folgende Prinzipien: lebenslange Anstellung, gemeinsames Entscheiden, kollektives Verantworten, indirekte informelle Kontrollen, keine festgelegten Karrieren, ganzheitliches Unternehmensinteresse. Einigen amerikanischen Firmen sei es gelungen, die Merkmale beider Typen zu mischen (Kodak, IBM, Lévi-Strauss, Procter and Gamble, 3M...). In diesen Unternehmen sei die Fluktuation gering, die Arbeitsmoral hoch, die wechselseitige Loyalität zwischen Unternehmen und Beschäftigten entwickelt. Diese Unternehmen seien vom Z-Typ. Der A-Typ konnte so lange erfolgreich sein, wie die traditionellen Netzwerke der US-Gesellschaft (Familie, Kirche, Nachbarschaft, Vereine, lange Freundschaften) stark und stabil waren. »In einer stabilen Gesellschaft kann eine Einzelperson Bindungen außerhalb der Arbeit entwickeln, um einen Ausgleich für die unpersönliche Natur der Mitarbeit in einem Unternehmen rein auf Vertragsbasis zu schaffen.« Das aber sei nun anders geworden. Und daraus hätten Unternehmen Konsequenzen zu ziehen.

Dieses 1982 von *Cuno Pümpin*⁸⁴ entwickelte Modell betont die Notwendigkeit, Strategie, Kultur und Führungssystem aufeinander abzustimmen. »Erfolgsposition« bedeutet eine vom Unternehmen durch den Erwerb von Fähigkeiten bewußt geschaffene Voraussetzung, die es ihm ermöglichen soll, im Vergleich zu Wettbewerbern überdurchschnittliche Ergebnisse anzustreben. Dieses Ziel ist nur zu erreichen, wenn die Erfolgsposition nicht von Wettbewerbern ohne inadäquaten Aufwand kopiert werden kann. Zudem müssen ihre Voraussetzungen weitgehend zukünftige Werteinstellungen vorwegnehmen. Alle führungsrelevanten Systeme müssen diesem Anspruch unterstellt werden: Machtzentren, Mitarbeiterentwicklung, Berichtswesen, Strategien, Planung, Disposition, Organisation, Führungsstil, Managementeinsatz, Öffentlichkeitsarbeit und Arbeitsmethodik.

(4) Das situationsorientierte Modell der Leitungsaktivität:

Dieses Modell wurde schon 1967 von *F. Fiedler*⁸⁵ vorgestellt, bestimmt aber heute noch die Praxis vieler US-amerikanischer Unternehmen. Er entwickelte als erster eine Führungstheorie, die nicht allzu praxisfremd ist. Er geht davon aus, daß die Leitungsqualitäten einer Persönlichkeit auch erheblich von situationsgebundenen Veränderlichen bestimmt werden. Die wichtigsten dieser Variablen sind:

- die Anerkennung des Vorgesetzten durch die Mitarbeiter,
- der Grad der Aufgabenstrukturierung und
- der Umfang der ihm gegebenen formalen Vollmachten.

Den Leitungsstil des Vorgesetzten versuchte er an zwei Kennziffern auszumachen:

- a) Wie groß ist die Spanne gleichartigen Führungsverhaltens gegenüber dem bevorzugtesten und dem am wenigsten bevorzugten Mitarbeiter?
- b) Welche Merkmale hat der am wenigsten bevorzugte Mitarbeiter, gegenüber dem sich der Vorgesetzte wohlwollend verhält?

Es hat sich vor allem im deutschen Sprachraum eingebürgert, diese beiden Meßzahlen als »Fiedler-Werte« zu kennzeichnen. Sie zu kennen ist von einiger Bedeutung. Kritische Unternehmenssituationen erfordern nach Fiedler geringe Toleranzwerte, während normale Unternehmenssituationen bei hohen Toleranzwerten sicherer optimiert werden. Nur in diesem Fall gilt: »Unter den günstigsten Bedingungen, wenn die Führungskraft mit großen Vollmachten ausgestattet ist und die informelle Unterstützung der Mitarbeiter erfährt und die Aufgaben der Gruppe klar definiert sind, ist die Gruppe bereit, sich führen zu lassen. Sie erwartet entsprechende Anleitungen und Anweisungen.«⁸⁶ Ein »harter Vorgesetzter« mit geringen Toleranzwerten wird unter diesen Randbedingungen deutlich suboptimal führen.

Von einiger Erheblichkeit sind die Ausführungen Fiedlers zum Thema »Managerschulung«. Da sich die persönlichen Führungsfähigkeiten kaum verändern lassen, müssen die Situationen ausgewählt oder geändert werden, damit sich eine Führungspersönlichkeit optimal führt. Vor allem kommt es darauf an, den Vorgesetzten zu sensibilisieren, die drei genannten Randbedingungen optimalen Führens bzw. ihr Fehlen zu erkennen. Viele Seminare unterstützen nur den »sanften Vorgesetzten«, indem sie ihm vermitteln, wie man optimal die entsprechenden Randbedingungen schaffen kann.

Trotz guter Bewährung der Theorie Fiedlers⁸⁷ scheint die Leistung der Randbedingungen aber unvollständig zu sein. So wäre vor allem zu bedenken, ob und in welcher Weise das optimale Führen die Interessen,

⁸⁴ C. Pümpin: Management strategischer Erfolgsposition. Das SER-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung (2. Aufl.), 1983.

⁸⁵ F. Fiedler: A Theory of Leadership Effectiveness, New York 1967; Ders.: The Contingency Approach to Leadership Training, in: Organizational Dynamics, 1976, 6-16.

⁸⁶ Organizational Dynamics, 1976, 147

⁸⁷ Vgl. etwa T. Mitchell u.a.: The Contingency Model, in: Academy of Management Journal, September 1970, 253-267.

Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der Mitarbeiter berücksichtigt, ob und welche Bedeutung die Rahmenbedingungen einer entfalteten Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur haben. Welche Einflüsse gehen von der Akzeptation durch Kollegen und Vorgesetzte aus? Ohne jede statistische Grundlage möchte ich vermuten, daß auch diese Einflüsse für einen »weichen Leiter« eine andere Funktion und eine andere Bedeutung für den Führungserfolg haben als für einen »harten«.

Da bei der Benennung von Führungsstilen erhebliches Chaos herrscht - so finden sich in nicht wenigen formulierten Führungsrichtlinien von Unternehmen Festlegungen auf einen kooperativen oder partizipativen Führungsstil, wobei jedes Unternehmen etwas anderes darunter versteht -, sollte man sich um terminologische Klarheit bemühen. Ich schlage folgende Bestimmungen vor:

- Der autokratische Führungsstil: Der Führende führt, ohne sich um die Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen seiner Mitarbeiter zu kümmern und ohne sie in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Dieser Führungsstil ist durch das Mitbestimmungsrecht in der Bundesrepublik theoretisch untersagt.
- Der autoritäre Führungsstil: Das Führen geschieht im Interaktionsmuster von Befehl und Gehorsam. Er ist in manchen Armeen noch heute verbreitet und gefragt.
- Der bürokratische Führungsstil: Die Führungsinteraktion wird entpersonalisiert und versachlicht. Instanzenwege sind einzuhalten. Die hierarchische Gliederung ist streng durchgeführt. Horizontale Informationswege und -verarbeitung unter Umgehung des Instanzenweges ist formal nicht vorgesehen und wird gelegentlich gar abgelehnt.
- Der kooperative Führungsstil: Die Mitarbeiter, die unmittelbar für die Realisierung der Entscheidung verantwortlich sind, werden als Gruppe aktiv in die Entscheidungsfindung mit einbezogen. Der Entscheider gehört selbst zur Gruppe.
- Der formelle Führungsstil: Es ist der offiziell in einem Unternehmen verordnete. Der realisierte Führungsstil wird, vor allem, wenn erfolgreich, meist erheblich davon abweichen.
- Der partizipative Führungsstil: Er ähnelt weitgehend dem kooperativen. Jedoch erhalten in der Gruppe, die eine Entscheidung vorbereitet, einzelne Mitglieder die Vollmacht, die gefundene Entscheidung eigenverantwortlich durchzuführen.
- Der Laissez-faire-Führungsstil: Die Mitarbeiter erhalten als einzelne oder als Gruppe im Rahmen vorgegebener Ziele weitgehende Verhaltens- und Entscheidungsfreiheit. Auf Anfrage wird der Vorgesetzte ratend oder helfend tätig.
- Der liberale Führungsstil: Die Führungsinteraktionen werden meist frei gehalten von allen Zwängen. Sie haben weitgehend Handlungs- und Entscheidungsfreiheit.
- Der patriarchalische Führungsstil: Der Führende führt nach dem Idealbild des weisen und gütigen Vaters. Er ist der Überzeugung, daß die Mitarbeiter fachlich unmündig sind und deshalb ihre Entscheidungen auch suboptimal. Die Geführten haben unmittelbaren Zugang zum Führenden, denn eine eventuelle Hierarchie hat bloß organisatorische Hilfsfunktionen.
- Der charismatische Führungsstil: Dem Führenden werden von den Mitarbeitern ungewöhnliche soziale und/oder fachliche Begabungen mit einem Gespür für zukünftige Entscheidungsfolgen zugesprochen.

2. Was heißt »Führen«?

Das Wort »Führen« trat erst dann aus dem Dunstkreis sprachlicher Unverbindlichkeit, als die klassischen Herrschaftsformen zerbrachen und das Wort »Herrschaft« emotionalen Widerstand auslöste. Vermutlich wäre das Wort »Führen« nie zu einem Schlüsselbegriff in jedem institutionalisierten Sozialgebilde geworden, wenn nicht Denker wie *Max Weber* richtig erkannt hätten, daß in Demokratien (keineswegs stets realisierte) Tendenzen zur »Minimierung der Herrschaft« auftreten würden, und Anarchismus und Marxismus nicht die Utopie von einer zukünftigen herrschaftsfreien Welt entworfen hätten.

Durch die Führungspraxis politisch-faschistischer Systeme geriet das Wort »Führer« (Duce, Caudillo) in Verruf. Der faschistische »Führer« bezieht seine Vollmacht aus der unwiderruflichen Akklamation durch das Volk (unter welcher Maske sich solche Akklamation auch verbergen mochte). Das Charakteristikum des faschistischen Führens ist die Unmöglichkeit der Geführten, den Führer auf legalem Wege loszuwerden. (In manchen Unternehmen gilt übrigens Ähnliches.)

Andererseits wußte schon *Max Scheler* davon, daß sich in stabilen Sozialgebilden über soziodynamische Zwänge notwendig Herrschaftsstrukturen und mit ihnen Führung ausbilden, die dann jedoch permanenten soziodynamischen Prozessen unterworfen sind.

Nichtfaschistisches Führen ist also immer gefährdet, muß sich stets neu legitimieren. Kann die Führung jederzeit allein über solche Prozesse abgelöst werden, spricht man gemeinhin von »anarchischem Führen«.

Wegen der Dauerhaftigkeit von Institutionen ist es, um eine gewisse Identität der Institution mit sich selbst zu sichern, nötig, eine Kompromißformel zwischen Faschismus und Anarchismus zu finden.

Gründet sich das Führen vorwiegend auf hierarchische Autorität, die dem Betreffenden entweder »von oben« verliehen oder von ihm okkupiert wurde, steht es dem faschistischen Muster nahe.

Der Führende wird zum Systemagenten.⁸⁸ Gründet sich das Führen jedoch auf natürliche Autorität (begründet etwa auf anerkannte hervorragende soziale und/oder fachliche Performanz), steht es, da solche Führung von der immer gefährdeten Anerkennung der überragenden Performanz durch die Geführten abhängt, dem anarchischen Muster nahe.

Welche Rolle in einem Unternehmen hierarchische und welche natürliche Autorität spielt, ist ein ganz wesentlicher Ausdruck der Unternehmenskultur. *Arnold Gehlen* verwies zu Recht darauf, daß sie »wissenschaftlich und objektiv nur in bezug auf die gesellschaftlichen Institutionen verstanden werden kann, in denen es lebt«.⁸⁹

Was aber bedeutet »Führen«?⁹⁰ Von der Bestimmung des Begriffsinhalts des Wortes hängt eine Menge für seine Verwendung ab. Sicher kann man Führen bestimmen als eine Handlung, Menschen zu einem bestimmten Zweck (etwa um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, eine Vorgabe zu erfüllen) von A nach B zu bewegen und entsprechende Handlungen (oder Unterlassungen) und Entscheidungen⁹¹ zu tätigen, welche

⁸⁸ Michael Löhner charakterisierte recht treffend den Systemagenten durch vier Merkmale: 1. Er fühle sich wohl in einem reduzierten Leben, 2. er führe eine wortlose Partnerschaft, 3. er sichere seine Beziehungen durch Rituale und er sichere 4. seine Orientierung durch Vorurteile (Unternehmen heißt denken, Düsseldorf [ECON] 1990,85-92).

⁸⁹ A. Gehlen: *Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt* (1940), 7. Auflage, Frankfurt 1962, 383.

⁹⁰ Klassisch wurden folgende Definitionen von Führen:

1. Führen ist ein personengerichtetes Einwirken mit der Absicht, eine Übereinstimmung der Ziele herzustellen, eine Zielkongruenz zu erreichen. Leiten dagegen meint ein sachgerechtes und sachgerichtetes Einwirken (Fr. Raidt 1981).
2. Führen ist ein Handeln, welches das Handeln anderer Personen nach Zielen ausrichtet (H. Tschirky 1981)
3. Führen ist die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivation. Es ist die Ausübung von Herrschaft unter bestimmten sich verändernden und veränderbaren gesellschaftlichen und organisatorischen Bedingungen (A. M. Stöber u.a. 1984).

Vgl. dazu meine Ausführungen in »Ethik für Wirtschaft und Politik«, München 1983,307 ff. In »Führen durch das Wort« (München 1978) definierte ich Führen als eine beabsichtigte und zielgerichtete Einflußnahme auf das Verhalten von Personen in einer Gruppe oder Gesellschaft (a.a.O., 32).

⁹¹ Erich Gutenberg nennt eine Entscheidungs-Führungsentscheidung, wenn sie folgende Merkmale erfüllt:

- Sie ist für die Vermögens- und/oder Ertragslage des Unternehmens erheblich,

die Zielerreichung ermöglichen oder erleichtern. Dieses »Bewegen« kann mit oder gegen den Willen der Geführten geschehen und ein physisches, ein psychisches oder ein soziales Bewegen sein. In jedem Fall ist Führen eine beabsichtigte und zielgerichtete Einflußnahme auf das Verhalten oder Handeln anderer Menschen oder einer Gruppe. Wird eine Gruppe (oder auch nur ein Paar) geführt, sind - wie noch zu zeigen ist - soziodynamische Abläufe zu berücksichtigen. Doch ist dieses eine armselige Bestimmung von »Führen«.

*Michael Löhner*⁹² unterscheidet angemessen drei Aspekte des Führens in hierarchisch organisierten Systemen:

1. Führen heißt mit den Geführten zusammen eine Aufgabe lösen (Vergangenheitsaspekt). Hier spielen soziale Kompetenz und interaktionelle Verantwortung eine Rolle.
2. Führen ist die zielgerichtete Beeinflussung von Mitarbeitern. Ziel ist ein Tätigwerden im Unternehmensinteresse (Gegenwartsaspekt). Hier greifen Führungsprinzipien und Führungsinstrumente.
3. Führen ist die verantwortete Vermittlung zwischen Systeminteressen und personalen Bedürfnissen (Zukunftsaspekt). Hier spielen Verantwortung und die Fähigkeit, sich aus systemischen Kontexten durch herrschaftsfreie Kommunikation zu verständigen, eine zentrale Rolle.

Diese Bestimmungen von Führen scheinen alle wesentlichen Führungssituationen, die in einem Unternehmen vorkommen können, abzudecken. Führen ist also zu verstehen als Aufbau eines Sozialgebildes mit exogenen Zielvorgaben (d. h. mit Zielvorgaben, die nicht nur auf den Erhalt und die Expansion des Gebildes aus sind, sondern extrasystemische Zielvorgaben erhalten). Insofern Führen ein Sozialgebilde schafft, besorgt es auch ein Allgemeines Bewußtsein und ein Allgemeines Sein (als die Identität des Gebildes sichernde Strukturelemente). Das Allgemeine Bewußtsein ist, operationalisiert, aus dem dialektischen Viereck von kollektiven Interessen, Erwartungen, Bedürfnissen und Werteinstellungen auszumachen (vgl. Seite 14). In der Führungspraxis entsteht ein Regelkreis zwischen systemischen Strukturen und den formalen exogenen Zielen des Sozialgebildes. Er repräsentiert sich zumeist in materialen Füllungen der formalen Normen.

Ein Beispiel soll das Gemeinte veranschaulichen: Ein Team erhält die Aufgabe, ein bestimmtes Projekt auf seine ökonomische Sinnhaftigkeit zu prüfen. Führen bedeutet zunächst, das Team zu bilden und auf diese Aufgabe hin zu ordnen. Dabei muß der Führende keineswegs der hierarchisch Ranghöchste sein. In der Praxis ist er es auch nicht. Durch die Zielvorgabe einerseits und die soziodynamischen Abläufe im Team andererseits ändern sich bei einem optimal funktionierenden Team beständig die kollektiven Interessen, Erwartungen, Bedürfnisse und Werteinstellungen: Es handelt sich also um eine Kommunikationsgemeinschaft.

-
- sie ist auf das Unternehmen als Ganzheit hin orientiert,
 - sie ist nicht delegierbar.

Typische Führungsentscheidungen sind nach Gutenberg a) die Festlegung der langfristigen Unternehmenspolitik, b) die Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche, c) die Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozeß, d) geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicher betrieblicher Bedeutung, e) die Besetzung von Führungsstellen im Unternehmen. Wir unterscheiden zwei Typen von Führungsentscheidungen:

1. Unternehmensentscheidungen. Diese erfüllen die drei genannten notwendigen Bedingungen.
2. Unternehmerische Entscheidungen. Diese erfüllen notwendig nur die erste der genannten notwendigen Bedingungen. Wenn wir im folgenden von Entscheidungen im Bereich des Führens sprechen, sind in der Regel unternehmerische Entscheidungen gemeint.

⁹² a.a.O., 96

Ich möchte diese bislang von mir vertretenen Bestimmungen von Führen hier um einige weitere Aspekte ergänzen.

Arnold Gehlen nennt eine dreifache Leistung des in einem Sozialgebilde herrschenden Führungssystems:

1. Es liefert einen abschließenden Deutungszusammenhang von Welt.
2. Es besorgt Normen der Handlungsformierung.
3. Es vertritt die »Interessen der Ohnmacht«.

In diesen Deutungsordnungen und Weltorientierungen bilden sich »die Formen aus, in denen eine Gemeinschaft sich feststellt und im Dasein hält«.⁹³

Angewandt auf ein Unternehmen, scheint *Gehlen* ausschließlich strategisches Führen, das für einen realistischen und realisierbaren Entwurf einer Unternehmensphilosophie und einer Unternehmenskultur verantwortlich zeichnet, im Sinn zu haben. Insofern aber Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur

- sich nur praktisch machen im operativen Geschäft
- und nur im operativen Führen der im Unternehmen Tätigen realisierter Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur begegnet
- und nur in solcher Begegnung die Chance erhält, Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur zu internalisieren, sind die drei von ihm genannten Aspekte eines jeden Führungssystems wenigstens ebenso erheblich für das operative Führen.

Selbstredend wird das Führen in einem privaten Wirtschaftsunternehmen diese drei Aspekte anders ausformulieren als in einem staatlichen Wirtschaftsunternehmen, in einer Partei, einer Kirche oder einer Hochschule (um nur einige wenige Institutionen zu nennen). Bedenken wir die drei Punkte für ein privatwirtschaftlich strukturiertes Unternehmen:

1. Führen geschieht im Horizont eines vom Unternehmen (sei es ausdrücklich oder unausdrücklich) geschaffenen universalen Deutungszusammenhangs: der Sinn des Unternehmens. Dieser universale Deutungszusammenhang wird durch die Ideale der Unternehmensphilosophie vorgegeben. Sie haben also nicht die Funktion,

- ideale Vorstellungen der Unternehmensleitung, die ohnehin im allgemeinen recht abstrakt und unerheblich bleiben, zu Papier zu bringen,
- das Unternehmensimage in der Äußeren Umwelt zu verbessern,

sondern vor allem den im Unternehmen Tätigen einen Orientierungsrahmen vorzugeben, der es ihnen erlaubt, den Sinn der eigenen Arbeit im Kontext der Aktivitäten des eigenen Betriebs zu erkennen und um die Chance zu wissen, in und durch seine Arbeit die Ideale der Unternehmensphilosophie praktisch werden zu lassen.

2. Führen stellt über informationserzeugende (bitte erinnern Sie sich an dieser Stelle der Unbrauchbarkeit des Realismus der Containermetapher) Signale die Handlungen des Geführten in einen universellen Handlungszusammenhang. Es ist wichtig, daß jeder im Unternehmen Tätige mit einer zureichenden Menge von Signalen versorgt wird, die es ihm erlauben, »zutreffende« Informationen nicht nur über den Sinn und die Funktion seiner Arbeit im Kontext des Betriebes zu bilden, sondern auch über die wirtschaftliche Situation des Betriebes sowie die Praxis der Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur, wenigstens insoweit sie seine Arbeit und seinen Arbeitsplatz betreffen. Da - wie gesagt - identische Signale zu sehr verschiedenen Informationen verarbeitet werden können, hängt die Informationsbildung von dem Vorwissen, den Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteeinstellungen des Informationserzeugers ab, muß also jeder im Unternehmen Tätige die Chance erhalten, sein Informationskonstrukt interaktionell zu bewahren. Das bedeutet u.a., daß das Thema

⁹³ a.a.O., 448-450.

Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur wichtiger Gegenstand aller formellen und informellen Mitarbeitergespräche sein muß.

3. Führen erkennt auch immer die Probleme, die mit der unvermeidlichen »Ohnmacht des Geführten« entstehen, der bereit und fähig sein muß, seine Handlungen und Entscheidungen vor fremden Ansprüchen (denen des Führenden) zurückzustellen. Nicht jedem Geführten fällt es leicht, sich führen zu lassen. Die konkreten Führungsinteraktionen können im Widerspruch zu seinen Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Werteinstellungen stehen. Solche möglichen Widersprüche müssen thematisiert werden können. Oft sind sie nicht auszuräumen. Dann aber muß der Geführte wissen, warum seine Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen hinter denen des Führenden zurücktreten müssen. Es gilt also, die »Ohnmacht des Geführten« zu mindern, soweit dies mit sinnvollem zeitlichen, emotionalen und sozialen Aufwand möglich ist.

3. Eigenschaften des Führenden

Es ist offensichtlich, daß eine realistische Unternehmenskultur diese drei Fragen nicht nur beantwortet, sondern auch von den im Unternehmen Führenden als internalisierte Werte, die sich in formalen Normen vorstellen, abverlangen muß. Ein Führender, der sich solchen Werten, die den im Kapitel über Unternehmenskultur genannten Maximen gehorchen, innerlich widersetzt und sie - wenigstens mittelfristig - nicht internalisiert, ist zum strategischen wie operativen Führen in diesem Unternehmen nicht geeignet. Jeder im Unternehmen Tätige muß wissen, daß er vom Führenden die Realisierung der Werte der Unternehmenskultur, wie sie sich in besonderer Weise in Führungsrichtlinien darstellen, erwarten und - gegebenenfalls - auch verlangen kann. Hier wird wiederum die Bedeutung der Auswahl der Führungskräfte für die Realisierung einer Unternehmenskultur deutlich. Mir ist kein Unternehmen bekannt, das auf einem anderen Wege eine Reform einer bestehenden Unternehmenskultur erfolgreich in Gang gesetzt hätte.

Ein Führender, der diesen Führungszielen gerecht wird, muß über eine Reihe von Fähigkeiten und Begabungen verfügen, die keineswegs immer auf den Führungsetagen von Unternehmen besonders ausgeprägt sind:⁹⁴

- Zivilcourage, um den Sinn von Vorgaben über ihren Wortlaut zu stellen (*Aristoteles* sprach hier von der Tugend der »Epikie«),
- Mut, formale Werte in Handlungen zu übersetzen,
- Fähigkeit zu eigenständigem Beurteilen von sozialen Situationen,
- Freude am Führen,
- Fähigkeit zur Eigenmotivation, Begeisterungsfähigkeit,
- Selbstvertrauen,
- Durchsetzungsvermögen,
- Organisationsfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit (hier ist vor allem angesprochen die Fähigkeit, kommunikative Störungen zu erkennen und zu beheben, dieses Thema wird uns im folgenden Abschnitt noch beschäftigen),
- Konfliktfähigkeit,⁹⁵ hier sind vor allem gemeint die Fähigkeit und Bereitschaft,

⁹⁴ Gemeinhin werden folgende Merkmale erfolgreicher Führungskräfte angeführt: höhere Intelligenz, entwickeltes Selbstvertrauen, Dominanz, Befähigung zu realitätsdichter Situationsdiagnostik und Verhaltensflexibilität. Die Korrelation zwischen diesen Merkmalen und dem Führungserfolg ist jedoch nur schwach positiv (und keineswegs signifikant). Verschiedene Untersuchungen kommen zu sehr verschiedenen Ergebnissen. Aus diesem Grund ermöglichen Tests und andere Eignungsprüfungen eine nur sehr begrenzt brauchbare Prognose über die Führungserfolge eines Menschen.

⁹⁵ Vgl. dazu die Ausführungen in »Kommunikation für Manager«, Düsseldorf 1990, 120-131. Hier wird auf Charaktermerkmale aufmerksam gemacht, welche die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit kaum

- überflüssige Konflikte zu vermeiden,
- notwendige Konflikte mit möglichst geringem psychischen und sozialen Aufwand bei sich und dem Konfliktpartner aufzunehmen und durchzustehen sowie
- Techniken zu beherrschen, diese Konflikte mit den richtigen Möglichkeiten zur richtigen Zeit zu beenden und ein normales Kommunikationsklima⁹⁶ wiederherzustellen.

Fehlen mehrere dieser Fähigkeiten, wird der Führende kaum die Werte einer formulierten Unternehmenskultur realisieren und so seinen Mitarbeitern vermitteln können. Obschon uns hier die Frage nach dem Führungserfolg noch nicht unmittelbar interessiert, sei festgestellt, daß die erwähnten Fähigkeiten zwar zur Vermittlung einer realisierten Unternehmenskultur unverzichtbar sind, nicht aber schon (wie in der vorigen Anmerkung ausgeführt) grundsätzlich Führungserfolg sichern.

4. Die Kommunikationsfähigkeit des Führenden

Da operatives Führen eine Form kommunikativen Interagierens ist, muß das Thema »Kommunikationsfähigkeit« hier etwas ausgeführt werden. Wichtig ist die Einsicht, daß kommunikative Techniken nur erlernt werden können, wenn ihnen eine entsprechende Einstellung entspricht. Ein Führender, der ein funktionales Verhältnis zu seinen Mitarbeitern unterhält, wird personale Kommunikation nur simulieren können - und solche Simulation wirkt allemal aufgesetzt und gekünstelt. Sie kann bestenfalls vorübergehend einen Mitarbeiter täuschen. Aus diesem Grund sind alle Kommunikationsseminare, die für sich beanspruchen, Kommunikationstechniken zu vermitteln, ohne diesen Aspekt zu berücksichtigen, ausgesprochen problematisch. Ein gutes Seminar wird entweder latentes in Einstellungen gründendes Potential freisetzen oder es wird Einstellungen und kommunikative Verhaltensmuster ändern. Die folgenden Hinweise können, da Einstellungsveränderungen durch Lektüre nur sehr begrenzt möglich sind, allenfalls versuchen, die Entfaltung eines latenten kommunikativen Potentials zu ermöglichen.

(1) Der operativ Führende bildet mit den oder dem Geführten ein Sozialgebilde etwa vom sozialen Typ »Gruppe« oder »Paar«. Dieses Sozialgebilde kann entweder vom Typ Institution oder vom Typ Kommunikationsgemeinschaft sein. Der Führende hat sich im Rahmen seiner Möglichkeiten sehr wohl zu überlegen, welchen Typ von Sozialgebilde (Gruppe/Paar; Institution oder Kommunikationsgemeinschaft) der Unternehmenskultur am besten gerecht wird. Sicherlich gibt es Führende, die nur in einer Paarbeziehung wirksam motivieren können. Sicherlich gibt es auch Führende, die ihre Führungsinteraktionen vorwiegend oder ausschließlich als Funktion der Institution »Unternehmen« verstehen. Hier hat die Unternehmensleitung sehr wohl zu prüfen, ob solche Personen eine zureichende kommunikative Performance besitzen, um eine bestimmte Unternehmenskultur praktisch zu machen.

Natürlich ist das Führen in einer Paarbeziehung nicht unproblematisch. Nicht selten schleichen sich Interaktionsmuster ein, die ein spezifisches Vertrauensverhältnis (oder ein anderes Verhältnis personaler Nähe wie Freundschaft oder Kumpanei) aufbauen, ohne daß dieses von der charakterlichen Vorgabe der Interagierenden gerechtfertigt wäre. Enttäuschtes Vertrauen baut allemal ein erhebliches Konfliktpotential auf, das nicht leicht zu beheben ist. Zudem ist eine Paarbeziehung der natürliche Feind einer Gruppe, weil sie andere Personen ausschließt. Im Regelfall ist also das Führen in einer Gruppe vorzuziehen. Optimal sind

behebbar begrenzen. Zur Theorie und Praxis von konfliktorientierten Abläufen vgl. »Krisen und Konflikte«, Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig, München 1980.

⁹⁶ Über den Zusammenhang von gestörter Kommunikation und Konflikt bzw. über Konfliktlösung als wiederhergestellte Kommunikationsfähigkeit habe ich gehandelt in »Krisen und Konflikte«, a.a.O., Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig 1980, 359-452. Hier werden auch mehrere Fälle aus der Praxis vorgestellt, die diesen Zusammenhang belegen.

die Gruppenmitglieder emotional durch das Verhältnis »Kameradschaft« einander verbunden. Kameradschaft meint die Bereitschaft, füreinander dazusein, das aber bei geringer personaler Bindung (Beispiele für Kameradschaft: Soldaten, Bergsteiger, Taucher).

Keinesfalls ist das operativ-unmittelbare Führen in einem Sozialgebilde vom Typ Institution unproblematisch. Institutionen lassen den Führenden leicht als Systemagenten erscheinen, der im Namen der Institution ohne grundsätzliche Rücksichtnahme auf die Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen der von ihm Geführten seine Führungsinteraktionen gestaltet. Diese Rücksichtnahme wird allenfalls in Einzelfällen geübt. Zudem kann es dazu kommen, daß der Führende, der seine Interaktionen vorwiegend oder gar ausschließlich als Funktionen einer Institution versteht, nicht einmal zureichend sensibel ist, die individuellen Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen seiner Mitarbeiter wahrzunehmen. Im Regelfall ist also ein Führen vorzuziehen, das im Rahmen der Vorgaben des Unternehmens und seiner Philosophie und Kultur die Führungsinteraktionen mit seinen unmittelbaren Mitarbeitern im Rahmen einer Kommunikationsgemeinschaft gestaltet.

(2) Es gilt, gerade in kommunikativen Führungsinteraktionen, nicht auf die Insinuationen irgendwelchen Metaphernrealismen hereinzufallen. Das bedeutet sichtlich das Ende einer Unternehmenskultur, welche die personale Autonomie und Würde eines Mitarbeiters ernst nimmt oder doch sich bemüht, sie ernst zu nehmen.

Hier sind (neben dem schon behandelten Realismus der Containermetapher) einige weitere kommunikative Fehleinstellungen zu nennen, die wirksames operatives Führen langfristig zu einem aussichtslosen Unterfangen machen können. Metaphern sind Bilder von etwas Bekanntem, die helfen sollen, etwas Unbekanntes zu verstehen. So kann man etwa Kommunikation unter die Bilder »Dialog«, »Kampf«, »soziale Kontrolle« stellen, um kommunikative Situationen zu verstehen und zu erklären. Die hier zu behandelnden Metaphern können reale Bilder konkreter Kommunikation sein. Werden sie jedoch universalisiert, vergewaltigen sie die kognitive Autonomie des Kommunikationspartners. »Kognitive Autonomie« bezeichnet die Tatsache, daß alle Menschen das Recht haben, die gleichen Sachverhalte anders zu erkennen, zu interpretieren, zu werten, zu erklären. Sie ist die Grundlage jeder anderen Autonomie (und damit jeder Freiheit und Würde). Das Recht auf kognitive Autonomie ist nicht etwa ein Recht, das gegeben oder entzogen werden könnte, sondern eine Art von Naturrecht. Wir Menschen können nämlich gar nicht anders, als Sachverhalte auf unsere Weise zu erkennen, zu interpretieren, zu werten und zu erklären, die von der Erkenntnis, Interpretation, Wertung und Erklärung eines jeden anderen Menschen abweichen kann. Diese Einsicht ist das Fundament jedes praktischen Humanismus. Der Satz »Was auch immer erkannt wird, wird auf die Weise des Erkennenden erkannt«⁹⁷ ist ebenso trivial wie meist nicht zur Kenntnis genommen. Wir Menschen neigen dazu, Dinge, die uns selbstverständlich sind, auch für andere für ebenso selbstverständlich zu halten. Wer dieser Neigung nachgibt, endet unweigerlich in einem totalitären Dogmatismus.⁹⁸ Welche Metaphern können, wenn sie universalisiert werden, solchen Dogmatismus begünstigen?

⁹⁷ Thomas von Aquin wurde nicht müde zu betonen, daß sich in der Erkenntnis Erkennender und Erkanntes aneinander anpassen. Er spricht in seiner »Summe wider die Heiden« von einer »Assimilatio cognoscentis ad cognitum« (1, 65) wie von einer »Similitudo cogniti in cognoscente« (11, 77-7). Eine Philosophie oder Theologie, die den in dieser Einsicht gründenden Pluralismus leugnet, ist ebenso dumm wie böseartig-inhuman.

⁹⁸ Ich habe diesen Sachverhalt ausführlich dargestellt in »Wie man sinnvoll miteinander umgeht« (Düsseldorf 1992). Die philosophischen Grundlagen und Konsequenzen dieser Einsicht finden Sie entwickelt in »Philosophie für Manager« (Düsseldorf 1988).

a) Die Dialogmetapher:⁹⁹ Sie setzt voraus, daß kommunikative Abläufe am besten unter dem Bild des Dialogs erklärt und verstanden werden können. »Dialog« bezeichnet eine Folge kommunikativer Handlungen, die zu einem gemeinsamen Sinnbestand und über diesen in der Regel auch zum Konsens führt. In ihrer Universalisierung setzt die Metapher voraus, daß über die Erzeugung eines sinnstiftenden Dazwischen (*Martin Buber*) die Dialogpartner sich grundsätzlich einigen könnten. Wenn es nicht zu einer Einigung komme, seien die Kommunikationspartner entweder kommunikationsunfähig, dumm oder böse. Ganz offensichtlich nimmt die Metapher die Autonomie des Erkennens, Erklärens, Verstehens, Wollens nicht ernst.

b) Die Kampfmetapher:¹⁰⁰ Sie erklärt kommunikatives Geschehen mit dem Bild des Kampfes. Kommunikation verfolge vorwiegend den Zweck, das eigene Leben zu mehren und zu entfalten. Es gelte in diesem Rahmen, die eigene Meinung durchzusetzen, andere zu besiegen, sich zu behaupten, zu überzeugen. Kommunikation ist ein Instrument, um im Wettbewerb (= »Konkurrenzkampf«) zu bestehen.

c) Die Kontrollmetapher: Sie erklärt und versteht alles kommunikative Handeln als bewußten oder unbewußten Versuch, soziale Kontrolle¹⁰¹ auszuüben. Jede kommunikative Handlung trage in sich ein lohnendes und strafendes Potential, über das ein Individuum versuche, das es umgebende soziale Feld zu seinen Gunsten aufzubauen, zu gestalten oder zu verändern. Andererseits versuche seine soziale Umwelt in allen ihren Interaktionen und Interaktionsangeboten über reziproke Rollenerwartungen ein Individuum nach seinen Vorstellungen zu domestizieren.

Es dürfte offensichtlich sein, daß jedes einseitige Verständnis von Kommunikation, wie es in den Metaphern vorgestellt wird, schwere Kommunikationsunfähigkeit signalisiert. Eine brauchbare Unternehmenskultur wird also Rahmenbedingungen schaffen müssen, durch die solche einseitigen Bilder von Kommunikation nicht erst entstehen können.

(3) Es sollte stets bewußt bleiben, daß in allen Interaktionen, vor allem aber in Führungsinteraktionen, sich die Interaktionspartner bewußt oder - wie meistens - unbewußt das Bild rückspiegeln, das sie sich voneinander gemacht haben. Jede Kommunikation leistet also Spiegelungsarbeit.

Erhält nun ein Mensch von einem anderen, der in seinem Leben eine wichtige Rolle spielt, dauerhaft ein Bild rückgespiegelt, in dem er sich nicht wiederfindet, hat er drei Möglichkeiten:

a) Er paßt sich dem Bild an, verrät seine Identität und beginnt ein Leben aus zweiter Hand zu leben. *Max Frisch* hat das Thema des Versuchs, in einer falschen Rolle aus der Wirklichkeit auszubrechen, immer wieder thematisiert.

b) Er trennt sich von der Realität und flüchtet in eine Wahnwelt. Auch das Thema der spaltungsbedrohten Identität hat *Max Frisch* in seinen Werken sehr realistisch behandelt.

⁹⁹ Sie wurde als universelle Form der Erklärung von Kommunikation nach H. Cohens »Religion der Vernunft aus den Quellen des Judentums« (1919) vermutlich begründet. In schneller Folge erschien eine reiche Dialogliteratur. F. Ebner (1921), F. Rosenzweig (1921), M. Buber (1928) sind hier zu nennen.

¹⁰⁰ G. W. F. Hegel verstand wohl 1807 als erster den Kampf als Prozeß der Anerkennung eines Selbstbewußtseins durch ein anderes. Es sei das ein dauernder Kampf um Leben und Tod. Nach Charles Darwin ist der dauernde »Kampf um Übergewicht, um Wachstum und Ausbreitung, um Macht, gemäß dem Willen zur Macht, der eben der Wille des Lebens ist«, Ausdrucksform jedes Lebens. Auch Oswald Spengler vertrat die Ansicht, der Kampf sei die »Urpolitik alles Lebendigen, daß Kampf und Leben in der Tiefe eins sind und mit dem Kämpfenwollen auch das Sein erlischt«.

¹⁰¹ Der Begriff »soziale Kontrolle« wurde 1901 von E. A. Ross geprägt. Hier bedeutet er jedoch, daß das Individuum durch sein soziales Umfeld einer permanenten Kontrolle unterliege, die in allen Interaktionen realisiert werde. Die Kontrollmetapher kehrt diesen Sachverhalt spiegelbildlich um.

c) Er zerbricht die Interaktionsgemeinschaft, indem er sich von dem bisherigen Partner sozial oder emotional löst.

Sicher ist die dritte Möglichkeit für den Betroffenen die beste. Doch sie ist de facto nicht leicht zu realisieren. Mir sind Fälle bekannt, in denen Vorgesetzte einen engen Mitarbeiter durch dauernde Rückspiegelungen, in denen er sich in keiner Weise wiederfinden konnte, buchstäblich an den Rand des Wahnsinns trieben - ohne es zu merken. Zwar sind Frischs Dramen Lehrstücke ohne Lehre, das sollte uns aber nicht daran hindern, Lehren zu ziehen.

Ich bin der Ansicht, daß es mit der Unternehmenskultur nicht weit her ist, wenn in einem Unternehmen Personen Führungsfunktionen wahrnehmen, ohne ausreichend für die Problematik der Rückspiegelung sensibilisiert zu sein. Die Trivialtechnik des Lobens ist ebenso naiv wie erfolglos, wenn sie nicht (wie übrigens auch des Tadelns) verbunden ist mit verantworteter Spiegelungsarbeit. Der törichte Satz »Lobe nur, dann wird sich in deinem Lob schon ein jeder wiederfinden« zeugt von einer abgrundtiefen Menschenverachtung. An die Stelle der Widerspiegelung tritt Manipulation.

(4) Auch die Unterscheidung von funktionaler und personaler Kommunikation sollte nicht nur rational zur Verfügung stehen, sondern zugleich das kommunikative Verhalten regulieren. Funktional nennen wir eine kommunikative Handlung, wenn sie den Zweck verfolgt, in dem der geführte Mensch nicht mehr als Person, sondern nur noch als Funktion vorkommt. Die rein funktionale kommunikative Handlung verstößt gegen die Würde des Kommunikationspartners, insofern er zum reinen Mittel gemacht wird, einen Zweck zu erreichen. Sie ist also mit jeder verantworteten Unternehmenskultur unverträglich und damit das von Systemagenten bevorzugte Kommunikationsmuster.

Sieht man jedoch von diesem Grenzfall ab, reicht ein breites Spektrum von vorwiegend funktionaler Kommunikation, die zum primären Interesse eine Funktion des Partners hat (»Verbinden Sie mich bitte mit Herrn X!«), bis hin zur dominant personalen Kommunikation, deren primäres Interesse der Partner selbst ist (»Sie scheinen bekümmert zu sein, möchten Sie darüber reden?«).

Welches kommunikative Muster gewählt werden sollte, hängt sehr von der Art und dem Ziel einer Führungsinteraktion ab. Eine entwickelte Unternehmenskultur wird nur Personen in Positionen operativen Führens bringen, die einerseits eine breite Palette zwischen dominant operationaler und primär personaler Kommunikation glaubwürdig (d. h. fundiert in einer Werteinstellung) beherrschen und zum anderen ausreichend sozial sensibel sind, die Erwartungen des Partners an die kommunikative Situation genau einzuschätzen, um aus der Palette die richtige Farbe zu wählen.

(5) Für eine entwickelte Kommunikationsfähigkeit ist nicht nur die Kenntnis, sondern auch die beherrschte Erkenntnis der verschiedenen kommunikativen Schichten von erheblicher Bedeutung. Wenn wir Menschen miteinander umgehen, senden und empfangen wir gleichzeitig auf vier kommunikativen Ebenen.

- Die Ebene des Themas, auf der Signale empfangen werden, die zur Ausbildung einer sach- oder thematisch orientierten Information führen (sollen): So wird etwa die Aufforderung »Bringen Sie mir bitte einmal die Unterlagen über die Sache Y!« vorwiegend auf dieser Ebene spielen.
- Die Ebene der sozialen Vergewisserung, auf der Signale empfangen werden, die zur Ausbildung einer Vergewisserung über die Art der sozialen Situation, in der sich die Partner befinden, führen (soll): So werden etwa viele Signale der »nichtverbalen Kommunikation«, aber auch der Tonfall der Rede auf dieser Ebene spielen.
- Die Ebene der Selbstdarstellung, auf der Signale empfangen werden, die zur Ausbildung der Information über den Partner führen (sollen): So werden etwa Erzählungen über Ferienerlebnisse vorwiegend auf dieser Ebene spielen.

- Die Ebene der versteckten Appelle, auf der Signale empfangen werden, die zur Ausbildung einer appellativen Information führen (sollen): So werden etwa nichtthematisierte Appelle der Art »Höre mir bitte zu!« oder »Nimm mich bitte ernst!« auf dieser Ebene spielen.

Es ist nun von erheblicher Bedeutung für eine gelingende Interaktion, daß die dominante Ebene erkannt wird. Viele Menschen senden zwar (und das ist unvermeidlich) auf allen vier Ebenen, sind aber nur bereit und fähig, auf einer (meist der erstgenannten) zu kommunizieren. Kommt der Partner »nicht zur Sache«, schalten sie nicht selten, genervt und in ihrer Geduld auf die Probe gestellt, ab. Damit aber vergeuden sie eine Menge Zeit. Gerade das Führen von Menschen spielt sich auf allen vier Ebenen ab. Es auf die thematische Ebene allein verkürzen zu wollen ist unmenschlich.

Alle diese kommunikativen Fähigkeiten und Fertigkeiten sind also nicht als Techniken zu verstehen, sondern als Folgen einer entwickelten oder auch erst geweckten kommunikativen Performance. Vorsätze des Typs »Ab heute werde ich...« sollten Sie vergessen. Verhalten, vor allem kommunikatives oder kommunikativ erhebliches, kann nicht »erlernt werden«, wie man etwa Buchhaltung oder die Verwendung von Simplex-Tableaus erlernen kann. Der Versuch, in solcher Weise Erlerntes anzuwenden, wird sehr bald an der interaktionellen Umwelt scheitern. Sie integriert einen Menschen mit seinen Mustern. Sie macht ihm Interaktionsangebote, die diesen Mustern entsprechen. Reagiert er dann nicht im Raum der ihm zugeschriebenen Muster, stößt er so lange auf Mißverständnis, bis er sich wieder der alten bedient.

Welche kommunikativen Fähigkeiten wie beherrscht - oder nicht beherrscht - werden, ist Ausdruck der persönlichen Kultur eines Menschen. »Persönliche Kultur« ist sehr viel weniger von beherrschten oder unbeherrschten Tischsitten, von beherrschter oder unbeherrschten »kulturellen Kenntnissen« (etwa in Literatur, Musik, Malerei) und nicht von der Art des Ausbildungsabschlusses abhängig, sondern vor allem von der Entwicklung und der Art der beherrschten kommunikativen Fähigkeiten. Ich kenne Vorstände, Generäle und Minister (ja, Kanzler) von horrender Unkultur. Ich kenne ebenso Handwerker, Hausfrauen und Strafgefangene von entwickelter Kultur.

Diese Einsicht ist auch für die Bestimmung der Unternehmenskultur von erheblicher Bedeutung. Eine Unternehmenskultur, die nicht Ausdruck einer Internalisierung einer personalen Werteordnung der im Unternehmen Tätigen ist, verdient eher den Namen einer Unternehmensunkultur, selbst wenn sie sich nach außen hin noch so kultiviert gebärdet.

5. Führungsrichtlinien

Bislang haben wir eine Reihe von Aspekten vorgestellt, die beim Übersetzen der Ideale einer Unternehmensphilosophie in die Werte einer Unternehmenskultur unter Berücksichtigung der Entwicklung von Führungsrichtlinien zu beachten sind. Es gilt nun, das Mißverständnis zu vermeiden, als ob die vorgestellten Gedanken die Einführung von materialen Normen im Rahmen von Führungsrichtlinien verlangen.¹⁰² Solche materialen Normen werden sehr oft in der Form eines »Management by... « formuliert. erinnert sei hier etwa an:

¹⁰² Hugo Tschirky prüfte die Aussagen von Führungsrichtlinien in Unternehmen in der Schweiz (a.a.O., 433-438). Er kommt zu dem Ergebnis, daß etwa die Hälfte der 100 größten Schweizer Unternehmen Führungsrichtlinien eingeführt haben. Jede dieser formulierten Führungsrichtlinien artikuliert sich in durchschnittlich 265 Aussagen. 83 Prozent der Aussagen in den überprüften Führungsrichtlinien sind - unabhängig von der Unternehmensgröße - führungstechnischer Art. 17 Prozent der Aussagen sind sozialer Art. Bei diesen Aussagen sozialer Art überwiegt eine personale Betrachtung vor interaktionellen (nur 2,3 Prozent der Aussagen) oder soziolokalen Aspekten (nur 0,3 Prozent der Aussagen). Zu den sozialen Aussagen zählen Einsichten wie folgende:

- *Management by delegation,*

ein partizipatives Führungskonzept, das davon ausgeht, daß Entscheidungsfreiheit und Verantwortung weitgehend auf Mitarbeiter übertragen werden (gelegentlich wird dieser Führungsstil dem »Harzburger Modell« zugeordnet). Da jede Delegation rückgängig gemacht werden kann, handelt es sich also um eine Vollmacht aus zweiter Hand. Vorzuziehen ist ein Führungskonzept, in dem möglichst wenig delegiert wird, sondern Vollmacht und Verantwortung genuin (etwa aufgrund einer verbindlichen, in bestimmten Zeiträumen an die konkreten Bedürfnisse des Unternehmens oder an sich wandelnde Performancen des Führenden angepaßte Funktionsbeschreibung) realisiert werden.

- *Management by exceptions,*

ein ebenfalls partizipatives Modell mit weitgehender Dezentralisation. Ein Eingriff des Vorgesetzten erfolgt nur, wenn festgelegte Toleranzwerte überschritten werden. Hier liegt das Problem in einer einvernehmlichen Festlegung der Toleranzwerte, die im Regelfall nicht mit zureichender Realitätsdichte für zukünftige Situationen erbracht werden kann.

- *Management bei objectives,*

ein mehrdimensionales Führungskonzept, das die Bedeutung gemeinsamer Zielvereinbarungen, weitgehende Delegation von Entscheidungsbefugnissen und die regelmäßige Rückbindung zum Grad der Zielerreichung und die Koppelung von Belohnungen an den Grad der Zielerreichung beschreibt. Bei diesem Führungsstil liegen die Schwächen a) in der Delegationsproblematik und b) in der Gerechtigkeitsproblematik der Koppelung von Belohnung und Zielerreichung. Es wird immer Mitarbeiter geben, die sich in dieser Sache zu Unrecht benachteiligt fühlen. Sie werden dadurch nicht unbedingt motiviert.

- *Management by system,*

ein Führungskonzept, das gekennzeichnet ist durch die Ausbildung von Verfahrenssystemen, um vor allem die Gemeinkosten zu senken. Die Systeme fassen Verfahrensvorschriften (»Procedures«) und Methoden zu strukturierten Ganzheiten zusammen. Das geschieht über die Festlegung materialer Normen. Diese schreiben etwa bei sich wiederholenden Tätigkeiten über Verfahrensordnungen vor, welche Arbeiten von wem wann und wie zu erledigen sind. Es ist sehr darauf zu achten, daß diesem Führungskonzept keineswegs eine entwickelte Systemtheorie zugrunde liegt. »System« wird hier eher abgeleitet von »systematisch«. Insofern noch manche Unternehmensberater in einer merkwürdigen Nachzeitigkeit solche Verfahrensvorschriften und Methoden verordnen, dürfte dieser Hinweis angemessen sein. Zugegeben sei, daß in extremen Krisensituationen ein solches »Management by system« nützlich, vielleicht gar notwendig werden kann. Wird es aber außerhalb von solchen Extremsituationen eingeführt oder angewendet, breitet sich im »Gemeinkostenbereich« Angst und Unsicherheit und - damit verbunden - Demotivation aus. Die

- »Wir sind überzeugt, daß sich der Mensch nur in Freiheit richtig entfalten kann.«

- »Die Achtung der Persönlichkeit des Mitarbeiters fördert sein Vertrauen in die Führung.«

Zu den spezifisch personalen gehören:

- »Der Aufgabenbereich des Mitarbeiters soll seinen Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechen.«

- »Mit dem Interesse an der Arbeit steigt die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters.«

Zu den interaktionellen und soziolokale Aspekte berücksichtigenden Aussagen gehören:

- »Kooperative Führung soll durch offene Information gekennzeichnet sein.«

- »Erfolg bedarf des gegenseitigem Vertrauens unter den Mitarbeitern.« Ich möchte es dem Leser ersparen, vergleichbaren Schwachsinn der Führungsrichtlinien deutscher Unternehmen zur Kenntnis nehmen zu müssen. Deren Lektüre müßte an sich ausreichen, ein Genie augenblicklich zu verblöden.

Ereignisse in Baden und Mannheim zeugen von einer sehr problematischen Unternehmenskultur der Konzernleitung der ABB. Ein funktionierendes Controlling sollte erst gar nicht aufgeblähte Gemeinkostenstellen aufkommen lassen.

Dagegen scheinen zwei andere »Management-by«-Konzepte mit der Forderung, in der Unternehmenskultur ausschließlich formale Normen aufzunehmen, prinzipiell verträglich zu sein:

- *Management by participation,*

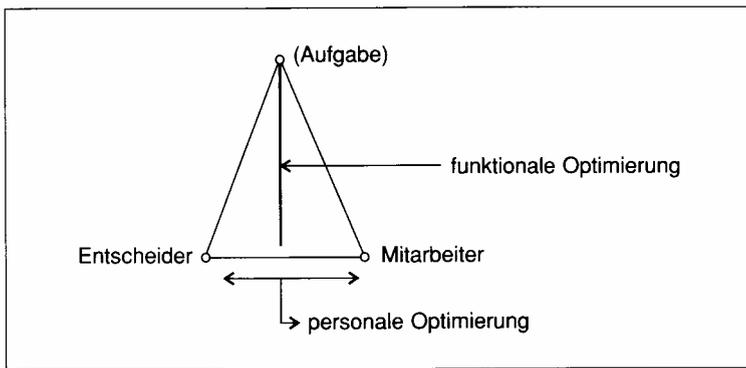
ein Führungskonzept, das die Mitarbeiterbeteiligung an den sie betreffenden Zielentscheidungen über das vom Betriebsverfassungsgesetz geforderte Maß hinaus betont. Dieses Führungskonzept kann ein wichtiger Aspekt einer entwickelten Unternehmenskultur sein. Es ist jedoch in der Anwendung sorgfältig darauf zu achten, daß es dazu führt, die im Unternehmen Tätigen zu einer Identifikation mit dem Unternehmen, seiner Philosophie und Kultur (über die gemeinsam getroffene Zielentscheidung) zu bringen. Das ist keineswegs automatisch der Fall, sondern setzt voraus, daß die Vorgesetzten Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur internalisierten.

- *Management by results,*

ein Führungskonzept, das einen systematischen Ausbau einer Zielplanung vor allem bei der Koordination dezentraler Entscheidungen zum wichtigen Führungsinstrument macht. Dieses Führungskonzept ist jedoch nur dann erfolgreich, wenn a) deutlich wird, daß die Zielplanung im Horizont der Werte der Unternehmenskultur liegt, b) die Menge der Vorgaben für eine gemeinsame Zielplanung nicht zu groß ist und c) die strategische Unternehmensführung ihre Zielvorgaben den operativ Führenden im einzelnen, in Gestalt formaler Normen, die über die von der Unternehmenskultur definierten hinausgehen und an die konkrete Entscheidungssituation angepaßt sind, zureichend deutlich macht. Hier liegt die Gefahr wieder in der zu frühen materialen Definition von Zielvorgaben. Oft wird sie eingefordert, um Ergebnisse (»results«) vergleichbar zu machen, vor allem wenn es darum geht, entsprechende Belohnungen zuzuteilen.

Man stellt schnell fest, daß die Gefahr aller vorgestellten Führungskonzepte in der zu frühen materiellen Füllung formaler Normen der Unternehmenskultur besteht. Zumeist bedeutet vor allem »Delegation« nicht nur die eigenverantwortliche Lösung von definierten Aufgaben, sondern auch die Bindung an bestimmte strategische Konzepte der Lösung der Aufgaben. Wie schon in der Überlegung zur Differenz materialer und formaler Normen ausgeführt, sind sie eher schädlich als nützlich. Nur sehr schwache sogenannte »Führungspersönlichkeiten«, die recht verantwortungsscheu sind, werden sich gerne an solchen materialen Normen orientieren.

Wir stellen fest, daß derjenige optimal führt, der im Rahmen der Ideale der Unternehmensphilosophie und der in formalen Normen gefaßten Werte der Unternehmenskultur eine doppelte Optimierung leistet: Werden gleich gute Lösungen der gestellten Aufgaben vorausgesetzt, dann führt der besser, dem unter den genannten formalen Rahmenbedingungen eine funktionale und personale Optimierung gelingt. Die folgende Skizze mag das Gemeinte veranschaulichen:



Es gibt nun eine Reihe von Führungspraktiken, die diesen formalen Normen optimalen Führens in aller Regel widersprechen. Hier sind vor allem zu nennen:¹⁰³

(1) Ein arroganter (narzißtisch-assozieller) Führungsstil. Die Führungsaktivitäten dienen nahezu ausschließlich der Selbstbestätigung des Führenden (seiner Wichtigkeit, seines Einflusses, seiner »Macht«). Nicht wenige solcher narzißtischen Führenden sind trotz allen Mangels einer Führungskultur als Ausdruck einer realisierten Unternehmenskultur - durchaus technisch erfolgreich. Ihr Ehrgeiz verhindert, daß sie allzu große Fehler machen.

(2) Ein »repressives Führen«, das Menschen dazu bringt, entweder die eigenen Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen zu suspendieren oder aufzugeben. Ein solches als repressiv erfahrenes Führen verhindert die Internalisierung des Unternehmens und seiner in Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur ausgemachten und formulierten Identität. Initiative und Kreativität werden weder verlangt noch zugelassen, sondern eher als Störgrößen wahrgenommen (wennschon sich das der repressiv Führende kaum eingestellt).

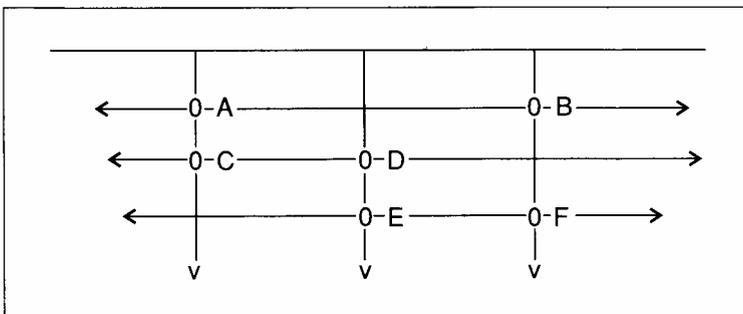
(3) Ein an materialen Normen orientiertes rigides Führen. Diese materialen Normen können entweder der miserablen Unternehmenskultur entstammen, dem endogenen Gewissen des Geführten oder Anordnungen seiner Vorgesetzten. Rigides Führen tötet ebenfalls Initiative und Kreativität. Es fordert zum Widerstand (wenigstens zum inneren) und zum destruktiven Ungehorsam auf.

(4) Ein ausschließlich an »sachlichen Notwendigkeiten« orientiertes Führen. Daß schlichte Sachnotwendigkeiten, ja auch die »normative Kraft des Faktischen«, nicht Normen einer entwickelten Unternehmenskultur schaffen oder realisieren, wird offensichtlich sein. Ein Zwang zu einer entwickelten Kultur gibt es nicht. Meistens sind es autoritäre Persönlichkeiten, die sich unter die Normen der Pseudokultur des bloß Faktischen, nicht in Idealen einer Philosophie Wurzeln, stellen - und das dann noch für eine entwickelte Unternehmenskultur halten. Ihr Ziel ist meist die funktionale Optimierung (unter sträflicher Vernachlässigung der personalen).

(5) Ein unentschlossenes, zögerndes oder unsicheres Führen. Wem Führen keinen Spaß macht, sollte es bleiben lassen. Es gibt Führende, die unter der Last der ihnen aufgebürdeten Verantwortung zusammenzubrechen drohen. Verantwortung für das Wohlergehen des Unternehmens und der in ihm Tätigen ist nicht leichtzunehmen. Aber die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, sollte nicht ausschließlich im Pflichtbewußtsein gründen, sondern zumindest ebensosehr in der Verantwortungsfreude.

¹⁰³ Vgl. dazu »Kommunikation für Manager«, Düsseldorf 1990, 107 ff.

(6) Führen über »sternförmige Kommunikation«. Nicht wenige Menschen in Führungspositionen sind der eigentümlichen Ansicht, alle erheblichen Informationen müßten über sie laufen. Ich kenne den Leiter eines durchaus nicht kleinen Unternehmens, der prinzipiell an niemanden Verantwortung für Entscheidungen zusammen mit Entscheidungsvollmacht delegierte in der Sorge, daß sich im Unternehmen »Informationsnester« oder Informationszentren bilden könnten, die eigenständig die eingehenden Nachrichten verarbeiten könnten. Selbst die eingehende Post lief vollständig über seinen Schreibtisch. Er führte wie eine Kreuzspinne im Netz, das auch keine Mehrzahl von - wenn auch untergeordneten - Zentren kennt. Die Art der »Informationsströme« und die »Informationsverarbeitung« ist ein wichtiges Indiz für die Art der tatsächlichen Unternehmenskultur. Nicht selten findet sich in den ausgearbeiteten Texten zur Unternehmenskultur ein Hinweis auf netzförmige »Informationsverarbeitung« (ist sie doch eine unverzichtbare Voraussetzung jedes kooperativen oder partizipativen Führungsstils). Was meint »Netzwerk«?¹⁰⁴ Die klassisch gewordene Definition stammt von *Virginia Hine*. Sie beschrieb sie als »schlampig geknotete Fischnetze mit einer Vielzahl von Knoten oder Zellen unterschiedlicher Größe, von denen jede mit allen anderen entweder direkt oder indirekt verbunden ist«. Netze, so vermutet sie, entstehen immer, »wenn Leute sich zusammenfinden oder organisieren, um irgendwelche Aspekte eines Sozialgebildes zu ändern«.¹⁰⁵ Das Gemeinte soll eine Skizze verdeutlichen:



Das vorangestellte Netzwerk ist offen. Es ist fähig, sich an andere Netzwerke anzukoppeln. Insgesamt sind sechs von neun möglichen Netzpunkten zur Zeit besetzt (A... F). Die Personen A bis F geben »Informationen« in das Netzwerk ein. Diese Eingabe führt dazu, daß sich der Kenntnisstand eines oder mehrerer anderer Teilnehmer am Netzwerk verändert. Aufgrund dieser Änderungen gibt er oder geben sie wiederum veränderte »Informationen« ins Netzwerk ein. Die »Informationsverarbeitung« im Netzwerk ist abgeschlossen, wenn neue Beiträge keine Veränderungen an anderen Netzwerkpunkten zur Folge haben. Das Netz befindet sich im stabilen Zustand. Dieser stabile Zustand kann den ebenfalls im Netzwerk befindlichen Entscheider zur Entscheidung führen.

In das Netzwerk sollten prinzipiell alle Personen aufgenommen werden, die durch ihre Vorkenntnisse zu einer kreativen und produktiven »Informationsverarbeitung« aufgrund neuer »Informationen« zur Sache fähig sind. Eine hierarchische Selektion ist gegen den Geist des Netzwerks und behindert dessen Funktion

¹⁰⁴ Der Begriff »Netzwerk« wurde vermutlich erstmals von Jessica Lipnack und Jeffrey Stamps in dem von uns verwendeten Kontext vorgeschlagen (Networking, in: New Age, Juni 1980). John Naisbitt bestimmte 1982 Netzwerk deutlich weiter: Es sei »ein Zusammenschluß von Leuten, die miteinander reden, ihre Ideen, Informationen austauschen oder sich gegenseitig Hilfsmittel zur Verfügung stellen. Dieses gegenseitige Verbindungsaufnehmen kann natürlich in einer Unzahl verschiedener Formen und durch die verschiedensten Mittel, Medien und Möglichkeiten erfolgen... Solche Netzwerke oder Netzstrukturen entwickeln sich meist spontan... Bei der Informationsübermittlung ergibt sich dabei meistens, daß sie schneller und wirksamer sind, effizienter als alle Prozesse, die wir bisher kannten« (Megatrends, Bayreuth [Hestia], 1984, 273).

¹⁰⁵ Virginia Hine: The Basis Paradigma of a Future Socio-cultural System, in: World Issue, April 1977. Vgl. dazu auch J. Naisbitt, a.a.O., 278.

erheblich. Ebenfalls darf in die »Informationsströme« keinerlei hierarchische Autorität eingebracht werden. Sie ist über die Netzwerkstruktur auszuschließen. Strukturell verunmöglicht wird hierarchische Dominanz durch die Verwendung dialektischer Techniken.

Vorteile solcher Netzwerke sind etwa:

- Netzwerke besorgen automatisch die kürzeste und schnellste Informationsverbindung, während Bürokratien baumartige Formen des Informationstransportes bevorzugen.
- Netzwerke schließen Beeinträchtigungen durch Traditionen oder Hierarchien weitgehend aus. Netzwerke sind egalitär. Alle darin sind gleich.
- » Netzwerke fördern kreatives und produktives Denken.
- Die Arbeit in Netzwerken macht Spaß.

Sicherlich ist solche Netzwerkarbeit hier sehr idealtypisch vorgestellt. Es kann Gründe geben, sie abubrechen, ehe das Netz stabil geworden ist. Es kann Gründe geben, dem stabilen Netz zu mißtrauen (wenn etwa Unkenntnis wichtiger Daten, Betriebsblindheit oder Ausübung hierarchischer Ansprüche zu einer Stabilität auf suboptimalem Niveau führten).

Wenn Sie eine Konferenz als Netzwerkereignis aufziehen und die Teilnehmer die wichtigsten Regeln der herrschaftsfreien Kommunikation beherrschen (also die Regeln der Dialektik), werden Sie bemerken, daß die Teilnahme an solchen Konferenzen nicht nur Spaß macht, sondern daß sich das Konferenzergebnis qualitativ zum Besseren hin von früheren Ergebnissen unterscheidet - und das in der Hälfte der Konferenzdauer.

Als Muster für den Netzwerk-Aufbau der Informationsverarbeitung innerhalb eines ganzen Unternehmens wird gemeinhin in der US-Literatur die INTEL Corporation angeführt. Sie machte die Netzwerkorganisation zum zentralen Anliegen ihrer Unternehmenskultur. Die wichtigsten Folgen sind:¹⁰⁶

- Mitarbeiter haben je nach dem Kontext ihrer Arbeit völlig verschiedene Vorgesetzte.
- Wichtige Unternehmensfunktionen (Einkauf, Finanzierung, Verkauf, Qualitätskontrolle, Marketing) werden nicht von einer hierarchisch aufgebauten Abteilung übernommen, sondern liegen in der Eigenverantwortung eines »Rats«.
- Kleiden kann sich jeder, wie er mag.
- Vorgesetzte besitzen keinerlei Privilegien (etwa reservierter Parkplatz, bevorzugte Büroausstattung, begrenzte Präsenzpflcht).
- Das Unternehmen hat drei Vorstände, die für folgende Funktionen verantwortlich sind: Geschäftsbeziehungen nach draußen, langfristige Planung und innere Verwaltung.
- Jeder Mitarbeiter (auch der neu eingestellte Lehrling) hat die Pflicht, seinem Vorgesetzten zu widersprechen, wenn er etwas für suboptimal oder für verbesserungswürdig hält.

Robert Noyce, damals stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der INTEL, nennt als Ziel: »Was wir versuchen, ist, die Leute in solcher Art näher zueinander zu bringen, daß sich jeder für das Ganze verantwortlich fühlt, er bei Entscheidungen mitreden kann, die weit über seinen eigenen Arbeitsbereich hinausgehen, und daß es in der Firma grundsätzlich nichts gibt, was ihn nicht angeht oder anzugehen hat.«¹⁰⁷ Das ist sicherlich eine hervorragende Methode, die Normen einer Unternehmenskultur im ganzen Unternehmen praktisch zu machen.

(7) Führen unter Mißtrauen: Es gibt Vorgesetzte, die zutiefst davon überzeugt sind, daß, wenn ihre Mitarbeiter und ihr Arbeitsergebnis nicht ständig kontrolliert würden, Bequemlichkeit und

¹⁰⁶ Vgl. dazu Steve Lohr, *Overhauling America's Business Management*, in: *New York Times Magazine* vom 4.1. 1981.

¹⁰⁷ Vgl. dazu John Naisbitt, a.a.O., 282.

Ausschußproduktion einreißen würden. Wenn nicht Stechuhren die genauen Anwesenheitszeiten festhielten, würde sich bald ein übler Schlendrian einstellen. Jeder käme und ginge nicht nur, wie es ihm beliebt sondern kaum jemand täte seine Pflicht. Eine sinnvolle und erfolgreiche Unternehmenskultur wird mit der Hewlett-Packard Company bis zum Beweis des Gegenteils davon ausgehen, daß den im Unternehmen Tätigen unbedingt so lange zu vertrauen ist, bis das Gegenteil ohne jede Form von Spionage oder Denunziation bewiesen werden kann. Sollte irgendeine Form der Kontrolle nötig werden, gilt sie für einen Vorstand ebenso wie für einen Lehrling.

(8) Die Unberechenbarkeit des Führenden kann für die Geführten zu einer recht demotivierenden Belastung werden. Überraschende Entscheidungen über Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzbesetzung, Zielvorgaben, Arten der Kontrolle sollten soweit als sachlich überhaupt möglich durch die Normen der Unternehmenskultur ausgeschlossen sein. Die Berechenbarkeit des Vorgesetzten, d. h. vor allem die Vorhersehbarkeit seiner als begründet erkannten Entscheidungen, ist gerade für Mitarbeiter mit einem hohen Sicherheitsbedürfnis nahezu unverzichtbar. Selbst launische (d. h. in ihrer Stimmung und emotionalen Reaktion unberechenbare) Vorgesetzte dürften im Horizont einer optimalen Unternehmenskultur kaum Platz haben.

(9) Ebenso wird jede optimale Unternehmenskultur vom Führenden verlangen, daß er seine Führungsentscheidungen nicht nur persönlich verantworten, sondern sie auch als verantwortete den von der Entscheidung Betroffenen vermitteln kann. Unverantwortetes Führen sollte ebenso ausgeschlossen sein wie unberechenbares. Verantwortung bezieht sich immer auf den Anspruch von Werten. Insofern eine Unternehmenskultur es immer mit Werten zu tun hat, ist also die Fähigkeit und Bereitschaft einzufordern, sein Tun und Lassen ökonomisch, politisch, vor dem Anspruch einer definierten Unternehmensphilosophie moralisch zu verantworten. Insofern jeder verantworteten Entscheidung eine Güterabwägung zugrunde liegt, muß diese emotional, rational und technisch unbedingt beherrscht werden. Das ist, wie schon ausgeführt, ein unverzichtbares Element jeder entwickelten Unternehmenskultur. Geht es etwa um die Freistellung eines Mitarbeiters »aus dringenden betrieblichen Erfordernissen«, muß deutlich gemacht werden können, daß sie nicht nur nicht sozial ungerechtfertigt ist (das verlangt schon § 1,1 KSchG, damit eine Kündigung überhaupt rechtswirksam ist), sondern daß sorgfältig die Abwendung eines betrieblichen Schadens abgewogen wurde gegen die Zufügung eines personalen Schadens. Hier wird deutlich, daß das Abwägen nicht auf derselben Ebene geschehen kann. Es geht also nicht nur (und meist nicht einmal vorwiegend) um das Abwägen zweier ökonomischer Schadensgrößen gegeneinander, sondern einer ökonomischen Schadensgröße gegen eine personale. Das aber bedeutet, daß die Güterabwägung bzw. die Mehrzielentscheidung auch (und oft vor allem) im Horizont von plausiblen Normen einer endogenen, exogenen oder ethischen Moral erfolgen muß.

6. Ethik des Führens¹⁰⁸

Ich will hier einige Maximen eines ethisch-moralisch verantworteten Führens vorstellen. Hier sind zwei Grundlagen ethisch verantworteten Handelns voneinander zu scheiden:

(1) Das Unternehmen definierte entweder seine Zielvorgaben oder die Randbedingungen, die gegeben sein müssen, um diese Zielvorgaben zu realisieren, in seiner Unternehmensphilosophie. Das hat zur notwendigen Folge, daß auch die Normen einer Unternehmenskultur - und in Sicherung dieser Normen in Führungsrichtlinien - ethischen Normen verpflichtet sind. Das höchste ethische Gut wird auf keinen Fall den Normen der Unternehmenskultur und den Regeln der Führungsrichtlinien widersprechen.

(2) Der Führende entschied sich, seine handlungs- und entscheidungsleitenden Werte an einer ethischen Moral und deren höchstem Gut orientiert zu bestimmen. Eine entwickelte Unternehmenskultur wird sich, wenn sie schon nicht aus den Idealen einer Unternehmensphilosophie genötigt ist, ethische Werte einzusetzen, doch zumindest dafür aussprechen, daß von den im Unternehmen Verantwortung tragenden Personen die personale Orientierung an einer ethisch orientierten Moral erwartet wird.

Da nur eine sittliche Persönlichkeit über eine solche verantwortet übernommene ethisch orientierte Moral verfügt, bedeutet das, daß die Unternehmenskultur festlegen kann, daß - unter Ceteris-paribus-Bedingungen - sittliche Persönlichkeiten in Leitungspositionen zu bevorzugen sind. Es ist übrigens bei einiger Erfahrung kaum problematisch herauszufinden, welche handlungsleitenden Werte einen Menschen in bestimmten sozialen Feldern dominant orientieren.

Dabei ist jedoch sorgfältig darauf zu achten, daß sich Menschen in verschiedenen sozialen Räumen (etwa Familie, Beruf, Nachbarschaft, Verein) sehr verschieden orientieren können. So ist es denkbar, daß eine Führungskraft sich in ihrer Familie vorwiegend vom Über-Ich leiten läßt, während sie im Beruf eine dominante Es-Steuerung realisiert.

Ferner ist zu beachten, daß reine Steuerungssysteme sehr selten sind, so daß man nur die dominanten Steuerungen ausmachen kann.

In Frage kommen vor allem also folgende moralische, Sozialverträglichkeit sichernde dominante Grundorientierungen:

- Das Es: Der so dominant orientierte Mensch versucht vor allem, seine emotionalen, sozialen, narzißtischen Bedürfnisse zu befriedigen. Im Regelfall wirkt er egoistisch und ehrgeizig. Wenn er moralischen Normen folgt, sind es die einer exogenen Moral. Er will - um nahezu jeden Preis - soziale Strafen vermeiden und soziale Anerkennung gewinnen.
- Das Über-Ich: Der so orientierte Mensch versucht vor allem, die Normen seines endogenen Gewissens zu befolgen und jede Kränkung des Selbst-Ideals - möglichst schon in vorsorglichem Bemühen - zu vermeiden.
- Das desorientierte Ich: Der desorientierte Mensch wird versuchen, irgendwelchen Idealen oder Werten zu folgen, die nicht seiner psychischen und/oder sozialen Realität entsprechen. Er wirkt nicht selten als

¹⁰⁸ Vgl. hierzu auch meine Veröffentlichungen:

- Moralische und ethische Grenzen in Unternehmen, in: M. W. Wilkes/G. W. Wilkes (Hrsg.), Handbuch der Unternehmensführung II, Gernsbach 1979, 1319-1330;
- Führen durch das Wort, München 1987, 273-281;
- Ethik für Wirtschaft und Politik, München 1983, 307-350;
- Ethik für Manager, Düsseldorf 1989, 134-186;
- Die Macht der Moral, Düsseldorf 1990;
- Ethik in mittelständischen Unternehmen, in: Wirtschaftswoche (Hrsg.), Zukunftssicherung durch strategische Unternehmensführung, Düsseldorf 1991, 233-237.

realitätsfremd bis hin zur Realitätsablösung. Im günstigsten Fall wird man von »abgehoben« sprechen, im ungünstigsten von »verrückt«.

- Die an verantwortet übernommenen, ethisch begründeten, moralischen Normen orientierte Persönlichkeit. Verantwortet übernommen wurden die Normen, wenn ihre Anwendung die Realitätsdichte verbessert. Das Maß der psychischen und sozialen Realitätsdichte bildet die psychische und soziale Konfliktfähigkeit, insofern Realitätsablösungen oder gar Realitätsverluste sich in Krisen und schwer zu bewältigenden Konflikten vorstellen. Wir sprechen in diesem Fall - wie schon gesagt - von einer sittlichen Persönlichkeit.

Ganz offensichtlich erfüllt die sittliche Persönlichkeit - zureichende soziale und fachliche Kompetenz vorausgesetzt - am ehesten die Bedingungen, die eine dezidierte Unternehmenskultur in ihre Führungsrichtlinien einbringen wird.

Welches sind nun die Forderungen, die aus einer ethisch verantworteten Moral zu stellen sind?¹⁰⁹ Auch hier empfiehlt sich die Unterscheidung nach der Quelle der ethisch begründeten moralischen Normen. Doch zunächst seien einige Positionen vorgestellt, die unabhängig von der Quelle der ethisch begründeten Moral gelten:

- (1) Der Führende bedenkt die psychischen (auch unbewußten) und sozialen Folgen der Führungsinteraktionen für den Geführten.
- (2) Der Führende akzeptiert unbedingt das verantwortete Gewissensurteil des Geführten.
- (3) Der Führende weiß darum, daß er mit dem Recht, über fremde Arbeitskraft zu verfügen, keineswegs auch das Recht erwirbt, im Rahmen bestehender Gesetze, der vorliegenden Rechtsprechung und geschlossener Verträge beliebig über sie zu verfügen. An Arbeitskraft läßt sich kein Eigentum erwerben, da Eigentum dingliches Recht vermittelt und an fremder Arbeitskraft zwar juristisch,¹¹⁰ aber nicht moralisch gerechtfertigt dingliche Rechte erworben werden können.
- (4) Der Führende ist in der Lage, verantwortet Güterabwägungen vorzunehmen. Im Regelfall konkurriert das ethische Gut mit anderen Gütern, etwa ökonomischen oder disziplinären. In dieser Situation muß über eine Mehrzielentscheidung das »Optimum über alles« gefunden werden. Zumeist wird es nicht gefunden im einsamen Nachdenken, sondern in einem herrschaftsfreien kommunikativen Miteinander. Auch hier wird wieder die Fähigkeit zur strukturell herrschaftsfreien Kommunikation eingefordert.

Doch nun zu Sätzen ethisch begründeter Moral, die abhängig sind von ihrer Quelle:

- (1) Sie gründen in den Idealen der Unternehmensphilosophie und führen zu Werten einer entfalteten Unternehmenskultur: Ideale und Werte werden nun vom Führenden internalisiert und so zu eigenen. Grundlage des ethisch-moralischen Handelns ist also die Internalisierung eines Sozialgebildes (mit seiner

¹⁰⁹ Sie finden diese Grundsätze einer Führungsethik weiter ausgeführt in »Ethik für Manager« (Düsseldorf 1989), 134-177.

¹¹⁰ Das BGB scheint diese Interpretation, nach der an fremder Arbeit Eigentum erworben werden könne, zumindest nicht auszuschließen. »Durch den Dienstvertrag wird derjenige, welcher Dienste zusagt, zur Leistung der versprochenen Dienste, der andere zur Gewährung der vereinbarten Vergütung verpflichtet« (§ 611,1). »Der zur Dienstleistung Verpflichtete hat die Dienste im Zweifel in Person zu leisten« (§ 613,1). Die Kritik an der Annahme, daß an menschlicher Arbeit dingliche Rechte erworben werden könnten, ist die Quelle des Marxismus.

Kultur und seiner Philosophie), das sich in seiner exogenen Zielbildung strukturell ethisch-moralischen Normen verpflichtet hat.

- a) Der Führende versucht, die Ideale der Unternehmensphilosophie in Werte der Unternehmenskultur zu übersetzen.
- b) Der Führende realisiert und praktiziert in seinen Führungsinteraktionen das »höchste ethische Gut«, wie es in der Unternehmensphilosophie bestimmt wurde (etwa Würde der Geführten, Entfaltung des personalen Lebens des Führenden wie der Geführten).
- c) Er wird vor allem jene Aspekte der Unternehmenskultur beachten, die unmittelbar die Sozialverträglichkeit seiner Führung betreffen.

Hier sind vor allem zu nennen:

- Ethisch verantwortetes Führen geschieht in Kommunikationsgemeinschaften, denn nur hier ist es möglich, daß ökonomisch orientierte Unternehmensvorgaben im Rahmen des höchsten ethischen Gutes realisiert werden. Die bloße Exekution von Institutionen unterwirft sich deren endogenen Zwecken und kennt keine exogenen Ziele (wie etwa die Verwirklichung ethischer Güter).
 - Der Führende weiß darum, daß in Führungsinteraktionen Rückspiegelungsarbeit geleistet wird. Er wird diese rückspiegelnden Interaktionen unter den Anspruch der Ideale der Unternehmensphilosophie stellen und entsprechend handeln.
- d) Der Führende weiß darum, daß immer wieder deutlich gemacht werden muß, wie in Entscheidungen die Unternehmensphilosophie einfließt. Nur so werden die Geführten für die Werte der Unternehmensphilosophie sensibilisiert. Der Führende weiß darum, daß Menschen dazu neigen, dem psychosozialen Ökonomieprinzip (mit einem Minimum von Aufwand ein Optimum an Ertrag zu erreichen) zu folgen. Dieses Ökonomieprinzip läßt nicht selten ethisch-moralischen Normen kaum Raum. Menschen (der Führende wie der Geführte) halten tendenziell an ethisch-moralischen Normen ausgerichtet Entscheidungen und Handlungen für unangemessen aufwendig. Eine an einer Ethik orientierte Moral wird stets die systemische Trägheit (personaler wie sozialer Systeme) zum Gegner haben.
 - e) Der Führende weiß darum, daß die Normen einer ethisch verantworteten Moral stets aufs neue material interpretiert werden müssen. Eine bestimmte Entscheidung oder Handlung, die unter bestimmten Umständen geeignet erschien, der Norm zu folgen, das höchste ethische Gut (etwa Menschenwürde oder Biophilie) zu optimieren, kann unter anderen Umständen ein Normenverstoß sein.

(2) Sie gründen in der Sittlichkeit des Führenden selbst: Grundlage des ethisch-sittlichen Handelns ist also die Internalisierung eines gedanklichen (»idealen«) Systems. Es ergänzt oder ersetzt teilweise die Normen der endogenen Moral. Übertretungen werden durch Gefühle von Schuld, von Scham oder geminderte Selbstachtung geahndet. Hier kommen vor allem diese Regeln ins Spiel:

- a) Hat sich das Unternehmen explizit oder implizit für eine nicht ethisch begründete Moral (etwa der Grenz-moral als Randbedingung) entschieden, wird der Führende seiner ethisch-begründeten Moral folgen. Stehen deren Normen im Widerspruch zu Handlungen oder Entscheidungen, die ihm das Unternehmen abverlangt, wird er eine Güterabwägung vornehmen. Ist der Widerspruch so fundamental, daß er den Verrat oder die Aufgabe der eigenen Moral verlangt, wird er die eingeforderte Handlung oder Entscheidung mit dem Hinweis verweigern, daß er sie nicht mit seinem Gewissen vereinbaren könne. Kann er jedoch die Normen der eigenen Moral maßgeblich in die Durchführung einer Entscheidung einbringen, obwohl diese selbst mit seinen Normen unverträglich ist, wird er eine Güterabwägung vornehmen. Da die Zielfunktion teleologischer Art ist, kommt es darauf an, das Ziel zu erreichen. Die Wahl der Mittel der Zielerreichung ist nur durch die deontologischen Randbedingungen begrenzt. Dem Zwang zu einer Entscheidung oder Handlung, die diesen Randbedingungen widerspricht, wird er durch offene Verweigerung begegnen.

- b) Er wird versuchen, in dem Bereich unmittelbarer Führungsinteraktionen (etwa der diesem Bereich entsprechenden Kommunikationsgemeinschaft) eine ethisch begründete Moral als handlungs- und entscheidungsleitend einzufahren. Bei moralisch sensiblen Mitarbeitern kann die Kommunikationsgemeinschaft ein eigenes, verbindlich höchstes ethisches Gut erarbeiten und daran Handlungen und Entscheidungen orientieren. Nicht selten aber wird die Identifikation mit dem Vorgesetzten die unmittelbar Geführten dazu bringen, dessen ethisch begründete Moral ganz oder doch teilweise zu übernehmen. Menschen, die ihrem Stern folgen, insofern sie sich an einer verantwortet übernommenen Lebensphilosophie und Lebenskultur orientieren, werden nicht selten von ihrer unmittelbaren sozialen Umwelt bis hin zur Internalisierung akzeptiert. Die Internalisierung von Personen und ihren Idealen und Werten ist paradigmatisch vorgegeben in der Internalisierung der Eltern durch ein Kind. Doch auch die sekundäre Sozialisation geschieht nicht selten über die Internalisierung von Personen (und nicht über die von Sozialgebilden).
- c) Er wird, wenn er auch mit Funktionen des strategischen Führens betraut ist, versuchen, Einfluß zu nehmen auf die Ausbildung einer ethisch orientierten Unternehmensphilosophie. Wenn das nicht möglich ist, so ist jedoch der Transfer von den Idealen der Philosophie zu den Werten der Kultur in aller Regel offen für eine Orientierung an den Normen einer ethisch verantworteten Moral. Das gilt vor allem dann, wenn die Normen der Unternehmenskultur formal formuliert wurden.
- d) Da die Unternehmensphilosophie sich an einem anderen höchsten ethischen Gut orientieren kann als der Führende, kann es zu Interpenetrationen kommen. In dieser Situation wird sich der Führende so lange und insoweit an den ethisch-moralischen Normen der Unternehmensphilosophie orientieren, als diese nicht im Widerspruch zu seinen eigenen stehen.

Ein Wort zum Schluß

Ich bin mir bewußt, daß dieses Buch keine Patentanweisungen für die Formulierung und Entwicklung einer für ein bestimmtes Unternehmen optimalen Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur vorlegt. Das zu versuchen wäre Scharlatanerie. Wie jeder Mensch hat auch ein Unternehmen eine eigene Identität. Wie bei jedem Menschen ist auch im Unternehmen diese Identität zu entfalten und zu entwickeln. Man kann solche Entwicklung bei sich selbst wie beim Unternehmen dem Zufall überlassen. Die Folge wird dann sein, daß die Identität durch die Umwelten definiert wird. Und das bedeutet für eine Person wie für ein Unternehmen ein Leben aus zweiter Hand.

Man kann aber auch diese Entwicklung bewußt steuern und eine eigene Philosophie mit ihren Idealen und eine eigene Kultur mit ihren Werten erzeugen. Richtung und Tempo der Entwicklung personaler wie sozialer Systeme sind in gewissem Umfang zu steuern. Es kommt darauf an, diese Steuerung verantwortet vorzunehmen. Wichtig ist aber auch das Wissen um Grenzen. Philosophien und Kulturen können nur entwickelt, nicht neu geschaffen werden. Wer versucht, bei sich oder einem Sozialgebilde (etwa seiner Familie oder seinem Unternehmen) eine Philosophie oder eine Kultur zu entwickeln, die außerhalb seines Potentials liegt, wird ebenso scheitern wie eine Unternehmensleitung, die eine Philosophie und eine Kultur dekretiert, die nicht im Bereich des Unternehmenspotentials liegt. Omnipotenzträume, nach denen man alles erreichen könne, wenn man es nur heftig und ausdauernd genug wolle, sind aus dem Horizont der Realität herausgetreten. Man kann nur das entwickeln, was der Potenz nach vorhanden ist. Ebenso problematisch wäre es aber auch, die entwicklungsfähigen Potenzen zu gering zu schätzen.

Ich wünsche Ihnen und Ihrem Unternehmen und Ihrer Familie ein großes Potential, das die Entwicklung einer Philosophie und Kultur zuläßt, in der sich Menschlichkeit entfalten kann.

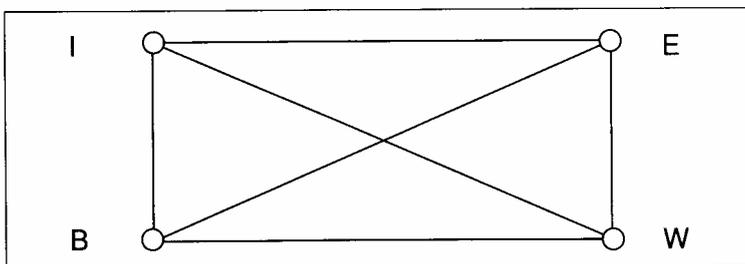
Glücklich der Mensch, der seinem Stern folgt. Er wird die Erinnerungen füllen, die Vergangenheit deuten, die Begriffe prägen und die Zukunft gewinnen.

Anhang: Vier Übungen zum Inhalt des Buches

Dieser Anhang hat den Zweck, Ihnen die Bedeutung der zentralen Begriffe dieses Buches nahezubringen. Da diese Begriffe zunächst auf der Ebene des Personalen verwendet wurden, sollten sie zunächst auch eine personale Füllung erhalten, ehe sie auf Sozialgebilde etwa vom Typ »Unternehmen« angewendet werden.

1. Übung: Identität

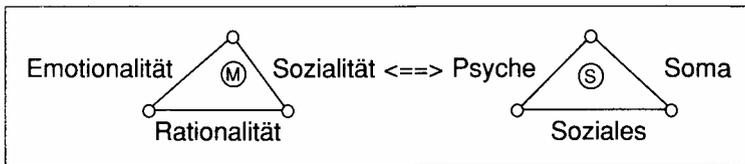
Der Begriff der personalen Identität läßt sich, wie schon ausgeführt, nicht leicht auf empirisch erhebbare Daten zurückführen. Um herauszufinden, was denn die eigene Identität ausmache, wird es nützlich sein, die eigenen dominanten Interessen, Erwartungen, Bedürfnisse und Werteinstellungen in den verschiedenen sozialen Feldern auszumachen. Jedem sozialen Feld sollte also die auf Seite 14 vorgestellte dialektische Vierheit zugeordnet werden. An sie sei hier noch einmal erinnert:



Ein Mensch ist mit sich identisch, heißt, daß diese vier Elemente in ungestörter Dialektik aufeinander bezogen sind (und nicht etwa Interessen und Bedürfnisse, Werte und Erwartungen einander widersprechen). Sind sie nicht dialektisch aufeinander bezogen, dürfte die Identität fragmentiert sein. Zum anderen bedeutet »Identität« jedoch auch ein Grundsätzlich-von-allem-anderen-unterschieden-Sein. Tatsächlich dürfte die dialektische Einheit der genannten vier Elemente bei jedem Menschen anders gebildet worden sein.

- Interessen legen die für wichtig gehaltenen Ziele fest. Sie bestimmen, was für vernünftig und unvernünftig, was für brauchbar und unbrauchbar, was für nützlich und schädlich gehalten wird.
- Bedürfnisse entstehen aus der Wahrnehmung eines Mangels, verbunden mit dem Streben, ihn zu beheben. Der wahrgenommene Mangel an Wärme führt zu dem Bestreben, ihn zu beheben, etwa zu heizen.
- Erwartungen können sich auf gegenwärtige oder zukünftige Ereignisse richten. Ein Mensch kann Erwartungen an sich, an andere, an ein Sozialgebilde, an eine Weltanschauung stellen.
- Werteinstellungen legen fest, welche Orientierungsmaßstäbe bei Handlungsalternativen bereitstehen.

Ein weiterer Zugang zur Identität eröffnet sich, wenn wir bedenken, daß ein mit sich selbst identischer Mensch Emotionalität, Sozialität und Rationalität als drei Aspekte ein und derselben Selbst-Realität vorstellt. Eine Person wäre fragmentiert, wenn einer oder mehrere dieser Aspekte, von den anderen abgelöst, ein Eigenleben führen würden. Die Einheit - oft die gestörte oder gar zerstörte - von Emotionalität, Sozialität und Rationalität bestimmen die Identität eines Menschen als diesen. Zwischen dieser dialektischen Dreipoligkeit und der zwischen somatischer, psychischer und sozialer Komponente besteht eine enge Beziehung, die hier nicht weiter ausgeführt werden soll. Das Gemeinte mögen folgende Dreiecke skizzieren:



Die Seiten der Dreiecke geben die verschiedenen Aspekte ein und desselben Sachverhaltes wieder. Im ersten Fall sprechen wir von »der Mitte« (M), im zweiten vom »Selbst« (S) einer Person. In dem gleichen Maß, als diese drei Seiten ein und dasselbe in Harmonie vorstellen, sind wir Menschen Personen - und nicht fragmentiert. In dem Umfange, in dem es uns gelingt, uns zur Einheit und zur Mitte zu finden, sind wir wir selbst, sind also mit uns identisch. Identität bedeutet keineswegs Spannungslosigkeit. Im Gegenteil: In aller Regel bestehen zwischen den Aspekten, in denen sich unsere Mitte und unser Selbst bricht, nicht unerhebliche Spannungen, die u.a. dafür sorgen, daß Mitte und Selbst sich und ihre Ausdrucksweisen immer neu und anders schaffen müssen.

Für unsere Überlegungen ist jedoch vermutlich der erste Ansatz fruchtbarer. Den Ansatz, über die beiden dialektischen Dreiecke Identität zu bestimmen und zu begründen, werde ich in einem meiner folgenden Bücher ausführen.

Um den vorgestellten Sachverhalt etwas zu erschließen, wird es hilfreich sein, folgende Fragen zu beantworten:

1. Von welchen körperlichen, geistigen, sozialen, emotionalen, kulturellen, musischen, intellektuellen, religiösen, moralischen, technischen, erotischen Begabungen her definiere ich mich? (Es sollten wenigstens zehn Merkmale aufgezählt werden.)
2. Welche Fähigkeiten und Begabungen spreche ich mir selbst zu? (Wieder sollten wenigstens zehn genannt werden.)
3. Stimmen meine tatsächlichen Fähigkeiten und Begabungen mit denen überein, die ich mir selbst zuspreche? Versuchen Sie die Fähigkeiten und Begabungen herauszufinden, die Sie sich selbst zusprechen, Ihnen von anderen aber kaum in der gleichen Gewichtung zuerkannt werden. (Das sollten wenigstens fünf sein.)
4. Welche Fähigkeiten und Begabungen habe ich in meinem Leben zu eigenem und fremdem Nutzen entfaltet? Welche habe ich brachliegen lassen?
5. Welche meiner Verhaltensmuster, Begabungen, Werteinstellungen, Vorurteile stören andere Menschen? Welche führen gar zu Konflikten? Gehen Sie bitte davon aus, daß wenigstens zehn Vorurteile - das sind Meinungen, die, obschon sie, objektiv gesehen, Ihnen nur als gewiß erscheinen dürften, von Ihnen für wahr gehalten werden - Ihr Denken, Werten und Verstehen beherrschen. Versuchen Sie, diese Vorurteile zu formulieren, und stellen sie dann deren Sozialverträglichkeit fest.

2. Übung: Menschenbild

Versuchen Sie, sich dem »Bildproblem« zu nähern, indem Sie Ihr Bild, das Sie von sich selbst haben, in Worte fassen und zu erkunden suchen, welches Bild andere Menschen von Ihnen haben. Während es bei der Identitätsbestimmung vor allem um die Nennung von Begabungen und Fertigkeiten ging, wollen wir jetzt von Ihnen positiv oder negativ gewertete Eigenschaften ausmachen. Dazu kann die Beantwortung folgender Fragen hilfreich sein:

1. Welche Eigenschaften (Tugenden und Laster) hat in meinen Augen ein »idealer Mensch«?
2. Welcher der mir bekannten Menschen kommt diesem Idealbild am nächsten?
3. Welche Eigenschaften hat aus meiner Sicht ein »schlechter Mensch«?
4. Welcher mir bekannte Mensch hat besonders viele dieser »negativen Eigenschaften«?
5. Was ist die Quelle meiner Unterscheidung in positive und negative Eigenschaften eines Menschen? (Für die meisten Menschen ist es das Elternhaus, aber auch Lebens- und Berufserfahrung in bestimmten

sozialen Einbindungen kommen hier in Frage. Bedenken Sie bitte, welche Wertungen Sie von Ihren Eltern übernahmen und welche später aufgrund welcher Erfahrungen hinzukamen.)

6. Welche Eigenschaften habe ich selbst? Welche werte ich davon positiv, welche negativ?
7. Habe ich schon versucht, die als negativ gewerteten Eigenschaften zu ändern? Bin ich mir darüber im klaren, daß alle Menschen (also auch ich) Charakterfehler haben (das sind Fehler, die durch eigenes Mühen nicht abgestellt werden können)? Welches sind meine Charakterfehler? Stören sie eher mich oder andere Menschen?
8. Welche meiner Eigenschaften werden von meiner privaten/beruflichen Umwelt besonders geschätzt? Was ist der Grund dieser Positivwertung?
9. Welche meiner Eigenschaften werden von meiner beruflichen/privaten Umwelt besonders abgelehnt oder doch als nicht unproblematisch betrachtet? Was ist der Grund dieser Negativwertung? Warum sind sie mir unsympathisch?
10. Welche Menschen sind mir unsympathisch? Was haben diese Menschen für von mir positiv/negativ gewertete Eigenschaften? Was stößt mich an ihnen ab?
11. Bin ich in der Lage, anderen Menschen zuzugestehen, mich unsympathisch zu finden?
12. Wie gehe ich mit anderen Menschen um, die mir unsympathisch sind?
13. Welche Menschen sind mir besonders sympathisch? Was haben diese Menschen für von mir positiv/negativ gewertete Eigenschaften?
14. Wie gehe ich mit Menschen um, die mir besonders sympathisch sind?
15. Welche Eigenschaften muß ein Mensch haben, damit es zwischen mir und ihm zu Kommunikationsstörungen kommt? (Merkmale gestörter Kommunikation sind: Ausschließlich formelhafte Kommunikation, wie etwa Begrüßungen, ausschließlich funktionale Kommunikation, das ist Kommunikation, die einen Sachzweck verfolgt, wie etwa Anordnungen, ritualisiertes Lob/Tadel, aggressive Kommunikation wie Ärger, Resignation, Ungeduld, Kommunikationsabbruch.)
16. Auf welche meiner Eigenschaften reagieren andere mit gestörter Kommunikation?

3. Übung: Philosophie und Weisheit

Um Ihr Gespür für das, was »Unternehmensphilosophie« bedeutet, zu entfalten, empfehle ich Ihnen, folgende Fragen zur persönlichen Philosophie zu beantworten:

1. Bemühe ich mich, meine Fähigkeiten und Fertigkeiten bewußt zu entfalten, die es mir erlauben, mit den Belastungen des Alltags leichter fertig zu werden?
2. Nehme ich Ereignisse tragisch, die, von »höherer Warte« aus gesehen, keineswegs entsprechend wichtig sind? (Man kann diese »höhere Warte« selbst herstellen, indem man sich gedanklich an das Ende des eigenen Lebens begibt und sich fragt: Was ist denn, wenn ich mein Leben aus der Rückschau betrachte, tatsächlich wichtig und was vergleichsweise unwichtig?)
3. Bin ich in der Lage, um Rat gefragt, anderen Menschen zu helfen, leichter mit den Aufgaben des Lebens fertig zu werden?
4. Fallen mir Menschen auf die Nerven, die über (und nicht in) der Sache stehen?
5. Was besitzt mich, statt von mir besessen zu werden? Von was, das ich habe, kann ich mich nicht trennen? (Hier ist zu denken an Einfluß, Ansehen, materielles Gut wie Lebensstandard, Haus, Vermögen und Einkommen, Gesundheit Unabhängigkeit, aggressive Emotionen. Ein weiser Mensch wird von nichts besessen, wenngleich er alles besitzen kann. Er wird also, um seinen Besitz zu schützen, keinen übermäßigen Aufwand treiben. Er kann auch zufrieden leben, ohne etwas zu besitzen. Vor allem ist es unmöglich, ihn über irgendeine Form des Besitzens zu ködern, etwa etwas zu tun oder zu lassen, was seine Selbstachtung mindern könnte.)
6. Was ist der Sinn meines Lebens? (Auch diese Frage läßt sich retrospektiv vom Lebensende her beantworten. Wie müßte ich, vom Ende her gesehen, leben, damit ich sagen kann: Mein Leben ist mir

geglückt? Wenn ich gelegentlich mit der Frage konfrontiert werde, was das berufliche/private Tun und Lassen denn eigentlich soll, kann ich sicher sein, meinen Lebenssinn noch nicht gefunden zu haben.)¹¹¹

7. Bin ich mir darüber im klaren, daß Leben mehr bedeutet als Arbeit, Anerkennung, Leistung, Genuß? (Gelegentlich kann eine Überlegung hilfreich sein, die entscheidungstheoretisch den Namen »Minimierung des größten Bedauerns« erhielt. Ich bedenke, was mir schlimmstenfalls geschehen könnte, und suche herauszufinden, was dann zur Schadensminimierung geschehen könnte. Auch ein Proben, etwa in den Ferien, mit wie wenig man leben kann, mag angstmindernd wirken. Wie oft sind mir schon Menschen begegnet, die zwar persönlich bereit waren, einen deutlich geminderten Lebensstandard zu realisieren, das aber ihrer Familie nicht glaubten zumuten zu können. Die weitaus meisten Kinder unter sechzehn sind bereit, deutliche Einschränkungen ihres Lebensstandards in Kauf zu nehmen, wenn nur Vater oder Mutter häufiger für sie da sind.)
8. Bin ich gelegentlich hektisch?
9. Verkündige ich gelegentlich Dogmen? Halte ich meine Meinung also einer anderen, ihr widersprechenden nicht für gleichberechtigt? (Daß ich meine Ansicht für mich für verbindlicher halte als die eines anderen zum gleichen Sachverhalt, ist damit nicht ausgeschlossen.)

4. Übung: Personale Kultur

Und wieder gilt es, das Gespür für Unternehmenskultur zu entwickeln. Und wieder führt als sicherster Weg zum Ziel eine Sensibilisierung der personalen Kultur. Wichtig ist, personale Kultur etwas vom schulvermittelten Kulturbegriff abzukoppeln. »Eßkultur«, der Besuch von Konzerten, die Beobachtung von Höflichkeitsregeln können Ausdruck von Kultur sein, sind aber nicht schon an sich Kultur. Die Kultur einer Person zeigt sich an dem, was sie regelmäßig und intensiv (bewußt oder unbewußt) pflegt. Die Beantwortung folgender Fragen kann hilfreich sein, den individuellen IST-Stand der personalen Kultur zu erkunden:

1. Welche meiner Begabungen kultiviere ich vor allem? Als kultivierungsfähig und meist auch als kultivierungsbedürftig kommen etwa folgende Begabungen in Frage:
 - emotionale Begabungen (etwa die Begabung, sich zu freuen, zu trauern, zu hoffen, zu lieben, zärtlich zu sein, etwas intensiv zu erleben),
 - soziale Begabungen (etwa die Begabung, zu verzeihen, zu loben, andere groß zu machen, die Begabung, nicht gegen andere zu kämpfen, sondern zusammen mit anderen Probleme zu lösen, die Begabung, die abweichend fremde Meinung als der eigenen an sich für gleichrangig zu halten, die Begabung zur Kommunikation in Koordination - statt in Subordination -, die Begabung zur Zivilcourage, die Begabung zur Treue in Freundschaft, Kameradschaft, Partnerschaft),
 - moralische Begabungen (etwa die Begabung, seinem Leben verantwortet handlungsleitende Werte vorzugeben, die Begabung, sich nicht zum Gefangenen der anerzogenen Werteordnung zu machen, die Begabung, sein Handeln und Entscheiden am Maßstab der Sozialverträglichkeit zu werten),
 - musische Begabungen (etwa die Begabung, sich an Musik verlieren zu können, die Begabung, selbst zu musizieren, zu malen, seinen Garten ästhetisch zu gestalten, die Begabung, seine Wohnung ansprechend einzurichten),
 - intellektuelle Begabungen (etwa die Begabung, Sprachen zu lernen, ein Studium zu beginnen und abzuschließen, die Begabung, das einmal Gelernte fortzuentwickeln und auf dem gegenwärtigen Wissensstand zu halten),
 - religiöse Begabungen (etwa die Begabung, ein Gottesbild zu entwickeln, das dem Stand der Entwicklung der übrigen Begabungen entspricht, die Begabung, das eigene Leben von einer höheren

¹¹¹ Sollten Sie sich besonders um die Beantwortung der Sinnfrage mühen, ist die Lektüre meines Buches »Vom Sinn des Lebens« (Ullstein-Sachbuch 34684) sicherlich hilfreich.

Macht geborgen zu wissen, die Begabung, das eigene Leben am Anspruch der eigenen Religiosität zu entfalten, die Begabung zu meditieren).

2. Versuche ich, möglichst alle meine Begabungen zu eigenem und fremdem Nutzen zu entfalten? (Ein egozentrisches Bemühen um Selbstverwirklichung hat mit Kultur nichts zu tun.)
3. Versuche ich, die tatsächlichen Begabungen (und nicht in erster Linie die mir nützlichen, verwertbaren) der Menschen in meiner privaten/beruflichen Umwelt zu erkennen?
4. Schaffe ich privat/beruflich auch anderen Menschen zureichende Freiräume, ihre Begabungen zu kultivieren?