

**Folie: Sustainability Management und Prozesscontrolling –
durch Werteorientierung zu nachhaltiger Wertsteigerung**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Albert Einstein reklamierte einmal:

Der Intellekt hat ein scharfes Auge für Methoden und Werkzeuge, aber er ist blind gegen **Z i e l e** und **W e r t e**.

Bitte erlauben Sie mir, dass ich Sie für die nächsten 40 Minuten in diese Ihnen möglicherweise ungewohnte Welt entführe:

in die zukunftsorientierte Welt der **Z i e l e** von Gesellschaften, wie Ihr Unternehmen oder unser Staat,

und in die gegenwartsorientierte, zeitlose Welt der **W e r t e** von Gemeinschaften.

Folie: Corporate Sustainability, Compliance und Werteorientierung

Sehr geehrte Damen und Herren,

um das Jahr 1500 benötigte die **K i r c h e** viel Geld, um den Petersdom in Rom fertig bauen zu können. Der Papst, aus dem Hause der Medici, entdeckte damals den Nutzen des Handels mit Ablässen, der auf das schlechte Gewissen der Geldgeber zielte. Der teuer gekaufte Ablassbrief sollte dem Kaufmann jener Zeit erlauben Betrugereien anzuwenden, ohne dafür im Fegefeuer zu landen.

Heute, nur 500 Jahre später, droht - bei knappen abendländischen Staatskassen - „Corporate Social Responsibility“, kurz: CSR, zum Ablasshandel zu werden. Immer mehr Unternehmen werfen wahllos Sponsoring und Selbstverpflichtungen in einen ‚Klingelbeutel‘, etikettieren diesen mit den Begriffen soziale Verantwortung oder Nachhaltigkeit und meinen, damit ihrer gesellschaftlichen Rolle gerecht zu werden. Doch es ist heute, wie es damals war:

Was zählt, ist nicht der rasche Griff in die Brieftasche, sondern das reale langfristige Engagement – nicht proklamiertes CSR, sondern implementierte „Corporate Sustainability“.

Die Beruhigung des eigenen Gewissens oder die reine Darstellung nach außen sind für Unternehmer und Manager nicht ohne Risiko. Es gibt etliche Beispiele, auch und gerade aktuelle, dafür, dass im Halbschatten eines ausgefeilten CSR-Codex die Korruption hübsch blühen kann.

Fliegt der Widerspruch auf, ist der Imageschaden enorm. Die Reaktion von Kunden, Investoren, aber auch Lieferanten und insbesondere die der eigenen Mitarbeiter hierauf, lassen den inneren wie den äußeren Wert des Unternehmens gnadenlos schrumpfen.

An solchen Skandalen wird aber auch klar, dass von dem, was heute gefeiert wird, kaum etwas über die normalen Pflichten eines ehrbaren Unternehmers oder eines Managers hinausgeht.

Rentabel zu arbeiten, ohne dass Menschen irgendwo auf der Welt zu Schaden kommen, sollte eine Selbstverständlichkeit sein, für die es keinen Kodex braucht. Vielmehr den eigenen, persönlichen W i l l e n transparenter Wirtschaftssubjekte, die sich gegenseitig kontrollieren, einander vertrauen u n d auch verzeihen können. Ja, Sie hören richtig: Verzeihen, was in der aktuellen Diskussion um Nachhaltigkeit viel zu kurz kommt.

Denn, wenn wir jene aus dem Wirtschaftsprozess eliminieren, die Fehler gemacht haben, wächst vielleicht unser Wissen, aber nicht unser Verstand. In ein lernendes Unternehmen gehören auch solche Menschen, die schon einmal Fehler gemacht haben – allerdings: vielleicht nicht die, die Fehler machen, aber diese nicht als solche erkennen mögen. Konzentrieren wir uns also auf Ignoranten und befreien wir uns selbst ausschließlich von der Ignoranz.

Die Folgen von Vorbehalten und Misstrauen gegenüber Unternehmen schlagen sich anderenfalls in immer mehr Gesetzen nieder, stärkeren Regulierungsbehörden, staatlichen Verboten, öffentlichem Druck und vielem S o l l e n mehr. Misstrauen wird so zu einem ernst zu nehmenden Kostenfaktor und ist nicht mehr nur als ein bedauerlicher Zustand zu werten.

Versicherer geben längst ihre zusätzlichen Kosten, z.B. ihre Erwartung eines veränderten Klimas, an ihre Kunden weiter. Die für die Unternehmen auch sonst aktuell entstehenden, zunehmend zu i n t e r n a l i s i e r e n d e n sozialen, ethischen, kulturellen oder ökologischen Kosten der Vergangenheit sind nicht einfach zu erfassen. Sie werden auch nicht in einer Kostenstelle transparent. Vielmehr dringen sie bislang eher indirekt, in die ‚Kapillaren‘ der Wertschöpfungskette, das heißt in den Prozess nicht nur eines Unternehmens, sondern a l l e r beteiligten Unternehmen ein.

Die anstehenden Probleme verlangen deshalb nach anderen, neuen Maßnahmen: Nach einem lernenden Unternehmen. Wie einem Kind, von dem wir erwarten, dass es eines Tages einmal erwachsen sein wird - im Sinne von selbständig; oder noch deutlicher: Dass es eigenverantwortlich leben wird.

Unsere Probleme verlangen Unternehmen, die Selbst-Disziplin entwickeln.

Die Ansatzpunkte jeder Führungskraft dazu liegen in der Unternehmensstrategie: Nämlich heute gesellschaftliche Spannungen von morgen zu vermeiden, das heißt: Kosten n i c h t zu e x t e r n a l i s i e r e n, die morgen direkt oder indirekt das eigene Geschäft ohnehin wieder belasten könnten.

In der Corporate Governance wird gezeigt, wie Interessen von Stakeholdern in die Unternehmensstrategie einbezogen werden sollen, um das Unternehmen von seinem aktuellen moralischen Zustand in einen anderen von außen definierten moralischen Zustand zu versetzen. Dass geltendem Recht entsprochen wird, dem wird durch die Einrichtung eines Compliance Officers Rechnung getragen. Und Risikomanagement ist wegen der oben aufgezeigten Imagefolgen Thema einer jeden o p e r a t i v e n Unternehmensführung geworden.

Doch die Implementierung der vielen Qualitätssicherungs- und Risikostandards, bestärkt durch eine gewisse Vielfalt informationstechnologischer Ansätze in den Unternehmen, haben gezeigt, dass weder Moral, Normen, noch Standards, noch Technologie die Umwelt-, Sozial- und Kapitalperformance im Hinblick auf die Geschäftsprozesse gewährleisten können. - Jedenfalls nicht allein.

Nachhaltigkeit bleibt damit eine Sache der *S t r a t e g i e*, Sache eines ständigen Veränderungsmanagements von Prozessen und Menschen in einem lernenden Unternehmen. Einem Unternehmen, das Fehler wahrnimmt, registriert und zu beseitigen versucht. Und, das Fehlentscheidungen verzeiht und neu vertraut.

Corporate Sustainability kann danach nur als ein *d y n a m i s c h e s* Konzept verstanden werden, als ein Konzept, wie Unternehmen lernen Geschäftsprozesse zu gestalten, um Werte für alle Stakeholder zu schaffen, um so ihre Gesellschaft positiv zu beeinflussen bzw. um die vorhandenen Ressourcen gebühlich zu verbrauchen.

Das heißt also als ein Konzept: wie Unternehmen lernen rentabel zu arbeiten, ohne dass Menschen irgendwo auf der Welt zu Schaden kommen.

Und dies nicht etwa weil das erwachsene Management dies soll, sondern weil es dies selbst will.

Eine überwiegend nur proklamierte Moral von Kunden und Investoren, anonyme Standards, Compliance oder operatives Risikomanagement können das allerdings nicht einmal unterstützen.

Denn tatsächlich – trotz aller moralischer Bekenntnis, die ein jeder von uns gern abzugeben bereit ist - ist Geiz noch immer geil und Gieren nach Erfolg und Provision ist noch immer in.

Lassen Sie uns bitte einmal die in letzter Zeit viel bemühten Begriffe Moral und Ethik betrachten. Ich würde diese gern kurz definieren. Damit wir alle das gleiche darunter verstehen, zumindest für die nächsten 30 Minuten:

Folie: Norm, Moral und Ethik

Unter Moral verstehe ich eine Gesamtheit von sittlichen Regeln, Ge- und Verboten, die auf eine soziale Einbindung Einzelner in den jeweiligen Geltungsbereich der Moral zielt.

Ethik verstehe ich demgegenüber als Controlling der Moral, als bewusste und systematische Reaktion auf eine vorhandene oder zu entwickelnde Moral.

Wozu könnte diese Unterscheidung dienlich sein?

Wir könnten Moral und damit unsere vielen Regeln, die wir in letzter Zeit zunehmend aufstellen - denken Sie dabei auch an den Corporate Governance Code -, plötzlich nicht nur als etwas *per se* Wertvolles verstehen, sondern durchaus auch als ein Problem, das wir *e t h i s c h* hinterfragen sollten.

Warum?

Folie: Moral als Problem

Was uns im Alltag von vielen verschiedenen Seiten als Moral verkündet wird, was täglich irgendwo praktiziert oder vor Gott oder anderen Gerichten eingeklagt wird, ist keinesfalls zukunftsfähig.

Was heißt das?

Es handelt sich bei dieser Moral in aller Regel um soziale oder persönliche Gewohnheiten, die den Status konventionell anerkannter Sitten und Gebräuche erreicht haben, wie zum Beispiel die Gewinnmaxime in der Wirtschaft o d e r die Vorstellung, das jedem Reichen der Himmel verwehrt bleibt. Beides gleichermaßen althergebrachte Vorstellungen.

Solche Moral schreibt den jeweils geltenden Zustand sittlichen Verhaltens von Personen wie zum Beispiel Managern oder Institutionen wie zum Beispiel Unternehmen fest, wirkt von daher konservativ bis fundamentalistisch und wirkt von daher der Entstehung neuer und damit möglicherweise besserer Sitten entgegen.

Die Wissenschaften haben in der Vergangenheit eine Vielzahl von Modellen entwickelt, um das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ethik auszudrücken; jene Problemlagen, die sich im Spannungsfeld i n d i v i d u e l l e r und k o l l e k t i v e r sowie am maximalen Ertrag orientierter und moralisch optimierter Zielvorstellungen ergeben.

Folie: Verantwortung von menschlicher Leistung und materiellem Erfolg

Ohne auf einzelne Ansätze im Detail eingehen zu wollen, möchte ich hier stellvertretend die Idee einer integrativen Unternehmensethik skizzieren. Denn in der Suche nach innovativen S y n t h e s e n besteht die eigentliche unternehmens-ethische Herausforderung. Nämlich nach solchen, die gleichermaßen in ethisch-lebenspraktischer und geschäftsstrategischer Hinsicht überzeugen.

Ökonomie und Ethik sind in diesem Ansatz gleichberechtigte Determinanten solcher unternehmerischer Synthesen, die letztlich nur von einem ordnungspolitischen Rahmen eingrenzt werden. Einem Rahmen also, der keine feste innere Struktur für die Gemeinschaft vorgibt und damit keine Hierarchie benötigt oder auch nur zulassen würde.

Aus der Idee einer integrativen Unternehmensethik lässt sich am Ende vielleicht ein Anspruch des Unternehmers gegen sich selbst ableiten und gleichermaßen ein Anspruch aller Elemente einer Gemeinschaft auf gegenseitig verantwortungsvoll handelnde Wirtschaftssubjekte aus eigener Einsicht heraus.

Wir sind in der Regel Mitglieder zugleich und gleichsam verschiedener gesellschaftlicher Systeme:

hinsichtlich einer Verantwortung von wirtschaftlichen Belangen, von Zielen einer Unternehmens-Gesellschaft, wie Kundenzufriedenheit, Qualitätssicherung) und

hinsichtlich einer Verantwortung von ethischen Belangen, von Werten der jeweiligen unterliegenden Gemeinschaft (wie Legitimität von Entscheidungen, Vereitelung von Straftaten).

Und doch: Menschliche Leistung oder materieller technischer Erfolg, was haben wir in der Hand, was nicht?

Auf keinen Fall den Menschen. Das ließe sich an Ort und Stelle zeigen, falls jemand von Ihnen Zweifel daran haben sollte. Und doch verschwenden wir seit Jahrzehnten in der Management-Literatur Millionen von Seiten hierzu: von Motivation bis zum verrücktesten Kniff der Führung von Menschen.

Auf der anderen Seite verdammen wir zu gleich unsere politische Vergangenheit, in der das Ziel: Macht über Menschen zu erlangen, weitgehend erreicht, uns gerade zum Verhängnis wurde. Geben wir endlich den grausigen Traum auf, eines Tages ein Instrument zu finden, um im Einklang mit unserer abendländischen Einfalt von Moral unsere Mitarbeiter vielleicht doch noch dazu zu bringen, fehlerfrei das zu tun, was wir Ihnen zur Erledigung, als Job, als Arbeit, auftragen.

Nach unserer Überwindung des *i n d u s t r i e l l e n* Zeitalters - die ich hier und hiermit vielleicht vorsichtshalber noch einmal ausdrücklich verkünde -, sollte Management nicht mehr als Management von Mitarbeitern, sondern nur noch als Management von Prozessen verstanden werden.

Dann nämlich wäre die Synthese aus der Integration von Ethik, Transparenz, Kritikfähigkeit oder strategisches und operatives Risiko in das Prozessmanagement für jeden ein Selbstverständnis und nicht mehr das, als was es bislang noch immer ganz überwiegend angesehen wird:
eine Bedrohung des Managers bezüglich seiner ihm offensichtlich so wichtigen:
„Macht über ihm ‚e i g e n e‘ Mitarbeiter“.

Folie: Kundennutzenorientierung versus Gewinnstreben?

Der Nachweis sei statistisch erbracht, wird immer wieder publiziert, dass verantwortungsbewusst geführte Unternehmen langfristig auch wirtschaftlich erfolgreicher waren.

Man sollte vielleicht - ohne erst die Statistik zu bemühen -, annehmen dürfen, dass derjenige, der aufmerksam seine Umwelt und Mitmenschen beobachtet und sich mit Themen von allgemeinem Interesse beschäftigt, trotz Fairness wettbewerbsfähig ist.

Denn, wer aufmerksam ist, nimmt Trends und Probleme schneller wahr und kann sie in die strategischen Überlegungen mit einbeziehen.

Wer aufmerksam ist, schafft einen Reputationsgewinn für das Unternehmen und mindert die finanziellen Risiken allein schon im Zusammenhang mit möglichen Rechtstreitigkeiten.

Wer sich schließlich am Kundennutzen orientiert, sichert langfristig den Fortbestand des Unternehmens. Wer auf kurzfristigen Gewinn schießt, vermag diesen nicht allzu lang auf Kosten seiner Stakeholder erzielen.

Das alles scheint also auf die eine oder andere Weise klar. Weshalb sich die Frage aufdrängt: Was hindert den ein oder anderen Manager dann noch?

Neben dem Vorhergesagten, meines Erachtens häufig eine dysfunktionale Vergütungsstruktur:

Kurzfristig erfolgs- statt leistungsorientiert, funktional- statt aufgabenorientiert und so weiter.

Die aktuelle Diskussion hierzu kennen Sie freilich, ich möchte Sie damit nicht langweilen.

Aber auch hier gilt:

Es fällt uns schwer, eingeschlagene Wege, die als offensichtlich falsch erkannt sind, zu verlassen, weil wir in die Vergangenheit schauen und unser Tun retrospektiv beurteilen. So sind wir heute schlauer, dürfen aber nichts ändern, weil dann die sich schuldig fühlen, die einmal die Entscheidung getroffen haben oder, weil die einen Verlust hinnehmen müssten, die heute zu entscheiden haben.

Wie lösen wir dieses Dilemma ethisch?

Folie: Leben inmitten von Leben

Nietzsche spricht als Ersatz für unsere abendländische Moral von neuen inneren Werten, die weder er noch wir bislang wirklich kennen, die sich aber im Ansatz zu zeigen beginnen, und vielleicht am Ende dieses Jahrhunderts umso deutlicher vor uns erscheinen, wenn sich – wie Nietzsche meint -, *das dramatische Schauspiel der konventionellen Moral dem Ende zu neigt*.

Entscheidend wird sein, dass die Quelle solcher Moral das ethische Prinzip der Liebe zum freien Leben, das Prinzip eines richtig verstandenen Willens zur Macht ist: *Leben geben, Leben vermehren und Leben verbessern*. - Alles in einem zeitlichen Sinne.

Der Wille zur Macht kann nur dann ein zukunftsfähiger Wille sein und damit eine zukunftsfähige Ethik etablieren, wenn der Übermensch Nietzsches ebenso – wie Albert Schweitzer dies erkannt hat -, wenn dieser eines Tages für sich erkennt: *Ich bin Leben, das leben will, inmitten von Leben, das leben will*.

Noch einmal:

Ich bin Leben, das leben will, inmitten von Leben, das leben will.

Es ist also keine objektive, keine absolute, sondern eine relative Ethik, die das freie sittliche Subjekt, den Übermensch Nietzsches auszeichnet. Der ‚neue Mensch‘ wird also nicht durch unsere Forderung nach oder Rückbesinnung auf alte Traditionen, Werte, Moralvorstellungen, geboren werden.

Wir bessern unsere Kinder und Jugendlichen gerade nicht auf dem Weg von Konventionen wirklich, oder gar nachhaltig im modernen Sinne. Sondern, sie werden - wie w i r zuvor -, durch das Leben, das jeweils aktuelle Leben bzw. seine jeweiligen Umstände, zu einer relativen Ethik quasi ohnehin genötigt werden.

Ist es vielleicht das, was wir mit der Globalisierung, mit drohenden weltweit wirkenden Katastrophen, mit dem Griff zu den Sternen, wahrnehmen, erfahren, lernen könnten? Wenn wir uns dafür nur öffnen dürften, für eine positive Form der Wahrnehmung von Neuem?

Eine Zukunfts-Ethik, wie ich sie hier nennen möchte, formuliert also seine Moral aus der Nötigung die das Subjekt erlebt, jedem Willen zum Leben die gleiche Ehrfurcht entgegen zu bringen wie dem eigenen Willen zum eigenen Leben.

Ziel muss also sein, Leben zu erhalten und Leben zu fördern? Daran gemessen „böse“, weil gegen die Zielerreichung gerichtet wäre dann schlicht, Leben zu vernichten oder Leben zu hemmen.

Damit wäre ethisch begründete Opposition gegen herrschende Moral möglich, sobald sie nötig wird. Damit könnte anstelle der vielen neuen Ethiken, die überall aus unseren Publikationen sprießen, eine einzige formale Ethik genügen, die verschiedene Sittlichkeiten, ‚Morale‘, auf dieser Basis zu lehren, prüfen und begründen vermag:

Der Mensch als lebenswertes Wesen.

Dann können Werte jederzeit erschaffen, geachtet und wieder vernichtet werden, ohne dass wir Angst haben müssen, dass das Abendland untergeht oder uns die Orientierung fehlt.

Folie: Chancenerwartung und Risikomanagement

Krisen sind Zeiten der Veränderung, in denen wir eine Entscheidung treffen müssen eingetretene Pfade zu verlassen, wenn wir nicht aus der Entwicklungs-Kurve getragen werden wollen. Doch es sind eben noch immer zugleich Zeiten des Festhaltens, der Moral, der Normen und Standards.

Wenn ein Kind den Mutterleib verlässt, erfährt es eine erste große Krise: Schmerzen im Kanal, Kälte, ... und schließlich auch noch einen Schlag auf den Po. Danach beginnt für das Kind ein neuer Lebensabschnitt.

Da Chance und Risiko nur zwei Seiten ein und derselben Medaille darstellen, mag es für die Unternehmensführung also durchaus sinnvoll sein - um die Kurve zu kriegen -, dass sie von einer Gewinnerwartung, Relikt des Herbstes der Wirtschaft, der Erntezeit, dem Luxus, solange auf ein Risikomanagement, auf Ethik umschwenkt, bis das Unternehmen oder die Wirtschaft oder die Gesellschaft in einen neuen Lebenszyklus einkehren. Bis also die Chancen nach oder aus der Krise heraus wieder klar erkennbar werden.

Folie: Die Machtbalance in der Wertschöpfungskette

Derzeit existiert kein gesetzliches Regelwerk, das erlauben würde, Belastungsverlagerungen auf öffentlich-rechtlichem Wege umfassend entgegenzuwirken. Der langwierige Prozess der Grenzwertfindung und –festlegung in darüber hinaus noch getrennten Regelungsbereichen verhindert geradezu eine wirksame Beschränkung externer Effekte. Und, da die gesetzlichen Bilanzierungsregeln für das einzelne Unternehmen das Problem ebenso ungenügend erfassen, werden Unternehmen, die heute freiwillig Umweltverbesserungen vornehmen und dadurch höhere Kosten als ihre Konkurrenten ausweisen, ökonomisch ‚regelgerecht‘ bestraft.

Das Problemlösungspotential des Staates wird also in jeder Hinsicht überschätzt. Und Märkte können ihre Funktion nur befriedigend erfüllen, wenn jeder, der Vorteile aus einer wirtschaftlichen Aktivität zieht, mit den gesamten Kosten der Aktivität belastet wird oder sich als Marktteilnehmer hiermit zumindest kalkulatorisch selbst belastet.

Da viele Umwelt-, Sozialgüter oder Risiken keinen Marktpreis besitzen, signalisiert das ihre Wertlosigkeit, obwohl diese Güter möglicherweise faktisch bereits knapp und wertvoll geworden sind. Wenn nun die Verhaltenserwartungen, die wir an Produzenten, Konsumenten und zunehmend an Investoren richten, in der Wahrnehmung jeweils kostengünstiger und damit gewinnbringender Alternativen stecken bleiben, ist eine Übernutzung von Umwelt (Boden), Mensch (Arbeit) und Geldwert (Kapital) die voraussehbare und zwingende Folge.

Folie: Environmental EVA und SHV

Bis heute besteht eine Vielzahl von Verlagerungsmöglichkeiten von Unternehmenskosten im ‚Netzwerk‘ aller möglichen Externalisierungen sowohl über die Zeit, wie über den Raum, wie auch über verschiedene (Kosten-)Träger: Verursacher, Nutzer, Allgemeinheit. Wobei für ein Unternehmen nur jene Umweltbeanspruchungen rechnungsrelevante Vorgänge darstellen, die von ihm aus aktuell rechtlichen Gründen zu tragen sind. Dazu gehören: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Entsorgung, Abschreibungen und Zinsen für Investitionen z.B. in den Umweltschutz, Umweltafgaben, Haftungsansprüche oder Kosten zur Erfüllung von Auflagen.

Vom Unternehmen verursachte Kosten, die auf andere Wirtschaftssubjekte oder spätere Generationen verlagert werden, bleiben im Rechnungswesen unberücksichtigt.

Das gleiche gilt zwar für externe Nutzeneffekte, die ebenso berücksichtigt werden sollten: wie der materielle Nutzen von Rettungsfahrzeugen oder die Freude, die der Anblick eines Oldtimers verursachen kann. Doch man findet selten einen Nutzen der im Marketing eines Produkts oder einer Dienstleistung nicht schon vom Unternehmen selbst gewürdigt wurde.

Die Lösung des Problems ist naheliegend: Produzenten, Konsumenten und Investoren müssen in ihrer Beurteilung von Unternehmen, Produkt bzw. Investment deren externalisierte Kosten und Nutzen mit Hilfe kalkulatorischer Preise internalisieren.

Dazu können z.B. deren Existenzwerte (umweltbezogen), Nutzerwerte (anthropozentrisch), Vermächtniswerte oder Optionswerte durchaus auch schätzungsweise in Ansatz gebracht werden.

Wie gehen wir 'ran? Ich habe Ihnen einmal eine Übersicht ausschließlich über die Entwicklungen zur Umweltbewertung und Integration der Erkenntnisse in die Werttreiber eines Unternehmens an die Wand geworfen.

Für die Internalisierung jedweder Art externalisierter Kosten kommen verschiedene anerkannte und bereits praktizierte Monetarisierungsverfahren in Frage, dies inzwischen insbesondere auch für den Bereich Human Resources.

Externe Effekte gar nicht zu monetarisieren führt zu einer Bewertung, die Null Geldeinheiten gleichkommt. Dies ist keinesfalls genügend.

Folie: Selbstverpflichtung, -bindung und soziale Kontrolle

Die scheinbare Ohnmacht des Ehrlichen wird den Regeln des Wettbewerbs angelastet, statt dem Fehlen von Transparenz und Kritikfähigkeit.

Die Folgen sind noch mehr Gesetze, weniger Freiheit und Abbau der so wichtigen sozialen „S e l b s t“-Kontrolle.

Unser Körper weiß, wonach ihm verlangt: Wird er durstig, dann trinken wir. Der Dalai Lama nennt - wie Buddha - alles Begehren Durst. Und er formuliert Durst als eine treibende Kraft.

Warum stelle ich diese Vorstellung des Dalai Lama, der gerade erst wieder bei uns zu Besuch war, im Zusammenhang mit dem Vorhergesagten dar?

Wir kommen an der Frage nach dem Willen nicht vorbei. Sie wissen, wie kritisch diese von unseren Neurobiologen beantwortet wird. Auch unsere Physik kennt einen Willen nicht, obwohl die Quantentheorie durchaus ein Türchen hierfür besitzt.

Der Dalai Lama verweist darauf, dass bereits auf der Ebene des Körperbewusstseins es zu unterscheiden gilt zwischen gesundem und schädlichem Durst:

Der Körper kann auch nach schädlichen Dingen verlangen. Er kann süchtig werden, sich durch alle möglichen Genussmittel selbst zerstören. Denn alle Dinge haben scheinbar zwei Seiten und unterliegen zudem dem Gesetz von Kraft und Gegenkraft.

Und so verhält es sich seiner Meinung nach auch mit dem menschlichen Ich.

Da ist das egoistische Ich, das sich ständig aufbläht und zum unheilvollen Unruhestifter wird.

Sodann gibt es seiner Meinung nach *ein anderes Ich. Das Ich des Willens.*

Womit wir nun möglicherweise meinen Anfangsgedanken zu Nietzsche zu einem befriedigenden Ende führen können.

Folie: Mit dem Dalai Lama zu Nietzsche

Unsere Empfindungen und Gefühle reagieren spontan, wir wollen etwas haben oder lehnen es ab. Wenn man durch die Ichsucht sich rücksichtslos durchsetzt, so schadet man damit nicht nur anderen, sondern auch sich selbst. Das Willens-Ich lässt den Menschen dann sagen: *Ich kann, ich muss, ich will.*

Wenn dieses Zentrum fehlt oder wir es unterdrücken, dann kann man sich nicht mit den negativen Seiten wie Zorn, Neid oder Hass auseinandersetzen, sondern wird von ihnen überschwemmt.

Nur ein stark ausgeprägter Wille kann mit den verschiedenen Gefühlen fertig werden.

So formuliert es schließlich der Dalai Lama. Die Bibel fordert entsprechend: Liebe deinen Nächsten wie dich selbst! Und Nietzsche formuliert:
Wer sich selbst hasst, den haben wir zu fürchten ...

Warum versuche ich diese Positionen hier zusammenzuführen?

Weil ich meine, dass viele Manager heute gar keine wirklichen Entscheidungen aus dem Willens-Ich heraus treffen, also wahre Entscheidungen, sondern Angst und Gier getrieben lediglich ihren eigenen oder fremden materiellen Wünschen nachgeben.

Und weil auch ich meine, alle Menschen besitzen den freien Willen zu lieben und zu hassen, Selbstvertrauen und Stolz zu entwickeln, Demut nicht zu Scheu auswuchern zu lassen oder ihren Zorn für die gerechte Sache einzusetzen.

Das Gute kann also zum Bösen gereichen, das Schlechte zum Guten verhelfen. Das Richtige von der gegenüberliegenden Seite bereits falsch aussehen.

Folie: Menschen, Ströme und Wellen

Statt uns in immer mehr Normen zu verstricken, könnten wir die Absicherung von Geschäften und Gewinnen statt über Normen, über soziale „Selbst“-Kontrolle, ich betone: „S e l b s t“-Kontrolle, über menschliche Kompensation und auch Finanzinstrumente bewirken. Sie können das fehlende Vertrauen nachhaltiger stärken als Normen, sind flexibler, individueller und so weiter.

Die Physik unterscheidet in Teilchen (klar), Strömung (ihren Ort ändernde Teilchen) und Welle (quasi am Ort verbleibende und lediglich kommunizierende Teilchen). Und sie erklärt mit diesen drei Begriffen sämtliches Geschehen in der Welt - soweit wir diese bislang erkannt und verstanden zu haben meinen.

Und diese Einfachheit möchte ich übertragen auf die menschliche Ebene, um unsere Weltbilder, Menschenbilder und Gesellschaftsbilder einheitlich diskutieren zu können. Wir könnten damit an die Untersuchung des Menschen als Teil seiner Umwelt geradeso herangehen, wie an die Umwelt selbst. Wobei uns zugute kommt, dass Adam Smith den Begriff „Markt“ auf eine Art und Weise herausgearbeitet hat, dass er den physikalischen Vorstellungen vom Begriff des „Feldes“ durchaus ähnlich ist.

Man kann den Menschen also, wie dies in der Markttheorie allerdings selten getan wird, als mit einem eigenen Wesen ausgestattet oder gar als ein unteilbares Element verstehen:

Als ein Element aus *Materie*, das auf Gütermärkten agiert,

aus *Geist* mit Blick auf Ideen- bzw. Geldmärkte oder der Fähigkeit zur Planung,

und aus *Seele/Psyche* mit Blick auf Vertrauensmärkte bzw. auf seine Verwendung von Verträgen oder Optionsvereinbarungen.

Womit der Zweck meines kurzen physikalischen Exkurses vielleicht deutlich wird? Diese Vereinfachung zeigt uns den Weg in ein risiko- integriertes Prozessmanagement. Den Weg zur Überlagerung von Strömungen ohne diese zu stören. Anders eben als über Hierarchie- und Segmentbildung.

Folie: Von der Selbstorganisation zu einer Entwicklungsorientierung

Kommen wir zu einem weiteren Punkt, der ebenso physikalisch betrachtet werden könnte, nämlich mit Hilfe der Wärmelehre oder moderner Thermodynamik.

Wir müssen lernen, in Auseinandersetzungen offen zu diskutieren (philosophischer Dialog), um Energie für die Unterstützung der Selbstdisziplin freizusetzen, die dem Kind von der Mutter oder dem Vater zu Teil wird, die mit ihm diskutieren: „Steh auf, du musst zur Schule,“ etc. Auseinandersetzung setzt Wärme, setzt Energie frei, die die Selbstdisziplin eines Menschen oder eben eines Unternehmens stärken kann.

Und wir müssen lernen: klar zu diskutieren, stärker zu unterscheiden, zum Beispiel in Märkte und Unternehmen – wie in Felder und Systeme. Jede Entscheidung basiert auf einer Unterscheidung oder sollte dies tun. Denn nur eine klare Unterscheidung kann die Grundlage einer klaren Entscheidung bilden.

Folie: Gesellschaft versus Gemeinschaft

Treffen wir einmal folgende Unterscheidung für die Beurteilung von Interessen und Zielen des Einzelnen, eines Unternehmens oder einer Gesellschaft und dem kommunikativen werteorientierten Erscheinungsbild von Märkten, Gruppen oder Gemeinschaften.

Dies mit der Folge eines klareren Verständnisses von den natürlichen Grenzen der Macht und damit auch von Verantwortung. Und einer besseren Zuordnung einer Moral, die zuerst nach innen gerichtet ist und eben nicht ausschließlich nach außen. Auch innere und äußere Reflexion und entsprechende Ethik lässt sich mit Hilfe einer solchen Unterscheidung leichter deutlich machen.

Wir müssen dazu lediglich das Individuum als Wesen, dessen Wechselwirkungen mit anderen Individuen hingegen als Phänomene begreifen und diese ebenso wieder voneinander unterscheiden lernen.

Folie: Muster ,folgen' Prozessen ,folgen' Strategie

Und so unterscheiden wir in einem nächsten Schritt die statische Form von Strukturen, wie Kristallen, gegenüber der dynamischen Form von Mustern, die aus einer Überlagerung von Prozessen oder ihrer gezielten Verknüpfung entstehen können.

Von der Devise „Strategie folgt Struktur“ ausgehend zeichnet sich dann deutlich eine Entwicklung ab zur „Erhaltungsmaxime von Komplexität“ oder Vielfalt. Deren Management die heutigen IT Plattformen und Prozesscontrollinginstrumente adäquat erlauben.

Weshalb wir heute einen rein dynamischen Ansatz verfolgen könnten, der da lautet: Muster folgen Prozessstrategien folgen Mustern.

Und dessen Ordnung wir über die soziale „Selbst“-Kontrolle als Ersatz althergebrachter Funktionsorientierung erreichen könnten.

Was für eine verrückte, revolutionäre oder utopische Vorstellung? Bitte lassen Sie mich noch einen kurzen Augenblick laut phantasieren.

Folie: Verantwortung oder Funktion

Vielleicht ein Beispiel für den Gedanken bis hierhin. Wir können unser Verhältnis zu einer Institution, einem Unternehmen, auf zwei gegensätzliche Weisen gestalten:

Wir können die Institution – so, wie wir es bislang handhaben -, als einen Behälter auffassen, in dem seine sogenannten Mitarbeiter stecken, mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen, am Ende dem Kampf um Macht, Budgets, Position und Freiheit.

Wir könnten jede Institution, die wir selbst konstruieren, aber auch als ein Vehikel, ein Fahrzeug betrachten, das wir fahren und antreiben. Dazu müssten wir allerdings bereit sein, Macht – hier gleichzusetzen mit Gesamtverantwortung -, und Freiheit zu teilen.

Folie: Das lernende Unternehmen

Wenn wir schließlich das Unternehmen als Muster betrachten, ein Wesen aus Prozessen, eingebettet in eine Fülle von Wertschöpfungsprozessen, die häufig weit über ein Unternehmen hinausreichen, dann wird uns bei dieser hohen Komplexität hoffentlich doch langsam schwindlig. Und wir fragen uns, wie soll das überhaupt zu managen sein?

Die nachfolgenden Beiträge werden Ihnen hierzu verschiedene Hilfen und Hilfestellungen technischer und methodischer Art aufzeigen und anbieten.

Über die Dokumentation von Prozessen und Transparenz erreichen Sie Wiederholbarkeit.

Über die Möglichkeit zur Reflexion erreichen Sie die Lernfähigkeit Ihres ‚Unternehmens‘ und damit ganz sicher Nachhaltigkeit.

Denn Sie sind Menschen, die leben wollen, inmitten von Menschen, die leben wollen und lenken Unternehmen, die leben wollen, inmitten von Unternehmen, die leben wollen.

Folie: Integrative Unternehmensethik

Wenn externalisierte Kosten von gestern die Risiken von morgen darstellen, dann ist niemand in der Lage nachhaltig Überrenditen zu erzielen, wenn er direkt oder indirekt mit den Folgen belastet wird. Was also ist eine angemessene Rendite, was ein angemessener Gewinn?

Ein angemessener Gewinn ist jedenfalls der, der für ein innenfinanziertes Wachstum nötig ist. Für ein Unternehmen, das mit seinem Prozess, nirgendwo auf der Welt Menschen zu schaden kommen lassen will, weder direkt durch Ausbeutung oder Überbeanspruchung von Menschen, noch indirekt z.B. durch Ausbeutung oder Überbeanspruchung der Umwelt.

Dazu sind auch finanzielle Reserven wichtig, um nachhaltig zu wachsen. Und Wachstum ist wichtig, um sich nicht nach innen aufzuzehren: Zum Beispiel durch Entlassungen wegen Kosteneinsparungen. Das wäre so, als würden wir als Mensch auf einen Teil von Leber, Herz, Niere, Galle verzichten, um den nächsten Wachstumsschub vorzubereiten.

Erlauben Sie mir am Ende ein kurzes Fazit:

Integrative Unternehmensethik sollte verstanden werden als ein „permanenter“ Prozess einer umfassenden Reflexion über tragfähige und verantwortbare Grundlagen und Sinnbezüge ‚wertorientierten‘ unternehmerischen Wirtschaftens. Ökonomie und Ethik sind in diesem Ansatz gleichberechtigte Determinanten solcher unternehmerischer Synthesen, die letztlich nur von einem ordnungspolitischen Rahmen eingrenzt werden.

Sie bedürfen eines modernen Prozesscontrollings, um die Vielfalt der Welt zu erhalten. Sie zu managen.

Und aus der Idee einer integrativen Unternehmensethik lässt sich schließlich ein Anspruch des Unternehmers gegen sich selbst ableiten wie auch ein Anspruch aller Elemente einer Gemeinschaft auf gegenseitig verantwortungsvoll handelnde Wirtschaftssubjekte aus der eigenen Einsicht heraus.

Folie: Zitat Albert Einstein

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.