

Sehr geehrte Damen und Herren,

Albert Einstein reklamierte einmal: Der Intellekt hat ein scharfes Auge für Methoden und Werkzeuge, aber er ist blind gegen Ziele und Werte.

Bitte erlauben Sie mir, dass ich Sie für die nächsten 40 Minuten in diese Ihnen möglicherweise ungewohnte Welt entführe, in die Welt der Ziele und Werte.

Sehr geehrte Damen und Herren,

um das Jahr 1500 benötigte die Kirche 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 nun, um das Jahr 2000, 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, 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 der eigenen Mitarbeiter hierauf lassen den inneren wie 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 persönlichen W i l l e n transparenter Wirtschaftssubjekte, die sich gegenseitig kontrollieren, einander vertrauen und auch verzeihen können.

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.

Auch geben Versicherer längst ihre zusätzlichen Kosten zum Beispiel durch eine Veränderung des Klimas an ihre Kunden weiter. Die für die Unternehmen hierdurch aktuell entstehenden, zunehmend zu internalisierenden 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 gesamten Wertschöpfungskette, das heißt in den Prozess nicht nur eines Unternehmens ein.

Die anstehenden Probleme verlangen meines Erachtens 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 nicht zu externalisieren, 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 nicht nur wegen der oben aufgezeigten Imagefolgen Thema jeder 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 Veränderungsmanagements von Prozessen und Menschen in einem lernenden Unternehmen. Einem Unternehmen, das Fehler wahrnimmt, registriert und zu beseitigen versucht; das Fehlentscheidungen verzeiht und von neuem 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 l e r n e n ihre 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 l e r n e n 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 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 die Gesamtheit jener sittlichen Regeln, Ge- und Verbote, die auf eine soziale Einbindung jedes Einzelnen in ihren jeweiligen Geltungsbereich zielt.

Ethik verstehe ich demgegenüber als Lehre, Kritik oder Begründung.  
Oder konkret: Ethik als eine bewusste und systematische Reaktion auf eine vorhandene oder mit ihrer Hilfe zu entwickelnden Moral.

Wozu könnte diese Unterscheidung dienlich sein?

Wir könnten Moral plötzlich nicht nur als etwas per se Wertvolles verstehen, sondern durchaus auch als ein Problem, das wir ethisch 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 oder 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 individueller und kollektiver sowie am Ertrag orientierter und moralischer 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 Synthesen besteht die eigentliche unternehmensethische Herausforderung. Nämlich nach solchen, die gleichermaßen in ethisch-lebenspraktischer und geschäftsstrategischer Hinsicht überzeugen.

Integrative Unternehmensethik sollte dabei als „permanenter“ Prozess einer umfassenden Reflexion über tragfähige und verantwortbare Grundlagen und Sinnbezüge „wertorientierten“ unternehmerischen Wirtschaftens verstanden werden. 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 der eigenen Einsicht heraus. Und zwar als Mitglieder zugleich und gleichsam verschiedener gesellschaftlicher Systeme *hinsichtlich* einer Verantwortung von wirtschaftlichen Belangen menschlicher Gemeinschaft (wie Kundenzufriedenheit, Qualitätssicherung) und *hinsichtlich* einer Verantwortung von moralischen Belangen der jeweiligen Gesellschaft (wie Legitimität von Entscheidungen, Vereitelung von Straftaten).

Nun. Menschliche Leistung bzw. materieller technischer Erfolg: Was haben wir also in der Hand, was nicht?

Auf keinen Fall den Menschen. Das lässt sich leicht zeigen.

**Folie: Kundennutzenorientierung versus Gewinnstreben?**

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

Man sollte vielleicht - ohne 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 scheint klar. Weshalb sich die Frage aufdrängt: Was hindert den ein oder anderen Manager dann noch? Meines Erachtens häufig eine dysfunktionale Vergütungsstruktur:

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

#### Folie: Leben inmitten von Leben

Nietzsche spricht als Ersatz hierfür 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 -, eines Tages für sich erkennt:

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

Noch einmal:

*Ich bin Leben, das leben w i l l , inmitten von Leben, das leben w i l l .*

Es ist also keine objektive, keine absolute, sondern eine relative Ethik, die das freie sittliche Subjekt, den Übermenschen Nietzsches auszeichnet. Der ‚neue Mensch‘ wird also nicht durch unsere Forderung nach oder Rückbesinnung auf alte Traditionen, Werte oder 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 wir früher und heute noch immer - durch das Leben, das jeweils aktuelle Leben bzw. seine 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. Gut ist also, Leben zu erhalten und Leben zu fördern? Böse ist dann, Leben zu vernichten und Leben zu hemmen?

Dann wäre auch ethisch begründete Opposition gegen herrschende Moral möglich, sobald sie nötig wird. Dann sollte statt der vielen neuen Ethiken, die überall aus den Publikationen sprießen, eine formale Ethik genügen, die verschiedene Sittlichkeiten, ‚Morale‘, zu lehren, prüfen und begründen vermag.

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 auch 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 umschwenkt, bis das Unternehmen oder die Wirtschaft oder die Gesellschaft in einen neuen Lebenszyklus einkehren und die Chancen nach oder aus der Krise heraus bereits 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, Umweltabgaben, 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.

Die Folgen sind noch mehr Gesetze, weniger Freiheit und Abbau der so wichtigen sozialen Selbst-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 dies 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 also dieses eben beschriebene 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 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 auch ich meine, wir besitzen den freien Willen zu lieben und zu hassen, Selbstvertrauen und Stolz zu entwickeln, Demut nicht zu Scheu auswuchern zu lassen oder unseren Zorn für die gerechte Sache einzusetzen.

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

#### Folie: Menschen, Ströme und Wellen

Statt uns also in immer mehr Normen zu verstricken, könnten wir die Absicherung von Geschäften und Gewinnen statt über Normen, über soziale Selbst-Kontrolle, über menschliche Kompensation und Finanzinstrumente bewirken. Sie könnten meines Erachtens das fehlende Vertrauen nachhaltiger stärken als Normen. Sie sind flexibler, individueller und so weiter.

Die Physik unterscheidet in Teilchen, Strömung und Welle und erklärt mit diesen drei Begriffen sämtliches Geschehen in der Welt, soweit wie wir diese bislang erkannt und verstanden zu haben meinen.

Und diese Einfachheit möchte ich übertragen auf die menschliche Ebene, um 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.

Ein physikalisches Feld ist gegeben, wenn jedem Punkt oder Element eines Raums mindestens eine Größe oder eine Eigenschaft zugeordnet werden kann. „Raum“ wird entsprechend als eine Gesamtheit dieser Punkte bzw. Elemente verstanden. Nun kann man „Menschheit“ ebenso als den Sammelbegriff für ihre ‚Elemente‘ verstehen, quasi als „Population“.

In den mathematischen Sozial- und Wirtschaftswissenschaften wird die Gesellschaft oder das Wirtschaftssystem gelegentlich auch als ein sogenanntes „Vielteilchensystem“ betrachtet, dessen Elemente oder „Punkte“ dann im einfachsten Fall die agierenden Personen oder Gruppen sind. Das heißt, man kann eine Menge von Menschen mathematisch als einen Darstellungsraum betrachten und jedes seiner Elemente mit menschlichen Eigenschaften versehen. Statt der

Wechselwirkung von Punkten beobachten wir dann den Tausch von Gütern oder Geld in Form von Strömen; oder die Kommunikation, den Austausch von Informationen in Form von Wellen.

Man kann aber auch, wie dies in der Markttheorie allerdings selten getan wird, den Menschen 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 physikalischen Exkurses vielleicht deutlich wird. Ich stehe gern im Anschluss an den Vortrag noch Rede und Antwort dazu.

**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, welche 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. Deshalb bildet eine klare Unterscheidung die Grundlage jeder klaren Entscheidung.

**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 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 und dessen Wechselwirkungen mit anderen Individuen als Phänomene begreifen und diese ebenso wieder voneinander unterscheiden.

**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 können, 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 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 als ein „permanenter“ Prozess einer umfassenden Reflexion über tragfähige und verantwortbare Grundlagen und Sinnbezüge ‚wertorientierten‘ unternehmerischen Wirtschaftens verstanden werden. 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.