



Menschen bewerten und entwickeln?

24

Andreas Fornefett, Gerd Rupprecht und Uwe Schacher

Zusammenfassung

Der Mensch ist intelligent, er kann täuschen und lügen, vieles kopieren, alles instrumentalisieren und er kommuniziert bereits als Baby niemals ohne eine Absicht. Dabei ist ihm seine Absicht nicht immer bewusst. Während sich danach rein absichtsloses Handeln in Aktivitäten ausdrücken würde, die sich selbst genügen, könnten alle anderen, vom Menschen als Subjekt mit freiem Willen beabsichtigte Aktivitäten also durchaus einer Bewertung unterliegen.

Als Träger seiner Aktivitäten in Form von bewusstem oder unbewusstem Entscheiden und Handeln (Tun oder Unterlassen) ist der Mensch Sender und direkter oder indirekter Empfänger auch seiner eigenen Signale. Will man Einfluss nehmen auf sein Verhalten und eine gewünschte soziale Entwicklung über Bewusstseins-, Einstellungs- oder Haltungskontrolle erreichen, muss man ihn als Subjekt betrachten und behandeln. Das bedeutet unter anderem ihn so zu fragen, dass er sich fragt, sprich: dass er sein Wissen hinterfragt und Bewusstsein darüber erlangt. So kann er seine Einstellung und darüber auf längere Sicht

A. Fornefett (✉)

i.EPC Solutions AG, Kelkheim, Deutschland

E-Mail: andreas.fornefett@prcsm.com

G. Rupprecht

i.EPC Solutions AG, Leipzig, Deutschland

E-Mail: info@rupprechtpartner.de

U. Schacher

U.S. Research (Markt- und Sozialforschung) Höchststadt/Aisch,
Oberursel, Deutschland

E-Mail: uwe.schacher@ujs.vision

seine Haltung nachhaltig ändern oder aber sich in seinem Denken und Handeln bestätigt fühlen. Nur mittels Vorgaben, Bewertungen, Strafen oder Belohnungen lässt sich sein vom freien Willen getragenes Verhalten weder gesichert steuern noch entwickeln.

Jede Arithmetik, Logik, Methode, jedes Regelwerk, kurz: jede Moral, besitzt einen jeweils definierten Geltungsbereich, innerhalb dessen richtige oder falsche Aussagen ‚existieren‘ bzw. gutes oder böses Verhalten, Glück oder Unglück, aber eben nicht darüber hinaus. Deshalb helfen Bewertungen im Rahmen nur eines Bezugssystems, wie eben nur einer Moral, in komplexen Welten für sich kaum weiter. Um einer ethischen Gesinnung des Einzelnen im Sinne des Hinterfragens diverser Moralen unterschiedlicher Bezugssysteme, denen er angehört, gerecht zu werden, ist es als Anspruchsteller an ein gewünschtes Verhalten notwendig, zunächst selbst in den verschiedenen Bezugssystemen zu denken. Denn jedes organisierte System besitzt oder folgt seiner eigenen, teils sehr speziellen Moral im Sinne eines Regelwerks und hält für seine Mitglieder gerne die passenden Antworten parat. Fragen dekonstruieren aber nicht etwa solche Antworten. Sie binden rück, indem sie uns eigene Antworten oder die von Anderen besser verstehen lassen. Dafür stellen Wissenschaft und Praxis verschiedene Methoden zur Disposition.

Die meisten heutigen Gesellschaften und Gemeinschaften lassen sich hinsichtlich ihrer politischen Verfassung und wirtschaftlichen Organisation grob charakterisieren als: global, dynamisch, instabil und vernetzt. Um den mit diesen vier Attributen einhergehenden Herausforderungen zu begegnen, verstärken sie als politische oder wirtschaftliche Akteure diese immer weiter mit Maßnahmen wie: mehr internationale oder nationale Arbeitsteilung, vertikale Segmentprozessoptimierung oder Lean Management, immer flachere Hierarchien, weitreichende Dezentralisierung oder temporäre Projekt- und Teamorganisation. Und sie versuchen mit immer mehr Automatisierung und inzwischen auch Digitalisierung die Voraussetzungen hierfür zu schaffen oder den Folgen daraus zu entgehen.

Den erkannten Erfolgspotenzialen, die in der Verstärkung von globaler, dynamischer, instabiler Vernetzung der Akteure schlummerten, stehen jedoch wachsende Gefahren gegenüber. Letztere resultieren beispielsweise aus der hochgradigen Segmentierung von Institutionen, Unternehmen, Insellösungen für deren Probleme und damit verbunden: vielfältigen Schnittstellenproblemen. Sei dies aus Gründen von Reibungsverlusten bei der Koordination von Aufgaben, vor allem aber aus den bekannten Schwierigkeiten bei der Kommunikation immer häufiger wechselnder Mitglieder einer Organisation bzw. ständig neu zusammengesetzter Teams. Dies verhindert ein notwendiges einheitliches Verständnis für die jeweilige Moral des Teams einer oder mehrerer Organisationen. Deshalb bleibt trotz angestrebter Automatisierung und Digitalisierung die Qualität der Mitglieder bzw. Mitarbeiter einer Organisation als Mensch bzw. Subjekt entscheidend für deren Erfolg hinsichtlich der Verfolgung ihrer jeweiligen Ziele. Denn alle technischen und organisatorischen Lösungen bzw. Vorgaben für Aktivitäten müssen von den Mitarbeitern an einer wachsenden Zahl von Schnittstellen interpretiert, umgesetzt und innerhalb der jeweiligen Segmente ständig an ein sich rasch änderndes Umfeld angepasst werden.

Konnten die Arbeitsschritte früher von einem zentralen Plan, der alle notwendigen Aktivitäten determinierte, innerhalb einer hierarchischen Struktur für einen langen Zeitraum

konstant vorgegeben werden, so findet heute zwangsläufig in vielen Bereichen eine Entwicklung zu mehr Eigenverantwortlichkeit und Planungssouveränität in eher „heterarchischen“ Strukturen statt. Wir dürfen damit aber nicht nur von einem Extrem ins andere fallen. Völlig neue Strategien und Strukturen würden sonst geradezu nach neuen Menschen, Mitgliedern oder Mitarbeitern verlangen, die dann idealerweise alle intrinsisch motiviert, kooperativ und mit verschiedenen besonderen Schlüsselkompetenzen ausgestattet sein sollten. Wodurch der Anspruch an Arbeitsqualität, Selbststeuerungskompetenz und gleichzeitigem Beitrag zur Prozessperformance der Mitarbeiter stark ansteigt. Der Mensch entwickelt sich aber nur langsam fort, wie uns die vergangenen Jahrtausende lehren. Der Mensch liebt eher das, was seiner Bequemlichkeit dient und meidet gerne alles, was ihn aus der ihm sicher scheinenden Position reißt oder ihn belästigt. Und so fügen sich die meisten Mitglieder bereits aus diesem Grund in die Moral ihrer jeweiligen Organisation und hinterfragen diese grundsätzlich nur ungern.

Trotzdem genügt die Forderung nach immer mehr „Compliance“, Kontrolle, Bewertung oder einer einseitigen moralischen Entwicklung nicht per se dem neuen Anspruch an Mitglieder und Mitarbeiter. Denn die Dynamik und Vielfalt der Dimensionen moralischer Urteils- und Handlungsfähigkeit und der gleichzeitigen ethischen Gesinnung der Menschen, diese zu reflektieren, werden dabei völlig vernachlässigt. Beide Schlüsselkompetenzen stehen in Zusammenhang mit einer Vielzahl an erwünschten Eigenschaften wie Loyalität, Pflichtbewusstsein, Selbstständigkeit oder kognitiv-strukturelle Entwicklung. Hat man diese erst einmal verstanden und kann sie korrekt einsetzen, werden sie zu einem starken Hebel für den Erfolg. Dazu ist allerdings die Ausrichtung der Arbeit unter den Menschen bzw. der Menschen miteinander auch an ethischen Prinzipien und deren Implementierung im Sinne von Governance und Organisationskultur notwendig. Die Ausrichtung an ethischen Prinzipien wirkt sich erst danach unmittelbar auf das Fundament der Organisation aus und beeinflusst deren Risiko- und Qualitätsmanagement. Die Auftretenswahrscheinlichkeit von unerwünschtem Verhalten sinkt, während die Wahrscheinlichkeit für erwünschtes Verhalten steigt.

Der vorliegende Beitrag bietet hierfür einen neuen Denkansatz bzw. eine universell über Raum und Zeit gültige Methode für die Bewertung und Entwicklung einer Organisation, hoch integriert in deren Aufbau und Abläufen. Der Blick richtet sich dabei gerade nicht ausschließlich auf die Bewertung der Einhaltung spezieller Normen, Gebote, Gesetze etc. beispielsweise durch ein Social Credit Rating oder System. Ergänzend finden das strukturelle Niveau der moralisch-ethischen Urteilskompetenz sowie die ethische Gesinnung von Mitgliedern oder Mitarbeitern Berücksichtigung als auch eine mit dem jeweiligen Gruppen- oder Organisationsniveau abgestimmte Umgebung sowie deren Neigungen wiederum hinsichtlich ihrer Ziele und Werte. Die Abstimmung dieser verschiedenen Niveaus und Umgebungen bedarf eines besonderen Modells, wie dem im Beitrag vorgestellten mehrdimensionalen System aus vier miteinander verknüpften Koordinatensystemen, das zugleich die Grundlage für eine wirksame Organisations- und Mitgliederentwicklung durch Maßnahmen bildet, die im Beitrag beispielhaft aufgezeigt werden.

Das Management von Risiken kommt danach eher ohne die sonst propagierten Maßnahmen aus, wie eine Erhöhung der Kontrolldichte, Sanktionsandrohungen oder die Verstärkung einer Anreizstruktur. Denn der Mensch ist nach Nietzsche das „nicht festgestellte Tier“. Gerade weil er sich neben sich selbst stellen kann, ist er in der Lage, die Kräfte, die ihn treiben und die er selbst besitzt und ausübt, zielgerichtet zu nutzen. Spätestens die Neuzeit hat uns auf diesen Stand der Reflexion gehoben. Lassen wir uns und unsere Mitmenschen diese individuellen schöpferischen Kräfte jedes einzelnen Menschen nutzen, die uns und die Dynamik der Neuzeit weiter antreiben. Aber ohne dabei die jeweils gewünschte oder erwünschte Moral aus den Augen zu verlieren.

24.1 Einführung

Früher wurden Arbeitsschritte von einem zentralen Plan, der alle Aktivitäten determinierte, innerhalb einer hierarchischen Struktur für einen langen Zeitraum konstant vorgegeben. Heute schreitet eine Entwicklung zu mehr Eigenverantwortlichkeit und Planungssouveränität in eher „heterarchischen“ Strukturen immer stärker voran. Dabei besteht die Gefahr mit radikal veränderten Strategien oder Strukturen von einem Extrem ins andere zu fallen.

Der Mensch entwickelt sich eher langsam und stufenweise fort. Er präferiert von Natur aus schlicht das, was weniger Energie verbraucht. So halten viele Menschen schon aus diesem Grund an ihrer Organisation fest und hinterfragen deren Grundsätze, Prinzipien und Moral nur ungern. Deshalb genügen Forderungen allein nach mehr Regeltreue oder einer einseitig moralischen Entwicklung nicht dem neuen strategischen Anspruch an uns Menschen.

Dynamik und Vielfalt der Dimensionen einer „moralischen Urteilsfähigkeit“ und „ethischen Gesinnung“ des Menschen werden dabei nicht ausreichend berücksichtigt. Diese beiden Schlüsselkompetenzen stehen in einem engen Zusammenhang mit einer Vielzahl an erwünschten Eigenschaften. Hat man sie verstanden und kann sie gezielt einsetzen, verfügt man über einen starken Ansatz zu nachhaltigem Erfolg. Dazu ist die Ausrichtung von Politik und Wirtschaft auch an ethischen Prinzipien und deren Implementierung im Sinne von „Governance“ und Organisationskultur nicht nur nützlich, sondern notwendig. Strukturen müssen die gewünschten Aktivitäten ermöglichen und diese klar definieren. Erst danach können Moral (die Dinge richtig tun) und Ethik (die richtigen Dinge tun) sich unmittelbar auf das Fundament der Organisation auswirken und deren Risiko- und Qualitätsmanagement beeinflussen: Die Wahrscheinlichkeit von unerwünschtem Verhalten sinkt, während die Wahrscheinlichkeit erwünschten Verhaltens steigt. – Moral, hier verstanden im Sinne eines Regelwerks, Ethik im Sinne ihrer Reflexion und Berücksichtigung weiterer Regelwerke oder Moralen darüber hinaus.

Der vorliegende Beitrag bietet einen interdisziplinären Ansatz zur Bewertung und Entwicklung jeder Art von Organisation, seien es Unternehmen, Staaten, Clans oder NGOs. Der Blick richtet sich dabei nicht ausschließlich auf die Bewertung der Einhaltung spezi-

eller Regelwerke, Normen, Gebote, Gesetze etc., wie beispielsweise durch ein „Social Credit Rating“ oder ein entsprechendes System zur Stützung einer einzigen Moral.

Vielmehr berücksichtigt der Ansatz auch das Niveau der moralischen Urteilskompetenz und das der ethischen Gesinnung der beteiligten Menschen und Organisationen sowie mit dem Umfeld korrespondierende Neigungen, Ziele und Werte.

Das im Folgenden skizzierte universell über Raum und Zeit gültige Modell soll insbesondere zeigen, wie Veränderungen auf jeweils einem Gebiet die Stabilität und Entwicklung einer Organisation im Ganzen beeinflusst.

24.2 Modellentwicklung

All unsere Wahrnehmungen von der Welt basieren auf unseren Vorstellungen von „Raum“ und „Zeit“, meint Immanuel Kant. Alle Empfindungen und Erkenntnisse, der reinen Vernunft nach, sind für ihn nur unter den Bedingungen der individuellen räumlichen oder zeitlichen Anschauung eines Menschen als Subjekt möglich (vgl. Kant 1787, S. 113 ff.).

Dabei folgt Kant den Vorstellungen Newtons von absolutem und relativem Raum sowie absoluter und relativer Zeit (vgl. Newton 1686; vgl. Abb. 24.1).

Nach Arthur Schopenhauer kann das Individuum, können wir uns als Mensch darüber hinaus durch Selbstbeobachtung gewiss werden, wie wir uns als Subjekt im „Willen“ selbst erfahren (Schopenhauer 1859, S. 33 ff.). So erkennen wir neben dem Willen zum Leben auch einen tendenziellen Willen zur Macht oder zur Veränderung.

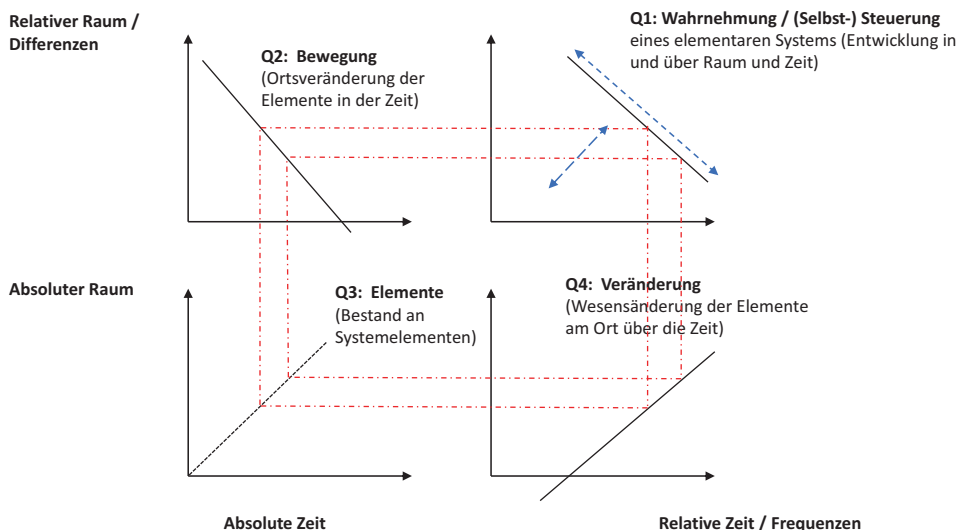


Abb. 24.1 Vier-Quadranten-Modell eines geschlossenen (Sub-)Systems. (Quelle: eigene Darstellung)

Eine Entscheidung zu fällen bedeutet danach für den Menschen als Subjekt, bewusst und willentlich zwischen Alternativen im jeweiligen Kontext zu wählen und die Wahl in Form von Aktivitäten umzusetzen oder wirklich werden zu lassen (vgl. Abb. 24.2).

Eine Aktivität sei hier definiert als „eine von menschlicher Entscheidung getragene Handlung, sei es Tun oder Unterlassen“.

Das hier verwendete Modell befasst sich vornehmlich mit den „Aktivitäten“ innerhalb einer Organisation und nicht mit dem Menschen als deren Träger. Diese Unterscheidung zwischen den Menschen oder auch Organisationen und deren Aktivitäten ist wichtig.

Denn eine Organisation entsteht und besteht eben nicht per se aus Menschen. Vielmehr wird diese erst über deren Aktivitäten zu einem lebendigen Organismus. Vergleichbar dem Menschen, der ebenso wenig aus der reinen Ansammlung von Zellen zum Menschen wird. Auch er entsteht aus den Aktivitäten seiner Zellen, die interagieren, sich erneuern, während die Aktivitäten als solche fortbestehen und -bestehen müssen, wenn er leben will.

In der Ausrichtung einer Organisation kann so beispielsweise der Wille oder die Neigung (vgl. Abb. 24.2, Q1) vorherrschen, ein Ziel eher im Rahmen von Regularien, Prinzipien oder einer bestimmten Moral zu verfolgen, sprich: Dinge richtig zu tun bzw. tun zu lassen (vgl. Abb. 24.2, Q2). Alternativ kann der Wille oder die Neigung dahin tendieren, die eigenen Ziele mit einem größeren Maß an Offenheit gegenüber anderen Organisationen, der Umwelt oder unter Berücksichtigung verschiedener Moralen ein Ziel zu erreichen. Sprich: die richtigen Dinge zu tun (vgl. Abb. 24.2, Q4).

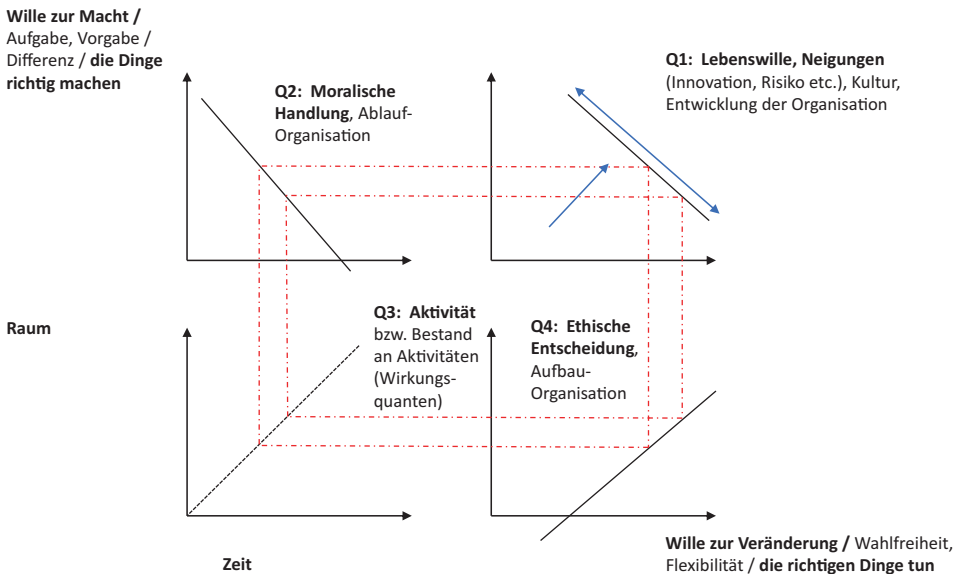


Abb. 24.2 Vier-Quadranten-Modell einer Organisation bzw. eines organisierten (Sub-)Systems. (Quelle: eigene Darstellung)

Auf der Basis solcher Aktivitäten von Menschen, als deren körperlicher oder geistiger Träger, soll im Folgenden die Frage nach einer Bewertung und Entwicklung von Menschen als Mitglieder einer Organisation diskutiert werden.

24.3 Menschliche Aktivitäten als Elemente einer Organisation

Die kleinsten „Wirkelemente“ einer Organisation bilden die Aktivitäten ihrer Mitglieder (vgl. Abb. 24.2, Q3). Diesen Aktivitätsträgern werden ihre Aufgaben innerhalb eines bestimmten Rahmens oder einer gewissen Moral zur Erledigung übertragen (vgl. Abb. 24.2, Q2, Ablauf- oder Prozessorganisation). Auf der Basis der Aktivitäten kann man nun die Erledigung der Aufgaben konsistent verknüpfen mit jeglichem Anpassungs- oder Änderungsbedarf im Verlauf ihrer Erledigung und darüber hinaus. Erwünschte oder unerwünschte Anpassungen oder Veränderungen können je nach Grad der Offenheit gegenüber Nachbarn, Kunden oder sonst anderen Mitgliedern oder Organisationen und deren Rahmen und Moralen oder der Wahl alternativer Aktivitäten heraus folgen (vgl. Abb. 24.2, Q4, Aufbau-/Portfolioorganisation). Wichtig für eine jede Bewertung in diesem moralischen (Bezugs-)Raum (Q4) ist unabdingbar der Kontext, in dem eine zu bewertende Aktivität oder ein Prozess aus Aktivitäten (Q2) steht bzw. in den wir diese zur Bewertung stellen.

Wie im Folgenden noch gezeigt werden soll, lässt sich auf diese Weise jedenfalls jedwede Aktivität (Q3) eines zu bewertenden Mitglieds einer Organisation im jeweiligen Kontext der Organisation und deren Umgebung konsistent bewerten. Dies gilt auch für deren Ziele und Werte (Q1) im Kontext ihrer Umgebung und so weiter. Für eine Beurteilung und Bewertung einer Aktivität müssen in jedem Fall moralisches Handeln (Q2) und ethisches Entscheiden (Q4) transparent und nachvollziehbar miteinander verknüpft werden.

Eine solche Verknüpfung im Hinblick auf Regeln oder Moral und Vielfalt aller im Kontext zu beachtenden Dimensionen (Ethik) kann konsistent nur über Raum und Zeit erfolgen. Unter ethischem Entscheiden bzw. Ethik sei dabei das Reflektieren über Moralen verstanden, über Werte, Normen oder Haltungen. Jede Ethik soll sich dabei im Handeln bewähren, und alles Handeln ist von ethischer Relevanz. Die menschliche Handlung umfasst dazu drei Komponenten: die Person mit ihren Haltungen, ihrer ethischen Gesinnung (Q4), das Handeln mit seinen moralischen Normen (Q2) und das Ziel, das durch Werte bestimmt wird (Q1). Moralisches Handeln liegt dann vor, wenn jemand aus bewusster und (selbst-)verpflichteter Grundhaltung heraus, durch beständiges und normengeleitetes Verhalten wertschöpfende und kongruente Ziele anstrebt und verwirklicht. (vgl. Berkel und Herzog 1997, Band 27)

Vielleicht hilft als Erklärung für die Forderung einer konsistenten Betrachtungsweise die Formulierung des Kant-Verehrsers Richard Wagner, der seinen Parsifal sagen lässt: „Ich schreite kaum, doch wahn‘ ich mich schon weit.“ Und Gurnemanz antwortet: „Du siehst, mein Sohn, zum Raum wird hier die Zeit.“ (Wagner 2016, Ende der Szene 2 von Aufzug 1; vgl. Abb. 24.2, Q4) Zeit und Raum, Raum und Zeit, bilden also nicht nur nach Kant zwei miteinander verwobene Seins-Ebenen, die auf einander einwirken. Ihre Dimensionen

bilden zugleich Basis unseres Verstehens und Grundlage unserer Existenz. Zur Diskussion verwenden wir eine in der Wissenschaft und volkswirtschaftlichen Praxis als „Hicks'sches Modell“ bekannte Methode mit vier Quadranten in vier miteinander verknüpften Koordinatensystemen. (siehe dazu näher Assenmacher 1998, S. 89; Woll 2008, S. 343; vgl. Abb. 24.1, 24.2 und 24.3)

Zu diesen Dimensionen von Raum und Zeit tritt im Leben der Wille des Subjekts hinzu (dazu ausführlich Fornefett 2007, S. 243 ff.).

Der Wille tritt quasi neben das Leben selbst, das in seiner jeweiligen Gesamtheit, wie im Falle der Menschheit, in ständiger Erneuerung einen tief greifenden Wandel erfährt. Zeit entsteht überall durch Bewegung, die wir über Veränderungen wahrnehmen oder wenn wir daran beteiligt sind. Zum Beispiel, wenn etwas Neues, Ungewohntes passiert.

Der Mensch ist intelligent, er kann täuschen und lügen, kopieren und instrumentalisieren, und er kommuniziert bereits als Baby niemals ohne eine Absicht. Dabei ist ihm seine Absicht nicht immer bewusst. Als Träger seiner Aktivitäten, sei es in Form von bewusstem oder unbewusstem Entscheiden und Handeln, ist der Mensch Sender und direkter oder indirekter Empfänger auch seiner eigenen Signale (dazu ausführlich Fornefett 2012, S. 13 ff.).

Will man also Einfluss nehmen auf sein Verhalten und dessen erwünschte soziale Entwicklung über Bewusstseins-, Einstellungs- oder Haltungskontrolle erreichen, muss man ihn als Subjekt betrachten und behandeln.

Doch: „Steigen will das Leben und steigend sich überwinden“, lässt Friedrich Nietzsche seinen Zarathustra vortragen (vgl. Nietzsche 1883/1999, S. 130). Welchen Wert können wir einer Sache, einem Recht, einer Person gar oder einer Aktivität überhaupt nachhaltig ‚zurecht‘ beimessen?

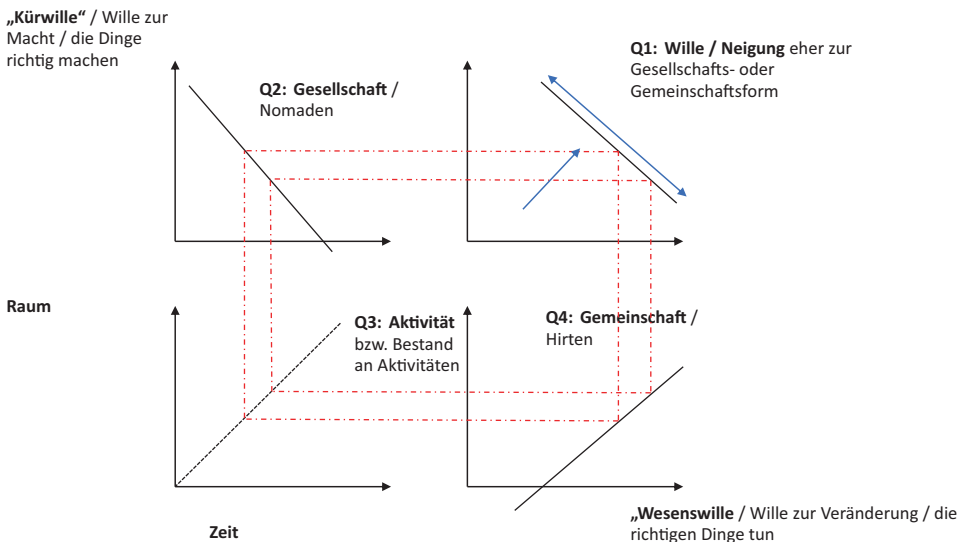


Abb. 24.3 Vier-Quadranten-Modell einer Organisation aus Gesellschaft und Gemeinschaft. (Quelle: eigene Darstellung)

Der Lebenswille des Menschen, der sich im Willen zur Macht und im Willen zur Freiheit bzw. zur Veränderung ausdrückt, wird in Q1 der Abb. 24.2 geometrisch dargestellt. Die Kurve der Moral im zweiten Quadranten und die Ethik-Kurve im vierten Quadranten werden dafür hinzugezogen. Der dritte Quadrant zeigt für jede einzelne Aktivität im Bestand eines betrachteten organisierten Systems (oder Subsystems) die Bedingung für ein Gleichgewicht von moralischem Verhalten und ethischer Gesinnung. Diese ist auf der Winkelhalbierenden, mathematisch betrachtet, immer erfüllt. In der Praxis ist sie erfüllt, wenn beispielsweise eine nicht beabsichtigte Aktivität sich quasi selbst genügt und nicht instrumentalisiert wurde.

Im hier zur Darstellung verwendeten 4-Quadranten-Modell sind die x-Achsen von unten nach oben und die y-Achsen von links nach rechts stets gleich zu lesen. Die verwendeten Kurven oder Funktionslinien sollen an dieser Stelle aber lediglich eine grobe Vorstellung der grundlegenden Verhältnisse ermöglichen. Die rot gestrichelten Beispiele lassen so erkennen, wie im geschlossenen System ein Mehr an Moral stets ein weniger an Ethik und umgekehrt erlauben. Wir sehen aber gradeso, dass Moral und Ethik einander bedingen.

Ein Zuviel des einen oder anderen führt zwangsläufig zu einer Erstarrung, einem Festfahren in sich selbst (Q2) bzw. zu einer Auflösung der Organisation in Beliebigkeit (Q4). Eine willens- oder absichtsfreie Aktivität, die sich selbst genügt, also nicht in der einen oder anderen Weise instrumentalisiert wird, würde hinsichtlich ihrer Darstellung im Modell auf ihre Raum- gleich Zeitdimension in Q3 beschränkt bleiben.

Neben der Berücksichtigung eines freien Willens (Q1) kann nun mit Hilfe einer Aktivitäten-basierten Betrachtungsweise zudem die im Zeitalter von Automatisierung und Digitalisierung wachsende Konsistenzlücke geschlossen werden: zwischen Management als einem eher linearen Ansatz und Führung als einem eher zyklischen Ansatz.

Das Modell in Abb. 24.1 macht deutlich: Die Dimension „die Dinge richtig tun“ (Q2) steht über die jeweilige Aktivität (Q1) in Verbindung mit der Dimension „die richtigen Dinge tun“ (Q4). Wenn wir also unseren Neigungen weder einseitig dem Willen zur Macht noch dem zur Freiheit bzw. der Veränderung im Sinne eines „Entweder-oder“ nachgeben, sondern unserem Lebenswillen mehr Nahrung und Raum gewähren, erst dann kann beides im Sinne eines „Sowohl-als-auch“ wachsen. Das bedeutet zugleich: Trägheit (gegen den 0-Punkt y-Achse Q1, Q2) und Angst (gegen den 0-Punkt x-Achse Q1, Q4) sind zu überwinden.

Die erwünschten Aktivitäten eines Mitglieds der jeweiligen Organisation (vgl. Abb. 24.2, Q2) können im Kontext als auch unabhängig von anderen Entscheidungen und Handlungen derselben Person oder anderer Mitglieder derselben Organisation geschehen (vgl. Abb. 24.2, Q4). Gegebenenfalls auch im Sinne oder Kontext von Entscheidungen und Handlungen anderer Entscheidungs- bzw. Aktivitätsträger (Stakeholder oder Dritte), die ihrerseits individuell oder gemeinsam in Form von Aktivitäten umgesetzt werden.

Entgegen der gefühlsmäßig eher positiven Erwartung beispielsweise einer Verbesserung der Effizienz durch eine Automatisierung oder strenge Regulierung (Moral), verringert eine auf Effizienz bzw. Moral fokussierende Kultur nachhaltig den erwarteten Erfolg.

Den Grund dafür bilden die gleichzeitig steigenden Risiken durch eine rigidere, direkte Steuerung oder einen unflexiblen Rahmen bzw. eine strikte Moral. Siehe dazu Q2 der Abb. 24.2.

Für eine operationelle Dimension gilt nämlich, dass Risiken aus Erfolgs- oder eben auch aus Verlusterwartungen erwachsen: „ohne Rendite-Erwartung kein Risiko“. Wenn wir hier den Begriff „Risiko“ verwenden, so meinen wir damit stets das Risiko im weiteren Sinne von „Chance“ oder „Gefahr“ und nicht im engeren Sinne, ausschließlich einer Gefahr. (Erben et al. 2010, S. 22)

Auch das umgekehrte Phänomen, dass ich mehr Macht über einen Menschen bzw. seine Aktivität gewinne, je weniger ich diese aktiv steuere, erscheint intuitiv zunächst einmal unglaublich. Was ein wesentlicher Grund mit dafür war, hier das aus der Volkswirtschaft stammende 4-Quadranten Modell zu verwenden. Dieses Modell ermöglicht die Integration psychologischer Aspekte und erlaubt so unserem Verstand, ein scheinbares Paradoxon mit Hilfe der Vernunft leichter aufzulösen.

Wenn nun Hierarchie und Machtwille stärker werden, kann sich dies in Form klarer Regeln positiv auf die Moral auswirken. Demgegenüber gibt es bei einer flexibleren Organisation zwar häufig prozessuale Reibungspunkte und Ineffizienzen, aber der Veränderungswille wirkt innovativ. Wofür in letzterem Fall strategisch Risiken in Kauf genommen werden. Dabei gilt: „ein Erfolg in der Zukunft folgt aus dem Risiko bzw. dessen Erwartung“ (Q4). Ohne jede Veränderung oder Anpassung einer Aktivität wäre kein mehr an Erfolg zu erzielen. Es bliebe quasi immer alles beim Alten. Zumindest solange keine Störung oder ein sonstiger einseitiger Impuls von außen auf die Organisation einwirkt. (Erben et al. 2020, S. 114 f.)

Genauso lassen sich Gefühle berücksichtigen: Empfinde ich inneren Widerstand gegen eine gewählte Aktivität (ich möchte die richtigen Dinge tun), erlaubt mir meine damit wachsende Trägheit nicht, die Dinge richtig zu machen. Unabhängig von der wachsenden Spannung aus der Differenz von Trägheit und Vorgaben sinkt die Leistung (der Arbeitsstrom pro Zeit). Was bedeutet, dass die Aufgabe entweder weitgehend unerledigt bleibt oder deren Erledigung länger dauert.

Wie beim Ohm'schen Gesetz der elektromagnetische Strom, so verringert sich hier wegen des wachsenden Widerstands bei steigender Spannung der ‚Fluss‘.

Die von Georg Simon Ohm gefundene Gesetzmäßigkeit ist in diesem Zusammenhang ebenfalls interessant: Je größer die elektrische Spannung U bzw. je kleiner der elektrische Widerstand R ist, umso größer ist die Stromstärke I ($I = U/R$). Wird danach an ein Objekt eine veränderliche elektrische Spannung angelegt, so verändert sich der hindurchfließende elektrische Strom in seiner Stärke proportional zur Spannung. Mit anderen Worten: Der als Quotient aus Spannung und Stromstärke definierte elektrische Widerstand ist unabhängig von der Spannung und der Stromstärke (vgl. Wikipedia 2020, dort unter „elektrischer Widerstand“ m. w. Nw.).

Ohm suchte damals nach einem mathematischen Zusammenhang – einer Formel – zur Berechnung der „Wirkung fließender Elektrizität“, heute genannt: Stromstärke (vergleichbar der Bewältigung von Aufgaben unter der Einhaltung von Vorgaben in Q2). Dies in der

Abhängigkeit von Material und den Dimensionen eines Drahtes (vergleichbar unserer Forderung nach Berücksichtigung einer ethischen Gesinnung in Q4).

Übertragen auf die Bewertung von Aktivitäten bedeutet dies, dass ein Rating nur des moralischen bzw. moralkonformen Verhaltens eines Mitglieds einer Organisation allein schon dem Anspruch an eine objektive Messung von inneren Widerständen gegen einen Moralindex nicht genügen kann.

Dies selbstverständlich unter Berücksichtigung menschlicher Attribute. Das heißt, solcher von Subjekten gegenüber materiellen Attributen von in der Physik untersuchten Objekten.

Gilt dies für alle Organisationen in Form von Gesellschaften oder Gemeinschaften gleichermaßen? Oder lassen sich vielleicht weitere Besonderheiten finden, die bei einem Rating des sozialen Verhaltens ihrer Mitglieder zu berücksichtigen wären?

24.4 Offene versus geschlossene organisierte Systeme bzw. Organisationen

Jede Organisation, sei es im Rahmen einer Gesellschaft oder einer Gemeinschaft, besitzt Regeln: Ge- oder Verbote, Rechte oder Pflichten, explizit oder implizit, niedergeschrieben oder gelebt. Sie richten sich grundsätzlich an die eigenen Mitglieder, an Dritte oder die Organisation selbst, als Ganzes. Um die Legitimität oder die Gültigkeit solcher Regeln („Normen“) oder deren Ziele oder Werte zu begründen, werden zugleich Leitlinien der Moral dieser Gesellschaft oder Gemeinschaft kodifiziert. Denn eine Organisation besteht im Allgemeinen aus vielen Subjekten bzw. Aktivitätsträgern.

Diese Mitglieder der Organisation sind direkt oder indirekt, aktiv oder passiv, freiwillig oder unfreiwillig, etabliert oder beziehungslos Mitgestalter dieser sozialen Ordnung. Sie füllen die jeweilige Kultur mit ihrem Leben. Nach Albert Schweitzer ist jedes Mitglied bzw. Subjekt: „Leben, das leben will, inmitten von Leben, das leben will“, weshalb eine möglichst breite Zustimmung der Mitglieder zu Normen, Werten und Moral ihrer jeweiligen Organisation nicht nur erwünscht, sondern (zumindest nach außen hin) auch unbedingt notwendig erscheint.

Echte Zustimmung setzt allerdings eine Interpretationsfähigkeit der Werte, des Weiteren eine zumindest rudimentär reflektierte Akzeptanz und drittens eine kontextgerechte Durch- und Umsetzung bzw. Anwendung der Normen durch die Mitglieder voraus. Auf diese Weise können beispielsweise Steuerungsdefizite ausgefüllt werden, die regelmäßig durch abnehmenden Grenznutzen von Einkommen oder Vermögen entstehen. Bzw. durch ein wachsendes Risiko hinsichtlich eines erwarteten Erfolgs aus einer direktiven Aufgabe und deren rigiden Kontrolle in organisierten Systemen, wie Gesellschaften oder Gemeinschaften.

Nach Ferdinand Tönnies (vgl. Tönnies 2019, Bd 2, S. 13 ff.) existieren theoretisch nur zwei kollektive Grundformen willentlicher Bejahung der jeweiligen anderen Menschen durch den Einzelnen: „Gesellschaft“ und „Gemeinschaft“. Der Einzelne oder die Organi-

sation als Ganzes orientieren sich am höheren Zweck des jeweils größeren Kollektivs („Wesenswille“, Neigung zur Gemeinschaft). Oder der Einzelne oder eine Organisation bedienen sich des Kollektivs auf instrumentelle Weise („Kürwille“, Neigung zu einer Gesellschaft). Sprich: die Gesellschaft ist ihm zumindest auch Mittel zur Erreichung seines eigenen individuellen Ziels, als Einzelner oder als Organisation (vgl. Abb. 24.3).

Hier fassen die Autoren diese beiden Formen überwiegend in einem Begriff „Organisation“ zusammen (vgl. Abb. 24.2). Dies deshalb, weil sich auch nach Tönnies die theoretisch reinen Begriffsbildungen von der praktischen, gelebten sozialen Welt strikt unterscheiden. Dort trifft man sie heute ausschließlich gemischt an.

Die soziale Ordnung einer Organisation soll nun für sich selbst handlungsorientierte und regulierende Bewertungsmaßstäbe bereitstellen, wie ein „Social Credit Rating“ von Menschen. Hier auf der Basis von Aktivitäten, deren Träger sie sind.

Zur Entwicklung und Erhaltung gesellschaftlicher oder gemeinschaftlicher Moral (Q2) sind dazu auf der Mitgliederebene nach herrschender Meinung (vgl. Schacher und Fornefett 2010, S. 10; vgl. auch Lind 2000 und 2003) drei Bedingungen erforderlich:

1. Das Wissen über Normen und Werte muss erworben, verstanden und situativ interpretiert werden (Voraussetzung für Bewusstsein).
2. Der normative Geltungsbereich muss anerkannt werden (Voraussetzung für eine gewünschte Einstellung).
3. Die normativen Vorgaben müssen dauerhaft „korrekt“ befolgt werden (Voraussetzung für eine entsprechende innere Haltung bildet das Training bzw. stete Wiederholung).

Diese drei durchaus anspruchsvollen Voraussetzungen für die Erlangung von Bewusstsein, Einstellung und schließlich Haltung, müssen nicht nur mit Inhalten, wie Normen und Werte, versehen werden. Vielmehr müssen sie von den jeweiligen Urteils- und Kompetenzniveaus der Mitglieder her ‚moderiert‘ werden.

Das heißt, Aktivitäten einer Organisation müssen bevor sie implementiert werden, stets erst einmal adäquat entworfen und geplant werden, beispielsweise in Form von Szenarien oder spielerisch (dazu näher Heinrich et al. 2018).

Denn jene Mitglieder in einem bis dahin überwiegend „objektiven Modus“ (Q2) mit dezidiertem Regelwerk müssen in einen größeren soziokulturellen Kontext bzw. „identitätsstiftenden Modus“ (Q4) erst einmal mit einbezogen werden. Allen Mitgliedern einer Organisation ist dazu inzidenter geboten, im jeweiligen Kontext den jeweils zur Verfügung stehenden Fähigkeiten von Mitgliedern empathisch zu begegnen, diese eher großzügig zu bewerten oder selbst bescheiden zu sein. Hierzu gehört zum Beispiel der Umgang mit Kritikern oder Widersachern der eigenen Moral.

Die Forderung nach einer kontextuellen Differenzierung resultiert immerhin daraus, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit mancher Problematik nur im wissenschaftlichen Zusammenhang oder einem spezifisch fachlichen Umfeld angemessen Rechnung getragen werden kann; am Ende vielleicht lediglich noch in einem rein philosophischen Kontext. Andere Aufgaben fallen möglicherweise eher den jeweils Herrschenden oder Machtinha-

bern selbst zu, die diese delegierten. Oder sie fallen in Organisationen bzw. deren Einrichtungen an, denen es ausschließlich um die Sicherheit und Erhaltung ihres organisierten Systems geht (dazu näher Kritzner und Fornefett 2017, S. 36 ff.).

Die Art Außenseitern in einer Organisation ganz gleich in welchem Kontext zu begegnen, erfordert Rücksicht auf die Neigung oder Motivation des Aktivitätenträgers hinsichtlich der zwei bereits genannten Modi: einen „identitätsstiftenden“ Modus (vgl. Q4) und einen „objektiven“ Modus (vgl. Q2).

Ein identitätsstiftender Modus würde die Perspektive des Entscheiders durch Kontraste anreichern. Macht die Organisation dagegen den Anspruch geltend, eine weithin objektive Gesamtanalyse vor der Entscheidung über anstehende Handlungen vorzunehmen, so läuft sie Gefahr, die Entscheidung gefällt zu erhalten, ohne dass der eigene Kontext der Organisation in Beziehung zur Perspektive des Entscheiders gesetzt würde. Andersherum würde man dem Entscheider bei der Interpretation seiner Aufgabe Tür und Tor für eine Entscheidung im identitätsstiftenden Modus erlauben.

Die erste Frage nach einer möglichen Auflösung dieses Dilemmas führt stets zum Hinweis auf die geschlossene Organisation bzw. Gesellschaft oder eine stringent formulierte Aufgabe nebst aller notwendigen Vorgaben in Form eines Handbuchs oder eine feste Einbindung in einen Workflow oder auf ein ähnliches Instrument zur Schaffung von Prozesssicherheit.

Die Abb. 24.2 lässt die danach stets verbleibenden Unsicherheiten auch in geschlossenen Systemen mit freiem Willen der Systemleitung erahnen. Organisierte Systeme sind niemals deterministischer Natur (vgl. hierzu Abb. 24.4).

Systemmerkmale	Deterministische Systeme, Flows	Unorganisierte Systeme	Organisierte Systeme
Elemente / Variablen	wenige gerichtete	sehr viele unabhängige gleicher Art	mittlere Zahl, interdependent
Disziplin	Klassische Wissenschaften	Statistik	interdisziplinäre Wissenschaften zu komplexen Systemen
Prognose	grundsätzlich exakte Voraussagen möglich	statistische Wahrscheinlichkeit	Szenarien oder Muster-Voraussagen
Intervention	punktuell	stochastisch	kontextuell

Abb. 24.4 Vergleich deterministischer, unorganisierter und organisierter Systeme. (Quelle: eigene Darstellung)

Gemeinhin lässt sich damit an dieser Stelle bereits sagen, dass uns die fehlende Legitimität einer zusammenhanglosen Kontrastierung also spätestens, aber auch schon dann auffallen kann und wird, wenn sie die unbehagliche Relativierung bereits in der eigenen Zeit zum Gegenstand hat und mithin dem Selbstbild der Organisation normativ zeitlich (Q2) und nicht erst räumlich (Q4) zum Schaden gereicht.

Nur weil wir scheinbar stichhaltige Argumente im objektiven Modus für oder gegen eine Aktivität formulieren können, diese entsprechend als richtig oder falsch oder vielleicht auch als gut oder böse zu klassifizieren gewohnt sind, können hieraus noch keine Schlüsse gezogen werden, die mehr als das eigene geistige Umfeld im Modus der Identitätsstiftung anbetreffen.

Insofern ist ein standortloser Blick auf im Laufe der Zeit sich verändernder, organisierter Systeme illusionär. Eine Wertung bedarf stets eines ihr jeweils eigenen Bedeutungsgefüges.

24.5 Subjektorientierung und die Bewertung von Menschen

Mitglieder sind als „Subjekte“ in dieser Sichtweise einerseits von einer Gesellschaft oder Gemeinschaft betroffen und stellen diese andererseits zugleich selbst her. (vgl. Tönnies 2019, S. 13 ff.; vgl. Bolte 1983, S. 15)

Derartige Denk- und Forschungsweisen sind Teil einer gelegentlich als „subjektorientierte Wende“ bezeichneten partiellen Schwerpunktverlagerung in der Soziologie, die versucht, sich von betont „objektivistischen“ oder „strukturellen“ Konzepten wie Systemtheorie nach Luhmann, dem Marxismus oder Strukturalismus bzw. Strukturfunktionalismus abzusetzen. Gleichzeitig grenzt sie sich von Konzepten ab, die zwar ebenfalls individuell Handelnde ins Zentrum des Interesses stellen und in ähnlicher Weise eine Lösung des Dilemmas aus strukturellen und handlungsbezogenen Analysen anstreben, dabei aber von primär rational gesteuerten Handelnden ausgehen (Theorie der rationalen Entscheidung, „homo oeconomicus“ etc.). Vergleichbar mit anderen Theorierichtungen wie die Kritische Theorie, Kritische Psychologie, Cultural Studies, Historische Anthropologie, Europäische Ethnologie oder Empirische Kulturwissenschaft (Volkskunde), geht die subjektorientierte theoretische Orientierung mit der Untersuchung konkreter alltäglicher Kontexte einher. Dies bedeutet am Ende eine Präferenz für qualitative Verfahren der empirischen Sozialforschung: nicht-standardisierte offene Interviews, biografische Interviews, Gruppendiskussionen oder Fokusgruppen, teilnehmende oder nicht teilnehmende Beobachtung, Fallstudien etc. (vgl. Langfeldt 2009).

Die subjektorientierte Soziologie fußt dabei auf der traditionsreichen, an den Idealen des Konstruktivismus und des Humanismus orientierten Kategorie des „Subjekts“. Das heißt, auf dem Bedürfnis und der Fähigkeit von Menschen, Subjekt sein zu wollen und zu können. Wegen vielfältiger struktureller Zwänge bestehen jedoch nur begrenzte Möglichkeiten. „Subjektivität“ kann sich auch als mehr oder weniger reflexiv gesteuerte oder als ‚hilflose‘ Widerständigkeit oder als nur wenig erfolgreiche Aneignung von Verhältnissen

äußern. Ein plastisches Beispiel für eine solche Paradoxie bietet die Geschichte der „Brücke am Kwai“. Ein Spielfilm von David Lean aus dem Jahr 1957, der auf dem gleichnamigen Roman von Pierre Boulle basiert.

Beispiel

Der Film handelt von einer Gruppe britischer Kriegsgefangener in einem japanischen Lager in Burma. Die Gefangenen sollen eine Eisenbahnbrücke errichten. Damit die Brücke termingerecht fertiggestellt wird, teilt der japanische Lagerkommandant auch die britischen Offiziere zur Arbeit ein. Der Kommandeur des gefangen genommenen Bataillons widersetzt sich diesem Befehl. Er beruft sich dabei auf die Genfer Konvention, die Japan allerdings nicht unterschrieben hat. Der Lagerkommandant reagiert mit drastischen Strafen, lenkt aber schließlich ein – die Offiziere werden von der körperlichen Arbeit befreit und erhalten Führungstätigkeiten. Der Kommandeur bemüht sich nun nicht mehr nur darum, dass seine Soldaten ihren Stolz und ihre Würde behalten und sich nicht wie einfache Sklavenarbeiter von den japanischen Bewachern erniedrigen lassen. Er will die Überlegenheit der britischen Soldaten beweisen, indem er eine technisch aufwendigere Brücke in kürzerer Zeit errichtet, obwohl er sich bewusst sein muss, damit dem Feind zu helfen. Die Aufgabe treibt die Soldaten zu Höchstleistungen, und die Brücke wird rechtzeitig fertiggestellt. Der Lagerkommandant muss nach der Fertigstellung die Überlegenheit der Gefangenen eingestehen. (näheres vgl. Krusche und Labenski 1987, S. 102 f.) ◀

Wichtig für den vorliegenden Beitrag ist es daher zu erkennen:

Im Falle einer Subjekt-orientierten Herangehensweise an Fragen einer Bewertung und Entwicklung von Menschen als Mitglieder einer Gesellschaft oder Gemeinschaft werden alle drei genannten Voraussetzungen (Bewusstsein, Einstellung, Haltung) durch das Niveau der „moralisch-ethischen Kompetenz“ des Mitglieds selbst als auch das seiner jeweiligen Gruppe oder eben Organisation: Familie, Team, Gesellschaft, Gemeinschaft etc., wesentlich beeinflusst (dazu näher Kritzner und Fornefett 2014, S. 1–5).

Die Gesamtheit der vom Mitglied als gültig anerkannten und von ihm eingehaltenen Normen begründet dann die individuelle Moral und Ethik des Menschen. (vgl. Schacher und Fornefett 2010, S. 10; vgl. auch Lind 2000 und 2003) Für sie lassen sich vier Indikatoren zur Beurteilung finden:

1. Normen-/Wertewissen (auch über die eigene Moral hinaus).
2. Normen-/Wertebeurteilung (Gewissen oder äußerer Zwang).
3. Moralmotiviertes Verhalten (zur Beruhigung des eigenen oder fremden Gewissens).
4. Ethische Gefühle (zum Beispiel Alternativ-Schuld oder Zorn gegen sich selbst oder andere).

Anhand dieser vier Indikatoren ließe sich theoretisch ein bestimmtes Verhalten des Mitglieds als moralisch im Sinne seiner ethischen Relevanz beurteilen.

In der Praxis sind die Menschen jedoch sehr unterschiedlich. Ob beispielsweise eine Führungskraft mit jeweiligen Persönlichkeitseigenschaften erfolgreich ist, hängt wesentlich auch von der zu führenden Personengruppe oder dem historischen Kontext ab. So benötigte Alexander der Große ein anderes Persönlichkeits- und Führungsprofil für seine militärischen Erfolge in der Antike, als Gandhi für seine politischen Erfolge in der Moderne, von geografischen, kulturellen und anderen Bedingungen ganz absehen.

Die Persönlichkeitspsychologie zeigt, dass viele Persönlichkeitseigenschaften wesentlich erblich mitbestimmt sind. Bei vielen Persönlichkeitseigenschaften findet sich jedoch eine Umweltvarianz von bis zu 50 Prozent. Das bedeutet, dass die Hälfte der Merkmalsvariationen auf Umwelteinflüsse und nicht auf Erblichkeit zurückzuführen ist (vgl. Schacher und Fornefett 2010 m. w. Nw.).

Zu den wichtigsten Rahmenbedingungen gehören nach neueren Erkenntnissen aber auch das moralisch-ethische Niveau der Gruppe eines jeden Mitglieds oder Mitarbeiters wie jeder Führungskraft, ihres Teams, ihres Verantwortungsbereichs bzw. ihres Unternehmens. Um diese nicht nur bewerten, sondern auch fortentwickeln zu können, bedarf es nicht nur des Blicks auf den Einzelnen und auf seine Gruppe. Es bedarf auch des Blicks auf das größere Ganze. Nämlich auf deren Umfeld wiederum, das sich anders als sie, rascher und stärker verändert. Auf das die Mitarbeiter wirken und das auf sie zurückwirkt.

Das heute präferierte Ziel ist möglicherweise schon deshalb häufig nur die Akzeptanz vorgegebener Normen durch das Mitglied als ihn verpflichtende Normen. Dritte sollen sich schlicht an diese halten. Da bleibt wenig Raum für die ethische Entwicklung einer eigenen, einer offenen bzw. ständig fortzuentwickelnden Moral von innen heraus.

24.6 Was ist richtig oder falsch, gut oder böse?

Zur Erreichung des präferierten (äußeren) Ziels werden schließlich ganz allgemein drei Vermittlungsstrategien angewendet:

1. Argumentative Normenvermittlung (zum Schaffen eines gewünschten Bewusstseins).
2. Positive oder negative Verhaltensmodelle (zur Entwicklung der gewünschten Einstellung).
3. Belohnung oder Bestrafung (zum An-Trainieren der gewünschten Haltung).

Häufig wird in **Gesellschaften** der dritte Weg gewählt, der zwar kaum einen Beitrag zur Internalisierung liefert, aber kurzfristig normkonformes Verhalten produzieren kann. Die Mitglieder bleiben nachhaltig von extrinsischen Faktoren wie Kontrolle, Entzug von Belohnung, materiellen Anreizen oder Strafe abhängig. Verliert einer oder verlieren mehrere dieser Faktoren ihre verhaltenssteuernde Einflussmacht, kann normkonformes Verhalten nicht mehr sichergestellt werden. Abgesehen von der einhergehenden latenten Gefahr der

Dysfunktionalität verursachen Sanktionsandrohungen oder Belohnungsversprechen daher fortlaufend erhebliche Kontrollaufwendungen (vgl. Schacher und Fornefett 2010 m. w. Nw.).

Der erste und zweite Weg, vor allem aber der erste, wären demgegenüber in Kombination mit induktivem Kommunikationsverhalten, einer wertschätzenden, angstfreien Atmosphäre und klaren Verantwortlichkeiten geeignet, Normen und Werte zu einem Teil des moralischen Selbst des Mitglieds oder Mitarbeiters werden zu lassen (Entwicklung ethischer Fähigkeiten).

Das bedarf Zeit, die sich heute am ehesten noch **Gemeinschaften** nehmen. Sie erlauben sich selbst und ihren Mitgliedern Eigeninitiative und Mitbestimmung in anderer Form als Gesellschaften, deren Mitglieder gemeinsam ein in der Zukunft liegendes Ziel (Werte wie Wachstum bzw. Wohlstand) verfolgen. Letztere streben vornehmlich nach einem ‚Mehr‘ an materiellen oder immateriellen Dingen, während sich Gemeinschaften eher als Sachwalter ihrer materiellen oder immateriellen Dinge, Gegenstände oder Objekte verstehen. Sie bieten so den passenderen Rahmen für die Verwirklichung eines „Wesenswillens“ ihrer Mitglieder.

Trotz aller demokratischer Feigenblätter wird jedenfalls weltweit noch immer vornehmlich die Be- und Verfolgung von ‚da oben‘ gewollter und bestimmter Normen bzw. Werte durch die ‚da unten‘ Mitglieder einer Organisation versucht. Nachhaltiger wäre dagegen aber auch für diktatorisch geführte Organisationen, die Internalisierung der Normen und Werte auf einem möglichst hohen ethischen Niveau des Menschen, ganz gleich ob als Mitglied oder als Mitarbeiter. Denn höhere moralische Urteilskompetenz korrespondiert mit höheren Stufen der kognitiven Entwicklung (vgl. hierzu im Hinblick auf die Unternehmensökonomie Oesterdiekhoff und Rindermann 2008 sowie Oesterdiekhoff 2006a, b m. w. Nw.).

Jean Piaget betrachtet bereits den Menschen als ein offenes System. Darunter versteht er einen Organismus, der sich wandelt, auf Einflüsse der Umwelt reagiert, sich anpasst und die Umwelt selbst beeinflusst. Der Mensch gliedert seine Welt. Das System bleibt offen. In diesem offenen System ist vieles möglich. Dennoch sind dem System bzw. Menschen Grenzen gesetzt, zum Beispiel die biologische Grenze. Zur Offenheit des Systems gehören auch Denkstrukturen und Gefühle, die für andere Menschen nicht ohne weiteres transparent sind (vgl. Piaget 1983, S. 34 ff.).

Nun streben Menschen als auch Organisationen nach einem ständigen Ausgleich. Sie versuchen ihr Gleichgewicht zu erlangen (Äquilibration). Dies geschieht durch Assimilation oder Akkommodation. Wenn dies misslingt, entsteht ein Ungleichgewicht (Disäquilibrium). Doch der Organismus strebt nach Erkenntnis bzw. hat ein Bedürfnis nach Erkenntnis dessen, was für ihn eine Bedeutung hat. Das Sein wird durch seinen Antrieb aktiv, das offene System entwickelt sich.

So entsteht nach Piaget Identität durch das ständige Streben nach Gleichgewicht und die Auflösung des Ungleichgewichts (vgl. Abb. 24.2 und 24.3).

Diese Gedanken sind auch für Unternehmen in der Form einer Gesellschaft relevant. Die individuelle Entwicklung des Menschen schreitet stetig voran über seine Intelligenz

fördernde Sinnesrückmeldungen, die Förderung frühkindlichen Denkens, über den Erwerb von Dezentrierung, Reversibilität, Transitivität und anderes mehr im Denken hin zum formal-operationalen Denken durch Erwerb der Fähigkeit zum logischen Denken und der Fähigkeit, Operationen auf Operationen anzuwenden. Jede Stufe der kognitiven Entwicklung eines Menschen lässt sich dabei durch spezifisches Welt- und Selbstverständnis charakterisieren. So beinhaltet das formal-operationale Denken die Entstehung des reflexiven, abstrakten und theoretischen Denkens, des Denkens in kontrafaktischen Idealzuständen, Metareflexion, Dezentriertheit und die Entkoppelung des Denkens von der unmittelbaren Wahrnehmung.

Nur Mitglieder oder Mitarbeiter auf dieser Verarbeitungsstufe besitzen die Fähigkeit, Konzepte und Theorien umfänglich und in ihrer Vielfalt zu verstehen und fort zu entwickeln. Förderung der moralisch-ethischen Urteilskompetenz führt daher zugleich zur Förderung dieser geistigen (kognitiven) Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters.

Weltweit haben Gesellschaften und Gemeinschaften, vergleichbar international tätigen Unternehmen, Menschen unterschiedlicher kultureller Prägung zu integrieren, um erfolgreich zu sein. Diese Integration wird zumeist inhaltlicher Art verstanden. So werden die Mitarbeiter im Hinblick auf Erwartbarkeiten und Konventionen geschult, zum Beispiel die richtige Art, eine Visitenkarte in Empfang zu nehmen (Japan). Bekannt ist wohl auch der unterschiedliche Umgang mit Pünktlichkeit in Lateinamerika, wie „la hora boliviana“ (die bolivianische Zeit) (vgl. Zimbardo und Boyd 2009; vgl. Levine 1998).

Ein solches Wissen ist ein wichtiger Teilaspekt, um interkulturell handlungsfähig zu sein. Nur formal-operationales Denken ermöglicht ein Verständnis von Kausalität, Wahrscheinlichkeit, Ding und Subjekt-Objekt Trennung. Komplementär dazu ist es auch wichtig zu verstehen, auf welcher Entwicklungsstufe Mitglieder oder Mitarbeiter als auch Externe, Dritte, ihre Welt konstruieren. Je nach Entwicklungsstufe wird das grundlegende Weltverständnis festgelegt (vgl. Dux 1982, vgl. 1989). So benötigen Prediger, Anhänger im Sinne materieller oder immaterieller Leistungserbringer für das moralische System oder sonst erfolgsabhängige Mitglieder einer Organisation die vertrauten Kategorien richtig oder falsch, gut oder böse. Doch was heißt richtig oder falsch, gut oder böse? Jede Arithmetik, Logik, Methode, jedes Regelwerk oder eben jede Moral besitzen einen definierten Geltungsbereich, innerhalb dessen richtige oder falsche Aussagen, gutes oder böses Verhalten existieren, aber eben nicht darüber hinaus. Deshalb helfen Bewertungen im Rahmen nur eines Bezugssystems, wie eben nur einer Moral, in komplexen Welten für sich genommen kaum weiter.

Beispiel

Die Anekdote vom Bauer und seinem Sohn, die gemeinsam Pferde züchteten mag das Dilemma vor allem über die Zeit veranschaulichen: Eines Tages brach ihr wertvollster Hengst aus und lief davon. Die Nachbarn kamen, um ihr Bedauern auszudrücken. Der Bauer aber fragte sie: „Woher wisst ihr, dass dies ein Unglück ist?“ Am darauffolgenden Tag kam der Hengst, begleitet von einigen Wildpferden zurück. Wieder kamen die

aufmerksamen Nachbarn, um zu dem Glücksfall zu gratulieren, doch der Bauer fragte nur: „Woher wisst ihr, dass dies ein Glücksfall ist?“ Am nächsten Tag wurde der Sohn beim Versuch, eines der Tiere zuzureiten, abgeworfen und er brach sich ein Bein. Wieder kamen die Nachbarn, um ihr Mitleid zu bekunden, doch der Bauer fragte wieder nur: „Woher wisst ihr, dass dies ein Unglück ist?“ Kurz darauf kam es zu kriegerischen Auseinandersetzungen mit Rebellen, doch da der Sohn verletzt war, wurde er als Soldat nicht einberufen ... ◀

Wir haben also, anders als bei der Frage der Entwicklung von Menschen oder ihren Organisationen, bei der Frage der Bewertung von Menschen, auch hinsichtlich ihrer Aktivitäten, immer das Problem der Vor- oder Rückwärtsbetrachtung in der Zeit neben der Beachtung des räumlichen Kontextes, in dem wir etwas bewerten.

24.7 Ist das, was wir tun, wirklich das, was wir sollen oder wollen? Welche Moral passt zu uns?

Trotz oder gerade wegen der immensen Informationsflut müssen Entscheidungen für die Zukunft unter wachsender Unsicherheit getroffen werden. Die Komplexität allen Geschehens nimmt zu. Andererseits verschärfen sich die Folgen von Fehlentscheidungen. Daher ist in den letzten Jahren das Risikomanagement zu einer Notwendigkeit geworden. Der Gesetzgeber hat sich in den vergangenen 30 Jahren mit immer neuen Gesetzen in das Geschehen eingeschaltet. Die Verantwortlichen in den Unternehmen haben geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

Hierfür müssen wir auf die Kompetenz von Führungskräften setzen. Doch weltweit scheint sich gerade das Prinzip der Dezentralisierung durchzusetzen. Mit der dahinterstehenden Logik der Delegation von Verantwortung geht eine Abflachung von Hierarchien einher. Je mehr Mitarbeiter zu ‚führen‘ sind, desto weniger Zeit hat der Manager sich dem Einzelfall zu widmen. Projektorganisation und Gruppenarbeit werden sich deshalb wohl weiter ausbreiten.

Fachkompetenz wird zunehmend von ganzen Teams und Gruppen verlangt.

Die Entpersonalisierung betrieblicher Entscheidungen hat aber zur Folge, dass nicht der Vorgesetzte bestimmte Veränderungen mehr erzwingt, sondern dass die Gruppe insgesamt erkennen muss, dass etwa die angestrebte Kundenzufriedenheit nur über ganz bestimmte Veränderungen erreicht werden kann. Wir brauchen möglicherweise auf allen Gebieten unseres Gemeinwesens wieder mehr Selbstständigkeit und den Willen, unsere persönlichen Angelegenheiten eigenverantwortlich zu regeln. Dazu benötigen wir Risikobereitschaft. Menschen, die über den Tellerrand ihrer eigenen kurzfristigen Interessen hinausblicken.

Um Werte zu realisieren bedarf es nicht in jedem Fall für jede Gruppe bindende Normen, die Verhaltensweisen vorschreiben oder untersagen. Vielmehr durchläuft der Ein-

zelne und damit durchlaufen auch Gruppen ständige Entwicklungsphasen von außen wie innen. Wären also Führungskräfte mit Hilfe der Ergebnisse aus Analyse und Vergleich von „Ist“ und „Soll“ der moralischen Urteilsfähigkeit und ethischen Gesinnung ihrer Mitglieder oder Mitarbeiter in der Lage, den Systemcharakter ihrer Unternehmen zu verändern bzw. ihn neu zu bestimmen, – wenn sie dies wollten?

Es ist zwar anzuerkennen, dass in denjenigen Unternehmen, in denen aktive Personalentwicklung betrieben wurde, sich in den letzten Jahren das kognitive Wissen und Können verbessert hat. Auf der Strecke geblieben ist aber bei fast allen Unternehmen das affektive Wissen, Bewusstseinsbildung, Einstellung zur Arbeit oder Unternehmen etc. In dieser klassischen Sichtweise spielt die Beachtung der moralischen Urteilskompetenz der Mitarbeiter für Personalauswahl und Personalförderung noch keine Rolle. Obwohl möglicherweise schlüssig, wird nur die eine Seite der Medaille des wertorientierten Managements in den Fokus genommen und dadurch in unzulässiger Weise verkürzt.

Um das ganze Bild in Augenschein zu nehmen, bedarf es eines integrierten Gesamtansatzes (dazu näher Fornefett 2014).

Das chinesische Schriftzeichen für Risiko symbolisiert die Doppelbedeutung des Begriffs als Chance und Gefahr. Gemäß diesem Bild verringert eine Personalarbeit, die die moralische Urteilsfähigkeit und ethische Gesinnung weiterbildet und entwickelt, die Gefahren individuellen Fehlverhaltens (zum Beispiel Korruption, Diebstähle, Betriebsespionage) und erhöht zugleich die Chancen erwünschten Verhaltens der Mitarbeiter (zum Beispiel gelebte Firmenkultur, kooperative Austauschprozesse, Identifikation mit dem Gesamtunternehmen).

Zu diesem asiatischen Risikoverständnis von „sowohl als auch“ im Gegensatz zu unserem binären abendländischen von „entweder oder“, beinhaltet die vorgestellte Methode zur Entwicklung organisierter Systeme, Gesellschaften und Gemeinschaften, zugleich ein Messinstrument zur Verortung und Erfolgskontrolle. Da die reine Einwirkung auf Bewusstsein, Einstellung und Haltung eines Menschen am Ende durch Belohnung oder Bestrafung auf der Basis eines Scorings, Ratings, Punktespiegels etc. lediglich kurzfristige, keinesfalls nachhaltige Ergebnisse zu zeitigen vermag, sollten wir gemäß unserer zumindest in dieser Hinsicht weltweit ähnlichen Religions- und Weisheitslehren den Menschen stärker fördern, um zu einer insgesamt lernenden Organisation zu gelangen.

Waren in früheren Strukturen Kreativität und Originalität eher lästig, so sind sie in der lernenden Organisation unerlässlich (vgl. Wollert 2001). Die Zukunft benötigt danach ein selbstständiges Mitglied bzw. einen selbstständigen Mitarbeiter. Zugleich wird es abhängig beschäftigte Erwerbsarbeit auch in Zukunft geben müssen, wie auch Arbeits- und Geschäftsprozesse, die einem Plan folgen, der alle Aufgaben und Handlungen vorgibt, Menschen eingebunden in ein „Workflow-System“. Von innen her formen Menschen sich selbst, ihr Team, ihren Verantwortungsbereich, am Ende ihr Unternehmen, bilden im Ganzen seine faktische Unternehmenskultur, die nicht identisch sein muss mit der kommunizierten. Deshalb besitzt jedes kleine Team, jeder Verantwortungsbereich, jedes Unternehmen, seine eigene Kultur, sucht und bildet seine eigene Identität.

Die Frage, nach welchen Werten, Normen und üblichen Verfahren sich erfolgreiches, Gesellschafts- oder Gemeinschaftsorientiertes Handeln ausrichten sollte, ist nicht neu. Solange eine Organisation Verhaltensweisen und Normen bereitstellt, die zu ihren Zielen hinführen, weisen sie einen funktionalen Charakter auf. Eine Organisation ist aber auch ein offenes geschichtliches Gebilde. Seine Erfolgsfaktoren sind nicht an jedem Ort oder zu jeder Zeit gleich. Sogar zentrale Ziele können einem adaptiven Wandel unterliegen, dies kann vormals funktionale Verhaltensweisen und Normen dysfunktional machen. Darauf muss angemessen reagiert werden (können).

Schwierig wird es darüber hinaus, wenn innerhalb einer Organisation konkurrierende Kulturtypen (Subkulturen) existieren und unterschiedliche Werthaltungen zu Zielkonflikten führen, die sich letztlich auch auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirken. Eine zielkonforme erfolversprechende Kultur gezielt zu schaffen, ist deshalb ein komplexer, nie endender Prozess, der sich nicht auf ein Social Credit Rating beschränken sollte. Denn Organisationen bzw. deren Mitglieder lernen schwer und vergessen nur langsam.

Literatur

- Assenmacher, W. (1998):** Konjunkturtheorie, 8., vollständig überarbeitete Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München 1989, S. 89
- Berkel, K., Herzog, R. (1997):** Unternehmenskultur und Ethik. In Arbeitshefte Führungspsychologie Band 27. Heidelberg: Sauer.
- Bolte, K.M. (1983):** Subjektorientierte Soziologie – Plädoyer für eine Forschungsperspektive. In: K.M. Bolte/ E. Treutner (Hrsg.): Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie, Frankfurt/M.; New York: Campus
- Deci, E.L. (1995):** Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy. New York: G.P. Putnam's Sons.
- Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M., (1999):** Examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125, 627–668.
- Der „mut“ wurde von Prof. Dr. Lind in Konstanz entwickelt. Link: <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/lind.htm> (Letzter Abruf 9. Januar 2020)
- Dux, G. (1982):** Die Logik der Weltbilder. Sinnstrukturen im Wandel der Geschichte. Frankfurt/M.: stw
- Dux, G. (1989):** Die Zeit in der Geschichte. Ihre Entwicklungslogik vom Mythos zur Weltzeit. Frankfurt/M.: stw
- Erben, R., Fornefett, A., Kessler, B. (2020):** Aktivitäten-basierte Risikosteuerung, FIRM Jahrbuch 2020, S. 32ff.
- Erben, R., Fornefett, A., Pauli, M. (2010):** Integriertes Performance- und Liquiditätsrisikomanagement – Ein Ansatz für eine konsistente Steuerung von Portfolio- und Cashflow-Risiken, Risiko-Manager Ausgabe 16/2010, S. 20ff.
- Fornefett, A. (2007):** Raum und Zeit, Markt und Feld, Risiken und Chancen. Gedanken über strukturelle Ähnlichkeiten zwischen Physik und Nationalökonomie in „Zeitsprünge“ Doppelheft 1/2 2007, Klostermann Verlag Frankfurt a.M.
- Fornefett, A. (2012):** Subjektive und objektive Grenzen von Transparenz, in Everling, Oliver et al (Hrsg.): Transparenzrating, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2012

- Fornefett, A. (2014):** Risikomanagement komplexer Systeme, RiskNet 2014, <https://www.risknet.de/themen/risknews/risikomanagement-komplexer-systeme/>
- Heinrich, C., Kritzner, U., Fornefett, A. (2018):** Wie Erwachsene verlorene Spielkompetenz zurückgewinnen können, in *Magazin komplex*, 1/2018, S 41ff.
- Kant, I. (1787):** Kritik der reinen Vernunft, 2. Buch, 2. Hauptst., 3 Abschn., § 4
- Kant, I. (1900):** Kritik der reinen Vernunft. Ausgabe der Preußischen Akademie der Wissenschaften. Berlin 1900ff., AAIIV
- Kertész, I. (2002):** Galeerentagebuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek, 2. Aufl. 2002, S. 13. – Ungar. Orig. Budapest 1992. Imre Kertész ist Literaturnobelpreisträger des Jahres 2002
- Kritzner, U., Fornefett, A. (2014):** „Bevor wir etwas Neues tun, müssen wir etwas Neues denken!“, in *Kredit & Rating Praxis*, Heft 5/2014
- Kritzner, U., Fornefett, A. (2017):** Im Dialog vernetzen, in *Magazin komplex*, 1/2017, S.37ff.
- Krusche, D., Labenski, J. (1987):** Reclams Filmführer. 7. Auflage. Reclam, Stuttgart 1987, ISBN 3-15-010205-7
- Langfeldt, B. (2009):** Subjektorientierung in der Arbeits- und Industriesoziologie. Theorien, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Arbeit und Subjektivität. Wiesbaden: VS.
- Levine, R. (1998):** Eine Landkarte der Zeit: Wie Kulturen mit der Zeit umgehen. München: Piper
- Lind, G. (2000):** Ist Moral lehrbar? Ergebnisse der modernen moralpsychologischen Forschung. Berlin: Logos
- Lind, G. (2003):** Moral ist lehrbar. Handbuch zur Theorie und Praxis moralischer und demokratischer Bildung. München: Oldenbourg
- Newton, I. (1686):** Mathematische Principien der Naturlehre. Mit Bemerkungen und Erläuterungen. Herausgegeben von Prof. Dr. J. Ph. Wolfers. R. Oppenheim, Berlin 1872, online.
- Nietzsche, F. (1883/1999):** Also sprach Zarathustra, vollständiger Text Bd. 1-4 bei Nietzsche Source (Colli/Montinari)
- Oesterdiekhoff, G. (2006a):** Archaische Kultur und moderne Zivilisation. Hamburg: LIT Verlag
- Oesterdiekhoff, G. (2006b):** Kulturelle Evolution des Geistes. Die historische Wechselwirkung von Psyche und Gesellschaft. Hamburg: LIT Verlag
- Oesterdiekhoff, G., Rindermann, H. (2008) (Hrsg.):** Kultur und Kognition. Die Beiträge von Psychometrie und Piaget-Psychologie zum Verständnis kultureller Unterschiede. Hamburg: LIT Verlag
- Piaget, J. (1983):** Das moralische Urteil beim Kinde. Stuttgart: Klett-Cotta
- Schacher, U., Fornefett, A. (2010):** Der Mitarbeiter: Chance oder Risiko? Die moralische Urteilsfähigkeit von Mitarbeitern entwickeln, Symposium Publishing Verlag 2010
- Schopenhauer, A. (1859):** Die Welt als Wille und Vorstellung. Bd.I, §1, S.33ff.
- Tönnies, F. (2019):** Gemeinschaft und Gesellschaft. 1880-1935., hrsg. v. Bettina Clausen und Dieter Haselbach, De Gruyter, Berlin/Boston 2019 (Ferdinand Tönnies Gesamtausgabe, Band 2)
- Wagner, R. (2016):** Wagnerwerkverzeichnis: WWV 111. Parsifal Text. Hrsg. Muslitz, H.: <https://wagnerlibretto.wordpress.com/2016/10/18/parsifal-libretto/#more-2982>. Ende der Szene 2 von Aufzug 1
- Wollert, A. (2001):** Führen – Verantworten – Werte schaffen. Frankfurt/M.: FAZ
- Wikipedia (2020):** dort unter „elektrischer Widerstand“ m.w.Nw.
- Woll, A. (2008):** Volkswirtschaftslehre, in *Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* 2008, S.343
- Zimbardo, Ph., Boyd, J. (2009):** Die neue Psychologie der Zeit. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag 2009

Andreas Fornefett ist Senior Advisor der plenum AG, ein Beratungsunternehmen mit Sitz in Frankfurt am Main. Er ist zudem Aufsichtsratsvorsitzender der i.EPC AG, Kelkheim. Seine Schwerpunkte liegen heute in der Komplexitäts- und Risikomanagementberatung. Fornefett besitzt langjährige Erfahrung in der Entwicklung von Modellen und verfügt, nach Ausbildung zum Kriminalkommissar und Rechts- und Volkswirtschaftsstudium in Göttingen, inzwischen auch über ein breites naturwissenschaftliches Bildungsspektrum.

Gerd Rupprecht ist Vorstand der i.EPC AG, Kelkheim. Er ist zudem Gründungspartner der Rupprecht & Partner Consulting mit heutigem Sitz in Leipzig und verfügt über langjährige Erfahrung in der Initiierung und Moderation von Veränderungsprozessen als kreativem Teamprozess in verschiedenen DAX-Unternehmen und Start-Ups. Nach Studium der Volks- und Betriebswirtschaft an den Universitäten Tübingen und Augsburg war er zunächst in der Markt- und Meinungsforschung sowie Marketingberatung der Young & Rubicam Group tätig.

Uwe J. Schacher ist freiberuflicher Markt- und Sozialforscher. Die Schwerpunkte seines Forschungs- und Entwicklungsunternehmens Schacher & Partner U.S. Research (Markt- und Sozialforschung) in Höchststadt/Aisch aus Oberursel im Taunus liegen in der Konzeption und Umsetzung von Befragungen, auch mittels eigens entwickelter Testverfahren und Tools, sowie in den Bereichen Polykontexturale Logik, Strukturgenese und Sentimentanalyse. Schacher studierte in Nürnberg Soziale Arbeit und in Frankfurt Soziologie, Psychologie und Erziehungswissenschaft.