

Ethik und Management:

Clever und intelligent reicht nicht ...

Skandale in Politik und Wirtschaft produzieren geradezu reflexartig eine Diskussion über Moral und Ethik in den Führungsetagen dieser Gesellschaft. Dabei steht zu befürchten, dass es keiner ethischen Rahmenordnung und auch keinen großspurig publizierten Moralkodizes gelingen wird, individuelles ethisches Handeln ursächlich zu bewirken. Ebenso wenig ist zu erwarten, dass der gute Wille Einzelner ausreicht. Was folgt daraus? Die Wirtschaft braucht nicht vorrangig smarte Intelligenzbestien, sie braucht ‚Gebildete‘, meint Ferdinand Rohrhirsch, Dr. theol. habil., außerplanmäßiger Professor für Philosophie an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Der Führungskräftecoach war Teilnehmer an zwei Klausurtagungen der Arbeitsgemeinschaft PVC und Umwelt (AgPU). Die Themen: „Ethik und Moral“, „Politik und Mythen“.

„Wir sind eine Wertegemeinschaft“. Formulierungen dieser Art finden sich meist ziemlich weit vorne, in den großformatigen und nicht selten vielfarbigen Broschüren. Wo das Topmanagement sich zu ‚moralischen‘ Themen äußert, da trieft es nicht selten von Core Values, Corporate Social Responsibility, Public Private Partnership, Culture, Respekt, Offenheit und Integrität. „Wir sind nicht nur ein Unternehmen, in dem man arbeitet, um Geld zu verdienen, sondern eine Gemeinschaft auf der Basis gemeinsamer Wertvorstellungen.“

Annähernd in jedem Jahresbericht könnten diese Sätze stehen. Würden sie ernst genommen, dann wären sie kaum auszuhalten. Zum Glück werden sie auch von den Mitarbeitern der entsprechenden Unterneh-

men kaum gelesen. Denn mag es noch erträglich sein für die Mitarbeiter, in einer durchwachsenen, selten optimalen Unternehmenswirklichkeit zu agieren, so ist es etwas ganz anderes, Reden und Texte einer Unternehmensrealität hören und lesen zu müssen, die dem Hohn sprechen, was sie Tag für Tag am eigenen Leib erfahren.

Man kann in wenig erfreulichen Wirklichkeiten leben, aber niemand kann in schöneredeten Wirklichkeiten authentisch leben. Wirklichkeit ist nicht nur ein Wert, sie ist der Wert.

Werte haben Konjunktur. An Beispielen für Missmanagement in werteorientierter Hinsicht herrscht zurzeit kein Mangel.

VW und die Vorgänge um den Betriebsrat sowie den Personalvorstand Peter Hartz, die ARD und einige der Bestechlichkeit verdächtige Sportredakteure, aber auch Namen wie Daimler, Infineon und die Commerzbank markieren die negativen Highlights beispielsweise im Juli 2005. Die Deutsche Bank und Mannesmann haben sich zuvor schon unrühmlich hervorgetan und auf diese Weise bleibend im Langzeitgedächtnis festgesetzt.

Die öffentlichen Reaktionen auf Skandale solcher Gattung sind stets ähnlich. Die Gesamtheit der Manager ist in Ordnung, so heißt es, aber die Grau- und Grenzbereiche von Moralität, Legalität und Kriminalität sind für manche dann doch verhänglich. Im Grunde ist das System schuld. Eine Institutionen-

Ferdinand Rohrhirsch



ethik muss her bzw. schon vorhandene Regelwerke müssen präzisiert und ausgebaut werden, um den notorisch überlasteten Manager vom ethischen Druck zu entlasten. Arbeitskreise werden gebildet, Kommissionen eingesetzt, Gehälter transparent gemacht und Ethikkataloge entwickelt. Zertifizieren lässt sich schon vieles, demnächst sicher auch das Ethikmanagement eines Unternehmens.

Aktivitäten in diese Richtung sind richtig, doch sind sie auch wesentlich? Wäre es denkbar, dass der feststellbare moralische Aktionismus, der im Grunde auf eine Legititätsabsicherung der Akteure hinaus-

läuft, dem ethischen Problem grundsätzlich nicht genügen kann, weil er das nie in den Blick bekommt, was nach Martin Heidegger die Philosophie von den Wissenschaften unterscheidet: das Bedenken des Unterschiedes von Sein und Seiendem? Wo das Sein keine Rolle mehr spielt, ist es da noch möglich, das Seiende sachgerecht zu behandeln? Wer Wert- und Moralfragen nach dem Vorbild wissenschaftlicher Problemlösungsstrategien zu lösen versucht, wird der Eigenart menschlicher Praxis und damit auch ökonomischen Handelns nicht gerecht. Denn in Hand-

lungsbezügen haben es Personen mit Personen zu tun. Und ‚Person‘ ist nicht nur ein anderes Wort für ‚Mensch‘. Der Unterschied von Person und Mensch ist der zwischen ‚Was‘ und ‚Wie‘.

Zur Bedeutung der philosophischen Was-Frage, in Unterscheidung zur wissenschaftlichen Wie-Frage

Wie kann erklärt werden, dass ein hohler Holzkörper, an dem Metalldrähte angebracht sind, unter bestimmten Bedingungen Schallwellen aussendet? Eine dafür gesuchte

Clever und intelligent reicht nicht...

wissenschaftliche Erklärung kann durch Experimente gewonnen sein, sie kann mit dem akzeptierten physikalischen Hintergrundwissen übereinstimmen und am Schluss kann eine physikalische Erklärung abgeliefert werden, die durch und durch richtig ist.

Kann aber aufgrund dieser Erklärung verstanden werden, was eine Gitarre ist, wofür sie gut sein soll und wie sie zu ‚bedienen‘ ist? Schon dass eine Gitarre ‚gespielt‘ und nicht bedient werden sollte, lässt sich aus ihrer physikalischen Funktionsweise überhaupt nicht ableiten. Wem sich das Was-Sein, d.h. das Wesen einer Gitarre nicht in ihrem Musikinstrumentsein offenbart, der kann vieles von ihren Bestandteilen und ihrem Zueinander wissen, und dennoch wird er sich der Gitarre nicht sach- d.h. wesensgemäß nähern können. Überzogen formuliert: Der wird sich fragen, was sollen die Metallteile an meinem Feuerholz?

Zugegeben bleibt: Weder der Physiker noch der Philosoph können durch ihr Forschen und Nachdenken über eine Gitarre dann schon Gitarre spielen. Wer aber die Kategorie der Musik nicht in seinem Repertoire hat, der kann nicht einmal den Wunsch verspüren, über das Spiel mit der Gitarre etwas wissen zu wollen, ja der hat noch nicht einmal die richtigen Fragen zu diesem Problem.

Die Was-Frage muss immer schon beantwortet sein, damit die Frage nach dem ‚wie‘ sachgerecht angesetzt werden kann. Doch die Was-Frage (die Wesensfrage) spielt im Menschenbild der Gegenwart, das auch dem ‚motivierbaren Leistungsträger‘

der Betriebswirtschaftslehre unterstellt ist, keine Rolle. Es reicht, so die selbstverständliche Annahme, zu wissen, aus welchen Elementen der Leistungsträger besteht und wie er funktioniert. Gewusst werden muss überdies, wie er agiert und reagiert und welche anreizorientierten Impulse abgegeben werden müssen, damit es bei ihm zu einem ‚mehr‘ an Motivation kommt. Der Mensch ist das, woraus er besteht. Er ist ein Lebewesen, wenn auch ein relativ intelligentes, eben ein animal rationale, das entsprechend einem ‚Naturgegenstand‘ gestellt, untersucht und prognostiziert werden kann.

Die Wissenschaften produzieren täglich Richtiges. Ist das Richtige aber auch das Wesentliche?

Die Konsequenz aus diesem Tierbild des Menschen ist eine immer stärker sprudelnde Quelle, die eine ungeheure Menge an Daten, Zahlen und Fakten ausstößt. Täglich steigt der Pegel zutreffender, richtiger und gesicherter Erkenntnisse und in immer kürzeren Abständen rauschen aus den wissenschaftlichen Höhen die Wellen des Neuen in die Ebenen und Niederungen der ökonomischen Praxis hinab und überspülen das vermeintlich Veraltete, Verkrustete, Vergangene. Derzeit nimmt uns die ‚Neuro‘-Welle die Luft zum Denken. Nur mit Neuropädagogik, Neuromarketing, Neuroökonomie ist Zukunft machbar – so heißt es, zumindest bis zum übernächsten Jahr. Dann folgt das nächste Paradigma.

Internationale Großkonzerne trifft es zuerst, dann die national agierenden. Mit gehöriger Verspätung werden Behörden und Organisationen erreicht. Ganz am Schluss und reichlich ‚verwässert‘ trifft es die kirchlichen Einrichtungen. „Wir stehen gerade mitten in unserem Leitbildprozess“, so die Leiterin eines katholischen Kindergartens. Darauf ihr Nachbar aus dem Schulreferat: „Leitbild war bei uns schon vor zwei Jahren durch“. Da das methodische Vorgehen der empirischen Wissenschaften zugleich den Maßstab für gesellschaftlich sanktionierte Rationalität bildet, kann es für das Seiende, das sich diesem methodischen Griff entzieht (und die Person ist ein solches), nur eine Konsequenz geben: Seiendes, das methodisch nicht in den rationalen (=wissenschaftlichen) Begriff zu bekommen ist, existiert nicht. Wenn es existiert, ist es nicht relevant. Ist es relevant, dann muss es ‚passend‘ gemacht werden können.

Am Versuch einer technologischen Bemächtigung von Erfahrungswissen kann dies verdeutlicht werden. Aus ökonomischer Perspektive betrachtet besitzt Erfahrung einen in der Regel nicht kompensierbaren Nachteil: Erfahrung ist an eine Person gebunden. So ist es ganz und gar kein Zufall, dass beständig versucht wird, die Bedeutung von Erfahrung zu relativieren bzw. Erfahrung in den wissenschaftlichen Griff zu bekommen.

Ziel ist es, analog den Wissenschaften, die es täglich praktizieren, Wissen vom Wissensträger zu trennen. Auch das durch Erfahrung gewonnene Wissen von Personen

„Bildung hat primär nichts mit Schulabschlüssen oder sozialen Niveaus zu tun. Gebildet ist man nie, man strebt sie an.“

soll expliziert, d.h. in Sätze gefasst, systematisiert, abgelegt und in Wissensmanagementsysteme eingebaut werden können.

Der grundlegende Denkfehler liegt im völligen Missverstehen dessen, was Person-Sein bedeutet. Wie selbstverständlich wird davon ausgegangen, dass jegliches Wissen verallgemeinerbar, formalisierbar und übertragbar ist und damit von anderen aufgenommen werden kann. Bei Daten- bzw. Faktenwissen mag das funktionieren – beim Erfahrungswissen geht es nicht. Erfahrungswissen ist nicht explizierbar und nicht übertragbar, und deshalb versagen auch alle Techniken, Rezepte, Ratgeber und Tools zum Thema Management und Führung.

Führungswissen gehört zum Erfahrungswissen und ist nicht vergleichbar mit der kontextgebundenen Beherrschung theoretischen Wissens.

Zur Erfahrung gehören Enttäuschung und Schmerz. Zu ihr gehören Scheitern und Misserfolg. Ebenso gehört zu ihr – wenn auch wohl seltener – das Ereignis unverhofften Gelingens von Projekten und des Auflörens von Widerständen gegen alle realistischen Erwartungen und seriösen Berechnungen.

Erfahrungszuwachs wird ermöglicht durch die Auseinandersetzung mit dem, was umgangssprachlich ‚Wirklichkeit‘ genannt wird. Wer solcher Art Wege der Erfahrung im Laufe seines Lebens geht, sei es freiwillig, sei es durch ein oder sein Schicksal, der wird dadurch geprägt und erhält damit die

Gelegenheit sich zu bilden. Theoretisches Wissen kann aufgenommen werden, ohne dass sich der Aufnehmende dadurch notwendig zu ändern hat. Wer dagegen seine Erfahrungen gemacht hat und seine Lehren daraus gezogen hat, der hat die Möglichkeit, sich zu verändern und sich zu bilden. Der kann zu einem ‚Gebildeten‘ werden.

Die Wirtschaft braucht nicht vorrangig smarte Intelligenzbestien, sie braucht ‚Gebildete‘.

Bildung hat primär nichts mit Schulabschlüssen oder sozialen Niveaus zu tun. Gebildet ist man nie, man strebt sie an. Den möchte ich als gebildet bezeichnen, der jeden Tag neu das ‚gute‘ Leben wagt, angesichts der Sicherheit seines je eigenen Todes. Bildung ist der lebenslange Prozess von Einsicht und Annahme der eigenen Endlichkeit. Wer Bildung nur mit Intelligenz (mit schlussfolgernder Kombinatorik und/oder mit effizienter, kontextorientierter Problemlösungskompetenz) gleichsetzt, hat das Wesentliche nicht begriffen.

Unverzichtbar für ökonomische Handlungskompetenz ist Erfahrung und die aus ihr entspringende Klugheit. Klugheit kann aus Erfahrung gewonnen werden. Klugheit hat vorrangig mit der Kenntnis des Einzelnen zu tun. Mit Klugheit ist ein ethisches Vermögen angesprochen, das unter dem Leitgedanken eines gelingenden Lebens das Gute zu treffen vermag, indem es das jeweilige, situativ konkrete Handeln auf das Gute ausrichtet.

‚Ausbildung‘ ist so gesehen der kontinuierliche Prozess der einübenden Verinnerlichung von Haltungen bzw. Verhaltensweisen. Diejenigen Verhaltensweisen, die dem jeweiligen Individuum und dem Gemeinwesen dienen und ihrer beider Glück befördern, sind die lobenswerten Verhaltensweisen. Diese werden von Aristoteles Tugenden genannt.

Wirtschaften ist eine Kulturtätigkeit der Person.

In jeder ökonomischen Handlung wirkt sich das Welt- und Selbstverständnis einer Person aus. Die Unterschätzung der Bedeutung einer Individualethik, gerade für Personen, die in Bereichen wirken und Verantwortung tragen, die wesentlich zur Veränderung von Wirklichkeit beitragen, ist ein Indiz dafür, dass der Mensch eine Entlastung seiner personalen Verantwortung sucht, die er im funktional Überprüfbar, objektiv herstellbar und exakt berechenbar zu finden glaubt. Doch ‚Person-Sein‘ ist immer nur durch die eigene Existenz ins Reine zu bringen. Für die wesentlichen Entscheidungen des Lebens gibt es keine Stellvertretung und kein Rezept. In der Selbstverantwortlichkeit zeigt sich die Besonderheit der ‚ethischen‘ Person, die jenseits eines Organismus-, Trieb-, Neurologie- und Auslesedenkens angesiedelt ist.

Der Maßstab einer ethisch verantwortlichen Entscheidung ist nicht ein funktionales ‚man‘ oder ein selbstverliebt ‚ich‘, sondern ein Selbst, welches uns ermöglicht ‚ich selbst‘ und ‚wir selbst‘ sagen zu können. Keiner ethischen Rahmenordnung, keinen großspurig publizierten Moralkodizes wird es gelingen, individuelles ethisches Handeln ursächlich zu bewirken, geschweige denn zu ersetzen. Ebenso wenig ist zu erwarten, dass allein durch den guten Willen Einzelner ethisch vertretbare Verhältnisse wirtschaftlichen Handelns entstehen. Nur ihr beider Gefüge ermöglicht eine realistische Chance auf Gestaltung und Durchsetzung ethisch-moralischer Kriterien in ökonomischen Prozessen.

Den Ort, an dem nicht nur das Nachdenken sondern auch die Veränderung gesellschaftlicher Wirklichkeit beginnt und entspringt, bildet allein die Person, in der Konkretheit ihres Selbst- und Weltbezuges. Die Gesinnung des Einzelnen verändert nichts, doch sie allein ist der Anfang aller Veränderung.