

Günter Müller-Stewens Eva Bilhuber Galli

DAS

Aufbruch zu einer

RICHTIGE

menschlicheren

TUN

Wirtschaft

NZZ LIBRO E-Book

NZZ LIBRO

Günter Müller-Stewens Eva Bilhuber Galli

DAS

Aufbruch zu einer

RICHTIGE

menschlicheren

TUN

Wirtschaft

NZZ LIBRO E-Book

NZZ LIBRO

**Günter Müller-Stewens und Eva
Bilhuber Galli**

Das Richtige tun

**Aufbruch zu einer menschlicheren
Wirtschaft**

NZZ Libro

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Der Text des E-Books folgt der gedruckten 1. Auflage 2022 (ISBN 978-3-907291-82-5)

© 2022 NZZ Libro, Schwabe Verlagsgruppe AG, Basel

Lektorat: Karin Schneuwly, Zürich

Gestaltung, Satz: 3w+p, Rimpar

Datenkonvertierung: CPI books GmbH, Leck

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werks oder von Teilen dieses Werks ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

ISBN Druckausgabe 978-3-907291-82-5

ISBN E-Book 978-3-907291-83-2

www.nzz-libro.ch

NZZ Libro ist ein Imprint der Schwabe Verlagsgruppe AG.

Inhalt

Zum Geleit

Einführung: Unternehmen und Menschlichkeit

Wirtschaft menschlich denken
Plädoyer für eine humane Unternehmensphilosophie
Menschliche Aspekte in die Unternehmensgestaltung integrieren
Die Zeitenwende als Chance sehen und nutzen

Gesellschaft im Umbruch

Dem Vertrauensverlust der Wirtschaft entgegentreten
Quellen gesellschaftlichen Unmuts
Umfassend menschliche Verantwortung übernehmen
Neue Spielräume nutzen

Sinnstiftung vor Finanzziele

Typen mentaler Einstellungen zur Unternehmensführung
Zeit für eine Neuausrichtung
Purposegetrieben handeln

Menschliches Leistungsverständnis

Was ist menschliche Leistung?
Omnipräsentes quantifiziertes Leistungsverständnis
Unbewusste Bewertungsmechanismen
Zurück zum «menschlichen» Kern unserer Leistung
Unser Leistungsverständnis innovieren

Mehr Beziehung wagen

Verloren in der Interaktionsflut und -wut
Zunehmender Vertrauensverlust
Weniger Marketing, mehr Dialog
Auf den Wert menschlichen Austauschs setzen
Gesucht wird eine «Beziehungs»-Governance

Verteilungsgerechtigkeit mit Augenmass

Wachsende Komplexität
Das richtige Mass finden
Ausgewogen und ethisch vertretbar handeln

Multilaterale Partnerschaften führen

Was kann man heute noch allein erreichen?
Partnerschaftliche Zusammenarbeit ist nicht trivial
Grade menschlicher Zusammenarbeit differenzieren
Keine Frage des Gelds

Menschenwürdige Digitalisierung

Wo bleibt der Fortschritt für das Gemeinwohl?
Technologie per se macht die Welt nicht besser
Nicht die Technik, sondern die Geschäftsmodelle sind das
Problem
Technologischer Fortschritt braucht menschlich-
ethischen Fortschritt
Gesucht wird eine digitale Gemeinwohlbewegung
Menschwürdige Digitalisierung
Wollen wir eine Welt, in der die Technik uns bestimmt
oder wir die Technik?

Sich der Zukunft offen stellen

Management bei hoher Unsicherheit
Verfangen in einer Kontrollillusion
Rigiditäten
Chance Handlungsdruck
Gekonnter Umgang mit hoher Unsicherheit
Multiple Prozessmodelle vorsehen
Das Entdecken der Freude am Entdecken

Schluss: Das Richtige tun

Das Richtige «tun»
Das «Richtige» tun
Ein herausfordernder Balanceakt
Mut zu mehr Menschlichkeit in der Wirtschaft

Nachwort und Dank

Anmerkungen

Literaturverzeichnis

Zu den Autoren

Zum Geleit

Wir spüren mehr oder weniger bewusst, dass unser Wirtschaftssystem in einer Sackgasse steckt. Der Kraftaufwand von Unternehmen, Politik und Gesellschaft, das Funktionieren unserer Wirtschaft und deren breite Akzeptanz zu gewährleisten, erscheint uns von Jahr zu Jahr in ähnlichem Ausmass zuzunehmen, wie die Kollateralschäden, die mit dem Erhalt unseres heutigen Wohlstands einhergehen. Es ist offensichtlich, dass unsere Renten-, Sozialversicherungs- und Gesundheitssysteme am Anschlag sind, dass unsere Lebensressourcen und unser sozialer Friede durch den Klimawandel, eine wachsende soziale Ungleichheit und lebensweltliche Polarisierung bedroht sind. Daran hat auch die Corona-Pandemie nichts geändert, sondern die bestehende Problematik eher verschärft und somit für uns alle noch vehementer sichtbar und spürbar gemacht.

Auch wenn die Wirtschaft über die letzten 200 Jahre ganz wesentlich zu unserem Wohlstand und Fortschritt beigetragen hat, so hat sie in den letzten Jahren erheblich an Reputation und Vertrauen in der Gesellschaft eingebüsst, umfassend zur Lösung unserer gesellschaftlichen Problemstellungen beizutragen. Dafür gibt es viele Gründe. Man erinnere sich z. B. an diverse Umweltkandale von grossen Unternehmen, Lohnexzesse in vielen Vorstandsetagen, an die zwielichtige Rolle, die viele Topmanager ungestraft in der Finanz- und

Wirtschaftskrise 2008/09 gespielt haben, oder an neuerliche Betrugs- und Korruptionsfälle.

Es ist aber nicht nur das Fehlverhalten einzelner Führungspersönlichkeiten, die diese Zweifel an der Zukunftstauglichkeit unserer heutigen Form des Wirtschaftens säen. Vielmehr sieht man die Gründe auch in einem zunehmend systemischen Versagen. So wird heute deutlich grundsätzlicher gefragt, ob denn eigentlich noch klar ist, dass die Wirtschaft primär der Gesellschaft zu dienen habe - und nicht umgekehrt. Betrachtet man beispielsweise die Ausbeutung und Manipulationen, die Nutzerinnen und Nutzer durch die mächtigen Technologiekonzerne erfahren, sowie deren möglichen Einfluss auf das Verhalten, die Meinungsbildung und Selbstbestimmung, so kann berechtigt gefragt werden, ob dies noch im Sinn einer demokratisch freiheitlichen Gesellschaft sein kann.

Natürlich sind wir nicht die Ersten und Einzigen, denen das auffällt und Sorge bereitet. So gibt es bereits eine ganze Reihe bemerkenswerter Publikationen, deren Autoren nach einer menschenfreundlicheren Form des Kapitalismus suchen. Auch gibt es überall auf der Welt erste Initiativen und einzelne Unternehmen, die eindrucksvoll mit Kurskorrekturen experimentieren, oder Führungskräfte, die mit hohem Engagement danach streben, «das Richtige» zu tun. Doch als Ganzes betrachtet, können wir uns des Eindrucks nicht erwehren, dass es in Unternehmen nach wie vor eher heisst: «Weiter wie bisher.» Es ist sogar so, dass das Verteidigen des Alt-Zustands durch deren Vertreter oft umso intensiver wird, je

bedrohlicher und fragwürdiger sich die aktuelle Situation darstellt.

Was genau lässt uns einfach weitermachen, obwohl wir alle «eigentlich» wissen oder zumindest erahnen, dass dies nicht mehr so funktionieren kann, wird und darf? Wie kann es sein, dass wir dennoch im Bewahren-Wollen erstarren, wissend, dass wir uns damit unserer ökologischen und auch freiheitlich demokratischen Zukunft berauben? Positiv formuliert: Was braucht es, damit wir – in Unternehmen, im Management, in der Wirtschaftspolitik bis hin zur Investorenriege – beginnen, das «Richtige» zu tun und mutiger menschlicher denken und handeln?

Aus unserer Sicht liegt es nicht an mangelndem Wissen. Es gibt genügend Studien, Ideen und einzelne Beispiele, in denen erfolgreich demonstriert wird, wie man menschlicher und nachhaltiger wirtschaften kann. Solange jedoch alle Ideen mit bestehenden Bewertungsmaßstäben bewertet werden, haben wir keine Aussicht auf eine durchgreifende Veränderung. In einem Wirtschaftssystem, das allein von monetärer Bewertung lebt, werden menschlich, ökologisch und sozial richtige Entscheidungen und Wertschöpfung nach wie vor der Profitlogik unterstellt und somit als Mittel zum Zweck degradiert.

Der Aufruf zu disruptiven Geschäftsmodellen greift somit zu kurz. Was wir vielmehr brauchen, ist eine Disruption unserer grundlegenden wirtschaftlichen Denkmodelle und Bewertungsmaßstäbe. Solange in bestehenden Logiken gedacht und bewertet wird, hat Neues keine Chance zu entstehen und zu wachsen.

Wir haben dem Buch den Titel *Das Richtige tun* gegeben, aber um es gleich vorweg zu nehmen: Wir nehmen für uns nicht in Anspruch zu wissen, was das «Richtige» im Einzelfall genau ist. Wir wissen auch nicht, worin diese gesuchte Disruption genau besteht und wie der Weg zu einer menschlicheren Wirtschaft aussieht. Wir sind auch nicht der Meinung, dass das Wirtschaften heutzutage grundsätzlich unmenschlich wäre. Dazu sehen wir zu viele Führungskräfte, die sehr um Menschlichkeit in ihren Unternehmen bemüht sind. Doch wir sehen einen Bedarf an einer tiefer gehenden Auseinandersetzung mit unserer derzeitigen Unternehmensführungslogik, sie mutig grundsätzlicher zu hinterfragen, zu reflektieren und nach Alternativen zu suchen.

Mit der Sammlung von Essays, die wir in diesem Buch zur Verfügung stellen, wollen wir Denkanstöße geben, wie und wo angesichts einer sich im Umbruch befindenden Gesellschaft nach zukunftstauglichen Antworten auf die Frage nach dem «Richtigen» im Sinn von mehr Menschlichkeit im unternehmerischen Denken und Handeln gesucht werden kann. Denn wir glauben daran, dass Unternehmen und Wirtschaft zentrale Treiber gesellschaftlicher Entwicklung sind und im positiven Sinn Wandel erzeugen können. Und je mehr Akteurinnen und Akteure in Unternehmen und Wirtschaft den Mut aufbringen, sich täglich immer bewusster die Frage zu stellen, was für sie und ihre Organisation das «Richtige» ist, um nicht nur zu einem ökonomischen, sondern auch zu einem humanen und moralischen Fortschritt unserer Gesellschaft beizutragen, desto mehr haben wir eine

Chance, den Wandel zu einer menschlicheren Wirtschaft gemeinsam zu erzeugen.

Auch wenn wir die hier zusammengetragenen Thesen, Gedankengänge, Fragestellungen und Ideen gesamthaft gemeinsam bearbeitet und reflektiert haben, sind die Auswahl und Entstehung der einzelnen Essays massgeblich durch unsere unterschiedlichen biografischen Erfahrungshintergründe und unsere jeweiligen Kerninteressengebiete inspiriert. So hat Eva Bilhuber Galli die Essays «Menschliches Leistungsverständnis», «Mehr Beziehung wagen», «Multilaterale Partnerschaften führen» und «Menschenwürdige Digitalisierung» beigetragen, während die Essays «Gesellschaft im Umbruch», «Sinnstiftung vor Finanzziele», «Verteilungsgerechtigkeit mit Augenmass» und «Sich der Zukunft offen stellen» primär aus der Feder von Günter Müller-Stewens stammen. Angesichts der Komplexität und Mehrdimensionalität der von uns aufgegriffenen Themen wollen wir damit unserer eigenen Diversität als Autoren Raum schenken, ohne dabei die Integration in einen gemeinsamen konzeptionellen Rahmen zu vernachlässigen. So steht jedes Kapitel gewollt für sich und diskutiert die Aspekte auf unterschiedlichen reflektorischen Ebenen, von eher erklärend, konzeptionell bis hin zu einem Brainstorming praktischer Anregungen, ist aber gleichzeitig Teil eines übergeordneten integrativen Gesamtwerks, das im Kern nach Wegen zu einer menschlicheren Wirtschaftswelt sucht. Wir hoffen, dass dieser orchestrierte bunte Strauss an bewusst gewähltem Facettenreichtum, an Subjektivität und Unvollständigkeit am besten in der Lage ist, zum Weiter- und Vorwärtsdenken

einzuladen und auf unterschiedlichsten Ebenen sinnstiftend und inspirierend für eigene Reflexionen und Initiativen wirkt.

Wir wollen mit diesem Buch somit in erster Linie Denkipulse für alle interessierten Wirtschaftsakteurinnen und -akteure stiften, herkömmliche und oft unbewusste Denk- und Bewertungslogiken in Organisationen zu hinterfragen, Alternativen zu ersinnen und auch experimentierfreudig zu erproben. Unser Anspruch ist ein exploratives Reflektieren ohne Schlusspunkt, das Mut zum Weiterdenken und Handeln inspirieren soll – egal ob im Management, in der Mitarbeiterschaft, in der Politik, im Interessenverband, und egal ob im Grossunternehmen oder Start-up.

Natürlich kann man unseren Ausführungen einen gewissen Idealismus, eine gewisse «Blauäugigkeit» oder gar Realitätsferne unterstellen. Doch dies ist für uns kein Argument, nicht weiter alles zu unternehmen, über Gründe und wünschenswerte Neuerungen der empfundenen Schieflage unserer gegenwärtigen Art und Weise zu wirtschaften nachzudenken, denn wir wissen aus unserer Arbeit, dass viele Führungskräfte selbst nach einem Weg der Veränderung suchen.

So hoffen wir, dass unsere Denkanstösse bei aller Unvollständigkeit dazu inspirieren, «das Richtige» zu tun: gemeinsam eine Wirtschaft zu kreieren, die es sich zur kompromisslosen Kernaufgabe macht, die komplexen sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen unserer Gesellschaft federführend mitzulösen. Wir glauben, dass das, was es für ein

menschlicheres Wirtschaften braucht, bereits da ist – doch wir müssen es sehen wollen und den Mut aufbringen, ihm eine Stimme zu geben. Noch heute.

Günter Müller-Stewens und Eva Bilhuber Galli

Einführung: Unternehmen und Menschlichkeit

Wirtschaft und Gesellschaft sind seit je eng miteinander verflochten. Unternehmen sind Treiber gesellschaftlicher Entwicklung, entwickeln neue Technologien, schaffen Arbeitsplätze und befriedigen die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen. Umgekehrt definiert die Gesellschaft die Rahmenbedingungen für jegliche unternehmerischen Leistungen. Sie schafft damit die Voraussetzungen, dass Unternehmen ihre Möglichkeiten ausschöpfen und für das Gemeinwohl der Menschheit wirken können. Das heisst: Für eine fortschrittliche Weiterentwicklung brauchen beide einander.

Über die letzten Jahrzehnte hat dieses Zusammenspiel auch weitgehend funktioniert. Unsere kapitalistische Wirtschaftsordnung hat im Verbund mit einer demokratischen Staatsform prosperierendes Unternehmertum ermöglicht, das unsere gesellschaftliche Wohlstandsentwicklung und die Entwicklung unserer modernen Lebensbedingungen vorangetrieben hat. Viele der Errungenschaften und Innovationen unserer heutigen modernen Zivilisation - sei es in der Medizin, der Technologie oder im Sozialen - verdanken wir unternehmerischer Energie und Leistung. Man denke hier beispielsweise daran, dass die Entwicklung und Herstellung von aktiven Immuntherapien auf mRNA-Basis, die innert kurzer Zeit auch zur Zulassung des Covid-19-Impfstoffes führte, weniger staatlichen Einrichtungen oder

Grossunternehmen als vielmehr einem mittelständischen Unternehmen wie Biontec zuzuordnen sind bzw. dem Unternehmergeist, der wissenschaftlichen Kompetenz und Einsatzbereitschaft seines Gründerehepaars.

Der wachsende materielle Wohlstand hat unsere menschlichen Lebensbedingungen und Lebensqualität ohne Frage gegenüber früheren Jahrhunderten massgeblich verbessert, was wir auch daran ablesen können, dass global gesehen Armut und Hunger auf dieser Welt reduziert werden konnten.¹

Heute müssen wir allerdings konsterniert feststellen, dass dieser wachsende materielle Wohlstand und Fortschritt nicht nachhaltig sind, bei Weitem nicht alle davon profitieren und wir für den Erhalt einen immer höheren Preis zahlen. Unternehmen und Länder verkünden zwar nach wie vor regelmässig ihre Wachstumszahlen, doch darin sind die erzeugten Kollateralschäden dieses Wachstums, wie beispielsweise der des Klimawandels – der wohl grössten Krise unserer Zeit überhaupt –, nicht miteingerechnet. Genauso wenig wie die gesellschaftlichen Kosten einer zunehmenden sozialen Ungleichheit und die zunehmenden physischen und psychischen Leiden,² die den Konsum- und Lebensgewohnheiten unserer Wohlstandsgesellschaft zuzuschreiben sind.

Wirtschaft menschlich denken

Unsere Tendenz, im «Weiter wie bisher» zu verharren, ist enorm – als Gesellschaft, als Politikerin und Politiker genauso wie als Unternehmerin und Unternehmer oder Konsumentin und Konsument. Es brauchte offenbar ein 15-jähriges Mädchen aus Schweden, um uns zumindest ein

wenig aufzurütteln, dass wir unser Verständnis von einer primär auf materiellem Wachstum abgestellten Wirtschaft und deren politische Rahmenbedingungen auf den Prüfstand stellen müssen. Wenn wir uns ernsthaft mit der heutigen Wirklichkeit konfrontieren, dann kommen wir sehr schnell zu dem Schluss, dass wir unser Wunschbild des «Weiter wie bisher» loslassen und uns mit Blick auf eine globale Gesamtrechnung kritisch hinterfragen müssen, ob die Art, wie wir heute wirtschaften, nicht mehr Schaden als Nutzen erzeugt. Es scheint, dass Wirtschaft und Unternehmen mit ihrem «Weiter wie bisher» eher aktiv die Verschlimmerung der grossen gesellschaftlichen Problemstellungen als deren Lösung vorantreiben.

Was also braucht es, damit Unternehmen wieder vermehrt zum positiven Treiber gesellschaftlicher Entwicklung werden? Dass sie Teil der Lösung werden, nicht Teil des Problems bleiben? Wie können Unternehmen wieder zu nachhaltig besseren und gerechteren Lebensbedingungen beitragen und nicht die Waage zum Vorteil einiger weniger kippen, mit schädlichen Nebenwirkungen für alle anderen?

Junge Unternehmen, die frei von «Altlasten» sind, suchen hier gleich von Grund auf nach anderen Wegen, auf welche Art und Weise sie ihr Geld verdienen wollen. Ein Beispiel ist das Outdoor-Unternehmen Cotopaxi. Dessen Mission lautet: «Gear For Good. Unser Versprechen ist es, langlebige Ausrüstung auf möglichst ethisch nachhaltige Weise herzustellen und unsere Einnahmen für die Entwicklung und Verbesserung von Communitys zu verwenden. Kurz gesagt, wir stellen Produkte her, die

langlebig sind und eine nachhaltige Wirkung haben.»³Cotopaxi ist auch eine sogenannte Benefit Corporation. Dies ist ein Rechtstatus und auch eine Unternehmensform aus den USA, über die Gemeinwohl und privatwirtschaftlicher Nutzen gesamthaft bedient werden sollen.⁴ Es erscheint dringend geboten, unsere heutige Form des Kapitalismus und der sozialen Marktwirtschaft nicht nur ökonomisch, sondern auch ethisch weiterzudenken. In einer Weise, dass er nicht einseitig nur den rein materiellen Wohlstand, sondern vermehrt auch das menschliche Wohlergehen im Blick hat. Denn nach was die meisten Menschen streben, ist ein menschenwürdiges, gelungenes, d. h. auch glückliches Leben. Auch wenn sich die damit verbundenen Gefühle nicht einfach von aussen herstellen lassen, so sollte sich der Auftrag einer Gesellschaft – und folglich auch jener von Wirtschaft und Unternehmen – ganz zentral nicht nur dem ökonomischen, sondern auch einem menschlich-ethischen Fortschritt verschreiben.

Wir glauben, dass eine bewusst auf menschlich-ethischen Fortschritt ausgerichtete Form des Kapitalismus eine humanere Form der Marktwirtschaft möglich machen würde, die in der Lage wäre, viele unserer heutigen gesellschaftlichen Probleme zu lösen.⁵

Unternehmen würden ihr Selbstverständnis darauf aufbauen, die Welt um sie herum nicht nur materiell, sondern auch menschlich gesehen besser zu machen, also primär dem Gemeinwohl zu dienen. In einer solchen Welt würde man Menschen – entsprechend der Humanitätsregel – menschlich behandeln. Das

Management würde sich um menschwürdigere Arbeitsbedingungen, eine faire Entlohnung und Verteilung der Gewinne sowie um den Erhalt unserer natürlichen Ressourcen und des sozialen Friedens kümmern. Die Achtung der Würde des Menschen wäre dabei prägend für den Umgang miteinander. Auf Augenhöhe würde man nach einem fairen Ausgleich mit den Interessen seiner wichtigsten Anspruchsgruppen suchen. Das Topmanagement brächte den Mut auf, auch einen ethischen Standpunkt einzunehmen, wenn das Unternehmen in Konflikt mit der Gesellschaft gerät.

Und tatsächlich wird der gesellschaftliche Druck auf Unternehmen grösser, sich lösungsorientiert für den menschlichen Fortschritt in die Gesellschaft einzubringen. Mehr denn je wird von Management und Führungskräften erwartet, dass sie aktiv und auch wahrnehmbarer Verantwortung übernehmen und nach Wegen suchen, nicht nur ökonomisch, sondern auch menschlich-ethisch betrachtet das «Richtige» zu tun, um wirkungsvoller den grossen Herausforderungen unserer Zeit zu begegnen. Gelingt ihnen dies nicht überzeugend, wird die Gesellschaft der Wirtschaft ihre notwendige Unterstützung versagen, und die sozialen Konflikte wachsen auch zum Schaden der Wirtschaft.

Und wäre es nicht tatsächlich begrüssenswert, wenn Unternehmen ihre Wandelkräfte nicht nur auf den ökonomischen, sondern auch auf den menschlichen Fortschritt richten? Wenn sie zu mehr partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Institutionen beitragen? Zu mehr digitaler Selbstbestimmtheit, zu

nachhaltigen Lebensbedingungen für alle, zu einer fairen Verteilung von Wertschöpfung? Kämen wir so den Träumen grosser Teile der Zivilgesellschaft von sozialem Frieden und einem treuhänderisch-sorgsamem Umgang mit der Umwelt bei gleichzeitiger wirtschaftlicher Prosperität näher?

In der Unternehmenspraxis gibt es bereits einige Führungskräfte, die spüren, dass ein «Weiter wie bisher» keine Option ist, die nach Auswegen suchen und mit Alternativen experimentieren. Stellvertretend sei hier Saori Dubourg genannt, die seit 2017 Mitglied des BASF-Vorstands ist. Sie geht davon aus, dass die nächsten 25 Jahre uns einen fundamentalen Wandel bringen werden: *«Wir sind mitten in einem Paradigmenwechsel – vom Zeitalter der Globalisierung in eine Zeit der klugen Ressourcennutzung. Die neue Dekade bedeutet eine Transformation von Mengenwachstum in Richtung eines ganzheitlichen Wertbeitrags. Hier liegt die enorme Chance, wenn wir unseren Wertbeitrag für Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft auf allen Ebenen durchdenken. ... Wir können nicht mit der Betriebswirtschaft des letzten Jahrhunderts die Herausforderungen der nächsten Dekade lösen, sondern müssen über den Tellerrand blicken und neu über Impact nachdenken ... Werte werden zu unserer neuen Währung.»*⁶ Dazu hat sie 2019 mit anderen die Value Balancing Alliance ins Leben gerufen. Deren Ziel ist es, tatsächlich *alle* gesellschaftlichen und ökologischen Werte – oder Kosten –, die einem Unternehmen zuzuordnen sind, in die Gesamtleistung des Unternehmens aufzunehmen, messbar und damit vergleichbar zu machen und womöglich

auch zu monetarisieren. Auch wenn bedeutsame Werte, wie etwa das Respektieren der Würde des Menschen, nach wie vor nicht monetarisierbar sind und auch nicht monetarisiert werden sollten, sind solche Initiativen, die einen ganzheitlichen Reporting-Standard, der die Bilanzierung *aller* Wertschöpfungen eines Unternehmens für die Gesellschaft abbildet und Vergleichbarkeit bringt, begrüßenswert.⁷

Plädoyer für eine humane Unternehmensphilosophie

Angesichts der zunehmenden gesellschaftlichen Herausforderungen und Veränderungen müssen wir uns fragen, ob unser dominantes betriebswirtschaftliches Denkmodell, was ein Unternehmen ist und wofür es da ist, und an dem wir unser Entscheiden und Handeln ausrichten, der heutigen gesellschaftlichen Situation überhaupt noch gerecht zu werden vermag.

Was benötigt wird, ist eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie, die Ökonomie und Menschlichkeit, das Ich und Wir, Verstand und Herz, Gesellschaft und Wirtschaft, integrativ zukunftsfähig vereinen mag. Eine solche Unternehmensphilosophie kann nicht mehr allein vom kognitiv-verstandsorientierten *Homo oeconomicus* - also von einem rein rationalen Entscheidungsverständnis - getragen werden, sondern muss auch die nichtökonomischen, menschlichen Quellen und Resultate von Wertschaffung in Organisationen berücksichtigen. Jeder weiss, dass sich beim Entscheiden der Verstand nicht von Emotionen, Einstellungen und Gewissen trennen lässt. So sind manche Bedürfnisse wie etwa Integrität, Zuverlässigkeit, Fairness oder Mitgefühl

kaum über eine klassische Produktionsfunktion zu befriedigen und schon gar nicht herzustellen. Das heisst, die neue gesuchte Denkweise geht über die neoklassischen Ansätze hinaus und bezieht auch das ein, was uns Menschen erst zu Menschen macht.

Die ökonomisch-menschliche Unternehmensphilosophie, nach der wir hier suchen, soll dem grundsätzlichen Justieren des Denkens und Handelns aller Akteure und Anspruchsgruppen eines Unternehmens dienen. Sie besagt, welche Art von Welt wir uns wünschen. Sie hilft uns zu erkennen, was «das Richtige» ist. Damit wird eine solche Unternehmensphilosophie zwangsläufig eine normative, also eine wertbehaftete sein. Sie beinhaltet eine Grundaussage dazu, wofür Unternehmen grundsätzlich da sein sollten und auf welcher Wertbasis dies geschehen sollte. Das im Management vorherrschende Verständnis vom Zweck des Unternehmens wirkt sich auf seine Vorstellung von der zu tragenden Verantwortung und der damit verbundenen gebotenen Rechenschaftspflicht aus.

Im Sinn einer solch normativen Unternehmensphilosophie schlagen wir vor, den grundlegenden Zweck von Unternehmen als human zu definieren: Der gesellschaftliche Grundauftrag von Unternehmen besteht darin, die Welt, in der sie operieren dürfen, noch menschendienlicher zu machen.⁸ Sie sind in und für die Gesellschaft tätig, durch Menschen für Menschen geschaffen. Dies entspricht auch der im deutschen Grundgesetz Art. 14 (Abs. 2) festgehaltenen Gemeinwohlbindung: «*Eigentum verpflichtet. Sein*

Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.»

Mit solch einer normativen Unternehmensphilosophie ist auch eine Aussage verbunden, von welchen grundlegenden Einstellungen beim Verfolgen dieses übergeordneten Zwecks ausgegangen werden kann. Sie besagt auf einer ganz grundsätzlichen Ebene, welches Verhalten akzeptabel bzw. «das richtige» ist und welches nicht. Damit werden die Geschäftsoptionen und -aktivitäten, die ein Management und Führungskräfte abzuwägen haben und für die sie sich entscheiden, bewusst nicht von den Werten getrennt, auf deren Basis sie gefällt werden. Letztlich geben Entscheidungen auch immer Aufschluss über die Werte, auf denen sie - ob bewusst oder unbewusst - gründen. Die Ökonomen Thomas Donaldson und James Walsh schlagen hierfür als übergeordneten Leitwert die Menschenwürde vor. Es gelte, ein zu definierendes Minimalniveau an Respekt gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen einzuhalten. Die Würde des Menschen ist hier Zentrum und Ziel, auf die sich auch die wirtschaftlichen Aktivitäten zweckdienlich auszurichten haben.⁹

Dieses Minimalniveau bildet somit das normative Fundament der Aktivitäten und Verhaltensweisen eines Unternehmens. Missachten wir es, dann unterlaufen wir damit die Menschlichkeit in uns selbst. Dazu sei beispielsweise auf die vom UNO-Menschenrechtsrat erarbeiteten Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte verwiesen, die auch eine Pflicht der Unternehmen beinhalten, die Menschenrechte zu respektieren.¹⁰

Die Leitidee, die eine humane Unternehmensphilosophie beinhaltet, ist folglich eine menschenfreundliche, auf den Menschen, dessen soziale Beziehungen und Gemeinschaft ausgerichtete Denkhaltung auf der Basis des Grundwerts einer universal verstandenen Menschenwürde.¹¹ Das bedeutet, dass Unternehmen sich aktiv und gesamtgesellschaftlich für die Förderung der Entfaltung des Menschen zur selbstbestimmten Persönlichkeit einzusetzen haben.

Damit erfüllen Unternehmen nicht nur den Wunsch nach materiellem Wohlstand, sondern verpflichten sich auch, dem jeden Menschen innewohnenden Verlangen nach Würde und nach Gleichwertigkeit genauso nachzukommen. Ein Unternehmen, das engagierte Mitarbeitende, selbstbestimmte Kundinnen und Kunden, vertrauensvolle Lieferanten- und Investorenbeziehungen sowie nachhaltige Umweltbedingungen möchte, sollte im Denken und Handeln aller umfassend von der Haltung getragen werden, dass es dazu da ist, den Menschen bzw. der Menschlichkeit und Menschheit zu dienen. Wir alle sind Treuhänder dieser Welt in der Zeit, in der wir ein Teil von ihr sind.

Solch eine übergeordnete Zwecksetzung und Denkhaltung, verbunden mit dem in alle Beziehungen einzubringenden Grundwert der Menschenwürde, gibt Orientierung und kann helfen, Zielkonflikte zwischen Interessen und Interessengruppen zu lösen. Erst wenn klar ist, auf welchen übergeordneten Zweck ein Unternehmen ausgerichtet ist, macht es überhaupt Sinn, über die

einzelnen Aktivitäten und beschreibenden Elemente zu sprechen.

Uns ist bewusst, dass vieles, was in der Unternehmensrealität heute stattfindet, an der bisherigen rein ökonomischen Wettbewerbslogik ausgerichtet wurde und somit unter einem solch integrativen menschlich-ökonomischen Wirtschaftsimperativ neu zu bewerten und auch zu ordnen ist. Gleiches gilt auf der Ebene politischer und wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen. Vermutlich braucht es sogar einen erneuerten Gesellschaftsvertrag, um unter den veränderten Rahmenbedingungen neu zu klären, was uns zusammenhält.¹²

Unternehmen können - wie schon in früheren Zeiten bewiesen - durchaus Treiber positiven gesellschaftlichen Wandels sein. Warum also nicht auch in Bezug auf die Entwicklung und Umsetzung eines integrativen menschlich-ökonomischen gesellschaftlichen Fortschritts? Denn von ganz vorn müssten sie dabei gar nicht beginnen. Der bereits in den 1990er-Jahren entwickelte Ansatz eines Stakeholder Managements kommt dieser humanitären, auf die Erwartungen aller Anspruchsgruppen ausgerichteten, ausgewogenen nachhaltigen und auch ethisch-menschlich fortschrittlichen Entwicklung als Leitidee konzeptionell bereits sehr nahe.¹³

Hier sehen wir Unternehmen als ein Ökosystem bestehend aus einem Netzwerk verschiedener Anspruchsgruppen, die insbesondere durch wirtschaftliche Interessen miteinander verbunden sind. Diese erwarten im Gegenzug zu ihren eingebrachten Ressourcen und

Leistungen an das Unternehmen, dass sie einen angemessenen Anteil an der gemeinsamen Wertschöpfung erhalten. Es geht also im Kern darum, zu möglichst ausgewogenen Beziehungen mit und zwischen den relevanten Anspruchsgruppen zu gelangen. Zur Verstärkung sollte dies – soweit in der lokalen Gesetzgebung möglich – als Verpflichtung an das Management in die Governance-Richtlinien des Unternehmens aufgenommen werden.

Da die Erwartungen, Motive und Interessen der Anspruchsgruppen im Allgemeinen nicht gleichgerichtet sind und es Interessens- und Wertkonflikte gibt, bedarf es dazu wirkungsvoller Moderationsprozesse pluralistischen Ausharrens und Ausgleichens. So muss eine Geschäftsführung z. B. zu einer Entscheidung finden, welche Ansprüche eventuell vorrangig zu behandeln sind. Die Herausforderung dabei ist, dass das Gesamte ein Netzwerk, d. h. mehr als eine Summe dyadischer Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den einzelnen Anspruchsgruppen ist. Da viele Stakeholder oft verschiedene Rollen gleichzeitig einnehmen, sind auch die Wechselwirkungen zwischen ihnen mit zu berücksichtigen. Um in einem dynamischen Stakeholder-Netzwerk «richtig» zu entscheiden, muss nicht nur ein ökonomisches, sondern auch ein menschlich-ethisch angemessenes Urteilsvermögen unter Beweis gestellt werden. Damit wird deutlich, dass Entscheidungsträger auf allen Ebenen die ihrem Handeln zugrunde liegenden Werte und wünschenswerten ethischen Konzepte und Normen aktiv reflektieren, zur Diskussion stellen und dazu auch explizit

Position beziehen müssen, wollen sie ein besseres Verstehen verschiedener Sichtweisen und Orientierung schaffen und die Zusammenarbeit in Führungsgremien stärken.¹⁴ Getragen werden solche Moderationsprozesse von einem Grundrespekt gegenüber unserer heutigen demokratischen Gesellschaft, die sich genau durch Diversität und Wertevielfalt und durch eine ganze Reihe unterschiedlicher und teils widersprüchlicher Denk- und Sichtweisen auszeichnet.

Gegenüber all diesen vernetzten Anspruchsgruppen ist das Unternehmen bzw. sind seine Entscheidungsträger verantwortlich. Diese Verantwortung gilt zudem in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, denn nachhaltiger Erfolg resultiert aus dem harmonischen Zusammenwirken der Verantwortung für alle drei.¹⁵ Gegenüber der Zukunft, weil es unser menschlich verantwortungsvolles Streben und Vermächtnis sein sollte, dass wir die Welt für die zukünftigen Generationen besser verlassen, als wir sie angetreten haben. Das heisst weiter, dass wir die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation nur insoweit berücksichtigen, als wir dadurch die Möglichkeiten der zukünftigen Generationen nicht beeinträchtigen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.¹⁶ Und schliesslich - bezogen auf die Vergangenheit - sollten wir danach streben, die Welt, die wir von unseren Vorfahren geerbt haben, wertzuschätzen und menschlich weiter zu veredeln, denn eines Tages gehören wir selbst dieser Vergangenheit an. Auf diese Weise verpflichten sich Unternehmen zu einem zyklischen Denken, in dem Zukunft, Gegenwart und Vergangenheit immer wieder ineinandergreifen.

Menschliche Aspekte in die Unternehmensgestaltung integrieren

Wie können sich nun einzelne Unternehmen bei der Ausgestaltung ihrer Organisation an dieser humanitären Unternehmensphilosophie ausrichten? Wie kann diese bereits umfassender in der Kultur von Unternehmen verankert werden? Dazu müssen derzeitige, oft unhinterfragte Denk-, Handlungs- und Bewertungsmodelle eines Unternehmens auf ihre Gültigkeit und Nützlichkeit überprüft werden. Dies beginnt bei der Zwecksetzung der Unternehmung: Verfügt man über eine Orientierung, Sinn und Inspiration vermittelnde Mission? Falls ja: Ist dies nur ein Lippenbekenntnis oder ist man eine «purpose-driven organization» in all ihren Facetten: in den Beziehungen zu den wichtigsten Anspruchsgruppen, im Einsatz von Technologien und Digitalisierung (menschenunwürdig oder rücksichtsvoll), in der Strategiebildung und Planungslogik (autoritär oder inklusiv), in der Kommunikation und Zusammenarbeit (respektlos oder wertschätzend), in der Verteilung von Wertschöpfung (selbstoptimierend oder fair) usw.? Je nach Sachverhalt gilt es zu fragen: Wie könnten menschlichere Alternativen dazu aussehen?

Derartigen Fragen gilt das Hauptaugenmerk unserer Essay-Sammlung in diesem Buch. Wir wollen insbesondere Unternehmensführungen ermuntern, ihr unternehmerisches Gestalten im Hinblick auf einen menschlich-ethischen Fortschritt unserer Gesellschaft zu reflektieren und Ideen entwickeln, wie diese vor dem Hintergrund des eigenen Kontexts bewusst hinterfragt und ausdifferenziert werden können. Wir wollen anregen, alle Gestaltungsfelder einer Organisation systematisch zu durchleuchten und sie auf ihren bisherigen Beitrag zu

einem menschlicheren und ethischen Unternehmen zu hinterfragen. Ohne Anmassung auf Vollständigkeit oder völlige Durchdringung der Komplexität dieser Themen wollen wir für diese Grundpfeiler unternehmerischen Handelns in einer freien Gesellschaft unsere Gedanken dazu teilen und damit Denkanstösse und Mut für jene stiften, denen es ebenfalls am Herzen liegt, nach einer menschlicheren Form des Wirtschaftens zu suchen.

Gesellschaft im Umbruch: Um eine bessere, menschenwürdigere und anschlussfähige Wirtschaftsordnung zu ersinnen, die tatsächlich an der Wurzel der heutigen gesellschaftlichen Problemstellungen ansetzt, braucht es zunächst ein möglichst vielgestaltiges Verständnis der heutigen Problemstellungen und deren Einordnung in den historischen Kontext. Ansonsten laufen wir Gefahr, Flickschusterei auf der Oberfläche zu betreiben, uns nur noch in unserem eigenen «Echoraum» zu bewegen und nicht zu den eigentlichen Treibern der Herausforderungen unserer Gesellschaft und unseres Wirtschaftssystems durchzudringen. Diese Analyse schliesst auch die selbstkritische Reflektion der Rolle von Unternehmen und des Managements mit ein. Nur wenn unbewusste Denk- und Verhaltensmodelle angesprochen werden dürfen, können diese verstehbar und kann der tatsächlich benötigte Wechsel des zugrundeliegenden Paradigmas angegangen werden. Folglich wird in diesem Essay ausgeleuchtet, was dazu beigetragen hat, dass der Kapitalismus uns in seiner jetzigen Form wohl mehr Schaden als Nutzen zufügt. Wir wollen der Frage nachgehen, in welchen Bereichen Weiterentwicklungen

nötig und möglich sind, um nicht nur einen technologisch-ökonomischen Fortschritt in unserer Gesellschaft zu gewährleisten, sondern auch einen menschlich-ethischen.

Sinnstiftung vor Finanzzielen: Vision und Ziele sowie Mission und Werte bilden den normativen Rahmen eines Unternehmens. Zu entwickelnde Strategien haben sich innerhalb dieses Rahmens zu bewegen. Von primärer Bedeutung ist dabei die Vorgabe einer sinnstiftenden Mission, eines «meaningful purpose». Diese gibt Antwort auf die Frage, warum genau es eine bestimmte Organisation überhaupt braucht und was ihr Beitrag für die Gesellschaft sein kann. Was ist der übergeordnete Zweck des Unternehmens? Welchen Nutzen können Kunden und im weiteren Sinn die Gesellschaft daraus erwarten?

Aus dem Purpose sollen alle Anspruchsgruppen, eine kollektive Sinnstiftung erfahren können, aus der heraus dann die Kreativität, das Vertrauen und das Commitment erwachsen, eine auch kollektiv getragene Vision abzuleiten und einen fairen Wertbeitrag für alle Stakeholder zu realisieren. Im Purpose soll insbesondere die humanitäre Philosophie des Unternehmens erkennbar sein. In diesem Essay wird versucht einzuordnen, welche Arten von Purpose in heutigen Organisationen beschrieben werden und zu hinterfragen, inwiefern diese tatsächlich auch menschlich sinnstiftend für Mitarbeitende und wesentliche Stakeholdergruppen sind. Was zeichnet einen humanitären Purpose aus, der auch den menschlich-ethischen Fortschritt im Blick hat, authentisch gelebt und nicht durch oberste Finanzziele überlagert wird?