

Ulf D. POSÉ

Auf zu neuen Ufern

Wie Unternehmen ihre Zukunft sichern

Der Autor:

Experte für Unternehmens- und Vertriebskultur.

Ulf D. Posé, Jahrgang 1947, ist Management- und Vertriebstrainer, freier Dozent für Dialektik und Führungslehre, ECA-zertifizierter Coach, Buchautor und Wirtschaftsjournalist. Seit 1968, dem Beginn seiner Tätigkeit als Hörfunk- und Fernsehjournalist, beriet er Politiker in Kommunikationsfragen.

Posé absolvierte seine Ausbildung zum Managementtrainer und freien Dozenten für Dialektik und Führungslehre bei Prof. Dr. R. Lay. Zum Vertriebs- und Rhetoriktrainer qualifizierte er sich in Instituten in der Bundesrepublik, Schweiz und Österreich. 2000 wurde er vom Bund Deutscher Verkaufsförderer & Trainer (BDVT) für exzellente Trainingsleistungen ausgezeichnet.

Posé hält Vorlesungen zu Ethik und gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) an Universitäten, u.a. an der renommierten Managementhochschule Innsbruck am MCI und der European School of Management and Technology, ESMT.

Posé ist Autor von 15 Büchern zu Ethik- Management- Lebensführungs- und Vertriebsthemen.

Von 2003 bis 2013 war Posé Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V. und ist heute Ehrenpräsident des Verbandes. Von 2009 bis 2010 war er Präsident des Bundesverbandes für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft, sowie Chief Compliance Officer und Leiter der Zukunftskommission des BWA. Seit 2010 ist er zudem Präsident der Akademie des Senats der Wirtschaft

Die Ursachen des fundamentalen Wandels

Die Wechsel vom Altertum zum Mittelalter und vom Mittelalter zur Neuzeit.

- Ökonomisch, philosophisch, theologisch, wissenschaftlich

Übergänge in den Moralvorstellungen

Strauss and Howe – die vier Archetypen von Generationen

- Die Phase der Intensität
- Phase des Aufbruchs
- Die Phase der Verwirrung
- Die Phase der Krise

Die Frage nach dem Sinn des Lebens

Werteunsicherheit

Ursachen für den heutigen Werteverfall

Die langfristigen Entwicklungschancen

- Die Ökonomie
- Die Politik
- Die Kirche
- Die Wissenschaften
- Die Ethik

Die Gefahren für Unternehmen

Die momentane Situation

- Desorientierung, Nulloption und Extrapolarisation

Die Kompensation als Reaktion auf den Werteverfall

- Dummheit,
- Wahnhaftigkeit
- Arroganz
- Intoleranz

Die realistischen Möglichkeiten des fundamentalen Wandels

Die Rahmenbedingungen für evolutive Unternehmen

- Die zukünftige Individualität
- Die zukünftige Sozialität
- Die zukünftige Grenzhaftigkeit
- Die zukünftige Geschichtlichkeit
- Die zukünftige Welthaftigkeit
- Die zukünftige globalisierte Welt
 - Der zukünftige Wettbewerb
 - Das zukünftige Verhältnis von arm und reich
 - Der zukünftige Umgang mit überflüssiger Arbeit
 - Der zukünftige Zwang zur Kreativität personaler Freiheit
 - Die zukünftigen Globalisierungsgewinner und Globalisierungsverlierer
 - Die zukünftige Arbeitsplatzvernichtung

- Das zukünftige Überleben großer Unternehmen in der Globalisierung
- Der zukünftige Kapitalismus

Die Chancen:

Das evolutive Unternehmen

- Wir benötigen eine kreative Phase
- Evolutive Unternehmen können mit Komplexität umgehen
- Die Definition der Arbeitsfelder evolutiver Unternehmen
- Die Gestaltung der evolutiven Unternehmenszukunft
- Die Adaptionsfähigkeit eines evolutiven Unternehmens

Acht Trends für die nächsten zehn Jahre

Das werden evolutive Unternehmen tun:

1. **Verändern Sie ihr Denken**
2. **Dynamisieren Sie Ihre Unternehmenskultur**
3. **Beherrschen Sie das Krisenmanagement**
4. **Erschaffen Sie eine Vertrauenskultur**
 - Vertrauen benötigt Kompetenz
 - Vertrauen benötigt Angemessenheit
 - Vertrauen benötigt Zuverlässigkeit
 - Vertrauen benötigt Aufrichtigkeit
 - Vertrauen benötigt Ehrlichkeit
 - Vertrauen benötigt Versprechen, die man halten will
 - Vertrauen benötigt Versprechen, die eingehalten werden
5. **Handeln Sie verantwortungsbewusst**
6. **Entdecken Sie Ethik als Produktionsfaktor**
7. **Bedenken Sie wichtige Ressourcen**
8. **Verändern Sie Ihren Umweltverbrauch**
9. **Achten Sie auf politische Rahmenbedingungen**
10. **Achten Sie auf die Reorganisation des Weltfinanzsystems**
11. **Beobachten Sie den Kapitalismus**
 - Das laboristische Modell
12. **Beachten Sie die großen Megatrends**
 - Megatrend: Alterung
 - Megatrend: Gesundheit
 - Megatrend: Spiritualität
13. **Schauen Sie die sich verändernden Konsumentengruppen an**
 - Die junge Generation (12 – 35 Jahre)
 - Die Mid-ager (35 – 55 Jahre)
 - Die Alten-Generation (55 - ?)
14. **Entdecken Sie den Konsumenten der Nachhaltigkeit**
 - Die LOHAS
15. **Entdecken Sie die zukünftigen Sinnmärkte**
 - Regionalität

- Spiritualität
- Bildung
- Körper und Genuss
- Ethik wird zum Konsum
- Sozial-Kapitalismus
- Medien

16. Unterschätzen Sie Science Fiction nicht

Fazit

Die Ursachen des fundamentalen Wandels

Wandel hat es immer gegeben. Jede Epoche fand immer auch ihr Ende. Epochen zeichnen sich dadurch aus, dass historische Zäsuren als besonders tiefgreifend angesehen werden. Bisher kennen wir nur zwei große Schnittstellen, die uns Hinweise geben können auf das, was uns zukünftig erwartet: den Übergang vom **Altertum** zum **Mittelalter** und den Übergang vom **Mittelalter** zur **Neuzeit**. Historiker werden mir bei dieser Unterscheidung nicht unbedingt folgen, sie teilen die Zeit nach dem Mittelalter in zwei Epochen ein, die frühe Neuzeit und die Moderne. Die Entdeckung Amerikas, der Buchdruck, die Reformation zum Beispiel waren für Historiker tiefgreifende Zäsuren am Ende des Mittelalters, ebenso wie die Atlantische Revolution, die Französische Revolution oder der Beginn der industriellen Revolution einschneidende Zäsuren waren, die die Moderne eingeläutet haben. (1) Mir geht es jedoch weniger um die Merkmale, die eine Epoche ausgezeichnet haben, sondern mehr um die Ursachen für den fundamentalen Wandel, der zwischen den Epochen stattfand. Daher konzentriere ich mich in einer historisch nicht ganz einwandfreien Unterscheidung auf die Wandlungsursachen zwischen Altertum und Mittelalter, sowie Mittelalter und Neuzeit, wobei ich mit Neuzeit die Frühe Neuzeit und die Moderne als Einheit betrachte. Beide Übergänge dauerten mehr als 100 Jahre. Sie waren von den exakt gleichen Kennzeichen geprägt, die wir heute wieder erleben. In jeder Übergangsphase sind Wertebereiche kollabiert. Wertebereiche, die Wirtschaft, Politik, Kultur und Soziales bis dahin stabil begleitet hatten. Die Werteträger einer Gesellschaft, die Familien, die Politik, die Wissenschaft, die Wirtschaft und die Kultur waren selbst verunsichert. Die Folge war, dass Familien, Partnerschaften, Institutionen, Politiker, Wirtschaftsführer etc. Werte verunsichert vermittelt haben. In solch einer Situation tragen die alten Werte nicht mehr. Und neue Werte sind noch nicht absehbar. Die geschichtlichen Parallelen können uns helfen zu begreifen, was sich derzeit nach exakt gleichem Muster abspielt.

Das besondere Merkmal ist der Zusammenbruch der Wertewelten, die radikale Implosion. Was während der Völkerwanderung hin zum Mittelalter und im Übergang vom Mittelalter zur Neuzeit passierte, erleben wir recht ähnlich jetzt auch. Das bedeutet, wir werden neue politische, soziale, philosophische, kirchliche, wissenschaftliche Werte kreieren, von denen wir bestenfalls vermuten können, in welche Richtungen diese Revolution der Werte gehen kann. In aller Regel gibt es in solchen Momenten zwei Möglichkeiten. Entweder es geht positiv oder negativ für die Entwicklung einer Gesellschaft aus. Lassen Sie mich diese Übergangsphase als Bifurkationspunkt bezeichnen.

Die Wechsel vom Altertum zum Mittelalter und vom Mittelalter zur Neuzeit.

Die erste Implosion der Wertewelten begann etwa mit der Völkerwanderung um 475, als das römische Reich unterging. Der Prozess dauerte ungefähr bis zum Beginn der Karolingerreiche, dem beginnenden Mittelalter. Die zweite Implosion startete um 1500 herum und war etwa gegen 17-Hundert beendet. Der Auslöser für diese zweite Implosion der Wertewelten war die Entdeckung einer neuen Welt, die damit verbundene Entfaltung eines neuen Weltbildes, sowie die Reformation.

Ökonomisch waren es die Übergänge von der Sklavenhaltergesellschaft im Altertum zur Feudalgesellschaft im Mittelalter und dem Kapitalismus in der Neuzeit. **Politisch** war es der Übergang von Stadtstaaten im Altertum zu regionalen politischen Zentren mit überstädtischer Ordnung und Kleinstaaten im Mittelalter hin zu den Nationalstaaten und der Demokratie in der Neuzeit.

Philosophisch stand im Altertum der Mensch im Mittelpunkt. Im Mittelalter war es Gott, und in der Neuzeit das Ego. Auf den Egoismus der Neuzeit sind auch die meisten Pannen zurückzuführen, die wir in diesem Kollaps, der derzeitigen Implosion der Wertewelten erleben.

Theologisch war das Altertum geprägt durch die Einheit von Staat und Kirche, im Mittelalter standen sich Kirche und Staat feindlich gegenüber und in der Neuzeit erlebten wir die absolutistische Kirche.

Die vorherrschende **Wissenschaft** des Altertums war die Philosophie, im Mittelalter die Theologie und in der Neuzeit waren es die Naturwissenschaften.

Übergänge in den Moralvorstellungen

Die Übergänge sind jedes Mal von einer Wertekrise eingeleitet worden. Die vorhandenen Moralvorstellungen wurden von neuen Moralvorstellungen abgelöst. Im Altertum war das Zentrum der Moral die Eudaimonia. Das glückliche Leben im Schoß der Gesellschaft. Der damalige Slogan lautete: „Wenn Du das tust, was Dich im Schoße der Gesellschaft glücklich leben lässt, dann handelst Du moralisch.“ Im **Mittelalter** handelte der Mensch dann moralisch, wenn er die **Gebote Gottes** erfüllte. Die **Neuzeit** bot nun an, **vernünftig** zu handeln. Die Idee dazu hatte Thomas von Aquin. Immanuel Kant setzte diese Idee mit seinen kategorischen Imperativen fort. Ihm verdanken wir auch die Präambel unseres Grundgesetzes, die Würde zu achten. Im letzten Jahrhundert wurde als Drittes noch eine **egozentrische Moral** entwickelt. Das war der **Emotivismus**. Der Emotivist richtet sein Handeln so ein, dass er mit möglichst wenig Aufwand sozial, emotional, zeitlich etc. einen möglichst großen emotionalen, sozialen, zeitlichen Ertrag erwirtschaftet. Das passt zum egozentrischen Weltbild. Diese drei moralischen Normen (Vernunft, Würde und Emotivismus) bestimmen bis heute unsere Zeit.

Im Sinne einer Bifurkation gab es im Übergang vom Mittelalter zur Neuzeit zwei Möglichkeiten:

Der Humanismus konkurrierte mit der Rigidität. Und die Rigidität setzte sich durch. Das Konzil von Trient (1545 bis 1563) im kirchlichen Raum machte klar, wie man zu glauben hatte. Die Staatsidee von Hobbes und Adam Smith in der Politik erklärte, wozu ein Staat da sein muss. Descartes in der Philosophie klärte, dass derjenige, der denkt, auch ist. Newton in der Wissenschaft erklärte mit seinen Principia Mathematica die Natur. Das Fundament der Rigidität, des sicheren Wissens hat uns von 17-Hundert bis heute getragen. Plötzlich trägt es nicht mehr. Warum? Was sind die Symptome? Warum wurde die Sicherheit in Frage gestellt? Was zeigt, dass die Sicherheit wankt?

Darauf gilt es Antworten zu finden.

Strauss and Howe – die vier Archetypen von Generationen.

Hinweise auf fundamentale Veränderungen können wir nicht nur aus den Übergangsmerkmalen vom Altertum zum Mittelalter und vom Mittelalter zur Neuzeit ablesen, auch der berühmte Mayakalender deutet mit dem 23. Dezember im Jahre 2012 auf fundamentale Änderungen und Entwicklungen hin. (2) Es mag nur nicht jeder sich mit apokalyptischen Weissagungen befassen, denn in unserer Kultur ist uns das rational-wissenschaftliche Beschäftigen mit Entwicklungen lieber. Hier haben auch die Forscher William Strauss und Neil Howe mit ihren vier Archetypen von Generationen interessante Hinweise geliefert. Ihre Forschungsarbeiten beziehen sich allerdings ausschließlich auf die angloamerikanische Gesellschaft. Nach ihrer Ansicht und ihren Forschungsergebnissen gibt es so etwas wie einen immer wiederkehrenden Zyklus von jeweils achtzig Jahren, der sich in vier Phasen aufteilt. Diesen Rhythmus haben die Forscher bis ins Jahr 1459 zurückverfolgen können. Sie beschreiben ihn bis ins Jahr 2005 und zeigen auf, dass wir uns derzeit in einer fundamentalen Krise befinden, die noch etwa bis zum Jahre 2025 andauern wird. Strauss und Howe haben diesen vier Phasen Intensität, Aufbruch, Verwirrung und Krise genannt. Jede Phase dauert 20 Jahre an. Derzeit befinden wir uns in der vierten Phase, der Phase der Krise. Diese vier Phasen durchlaufen immer denselben Rhythmus, lösen sich gegenseitig ab. Es beginnt mit der Phase der Intensität.

Die Phase der Intensität.

Diese Phase beginnt in aller Regel nach einem Krieg. Es ist die Zeit der Propheten, die Zeit des Wiederaufbaus. Nationale Ziele und Einheit besitzen eine höhere Priorität als Individualwerte. Die Phase dauert etwa 20 Jahre an. Ihr folgt die Phase des Aufbruchs.

Die Phase des Aufbruchs.

Die zweite Phase ist gekennzeichnet als leidenschaftliche Zeit des Umbruchs. Die bürgerliche Ordnung kommt unter Beschuss, die bisherigen Werte werden abgelehnt. Protestbewegungen, kultureller Umbruch sind hart,

zynisch und vielfältig. Die junge Generation stellt die Werte der alten Generation radikal in Frage. Die Aufbruchphase wird von der Phase der Verwirrung abgelöst.

Die Phase der Verwirrung.

Die dritte Phase ist gekennzeichnet durch hohe Individualisierung. Institutionen verlieren an Einfluss. Einzelne Werte haben eine höhere Priorität als die nationalen und gesellschaftlichen Ziele. Es ist die Zeit der ‚Künstler‘. Unentschlossenheit, faule Kompromisse, Überbetonung von Empfindungen, Emotionalität vor Rationalität sind wesentliche Zeichen dieser Phase. Nun folgt die Phase der Krise.

Die Phase der Krise.

Diese Phase ist eine Epoche des Umbruchs. Werte gehen verloren, gelten nicht mehr. Die Menge ungelöster Probleme nimmt zu. Es ist die Zeit der Helden. Es entstehen am Ende der Krise neue politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche Verhältnisse. Ist die Krise nach etwa 20 Jahren überwunden, folgt wieder die Phase der Intensität.

Nach Strauss und Howe befinden wir uns seit wenigen (2005) Jahren in der vierten, der Krisen-Phase, die noch etwa 15 Jahre andauern soll. Wir können den beiden glauben oder nicht; so lange wir nicht bereit sind, die Krise als fundamental anzuerkennen, werden unsere Aktionen und Reaktionen nicht ausreichen, um uns für die Zukunft optimal aufstellen zu können. (3) Wir haben jede Menge Fragen, jedoch fehlen uns Antworten oder wir nehmen die vorhandenen Antworten nicht wahr. Die große Verunsicherung, die wir derzeit durchleben, entsteht für den Einzelnen, und daraus folgend für eine Gesellschaft. Die Verunsicherung wird in jedem einschneidenden Epochenwandel, in jeder fundamentalen Krise in einer Gesellschaft von zwei Fragen begleitet, die wir nicht mehr zureichend sicher beantworten können.

1. Die Frage nach dem Sinn des Lebens.

Solange ich mich in dem Gefängnis der rigiden Sicherheiten bewege, brauche ich die Frage nach dem Sinn nicht zu beantworten. Er wird mit geliefert. Bricht aber die Sicherheit, dann bricht mir der Boden unter den Füßen fort. Es ist fraglich, was nun Sinn stiftet, den Menschen Orientierung bietet. Ich kann die Frage: "Wer bin ich?" nicht mehr beantworten. Religion, Staat, Philosophie und Wirtschaft geben mir nicht mehr vor, wer ich bin. Ich verliere an Identität. Dies ist ein wichtiges Merkmal des Umbruchs. Die Nähe zum Bifurkationspunkt wird deutlich.

2. Die Frage nach verlässlichen Werten.

Was ist gut, was ist böse, was ist wahr, was falsch, was ergibt Sinn, was keinen? Wenn wir darauf keine stabilen Antworten mehr finden, dann zeigt uns das, dass ein Individuum oder auch ein System sich im Zustand der höchsten Verunsicherung befindet. Ich meine, in genau dieser Verunsicherung befinden sich derzeit die Politik, der Nationalstaat, die Ökonomie, die absolute Kirche, die Wissenschaften. Sie sind in eine Wertkrise geraten. Sie vertreten nur noch innere Werte, nicht mehr Werte, die aus der Sozialverträglichkeit herrühren. Weder die Politik, noch unsere Wirtschaftsführer, noch die Kirchen oder die Wissenschaften liefern unserer Gesellschaft eine überzeugende Orientierung. Damit haben sie alle an Glaubwürdigkeit verloren.

Die Ursachen für den heutigen Werteverfall.

Der derzeitige Werteverfall ist sicher an der Individualisierung festzumachen. Heute versucht Jeder sein Leben, seine Rolle nach dem aufzubauen, was er sich wünscht. Der Mensch ist zunehmend geleitet von dem Gedanken: „Welche Rolle möchte **ich** spielen?“ Damit werden jedoch die Werte entstandardisiert, sie sind individualisiert. Die Folge ist, dass nicht nur Jeder nach seiner Façon selig werden will, sondern dies auch tut, ohne auf die Kosten zu achten, die andere dadurch haben. Daneben spielen die Massenmedien eine erhebliche Rolle. Die

Medien formulieren Werte mittlerweile so überhöht, dass sie für niemanden mehr erfüllbar sind. Damit werden die Werte zu unheilholbaren Normen. Und genau das zerstört eine Gesellschaft, weil die Menschen die Werte nicht mehr erfüllen können. Der Grund dafür liegt nahe. Je unheilholbarer die Werte sind, desto kleiner wird der Mensch vor ihrem Anspruch. Und andere Menschen klein zu machen sichert meine eigene Größe.

Moralische Werte, in welcher Form auch immer, spielen in der heutigen Zeit immer weniger eine Rolle. Die Schnittmenge an Werten war in der Vergangenheit wahrscheinlich sehr viel größer als heute. In der Gemeinschaft, zum Beispiel Kirche, waren früher sehr viel mehr Menschen, die diese Werte der Gemeinschaft auch in der Gesellschaft (im Staat) lebten. Früher war es selbstverständlich, dass Unternehmer sich um das Gemeinwohl kümmerten. Heute benötigen wir Corporate Social Responsibility, um uns an diese Selbstverständlichkeiten zu erinnern. Das Familienleben ist aus meiner Sicht ebenso zu betrachten. Eltern sind keine überzeugenden, wertstiftenden Vorbilder mehr. Eine Supernanny wird benötigt, um Erziehungsprobleme zu richten. Menschen treten emotional und geistig aus einer Gemeinschaft aus und entledigen sich damit auch der dort bindenden Werte. Wahrscheinlich glauben einige, dass dies auch für das Beachten der gesellschaftlichen Moral gilt. Nur will offensichtlich kaum einer aus unserer Gesellschaft tatsächlich austreten, die vorhandenen Werte sind jedoch nicht mehr verbindlich, identifikationsstiftend. Wir erleben derzeit eine neue Form der Unredlichkeit, die sich von der alten Unredlichkeit dadurch unterscheidet, dass bei der alten Unredlichkeit die Menschen sich wenigstens noch geschämt haben. In fundamentalen Wandlungszeiten ist das besonders bedenklich, da dadurch die Interessen der Allgemeinheit immer weniger eine Rolle spielen.

Werte werden zunehmend von außen, von der öffentlichen Meinung vorgegeben. Dadurch sind Politiker, Wirtschaftsführer, Wissenschaftler, Kulturschaffende gezwungen, sich diesen Normen anzupassen. Das hat aber nichts mit Moral zu tun, denn die äußere, vorgegebene, exogene Moral entbindet damit den Einzelnen von moralischer Eigenverantwortung. Menschen tun allenfalls das, was sie gesellschaftlich wenig anecken lässt. Damit wird Moral zur reinen Vermeidungsstrategie. Solange ich nicht erwischt werde, suche ich mit allen Mitteln meinen Vorteil.

Die langfristigen Entwicklungschancen

Der derzeit langsame, fast nicht spürbare, gleichwohl fundamentale Wandel bietet uns für eine lebenswerte Zukunft in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur etc. im Sinne der Bifurkation zwei Möglichkeiten. Leider ist nur ein möglicher Ausgang für unser zukünftiges, menschliches Überleben positiv, der andere Ausgang negativ. Schauen wir uns einmal an, welche Chancen wir haben:

- **Die Ökonomie**

Ich vermute, in der Ökonomie kommt es entweder zu Weltmonopolen, wenn es ungünstig ausgeht oder zu einer öko-sozialen Marktwirtschaft, wenn es für uns Menschen günstig ausgeht.

Kommt es zu Weltmonopolen, dann werden Unternehmen versuchen, rechtsfreie Räume zu schaffen, in denen sie zum Beispiel völlig risikolos Erfindungen, Patente an sich reißen werden. Immerhin lassen sich auf exklusiven Nutzungsrechten Monopole aufbauen. Die Gefahr von Weltmonopolen wird sein, dass sich durch gegenseitige Infiltration und Verbindungen zwischen Politik und Wirtschaft eine Recht sprechende Macht entwickelt, die auch vor Rechtsbeugung keinen Halt machen wird, wie Monique Klinkenberg in ihrem Buch „Das Patent. Krankheiten, Konzerne und Patentklau“, (4) anschaulich beschrieben hat.

Die Chance wäre eine öko-soziale oder sozialistische Marktwirtschaft als eine marktwirtschaftliche Ordnung, bei der das Eigentum an Produktionsmitteln in der Hand der im Unternehmen Tätigen ist. Das Eigentum am Kapital wird dann zukünftig nur noch gehalten von Leuten, die im Unternehmen tätig sind. Entscheidungen trifft die oberste Unternehmensleitung. Das wird der Betriebsrat sein. Der Betriebsrat stellt die Manager an. Es gibt in dieser Konstellation dann auch keine Gewerkschaften mehr, sie sind überflüssig. Wahrscheinlich wird die zwischenbetriebliche Konkurrenz stärker sein, als in einer kapitalistischen Marktwirtschaft. Die Effizienz wird wahrscheinlich besser sein als jetzt. Wenn die Kapitalrendite, wenn das Aufsichtsgremium an Kapitalausschüttungen mit Konsuminteresse interessiert ist, führt das zu schärfsten Überwachungsmaßnahmen, damit die Sekundärkosten, also die Gemeinkosten gering bleiben.

- **Die Politik**

Hier haben wir in Zukunft entweder die Chance auf **fundamentale Demokratieformen** oder auf eine **absolute Herrschaft der Exekutive**, wie sie sich in Brüssel anbahnt. Die oberste, handlungsleitende Maxime der absoluten Herrschaft der Exekutive wäre die Argumentation (Syllogismus):

Was alle anderen Rechtsgüter schützt, ist höchstes zu schützendes Rechtsgut.

Der Staat schützt alle anderen Rechtsgüter,

also ist der Staat höchstes zu schützendes Rechtsgut.

Politiker der absoluten Herrschaft der Exekutive verfahren nach der Devise: „Ich bin die Partei, die Partei ist der Staat, was dem Staat nutzt, ist gut, also folgt daraus: was ich tue, ist für den Staat gut.“ Auf diese Weise gehorchen Politiker dann einer scheinbar höheren Rationalität, der eine sittliche Qualität fehlt. Sie halten sich für gerecht, und benehmen sich tatsächlich manchmal wie Schweine. Die Devise lautet dann: „Ich repräsentiere das System des Staates. Was mir gut tut, tut dem Volk gut.“

Kommt es jedoch zu einer fundamentalen Demokratie, dann könnten die Parteien abgeschafft werden. Die wichtigste Form der Demokratie wäre zukünftig dann die Volksdemokratie. Die Idee der Volksdemokratie ginge davon aus, dass die gesellschaftlich relevanten Kräfte die eine Hälfte, und die lokalen Bereiche die andere Hälfte der Kandidaten für die gesetzgebende Versammlung, also den Bundestag benennen. Die Dörfer und Stadtviertel würden Wahlmänner und -frauen wählen und die Unternehmen, Kirchen und wichtige Verbände wählen die anderen Wahlmänner und -frauen. Es würden nur noch die gewählt, die man kennt. In der BRD kämen durch vielleicht etwa 3.000 Wahlmänner oder -frauen nun die 600 Abgeordneten zustande.

- **Die Kirche**

Günstig wären Kirchen von der **Basis ausgehend**, also Kirchen der Gemeinden, und damit Basisgemeinden. Die alten Kirchen, von oben nach unten aufgebaut, würde es dann nicht mehr geben. Es würde wie in der vorkonstantinischen Kirche die ecclesia (Gemeinde) von unten nach oben aufgebaut sein. Erst wenn sich Gemeinden nicht einigen können, würde die nächsthöhere Instanz befragt. Ungünstig wäre, die Kirchen verschwinden ganz oder werden zu Museen. Die Kirche als lebendes Fossil. Ungünstig wäre das Verschwinden der Kirchen auch deshalb, weil dann der Glaube keine soziale Heimat mehr hätte. Einzelne Kirchen tun sich meiner Überzeugung nach recht schwer mit ihrem Überleben. Günstig für das Überleben der Kirchen wäre für mich, wenn sie zukünftig auf vier elementare Fragen Antworten anbieten könnten: Erstens die Frage der Überbevölkerung der Erde. Die katholische Kirche verbietet z.B. die Pille oder verbietet die Benutzung von Kondomen, und nimmt dabei billigend in Kauf, dass sich in Afrika Aids rasant ausbreitet. Zweitens die Frage zur Kontrolle der Technik (Biotechnik, Atomtechnik & Informationstechnik). Drittens die Frage von der Verpflichtung von sozialen Systemen gegenüber dem Einzelnen. Viertens die Frage zur Verpflichtung der Umwelt gegenüber (Die Kirchen sprechen zwar von der Erhaltung der Schöpfung, sagen jedoch nicht, was das im Einzelnen bedeutet). So sagen die Kirchen in diesen vier wesentlichen Fragen, von denen die Existenz der Menschen auf Dauer abhängt, zu wenig. Für das Überleben der Kirchen scheinen mir die Antworten zu diesen elementaren Fragen enorm wichtig, denn erst wenn die Kirchen etwas sagen zu den Grenzen des Erlaubten und Unerlaubten nach christlichen Regeln, wird man sie wieder ernst nehmen.

- **Die Wissenschaften**

Der eine Bifurkationspunkt würde die Handlungswissenschaften als zukünftig wichtigste Wissenschaften favorisieren. Das wären exakt die Wissenschaften, die mit Handeln und Verhalten zu tun haben, Wirtschaftswissenschaften, Pädagogik, Soziologie, Philosophie etc. Die entscheidende Frage, ob es im wissenschaftlichen Bereich zukünftig für die Menschen günstig oder ungünstig ausgehen wird, ist die Frage, wie die nachfolgende Technik aussieht, ob diese Wissenschaften genügend kontrolliert werden oder nicht. Psychotechniken, Soziotechniken etc. sind in unkontrolliertem Zustand durchaus extrem gefährlich, und wir sind dabei, solche zu entwickeln. Psycho- und Soziotechnik haben wir erlebt, als Göbbels die gesamte Wahrheitsfindung für Deutschland übernahm oder das Pentagon die Wahrheitsfindung für den Golfkrieg. Sobald nur eine Instanz die Wahrheiten für eine Gesellschaft vorgibt und kontrolliert, haben wir es mit Massenpsychologie zu tun. Der französische Arzt Gustave Le Bon hat uns schon 1895 mit seinem Werk "Psychologie der Massen" darauf aufmerksam gemacht, welche Gefahr von Psycho- und Soziotechniken ausgehen kann. Er vertrat die Auffassung, dass der Einzelne, auch der sehr gebildete Mensch, der Intellektuelle, seine Kritikfähigkeit in der "Masse" verliert und sich affektiv, zum Teil primitiv-barbarisch, verhält. Sobald wir uns in einer großen Gruppe von Menschen befinden, sind wir als Einzelpersonen viel leichtgläubiger und damit leichter manipulierbar. Somit ist die Masse von Einzelnen sehr leicht zu lenken. (5) Er wurde inspiriert durch die "unheimliche Beeinflussbarkeit der Massen", die er 1870 bei der Belagerung von Paris erlebte.

Die Alternative wäre eine ethisch kontrollierte Übersetzung von Handlungswissenschaften in Techniken wie Psychologie. Die Chancen stehen dann gut, wenn, wie in der Medizin üblich, Ethik-Kommissionen die Handlungswissenschaften kontrollierend begleiten würden.

- **Die Ethik**

In der Ethik haben wir die Chance, eine lebensmehrende Moral, die **Biophillemoral** zu etablieren oder es kommt zu einer **kollektiven Moral**, die dann entscheidet, was gut und böse ist. Bei einer kollektiven Moral würde die Selbstverantwortung geschwächt. Gehandelt wird nicht, weil man es persönlich für ethisch richtig hält, sondern weil das ‚Kollektiv‘ es so befiehlt oder erwartet. Damit ist der vorausseilende Gehorsam vorprogrammiert. Der Systemagent würde fröhliche Urständ feiern können. Es geht dann nur noch darum, vorgegebene Regeln einzuhalten, ohne zu fragen, ob diese Regeln auch Sinn ergeben. Bei einer kollektiven Moral bleibt die Epikie auf

der Strecke, also die Fähigkeit, danach zu fragen, ob die Einhaltung der vorgegebenen Norm auch dem ethischen Willen des Normengebers entspricht. Epikie ist eine Art kreativer Ungehorsam. Kreativ sein bedeutet, realistisch gegen Regeln zu denken. Epikie hat also etwas mit Realitätsnähe zu tun. Für Aristoteles war sie die Fähigkeit, ein Gesetz zu korrigieren, wenn dieses Gesetz in seiner Formulierung mangelhaft war. Als Epikie gilt ein Verhalten im Sinne des Normengebers. „Was hätte der Normengeber gewollt?“ ist die Frage, und nicht: „Was steht da?“ (6) Die lebensmehrende Ethik wäre die zweite Möglichkeit. Lebensmehrerung meint, sich so zu verhalten, dass durch das Entscheiden und Handeln eines jeden Einzelnen das eigene und fremde personale Leben eher gemehrt, denn gemindert wird. Das ist eine kultur- und gesellschaftsunabhängige, ja globale Ethik. Denn in jeder Kultur, in jeder Gesellschaft, für jeden Einzelnen ist die Entfaltung der eigenen Möglichkeiten, die Lebensmehrerung eben, wertvoller als die Lebensminderung. Die Biophilieethik wurde von meinem Freund und Mentor Prof. Dr. Rupert Lay bereits 1989 ausführlich in seinem Buch ‚Ethik für Manager‘ beschrieben. Eine lebensmehrende Ethik hätte den Vorteil, dass in einer globalisierten Welt die Gefahr gebannt würde, sich in ökologischen und sozial verantwortlichen Standards den Drittwelt- oder ‚ärmeren‘ Ländern anzugleichen, und sich stattdessen eine nachhaltige und menschengerechte Ethik etablieren würde, die von jedem Einzelnen auch persönlich gewollt wäre. Damit etabliert sich eine Ethik der Selbstverantwortung, wie mein guter Freund, Professor Dr. Klaus M. Leisinger, sehr anschaulich in seinem Buch ‚Globale Verantwortung und modernes Management‘ beschrieben hat. „Mit dem Aufbrechen der Grenzen und dem Trend nach Schaffung multikultureller Gesellschaften sowie der damit verbundenen Globalisierung der Wirtschaft prallen jedoch unterschiedliche Kulturkreise aufeinander, was sich ganz besonders auf dem Gebiet der Unternehmensethik offenbart. Es zwingt uns dies, einerseits fremde Kulturen zu respektieren, andererseits aber auch die Grundlagen unserer eigenen Kultur aufrechtzuerhalten.“ (7)

Es liegt also bei uns, wie es langfristig weitergeht. Wir können uns für das eine oder andere entscheiden oder da, wo wir Einfluss haben, das eine oder andere realisieren. Der Lohn, sich mit solchen Fragen zu befassen, ist die Identität des Einzelnen, die Identität einer Gesellschaft, die Identität eines Unternehmens. Die Antwort darauf wird nicht leicht fallen, zumal für viele Unternehmen das Diktat des Tagesgeschäfts die Handlungen vorschreibt. Gleichzeitig ist es immer noch offen, inwieweit wir das Bewusstsein entwickeln, uns derzeit überhaupt an einem Bifurkationspunkt zu befinden.

Die Gefahren für Unternehmen

- **Die momentane Situation**

Hinweise auf starke Veränderungen, fundamentalen Wandel gab es zuhauf in den letzten Jahren. Das Bewusstsein für das Fundamentale ist jedoch wahrscheinlich erst durch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 entstanden. Seitdem scheinen wir allmählich zu begreifen: die Neuzeit geht tatsächlich ihrem Ende entgegen. Es kommt langsam aber sicher etwas fundamental Neues auf uns zu. Die wichtigste Frage für die Politik, die Wissenschaft, die Kultur, die Wirtschaft, unsere Gesellschaft insgesamt lautet: „Wie geht es weiter?“ Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat weltweit zu drei ziemlich ungeeigneten Reaktionsmustern geführt, Angst, Panik und Hysterie. Auch wenn ich an dieser Stelle gern zugebe, dass manche Regierungen und Wirtschaftsführer recht verantwortungsvoll Schlimmeres verhütet haben. Die Radikalforderungen vieler Politiker waren jedoch gleichzeitig entweder auf Stammtischniveau oder von den eben angeführten Anzeichen begleitet. Alle drei sind äußerst schlechte Ratgeber. Sie führen in aller Regel zu drei verschiedenen, ebenfalls völlig ungeeigneten Verhaltensmustern:

- **Desorientierung, Nulloption und Extrapolarisation**

Wir leben inzwischen in einer äußerst multioptionalen Welt. Das bedeutet, wir haben nicht mehr zählbare Optionen. Das betrifft die Berufswahl (Zünfte und Stände kannten früher nur, dass der Sohn den Beruf des Vaters wählte); heute ist die Auswahl sehr groß. Das betrifft die Partnerwahl, denn nahezu alle Sorten und Möglichkeiten der Partnerwahl werden von der Gesellschaft toleriert und werden auch wie selbstverständlich eingegangen. Mann liebt Frau, Frau liebt Frau, Mann liebt Mann, und wenn man nicht mehr will, kann die Partnerschaft relativ leicht wieder gelöst werden. Wir haben kaum zählbare Möglichkeiten uns zu verändern, unseren Wohnsitz zu wählen, permanent zu lernen, technisch uns zu entwickeln. Wir leben in einer Zeit der Multioptionalität. Das betrifft die Person, die in allen Lebensbereichen viele Möglichkeiten hat, die gesellschaftlich anerkannt sind. Das betrifft die Gesellschaft und die Unternehmen, die mit der Multioptionalität einen Zwang erleben können, alles, was getan werden kann, auch zu tun. Mit der Vielzahl der Optionen entsteht die Gefahr entweder zur Orientierungslosigkeit oder zur Wahrnehmung der Nulloption.

Es ist für mich erschreckend, wie viele Menschen sich der Nulloption überlassen. Deren Motto scheint zu sein: „Ich will nicht entscheiden, ich kann nicht entscheiden, ich lasse entscheiden.“ Die Folge für den Einzelnen ist, er lebt ein Leben aus zweiter Hand. Allerdings sind Menschen bei der Wahrnehmung von Nulloptionen oft zufrieden. Bei der Wahrnehmung der Orientierungslosigkeit sind Menschen unzufrieden.

Auch ein Unternehmen steht permanent in Multioptionalität. Somit ist die Fähigkeit, mit Multioptionalität zutreffend umzugehen, unbedingt erforderlich. Dazu wird es notwendig sein, in Unternehmen Menschen zu beschäftigen, die gelernt haben, neu zu denken und zu werten, nichts für selbstverständlich zu halten. Damit schaffen wir einen konstruktiven Umgang mit Multioptionalität.

Die Gefahr, die in der Multioptionalität für Unternehmen liegt, ist dreifach. Sie besteht aus Desorientierung, Nulloption und Extrapolarisation.

Desorientierung führt zu kurzfristig angelegten Entscheidungen, die immer zu ungewünschtem Ergebnis führen, und daher instabil sind, also ständig widerrufen, und durch neue Entscheidungen ersetzt werden. Desorientierung ist gekennzeichnet durch den hektischen Zwang zu blindem Aktionismus; ein ziemlich teurer Spaß.

Die Desorientierung von Unternehmen ist u.a. daran festzumachen, dass sie Kosten senken wollen, und nicht Leistung optimieren wollen. Um der Desorientierung zu entgehen, gilt es in einem Unternehmen hier eine sinnvolle Kosten-Leistungsrechnung vorzunehmen:

- setze die richtigen Leute an die richtige Stelle (minimiere die Schnittstellen).
- hilf den Mitarbeitern, in Prozessen zu denken und nicht in Abteilungen.

- organisiere das Unternehmen in Prozessen und nicht in Abteilungen.
- welche Produkte tragen zur Wertschöpfung bei?
- welche Leute tragen zur Wertschöpfung bei?
- stoße die Teile ab, die nicht zur Wertschöpfung beitragen.

Nulloption ist gekennzeichnet durch rigides Festhalten an Bewährtem nach dem Motto: „Augen zu und durch“, also weitermachen wie bisher. Nulloption will die Welt zwingen, sich uns anzupassen, anstatt sich der Welt anzupassen. So entfernt man sich immer mehr von der Realität, und will es nicht wahrhaben. Ein typisches Beispiel für die Nulloption war das rein national orientierte Denken unserer Politiker in Beziehung zum Arbeitsmarkt. Hier können wir national oder global denken. So ist die Schaffung von zwei Arbeitsplätzen in Drittweltländern und die dadurch notwendige Vernichtung eines Arbeitsplatzes in der BRD global betrachtet durchaus sinnvoll und sogar moralisch/ethisch richtig. Bitte bedenken Sie: globalisiert wurden bisher der Kapitalmarkt, der Wertpapiermarkt, der Warenmarkt. Nun folgte dieser Globalisierung der Arbeitsmarkt. Eine Volkswirtschaft, die nicht erkennt, dass der Arbeitsmarkt globalisiert werden muss, verliert. Unsere Volkswirtschaft erkennt derzeit nur sehr zögerlich, dass auch dieser Aspekt der Globalisierung notwendig ist. So wehren sich die Gewerkschaften und die Politik durch Reglementierungen des Arbeitsmarktes gegen eine Globalisierung. Wird der Arbeitsmarkt jedoch nicht massiv dereguliert, dann stirbt er.

Die multioptionale Gesellschaft kann zur Vermeidung der Nulloption zu Handlungen auffordern, die den Arbeitsmarkt deregulieren. Es ist für mich undenkbar und jedem nationalökonomischen Denken widersprechend, dass drei von vier Märkten globalisiert werden und der vierte nicht. Das ist absurd. Außer, ich möchte die anderen Märkte ebenfalls zugrunde richten. Meine Auffassung ist, dass unsere Politiker sich in dieser Sache für eine Nulloption entschieden haben. Unternehmen sollten hier klüger handeln.

Extrapolarisierung ist die konsequente Weiterführung einer bisherigen Entwicklung. Die meisten Menschen kennen nur ein Rezept für ihre Zukunft, sie **extrapolieren**. Das bedeutet, sie schreiben eine bisherige Entwicklung fort, um daraus zu folgern, wo sie in zehn oder zwanzig Jahren sein werden. Die Unternehmen nehmen dabei nahezu immer Wachstum an. In zwei Jahren drei Prozent mehr, in fünf Jahren zehn Prozent etc.. Das Interessante oder auch Tragische an Desorientierung, Nulloption und Extrapolarisierung ist, alle drei führen in aller Regel zu Fehlentscheidungen. Und Fehlentscheidungen verursachen die höchsten Kosten in einem Unternehmen.

Solche Fehlentscheidungen entstehen durch:

- falsche Prioritätensetzung,
- Unkenntnis von Regelmäßigkeiten,
- fehlende Konzentration durch Verzettlung.

Die Kompensation, die Reaktion auf den Werteverfall

Was tut jemand, der sich desorientiert verhält, keine Antworten mehr findet, die Nulloption wählt? Interessant ist, dass die identitätsstiftenden gesellschaftlichen Gruppen auf den Werteverfall derzeit exakt genau so reagieren, wie schon in den anderen Übergangsphasen nach Altertum und Mittelalter. Kompensiert wird diese Unsicherheit und die Frage nach dem Sinn, also dem Identitätsverlust mit:

1. **Dummheit,**
2. **Wahnhaftigkeit**
3. **Arroganz**
4. **Intoleranz.**

Diejenigen, die sich noch nicht aus der inneren Umwelt eines rigiden Systems entlassen haben, sondern immer noch daran festhalten, zeigen exakt diese vier Merkmale.

- **Dummheit.**

Die erste Form der Dummheit ist die sokratische Dummheit. Wer über die Qualität seines Wissens nicht Bescheid weiß, wer Wahrheit und Gewissheit miteinander verwechselt, wer sein Meinen für Wissen hält, ist nach Sokrates dumm. Das war der Denkfehler des René Descartes (1596 – 1650). Woran ich nicht zweifeln kann, das ist auch so. Und nun kann ich nicht mehr zweifeln daran, dass, wenn ich denke, ich bin: also bin ich. Evidentia est Criterium veritatis. Die Einsicht ist das Kriterium der Wahrheit. (8) Dass wir damit zu Hunderten von Wahrheiten kommen, hat Descartes wohl nicht bedacht. Descartes benötigte allerdings noch Gott, um zu erklären, warum, was gewiss ist, auch wahr ist. Er formulierte sein ‚cogito ergo sum‘ weiter mit dem Satz: „Vorausgesetzt ein gütiger Gott schützt mich vor allzu großen Irrtümern.“ Es ist eine Glaubensfrage. Im Glauben halten wir das für wahr, was gewiss ist. Dann nämlich, wenn Gott uns vor Irrtümern schützt. Descartes war wohl ein weiser Mensch, der als Soldat ähnlich wie Diogenes in der Tonne seine Weisheiten schuf. Ihm war klar, wenn ich keinen gütigen Gott annehme, kann ich das Kriterium der Evidenz nicht als Wahrheitsbeweis annehmen. Descartes war aber auch der wohl Letzte, der glaubte, dass Gott notwendig ist, um die Einsichtigkeit als Wahrheitskriterium gelten zu lassen. Alle anderen nach ihm haben Gott gestrichen aber den Rest gebetsmühlenartig übernommen. Welch eine Tragik.

Es ist wohl komisch oder dumm. Wer an einer Sache nicht mehr sinnvoll zweifeln kann, und daraus ableitet, damit sei sie schon wahr, der ist einfach dumm. Es sei denn, ich nehme einen Gott an, der mich vor allzu großen Irrtümern bewahrt.

Die zweite Form der Dummheit ist die aristotelische Dummheit. Ich weiß nichts, obwohl ich es wissen könnte. Das ist die unredliche Form der Dummheit. Ich könnte Wissen haben, auch mit vertretbarem Aufwand, aber ich verschaffe es mir nicht. Nur deswegen schon etwas für wahr zu halten weil es in der FAZ steht, ist schon horrende Dummheit. Daher schlug Aristoteles vor, eine Sache nur dann für zutreffend zu halten, wenn entweder eine interessierte Quelle etwas berichtet, das gegen ihr Interesse spricht oder zwei unterschiedlich interessierte Quellen das Gleiche berichten. Stehen zum Beispiel in der FAZ und in der TAZ die gleichen Informationen, dann kann man sie aufgrund der unterschiedlichen Interessenslagen der beiden Zeitungen für zutreffend halten.

- **Wahnhaftigkeit**

Ein Symptom, das verschleiern, dass wir wertunsicher, lebensunsicher geworden sind, ist sicher der Wahn. Wahn ist eine Form, Gewissheiten zur Wahrheit zu erklären, die uns von Realität ablösen. Dummheit ist nicht realitätsverlustig, Wahn ist es. Mein Einwirken in die verschiedenen Welten ist wirkungslos. Unsere Volkswirtschaft zum Beispiel ist ein chaotisches System, das kein Interesse am Gleichgewicht hat. Das Fehlen einer Alternativtheorie kann zu wahnhaften, weltverstellten Handlungen führen.

- **Arroganz**

Arroganz meint, ich bin in irgendeiner Sache anderen Menschen überlegen, ohne dass es dafür einen Grund gibt. Arroganz und Dummheit fallen sehr häufig zusammen.

- **Intoleranz**

Das Anderssein anderer akzeptiere ich nicht. Ich akzeptiere nicht, wenn jemand meiner Vorstellung nicht gehorcht. Menschen, die mit unseren Verkehrssitten nicht vertraut sind, stören mich. Im politischen ökonomischen, religiösen etc. Bereich stört mich das Anderssein. Intoleranz ist im Allgemeinen immer ein Zeichen der Schwäche. Diese Kennzeichen führen im Moment fröhliche Urständ. Wir stehen also vor einer neuen Zeit.