



Dr. Torsten Meiffert

selbstständiger Berater, Trainer
und Coach, Mitgesellschafter von
TMEB, Taraz. Meiffert, Hamburg.

Kontakt:
meiffert@tmeb.de

Auf Sinnsuche

Unternehmen zwischen Geld- und Wertorientierung

«Give me a sense of purpose, a real sense of purpose now...»

Chrissie Hynde

«Je langsamer ein Schiff seinen Kurs verändern kann, desto weiter muss sein Radar reichen.»

Meadows/Randers/Meadows

Was für ein interessantes Gespräch – abgedruckt im managermagazin 12/2007. Ein Schriftsteller und ein Manager im Dialog. Die Positionen schienen zeitweilig vertauscht: Während der Schriftsteller Hans Magnus Enzensberger die Erwartungen an Manager eher skeptisch ansetzte – «man soll von einem Manager nicht verlangen, dass er ein guter Mensch sei, er soll nur möglichst wenig Schaden anrichten» schraubte Nikolaus von Bomhard, Vorstandsvorsitzender der Münchner Rück, die Ansprüche hoch – «eine wesentliche Aufgabe meiner Funktion ist es, herauszufinden, was sich in der Gesellschaft im weitesten Sinne zuträgt».

Es ist nicht zu übersehen – die Nachfrage nach Sinn in Unternehmen wächst. Er ist zur knappen Ressource geworden seit Umsatz- und Gewinnsteigerung in dieser Funktion nicht mehr fraglos akzeptiert werden. Wirtschaft wird als «rat race» wahrgenommen, in dem es nur noch ums Überleben am Markt und um den Wettbewerb ums Kapital geht.

Wo ist das Problem, könnte man fragen. So funktioniert Wirtschaft nun mal und schon immer gab es mutige und kreative Pioniere, motivierte Mitmacher, skeptische Bedenkenträger und Menschen, die einfach nur ihren Lebensunterhalt verdienen wollen. Selbsterhaltung, Wachstum, Weiterentwicklung und Fort-

schrift waren lange Zeit sinnstiftend und motivationsfördernd genug. Warum wird deren Sinn vermehrt in Frage gestellt?

Weil Wissen und Tun zunehmend auseinanderklaffen und dieses Knowing-Doing Gap (Pfeffer und Sutton) immer deutlicher wahrgenommen wird. Und zwar nicht nur von Einzelnen bezogen auf ihre persönlichen Lebensumstände. Auch in Organisationen verstärkt sich der Eindruck, häufig wider «besseres Wissen» zu handeln. Was früher noch mit Sachzwängen begründet werden konnte, wird heute als sinnleer empfunden. Zwar handelt es sich bei diesem besseren Wissen nicht immer um exaktes Wissen, sondern häufig um Mutmaßungen,

Befürchtungen, Irritationen, dennoch aber – oder gerade deshalb – verunsichert das Knowing-Doing Gap und lässt die Frage nach dem Sinn unternehmerischen Handelns aufkommen. Nicht selten wird sie ärgerlich bei Seite geschoben, aber vor der nächsten gravierenden Managemententscheidung taucht die Frage wieder auf und fordert penetrant zählebig, sich ihr zu stellen.

Manager – als Entwickler ihrer Organisationen – sollten sich mehr denn je auf sie einlassen. Denn «herauszufinden, was sich in der Gesellschaft im weitesten Sinne zuträgt», um Organisationen durch die Komplexität und Kontextvielfalt heutiger Märkte navigieren zu können, wird zukünftig zur entscheidenden Managementkompetenz werden.

Schauen wir genauer hin.

Zuerst ist es wichtig, die persönliche Sinnfrage von der unternehmerischen zu unterscheiden – auch wenn sie, wie gleich zu sehen ist – aufs engste zusammenhängen.

Sinnverlust

Viele Menschen erleben ihre Lebens- und Arbeitssituation – dem Konkurrenzkampf der Unternehmen durchaus ähnlich – ebenfalls als rat race. Dass die zunehmende Beschleunigung im Arbeitsleben, die Verdichtung von Aufgaben, die steigende Komplexität und Informationsflut dem Einzelnen nicht «gut tun» und die persönliche Lebensbalance aus dem Gleichgewicht bringen, ist schon lange keine Einbildung wenig belastbarer Hypochonder mehr. Immer häufiger machen Menschen in ihrem Arbeitsumfeld die Erfahrung, dass sie den vielfältigen an sie gestellten Erwartungen nur unzureichend gerecht werden, weil es immer noch besser, schneller, höher, weiter hätte gehen können. Gleichzeitig wissen (oder ahnen) sie, dass viele Handlungsroutinen des Arbeitsalltags ihrer Gesundheit, ihrer Zufriedenheit und möglicherweise auch ihrer Glaubwürdigkeit nicht zuträglich sind. Zu verändertem Handeln führt dieses Wissen allerdings selten – allenfalls zur weiteren Belebung des Wellness-Booms.

Das persönlich empfundene Sinndefizit wird zusätzlich durch das wachsende Wissen genährt, dass der globale Wirtschaftswettbewerb auch den natürlichen Ressourcen und damit der globalen Lebensbalance «nicht gut tut». Die Folgen eines schrankenlosen Wachstums zeichnen sich immer deutlicher ab, ein zunehmend schlechtes Gewissen begleitet längst schon den alltäglichen Konsum. Doch auch hier gilt, «besseres» Wissen führt nicht notwendig zur Veränderung «schlechter» Gewohnheiten.

Diese diffusen Sorgen und Empfindungen – wie berechtigt sie auch immer sein mögen – führen bei Vielen zu dem Eindruck, sich in dem Hamsterrad eines Systems zu bewegen, das sich seinen Grenzen nähert. Die Folge: Der Sinn von Gewinn- und Wachstumsorientierung als Motor des Fortschritts zum Besseren wird in Frage gestellt, ohne dass andere funktionie-

rende Orientierungen in Sicht wären. So bleiben Einzelne genauso wie Unternehmen – gerade wenn die Zeiten schwieriger werden – auf die gewohnte Orientierung am Geld fixiert.

Macht es Sinn, Luft zu bewachen?

In dem großartigen Film «Du bist nicht allein» wird die Protagonistin, die endlich wieder Arbeit gefunden hat, von einem Kollegen darauf hingewiesen, wie sinnlos ihre Tätigkeit ist – sie bewacht eine leere, nicht mehr genutzte aufblasbare Tennishalle. Die Antwort der patenten Katharina Thalbach: «Das ist mir doch egal. Auch wenn ich nur Luft bewache, Hauptsache, ich verdiene mein Geld.»

«Es ist wichtig, die persönliche Sinnfrage von der unternehmerischen zu unterscheiden.»

Besser kann die vertrackte Eigenschaft des Geldes kaum auf den Punkt gebracht werden: Eigentlich absolutes Mittel (nämlich zum Realisieren von Möglichkeiten) ist Geld gleichzeitig zum absoluten Zweck geworden (wenn es nämlich gleichgültig wird, wie und womit man sein Geld verdient).

Man kann sich leicht ausmalen, welche gefährliche Mischung herauskommt, wenn die Profitorientierung eines Unternehmens auf eine nur aufs Gehalt fixierte Einstellung seiner Mitarbeiter trifft: Der Sinn der Tätigkeiten – der unternehmerischen genauso wie der der Mitarbeiter – geht übers Geldverdienen dann nicht hinaus. Im Film kann man der patenten Katharina Thalbach allerdings keinen Vorwurf machen – im Gegenteil, denn natürlich treibt Menschen in Organisationen nicht ständig die Sinnfrage um. Und so wird auch mal Luft bewacht, wenn damit endlich wieder Geld verdient werden kann. Doch irgendwann – dunkel erinnert man sich an Maslows Motivationspyramide – macht die Befriedigung elementarer Bedürfnisse alleine keinen Sinn mehr. Menschen verlangen nach anderem. Auf diesem Antrieb beruhte ja letztlich aller Fortschritt in der Wirtschaft. Doch der Erfolg droht zum Feind des Erfolges zu werden, je mehr Geld verdient, je mehr Zeit in vielversprechende Karrieren und in die Befriedigung materieller Wünsche investiert wird. Den persönlichen Lebensstandard in widrigen Verhältnissen bewahren oder steigern zu wollen und den eigenen Nachwuchs konkurrenzfähig zu entwickeln, wird zum schon erwähnten rat race, aus dem auszusteigen man sich manchmal klammheimlich wünscht. Die Frage nach der persönlichen Lebensbalance drängt sich auf und wenn der Zweifel erst einmal nagt und die Sorge wächst, dass es später vielleicht nur noch für ein rumänisches Altersheim reicht, ist die umfassende Sinnfrage nicht mehr weit – vor allem bei Mitarbeitern von Unternehmen, die sich hauptsächlich der Optimierung ihrer finanziellen Kennzahlen und nicht mehr ihren Gründungsideen verschrieben haben.

Dass es gleichzeitig absolutes Mittel und absoluter Zweck ist, macht die Orientierung am Geld so widersprüchlich und störanfällig. Es wird zur Erfolgskategorie und Schwachstelle zugleich oder – wie Georg Simmel es treffend beschrieb: «Das Geld hat jene sehr positive Eigenschaft, die man mit dem negativen Begriffe der Charakterlosigkeit bezeichnet.»

Der Charakter von Unternehmen

Geld ist und bleibt die zentrale Sinnkategorie von Unternehmen. Unternehmen werden wesentlich durch die Orientierung am Profit zusammengehalten. Das Positive daran: Diese Orientierung konzentriert die Energien eines Unternehmens auf den Markt und die Verkaufbarkeit seiner Produkte. Das Negative daran: Unternehmen werden charakterlos, wenn sie ihre (Produkt)Ideen nur noch als Mittel zum Zweck des Geldverdienens nutzen. Jedes erfolgreiche Unternehmen hat zum Zeitpunkt seiner Gründung Sinn gemacht. Sonst hätte der Markt, hätten die Konsumenten seine Dienstleistung oder seine Produkte nicht angenommen. Gefährlich wird es, wenn dieser Sinn in Vergessenheit gerät, wenn die Ideen nur noch als Cash Cows gemolken werden und keine kreative Atmosphäre für die Schaffung neuer Ideen gepflegt wird. Der Erfolg als Feind des Erfolgs kann dann zu zweierlei führen. Entweder verlieren die kreativen Kompetenzen gegenüber den administrativen Kompetenzen an Gewicht – Unternehmen beginnen dann zu altern, verlieren ihre Selbsterneuerungsfähigkeit und verschwinden im schlimmsten Fall vom Markt. Oder die kreativen Kompetenzen werden in den Dienst einer Produktentwicklung gestellt, die ausschließlich der Gewinnorientierung dient – Fragen danach, ob ein neues Produkt «Sinn macht», werden dann nur noch müde belächelt.

Eine durchaus nicht neue Antwort auf die Sinnfrage lautet also: Unternehmen benötigen neben Gewinn- und Wachstumsorientierung die Verankerung in einem Sense of Purpose. Dieser Sinn des Unternehmens darf sich aber nicht auf Kalenderspruchweisheiten in Unternehmensleitlinien oder Core Values beschränken. Genauso wenig machen Feigenblattaktivitäten unter der Überschrift Corporate Social Responsibility (CSR) Sinn. Als Charakter des Unternehmens sollte der Sense of Purpose Ausgangspunkt für alle strategischen Aktivitäten sein, genauso wie er ständig – vor dem Hintergrund sich verändernder Markt- und Umfeldbedingungen – kritisch auf seinen «Sinn» hinterfragt werden muss. Doch reicht das, um ihn lebendig, vital und attraktiv für Mitarbeiter zu halten? In diesem Zusammenhang sei noch einmal von Bomhard zitiert: «Als Manager habe ich Verantwortung. Sie muss verknüpft sein mit unseren Geschäftsinteressen und sollte auch Beiträge leisten zur Verbesserung der Welt. ... Wie motiviere ich Mitarbeiter? Indem sie gern für das Unternehmen arbeiten, weil das Unternehmen auch etwas tut für die Welt.»

Sollte in einer Welt- oder Wertorientierung, die Corporate Social Responsibility ernst nimmt, jene Sinnkategorie bestehen, die über Gewinn- und Wachstumsstreben hinausgeht? Sind an dieser Stelle Antworten auf persönliche und unternehmerische Sinnfragen zu finden? Es lohnt sich, auch hier genauer hinzuschauen. Fangen wir mit der unternehmerischen Sinnfrage an.

Welt- und Wertorientierung

Dem profitorientierten Unternehmen waren die Kategorien Qualität, Kosten und Zeit konkrete Stellhebel für seinen Erfolg am Markt. Auf sie bezogen sich kontinuierliche Verbesserungsprogramme mit ihrer Frage, ob Prozesse und Strukturen «Sinn machen». In den letzten Jahren wurden von Changemanagern zusätzlich auch weiche Faktoren in den Blick genommen: Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung, Flexibilität – um nur einige zu nennen – wurden Stellhebel, die auf der Agenda von Veränderungsmanagern und Organisationsentwicklern seit einiger Zeit ganz oben stehen. Der Fokus auf Qualität, Kosten, Zeit wird zukünftig genauso erhalten bleiben wie auch das Erfolgsziel des profitorientierten Unternehmens – Umsatz- und Gewinnsteigerung – weiterhin außer Frage stehen wird. Das welt- und wertorientierte Unternehmen, das die Idee des CSR ernst nimmt, verabschiedet sich weder von dieser Ausrichtung, noch verhebt es sich ethisch korrekt am großen Ganzen. Es weitet allerdings seinen Fokus über die Kategorie des Profits hinaus deutlich stärker als bisher. Die Orientierung an der Person und ihren Interessen an sinnvollen Produkten genauso wie an Einbindung und sinnvoller Tätigkeit ergänzt die Ausrichtung am Profit. Die Orientierung am Produkt nimmt vor allem seine Verträglichkeit – hauptsächlich den ökologischen Fußabdruck – stärker in den Fokus. Allerdings reicht die Orientierung an der ökologischen Umwelt alleine nicht aus. Es geht auch darum, etwas für die Erhaltung der direkten Umwelt des Unternehmens zu tun, nämlich für den Markt. Welt- und wertorientierte Führung wird deutlich komplexer, wenn sie nicht mehr nur auf die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Produkte am Markt, auf Marktführerschaft ausgerichtet ist. Zusätzlich werden strategische Aktivitäten zur Markterhaltung wichtig werden, die den Markt selbst helfen zu sichern. In diesen Ausrichtungen bestände die «gute Tat für die Welt». Derart wird Wirtschaftsethik greifbar, praktikabel und schlicht notwendig, weil es darum geht, den Ast, auf dem man sitzt nicht abzusägen, sondern zu pflegen (vgl. Abbildung 1).

Was passiert, wenn Märkte nicht gepflegt werden, kann man gut an zwei Beispielen sehen. Die Dopingpraktiken vieler Radrennställe haben der Erhaltung des Radsport-Marktes und damit ihrem eigenen nachhaltigen Erfolg gravierenden Schaden zugefügt. Genauso wie die waghalsigen Praktiken vieler Banken mit Immobilienkrediten den gesamten Finanzmarkt nachhaltig geschädigt haben.

Abbildung 1

Zwei strategische Grundorientierungen



Für eine stärkere Welt- und Wertorientierung gibt es unter dem Etikett der CSR durchaus schon überzeugende Beispiele. Nike sei hier erwähnt als Unternehmen, in dem die Verkleinerung des ökologischen Fußabdrucks bei der Entwicklung neuer Produkte zum Designkriterium geworden ist. Oder General Electric mit dem ebenso anspruchsvollen wie umstrittenen Programm Ecomagination. Ob in diesem Fall das zweitgrößte Unternehmen der Welt eine unglaubliche Imagekampagne inszeniert oder ob tatsächlich ein Tanker beginnt seine Richtung zu ändern, wird die Zukunft zeigen. Lorraine Bolsinger, bei GE für das Programm verantwortlich, sagt in diesem Zusammenhang jedenfalls «irgendwann wird jedes Produkt ein Öko-Produkt sein»...

Der Schritt von reiner Geldorientierung zur Welt- und Wertorientierung ist möglicherweise kleiner als man denkt. Zumindest, wenn man bedenkt, welche Entwicklung die Programme kontinuierlicher Verbesserung von ihrem Start als reine Prozess- und Kostenoptimierungsprojekte bisher erfahren haben. Im Rahmen der Welt- und Wertorientierung geht es jetzt darum, jene defensiven Routinen und blinden Flecken der Aufmerksamkeit zu entdecken, die daran hindern, das Knowing-Doing Gap zwischen «besserem Wissen» und scheinbar nicht anders möglichem Handeln zu schließen. Die Bewusstmachung und Veränderung jener Einstellungen, die daran hindern, die widersprüchlichen Ziele von Markt- und Welt- bzw. Wertorientierung auszubalancieren und Markterhaltung als ein zentrales strategisches Ziel mitzuverfolgen, spielt dabei eine zentrale Rolle. Wer sich dieser Aufgabe zu stellen hat, sollte klar sein.

Manager und Intellektuelle

Und so kommen wir noch einmal auf Enzensberger und von Bomhard zurück: Vor dem Hintergrund der Welt- und Wertorientierung finden sich Manager und Intellektuelle als Geschwister im Geiste der Aufklärung wieder. Die Intellektuellen mögen sich aufgrund frustrierender Erfahrungen teilweise von ihrer «Aufklärungsaufgabe» zurückgezogen haben, Unternehmen und Organisationen steht es aber – wie von Bomhard richtig erkannt – nicht frei, die aus der Welt- und Wertorientierung entstehenden neuen (Aufklärungs-)Aufgaben abzulehnen, auch wenn die altbewährte Option des muddling through dazu natürlich einlädt. Denn die Arbeit am Knowing-Doing Gap, an defensiven Routinen und blinden Flecken der Aufmerksamkeit, kurz: die kulturelle (um nicht zu sagen die geistige) Entwicklung einer Organisation werden zum zentralen Erfolgsfaktor der Zukunft werden. Und wohlgerne, es geht hier nicht um Manipulationstechniken, soziale Kontrolle, Uniformierung und Kolonisierung der Köpfe von Mitarbeitern. Es geht vielmehr um die knappe Ressource Sinn, darum, das Feuer der Motivation zu zünden, den seltenen Zustand des Flows zu bewahren, um mit zufriedenen Personen (ja tatsächlich!) sinnvolle, den Markt (und die Welt) bereichernde Produkte mit ausreichendem Profit herzustellen.

Doch was heißt das konkret, was können Manager tun, um die Welt- und Wertorientierung in ihrem Unternehmen zu stärken? Um hierauf eine Antwort zu geben, muss jetzt noch einmal beleuchtet werden, wie Sinn «geschaffen» wird und warum das in unternehmerischen Zusammenhängen so schwierig ist.

Sinn: Zusammenhänge verstehen, Zusammenhänge schaffen

Das Gefühl des Sinnverlusts breitet sich aus, wenn Aktivitäten nur auf einen Kontext und einen Zweck (Wirtschaft/Gewinnorientierung) ausgerichtet sind und gleichzeitig andere Kontexte und Zwecke (Lebensbalance/Umweltverträglichkeit) beinträchtigen. Als sinnvoll dagegen werden Handlungen erlebt, die (wie Viktor Frankl sagte) Möglichkeiten eröffnen und eine Vielzahl von Kontexten berücksichtigen. Wenn unternehmerisches Handeln nachhaltigen Profit sichert und Nutzen stiftet und den ökologischen Fußabdruck berücksichtigt, besteht die Möglichkeit, dass der Einzelne seinen individuellen Beitrag dazu als sinnvoll und befriedigend ansieht.

Sinn verstehen und Sinn schaffen heißt, Zusammenhänge zu verstehen und zu schaffen. Sei es auf der persönlichen Ebene des eigenen Lebens, sei es bezogen auf die größeren Zusammenhänge einer globalisierten Wirtschaft und Gesellschaft. Das Knowing-Doing Gap besteht ja gerade darin, dass Komplexität mit ihren multikausalen, rückkoppelnden, wechselwirkenden Zusammenhängen zumindest in Ansätzen schon verstanden wird, dass aber Handlungen, die dieses Orientierungswissen nutzen und Sinn schaffen, häufig noch auf sich warten

lassen. Vielmehr sind zwei typische Haltungen zu beobachten: Entweder wird Komplexität ignoriert, um den Schein aufrecht zu erhalten, wenigstens im Kleinen alles im Griff zu haben oder sie wird zwar zur Kenntnis genommen, aber mit der Feststellung, dass – da wir nie alle Zusammenhänge überblicken können – langfristige Planung überflüssig ist und nur die Konsequenzen unseres jeweils nächsten Schrittes aufmerksam zu beobachten sind.

Hier wird einem neuen Risiko im Management die Bahn bereitet, vielleicht nach dem Motto *no risk, no fun*, vielleicht gesellt sich ein derart agierender Manager aber auch nur zu jenen Intellektuellen, die sich in der Kluft zwischen Wissen und Handeln resigniert eingerichtet haben.

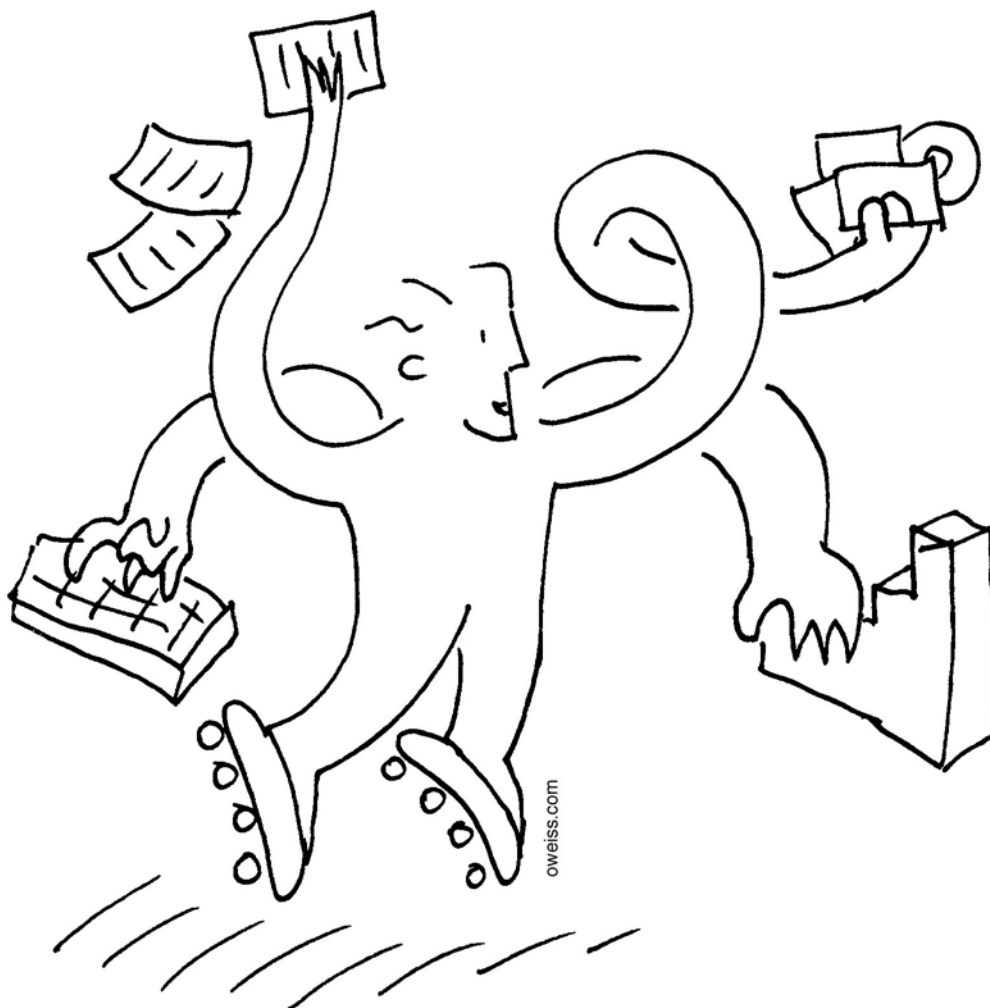
Dass individuelles und unternehmerisches Handeln noch nicht angemessen auf die Komplexität der Verhältnisse reagieren, ist aber kein Zeichen für eine grundsätzliche Unfähigkeit dazu. Hier kommt nur die Begrenzung eines bestimmten Denk- und Verhaltensmusters zum Ausdruck. Die Frustration darüber, dass nicht per Knopfdruck einfach eine neue Software in

unsere Köpfe eingespielt werden kann und wir den Nippel nachhaltiger Unternehmensentwicklung nicht durch die Lache der komplexen Marktverhältnisse kriegen, sollte aber nicht dazu führen, sich mit Routinen der Vergangenheit zufrieden zu geben. Neue Denk- und Verhaltensmuster entwickeln sich nur parallel mit einer wachen Aufmerksamkeit für komplexe Zusammenhänge und dazu braucht es eine Ressource, die vielleicht ebenso knapp wie Sinn geworden ist, nämlich Geduld.

Doch genug des Philosophierens! Wie können konkrete Schritte zu mehr Sinnorientierung in der Führung von Unternehmen und der Entwicklung von Organisationen unternommen werden?

Offensive Routinen

Wenn es stimmt, dass das für den Umgang mit Komplexität nötige Orientierungswissen auf der Ebene individueller Kompetenzen durchaus schon vorhanden ist, dann fehlt es an offensiven Routinen, die dieses Wissen nutzbar machen. Offensive Routinen zielen darauf, das Knowing-Doing-Gap zu ver-



stehen und die Lücke zwischen Wissen und Handeln zu schließen. Unternehmen müssen ja nicht gleich den Posten eines Chief Orientation Officers schaffen oder ein Sense-making-Audit durchführen. Doch die Bestandsaufnahme des professionellen Wissens und Know-hows sollte der Ausgangspunkt sein. Und zwar unter dem Gesichtspunkt, an welcher Stelle die blinden Flecken, unhinterfragten Grundannahmen und Glaubenssätze der jeweiligen Profis im Unternehmen zu suchen sind.

Dies geschieht am besten durch einen interdisziplinären, abteilungsübergreifenden Austausch, in dem gegenseitige Neugier, Perspektivwechsel, Kreativität und die Bereitschaft zum Entdecken ungeschriebener Spielregeln groß geschrieben werden. Die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, die eigene professionelle Sicht zu suspendieren und mit anderen Professionen, Perspektiven und Sichtweisen kreativ zu verbinden, gibt hier den Ausschlag. Dass viele Unternehmen an dieser Stelle Entwicklungsarbeit zu leisten haben, liegt auf der Hand. Die Egoismen von Fachabteilungen und die mangelnde Fähigkeit oder Bereitschaft, auf komplexe Zusammenhänge aus unterschiedlichen Blickrichtungen zu schauen, bilden die größten kulturellen Hindernisse für die kreative Entwicklung wert- und weltorientierter strategischer Unternehmensführung.

Bei Lichte betrachtet ist echte Kreativität, (die neue Möglichkeiten schafft) nichts anderes als die Frucht der Verbindung von kompetenter Spezialisierung und dem Denken in übergreifenden Zusammenhängen, wie Howard Gardner und Mihaly Csikszentmihalyi es betont haben. Sie entsteht aus tiefen Kenntnissen einer Disziplin und der Bereitschaft, diese Kenntnisse immer wieder in Zweifel zu ziehen und sich von Einsichten anderer Disziplinen irritieren und befruchten zu lassen. Um den Kreis zu schließen und zum Thema Werte und Ethik zurückzukommen: Respekt und Neugier anderen Sichtweisen, Menschen und Kulturen gegenüber schaffen allererst die Voraussetzung für diese gemeinsame Kreativität. In einer globalisierten Welt wird darüber hinaus eine ethische Ausrichtung auf das Ganze benötigt – nicht zuletzt, um jenseits des rat race unserem Handeln einen Sinn zu geben. Bezogen auf dieses ethical mind (einem der von ihm beschriebenen «five minds for the future») heißt es bei Howard Gardner: «In taking ethical stances, an individual tries to understand his or her role as a worker and his or her role as a citizen of a region, a nation, and the planet.»

Folgende Leitfragen gehören auf die Agenda, wenn die Lücke zwischen Wissen und Tun geschlossen werden soll:

- Was ist der Charakter/die Idee unseres Unternehmens?
 - Welche Interessen unserer Stakeholder müssen/wollen wir berücksichtigen?
 - In welchen Zeithorizonten und Kontexten agieren wir?
- Woran messen wir zusätzlich zu Umsatz- und Gewinnkriterien unseren Erfolg?
- Welche Kompetenzen machen unsere Besonderheit aus?
 - Welche Denk- und Handlungsroutrinen haben wir in unseren Professionen entwickelt?
 - Welche Widersprüche und Unsicherheiten nehmen wir aus Sicht unserer Professionen wahr?
- Was können wir zur Markterhaltung beitragen?
- Wie können wir bezogen auf unsere Produkte/Dienstleistungen unsere Wert- und Weltorientierung ausbauen?

Die Liste dieser Leitfragen könnte sicherlich verlängert werden. Worauf es ankommt, sollte aber deutlich geworden sein. Nur ein die jeweils eigenen Grundannahmen suspendierender Dialog und das Denken und Handeln in übergreifenden Zusammenhängen ermöglichen den Einstieg in mehr Sinn-, Wert- und Weltorientierung in Unternehmen.

«Fakten haben die Tendenz, sich bemerkbar zu machen», hat Eric Voegelin einmal lakonisch gesagt. Das gilt sicherlich auch für die komplexen Szenarien der Zukunft. Je deutlicher sich deren Entwicklungstendenzen abzeichnen, umso mehr wird daher auch die Bereitschaft, weil Notwendigkeit, wachsen, sich ihnen zu stellen – und dann sind sie wieder gefragt, die mutigen und kreativen Pioniere des Managements.

Literatur

- **Csikszentmihalyi, M. (1996).** Creativity, New York.
- **Enzensberger, H.M. und von Bomhard, N. (2007).** Das ist kein Opfergang, in: manager magazin 12/2007, 23.11.2007.
- **Gardner, H. (2006).** Five minds for the future, Boston: Harvard Business School Press.
- **Hamann, G. und Heuser, U. J. (2008).** Können Unternehmen gut sein? in: Die Zeit Nr. 14, 27.03.2008.
- **Hamel, G. (2008).** Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert, Econ.
- **Jacques, R. (1995).** Manufacturing the employee. Management knowledge from the 19th to 21st centuries, Sage.
- **Pfeffer, J. und Sutton, R. I. (2000).** The Knowing-Doing Gap, Boston.
- **Piper, N. (2007).** Das Gesicht der Kampagne, in: Süddeutsche Zeitung, 31.12.2007.
- **Simmel, G. (1989).** Philosophie des Geldes, Frankfurt/M.