

# Rubicon

ISSN 2297-4598  
Nr. 3 | März 2017

Magazin für Entscheidungsträger



Wie stark  
sollen  
**Werte** sein?

Grundvoraussetzung für einen ausgewogenen Einsatz von Werten ist, daß der Mensch frei ist.

Alexander Brink, S. 7

## Inhalt

1. **Werte stark machen – Beispiel Digitalisierung**  
Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth ..... 4
2. **Werte helfen, Entscheidungen zu fällen**  
Interview mit Michael Wiesner, economisesuisse ..... 9
3. **Werte entscheiden Zielkonflikte**  
Ein konkretes Beispiel ..... 13
4. **Die Stärke der Werte messen**  
Ein Tool von Jenewein und Heidbrink ..... 14
5. **Werte binden Menschen an das Unternehmen**  
Zwei unterschiedliche Auffassungen ..... 17
6. **Das Unternehmen als moralisches Regime**  
Buchbesprechung ..... 19
7. **Zum neuen Rub-Icon**  
Dr. Franz Smola, Leopold Museum Wien ..... 20
8. **Leserdienst** ..... 23

# Wie stark sollen Werte sein?

Ein leuchtendes Beispiel vorweg: Alphabet will eine Parallelwelt bilden, in der die Google-Werte der grenzenlosen Kreativität herrschen. Diese Werte sind stark – so stark, daß sie überall zu gelten haben, wo Google sich befindet.

Das kann hart an die Grenze gehen, bis zur „Tyrannei der Werte“, so das weltberühmte Diktum von Carl Schmitt. Er erklärt es ganz einfach: „Wer Wert sagt, will geltend machen und durchsetzen.“ Werte sind mehr als Gerede. Werte verweisen auf *Governance* – mit ihnen hat man das Unternehmen im Griff.

Im Gegenzug sind Werte wie Fußball: Jeder kennt sich mit ihnen aus. So wird die Rede von Werten trotzdem zum Gerede: zu Lippenbekenntnissen, die den Geschäftsbericht aufblasen, aber nichts zur Problemlösung im Unternehmen beitragen.

Den Weg dazwischen, zwischen Parallelwelt und hohlem Versprechen, weisen unsere Autoren. Sie zeigen wie, wie weit und warum Werte im Unternehmen wirksam werden müssen.

Viel Inspiration durch die Lektüre wünschen die Herausgeber



Olivier Gut



Manuel Bachmann



Olivier Gut



Manuel Bachmann

# 1. Werte stark machen – Beispiel Digitalisierung

■ Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth

Werte motivieren unser Handeln: gutes wie schlechtes. Sie definieren das eigene Anspruchsniveau, also letztlich die Erwartungen, die man an sich selbst stellt. Zugleich bilden sie die Prüfinstanz für das Handeln anderer. Sie sind der innere Kompaß. Oftmals haben wir keinen unmittelbaren Zugang zu unseren Werten. Deshalb können wir Werte auch nicht von heute auf morgen ändern. Werte sind über die Zeit relativ stabil.

## Integrität auf der Mikro- und Mesoebene

Handelt man konform zu seinen Werten, ist man integer. Integrität ist eine individuelle Tugend (*particular virtue*). Sie kann daher eigentlich nur Individuen zugeschrieben werden. Im Fokus steht die „Mikro“-Ebene. So hat es zum Beispiel der griechische Philosoph Aristoteles gesehen. Der Wirtschaftsethiker *Peter French* hingegen schreibt Integrität auch Unternehmen zu (*conglomerate virtue*). Unternehmen haben eigene Werte, die oftmals in einem Verhaltenskodex (*code of conduct*) oder einem Ethikkodex (*code of ethics*) niedergeschrieben sind. In einem Diskurs verständigt man sich idealerweise im Vorfeld auf diese Werte: entweder als schwache Variante (*Kompromiß*) oder als starke Variante (*Konsens*). Werte werden dann zu Normen, das heißt, sie stellen eine Verhaltenserwartung einer Gruppe oder einer Organisation dar. Sie prägen die Unternehmenskultur. Im Fokus steht die „Meso“-Ebene.

Handelt man nicht konform zu seinen Werten, leidet die Integrität (*lack of integrity*). Im Spannungsfeld von Mikro- und Meso-Ebene tauchen solche Phänomene häufig auf. Da Führungskräfte und Entscheider sowohl als Person (Mikro-Ebene) als auch als Funktionsträger (Meso-Ebene) handeln, findet man in Unternehmen häufig moralisches Fehlverhalten.

Handelt man nicht konform zu seinen Werten, leidet die Integrität.

## Vier „Lack-of-Integrity“-Typen

Kollidieren persönliche mit korporativen Werten, gibt es also ein moralisches Problem. Folgt man Martin Benjamins Ausführungen in *Splitting the Difference* lassen sich mindestens vier „Lack-of-Integrity“-Typen unterscheiden: Typ 1 hält seine persönlichen Überzeugungen über die Zeit hinweg nicht stabil. Er verändert seine Werte je nach Situation bzw. Person. Deshalb wird er als moralisches Chamäleon bezeichnet (*moral chameleon*). Er ist ängstlich, scheut die Konfrontation – sozialem Druck wird schnell nachgegeben. Mit dem moralischen Chameleon eng verwandt ist Typ 2, der Opportunist (*opportunist*), dessen Werte ebenfalls schwach ausgeprägt und wechselhaft sind. Im Gegensatz zum Typ 1 handelt der Opportunist allein aus der Motivation heraus, seinen eigenen Vorteil zu stärken. Er ist stark karriereorientiert, selbstverliebt und nutzt seine wechselnden Überzeugungen, um persönlich voranzukommen.

Typ 3 orientiert sich streng an Werten, zumindest behauptet er dies öffentlich. Er spricht über seine Wertorientierung, handelt aber de facto völlig anders. Er hat sozusagen zwei Werte-Sets: ein öffentliches und ein privates. Das macht ihn zu einem Scheinheiligen oder Heuchler (*hypocrites*). Typ 4 ist der festen Überzeugung, er handle konform zu seinen Werten. Er hat einen sehr hohen Anspruch an sich selbst und erwartet von sich wertekonformes und integrires Verhalten. Letztlich handelt er aber in der Praxis, meist unbewußt, nach anderen Werten und täuscht sich damit selbst (*self-deceiver*).

Viele internationale Skandale der jüngeren Geschichte – von Enron, über Worldcom bis zu Siemens und Volkswagen – lassen sich auf ein Fehlverhalten der einen oder anderen Art zurückführen. Manager erfüllten nur ihren Job, ohne die Konsequenzen ihres Handelns zu reflektieren, andere führten „Befehle“ aus, wieder andere unterlagen dem Leistungsdruck oder dem entsprechenden Vergütungssystem. Und dann gab es solche, die alles für das Unternehmen taten und damit die korporativen Werte (z.B. reine Gewinnorientierung) über die persönlichen Werte stellten. In allen Fällen kam es zu einem Ebenen-Clash zwischen der Mikro- und der Meso-Ebene. Das Schlimme daran: fast immer zulasten der Person *und* zulasten des Unternehmens.

Gesetzgeber und Behörden haben reagiert. Nach dem Enron-Skandal zum Beispiel verpflichtete die amerikanische Börsenaufsicht SEC (*Security and Exchange Commission*) im Jahr 2003 sämtliche börsennotierte Unternehmen, einen „Code of Business

Viele internationale Skandale der jüngeren Geschichte – von Enron, über Worldcom bis zu Siemens und Volkswagen – lassen sich auf ein Fehlverhalten zurückführen. Das Schlimme daran: fast immer zulasten der Person *und* zulasten des Unternehmens.

Conduct and Ethics“ zu implementieren. Die Europäische Union verlangt ab 2017, daß bestimmte Unternehmen über ihre nicht-finanziellen Aktivitäten berichten. Der Markt für Unternehmensethik, Corporate Responsibility und Nachhaltigkeit boomt. Aber wie stark sind die Werte wirklich? Was können sie leisten? Insbesondere, wenn es um die Herausforderungen der Gegenwart geht: die Digitalisierung ist eine davon – vielleicht die größte!

### Die Herausforderung durch die Digitalisierung

Digitalisierung betrifft nahezu jeden und beeinflusst uns nachhaltig im Beruf und im Alltag. Spricht etwa der Philosoph Jürgen Habermas noch von der „Kolonialisierung der Lebenswelt“, so beobachtet man gegenwärtig wohl eher eine „Digitalisierung der Lebenswelt“, in der das Verhältnis von System und Lebenswelt neu justiert wird. Die gesellschaftliche Debatte darüber ist bereits voll im Gange.

Im Gegensatz zu anderen disruptiven Entwicklungen, beeinflusst die Digitalisierung nicht nur unternehmerische Geschäftsmodelle (Meso-Ebene), sondern auch unser Privatleben (Mikro-Ebene) wie keine andere Revolution. Sie ändert unseren Lebensstil (z.B. *self-tracking*) oder den Umgang miteinander (z.B. *communication*) und damit Bereiche, in denen Werte eine bedeutsame Rolle übernehmen. Die Digitalisierung fordert unsere Werte auf mindestens drei Ebenen heraus:

1. *Verringerung der Durchschlagskraft von Werten*  
Menschliches Handeln wird in einer digitalen Welt zunehmend anonym. Zwar rücken einige Ereignisse, die vormals weit weg waren, durch die Digitalisierung näher an uns heran. Dennoch finden zum Beispiel Face-to-face-Beziehungen wie persönliche Meetings immer seltener statt und werden durch digitale Alternativen ersetzt. Der persönliche Einkauf im städtischen Einzelhandel wird durch anonymes Online-Shopping abgelöst. Arbeitswelt und Kundenbeziehungen ändern sich dramatisch: Persönliche Interaktion wird durch Mensch-Maschine-Interaktionen ersetzt. Damit verlieren Werte konsequent an Bedeutung. Typ 1, 3 und 4 haben Hochkonjunktur.
2. *Gefahr der Überschreibung von Werten*  
Unternehmen betreiben Corporate-Responsibility-Programme und trainieren ihre korporativen Werte. Die Zunahme an

Das Chamäleon, der Heuchler und der Selbsttäuscher haben Hochkonjunktur.



Compliance- und Ethics-Trainings der vergangenen Jahre sind der beste Indikator dafür. Vieles wird den Mitarbeitern und dem Unternehmensumfeld dadurch bewußter. Auf der anderen Seite schreitet auch die digitale Programmierung voran. Werte können destabilisiert und damit Handlungen beeinflußt werden. Mentale Modelle werden überschrieben. Typ 1 und 2 sind hier besonders anfällig.

### 3. *Änderung des Akteurscharakters*

Virtuelle Akteure agieren in virtuellen Welten und haben virtuelle Werte. Viele Entscheidungen werden nicht mehr von uns selbst, sondern von künstlichen Intelligenzen getroffen. Und zwar zunehmend in der Dienstleistung: seien es Pflege-Roboter oder der Einsatz von Robo-Advisors bei der Kundenberatung von Banken. Damit ergeben sich Exkulpationsstrategien für unethisches Verhalten. Davon profitieren besonders Typ 1 und 2.

### **Aufruf zur Verteidigung der Werte**

So weit so gut! Welche Optionen bieten sich an? Der U.S. amerikanische Soziologe und Ökonom *A. O. Hirschman* hat drei Vorschläge für den Leistungsabfall von Organisationen entwickelt, die man gut auf die Herausforderung durch Digitalisierung anwenden kann. Die *Exit-Variante* scheidet aus. Ein Unterlassen steht nicht zur Diskussion. Zum einen würden wir die vielen Chancen, die sich aus der Digitalisierung ergeben, nicht nutzen und sie damit gegenwärtigen und zukünftigen Generationen verwehren. Digitalisierung kann Werte stabilisieren, Würde und Autonomie stärken, Lebensqualität steigern. Wir müssen also agieren. Dann ergibt sich die *Loyalty-Variante* – wir akzeptieren die Digitalisierung (in Unternehmen ist das im positiven Fall der Moment der „Identifikation“, im negativen Fall der der „inneren Kündigung“). Daß diese Lösung mit Gefahren verbunden ist, wurde am Beispiel der *Lack-of-Integrity*-Typen verdeutlicht. Also bleibt die *Voice-Variante*: wir sollten achtsam sein und den Prozeß der Digitalisierung klug mitgestalten! Grundvoraussetzung für einen wohlüberlegten und ausgewogenen Einsatz von Werten ist, daß der Mensch frei ist in seinem Denken (Denkfreiheit), in seinen Entscheidungen (Entscheidungsfreiheit) und in seinem Handeln (Handlungsfreiheit). Das ist auch die Kernbotschaft Immanuel Kants. Er hat uns in seiner bekannten Schrift *Was ist Aufklärung?* dazu ermuntert, unseren eigenen Verstand zu gebrauchen: „Habe den Mut, Dich Deines eigenen Verstandes zu

Grundvoraussetzung für einen ausgewogenen Einsatz von Werten ist, daß der Mensch frei ist in seinem Denken, in seinen Entscheidungen und in seinem Handeln.



Prof. Dr. Dr. Alexander Brink ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und Gründungspartner bei concern. Er ist zudem wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik in Berlin. Als Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher und Zeitschriften führte er diverse Praxisprojekte mit namhaften Unternehmen in verschiedensten Branchen durch. Bei concern verantwortet er die Weiterentwicklung und wissenschaftliche Fundierung innovativer CR-Konzepte. Alexander Brink absolvierte ein Doppelstudium und eine Doppelpromotion in Wirtschaftswissenschaften und Philosophie.

bedienen!“. Die Digitalisierung fordert die Kantische Maxime neu heraus und stellt die fundamentalen Fragen an unsere Urteilskraft: Wie organisiere ich Wirtschaft? Für wen und für welche Lebensform stifte ich Nutzen? Was ist mein Beitrag für die Gesellschaft? Aufklärung ist Mitsprache im Sinne einer *Voice-Option*.

### **Knowing why – wir brauchen eine neue „digitale Verantwortung“**

Wir benötigen eine neue Ethik: als Reflexionstheorie von Moral. Ethik ordnet Moral. Sie definiert Algorithmen, sie kartographiert Realitäten. Digitalisierung gibt uns Antworten auf die Fragen nach dem *knowing what*, dem *knowing how*. Auf die Frage nach dem *knowing why* ist sie sprachlos. Es geht um fundamental interdisziplinäre Fragen wie digitale Teilhabe, digitale Aufklärung oder Würde in einer digitalen Welt. *Was der CO<sub>2</sub>-Ausstoß der produzierenden Industrie heute ist, werden Begriffe wie Datenschutz, Privatsphäre und informationelle Selbstbestimmung für digitale Geschäftsmodelle sein.* Es werden neue Begriffe geprägt: man spricht über den *digital footprint* und den *digital handprint*. Wir brauchen eine Art „digitaler Verantwortung“ (*corporate digital responsibility*).

Erste Vorreiter-Unternehmen erkennen bereits die Relevanz digitaler Verantwortung für ihre jeweiligen Märkte und Branchen. Aktuelle Themen sind beispielsweise „vernetztes Automobil“ (*Transportation*) „mHealth und eHealth“ (*Healthcare*), „smart home“ (*ICT & Media*), „automatisierte Finanzberatung“ (*Banking, Insurance*) sowie „smart regions | smart government“ (*Government, Transportation, Healthcare*). Es ist also nicht zu spät. Der Kampf der Werte gegen die Digitalisierung hat gerade erst begonnen.



Verlag und Herausgeber:

Absolutum AG, Bern  
Falkenplatz 5  
CH-3012 Bern

[www.absolutum.net](http://www.absolutum.net)



ABSOLUTUM  
ETHICAL RISK TRANSFORMATION