

REINHARD K. SPRENGER  
DAS ANSTÄNDIGE  
UNTERNEHMEN



REINHARD K. SPRENGER

DAS ANSTÄNDIGE  
UNTERNEHMEN

Was richtige Führung ausmacht –  
und was sie weglässt

Deutsche Verlags-Anstalt

Das Zitat von Dietrich Bonhoeffer drucken wir  
mit freundlicher Genehmigung des Gütersloher Verlagshauses.  
Dietrich Bonhoeffer, *Widerstand und Ergebung*  
© 1998, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH



Verlagsgruppe Random House FSC® Noo1967  
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier  
*Munken Premium Cream* liefert Arctic Paper Munkedals AB, Schweden.

1. Auflage

Copyright © 2015 by Deutsche Verlags-Anstalt, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH

Alle Rechte vorbehalten

Typografie und Satz: DVA / Brigitte Müller

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-421-04706-9

[www.dva.de](http://www.dva.de)

Wenn wir nicht den Mut haben, wieder ein echtes Gefühl für menschliche Distanzen aufzurichten und darum persönlich zu kämpfen, dann kommen wir in einer Anarchie menschlicher Werte um.

Dietrich Bonhoeffer



# INHALT

## 11 Einleitung

### TEIL I

31 Richtig und falsch. Was ist Ethik?

40 Was ist Anstand?

51 Prinzipien anständiger Unternehmensführung

### TEIL II

57 PRINZIP 1 IN DER PRAXIS

**Betrachte Mitarbeiter nicht als bloße Mittel**

63 Sinn

*Vom Zweck des Unternehmens*

73 Ziele

*Die systematische Zerstörung von Sinn*

81 Identifikation

*Zwischen Aufgabe und Selbstaufgabe*

91 Motivierung

*Der Mitarbeiter als Mängelwesen*

103 Managementvergütung

*Ethische Aspekte des Verdiensts*

- 115 PRINZIP 2 IN DER PRAXIS  
**Behandle Mitarbeiter nicht wie Kinder**
- 121 Vorbildlichkeit  
*Infantilisierung als Strukturprinzip*
- 130 Fürsorgepflicht  
*Das Ende der Selbstverantwortung*
- 142 Anonyme Mitarbeiterbefragungen  
*Die Obszönität des Fragens*
- 149 Gesundheitsförderung  
*Permanente Grenzüberschreitungen*
- 159 PRINZIP 3 IN DER PRAXIS  
**Versuche nicht, Menschen zu verbessern**
- 163 Führungsstil  
*Die Pädagogisierung der Unternehmensführung*
- 172 Ethik-Seminare  
*Individualisierung struktureller Schief lagen*
- 180 Feedback  
*Der Blick in einen blinden Spiegel*
- 194 Ranking  
*»Rennlisten« und andere Vergleiche*
- 206 Weiblichwerden  
*Die Pathologisierung des Mannes*
- 217 PRINZIP 4 IN DER PRAXIS  
**Verletze nicht die Autonomie der Mitarbeiter**
- 222 Psychologie  
*Exorzismus und Therapie am Arbeitsplatz*



- 232 Mitarbeiterauswahl und -abwahl  
*Arbeit vom Ende her denken*
- 247 Mitarbeiterbindung  
*Starke Fesseln sind die schwachen*
- 259 Bürokratie  
*Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser*
- 268 Authentizität  
*Die kollektive Suche nach dem Selbst*
- 279 PRINZIP 5 IN DER PRAXIS  
**Bezeichne nichts als alternativlos**
- 284 Wertschätzung  
*Die Forderung nach Anerkennung ohne Gegenleistung*
- 292 Formlosigkeit  
*Die Missachtung des Spiels*
- 299 Englisch als Unternehmenssprache  
*Die universelle Imperialsprache*
- 308 Frauenförderung  
*Welches Problem lösen wir damit?*
- 325 Transparenz  
*Der Verlust von Würde, Anstand und Vertrauen*

### TEIL III

- 343 Arbeit und Leben
- 362 Nachwort: Negative Ethik
- 373 Literatur



# EINLEITUNG

## Die Lage

Wir leben in wirtschaftsethisch abschüssigen Zeiten. Der Bürger steht fassungslos vor riesigen Staatsschulden, EU-Ländern, die diese Schulden nicht begleichen wollen, »Too big to fail«-Zynismen, mit denen sich Politik und Finanzindustrie wechselseitig schützen, und den Gehaltsexzessen einer kleinen Managerclique, die sich aus der Wertegemeinschaft der Zivilisierten längst verabschiedet hat. Permanent werden geheime Kartelle und Preisabsprachen von Unternehmen aufgedeckt, die sich ihrerseits als Opfer preisknebelnder Einkäufer schildern. Wir lesen von Manipulationen der Wechselkurse, Verrechnung falscher Preise, Strafverfahren für Topmanager, bonusgetriebener Beratung und von Städten, in denen Familien keine Wohnung mehr finden, während Spekulanten ganze Häuserblocks verrotten lassen. Das alles überzuckert von »There is no alternative«-Advokaten, die die Selbstabschaffung der Vernunft empfehlen. Ein bizarres Kaleidoskop zerstörter Ideale.

Man mag daran erinnern, dass die weitaus meisten Unternehmer und Manager verantwortungsvoll und gesetzlich korrekt arbeiten. Jedoch sind die Anstößigkeiten in den Medien derart omnipräsent, dass der Bürger den Eindruck hat, die *ganze* Wirtschaft sei korrupt. Wirtschaftlicher Erfolg, so des Bürgers Schlussfolgerung, verdankt sich nicht mehr

bürgerlichen Tugenden wie Fleiß, Ausdauer, Talent und unternehmerischer Risikobereitschaft, sondern der Zugehörigkeit zu einer neofeudalen Kaste und ihrer Nähe zum Kapitalstock der Gesellschaft.

Das alles wirft Fragen auf, welche Formen des Wirtschaftens gesellschaftlich akzeptabel sind.

Diese Fragen stellen sich auch *innerhalb* der Unternehmen. Dort mehren sich ebenfalls die Zeichen der Überforderung. Ein Auszug aus der Anklageschrift: »Change« als Veränderung des Status quo gehört längst zum Status quo; der Wunsch nach Work-Life-Balance, die Klage über Arbeitsverdichtung, Kontroll-Exzesse, Burnout, die anhaltende Konjunktur der Chefbeschimpfungs-Bücher, ganze Regale mit Empörungsliteratur, Milliardenkosten durch Innere Kündigung und Dienst nach Vorschrift, irritierend hohe Umfragezahlen über Angestellte, die in der Illusion, woanders sei es besser, nach einem neuen Arbeitgeber suchen. Kein Zweifel, auch Unternehmen und Mitarbeiter haben sich entfremdet.

### Reaktion der Politik und der Unternehmen

Die Politik reagiert auf diese Gemengelage mit *Moralisierung der Wirtschaft*: Mindestlohn und Mietpreisbremse, die Löhne und Mieten nicht mehr dem Spiel von Angebot und Nachfrage unterwerfen, sondern dem Gesetzgeber; Frauenquoten, die Leistung und Erfahrung durch Geschlecht ersetzen; Überlegungen, die maximale Einkommensspreizung innerhalb eines Unternehmens gesetzlich festzulegen; gedeckelte Managerboni, Unternehmen als Agenten der Steuerbehörden, eine Compliance-Bürokratie, die mittlerweile monströse Formen angenommen hat; Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, Value Based Leader-

ship – Anglisten, die für eine glänzende Oberfläche sorgen und Legimitätsfassaden bauen.

Geradezu täglich dichter wird das Netz staatlicher Regulierungen, Auflagen und Transparenzforderungen, allerorten explodieren Verbots- und Bevormundungsinstanzen, das Strafrecht verdrängt das Zivilrecht in einer gesellschaftlichen Gestimmtheit, in der man es »denen da oben« mal zeigen will. Hinzu kommt eine Gründungswelle für Wirtschaftsethik-Lehrstühle, die mit verbeamteten Professoren den gesin-nungsbetrieblichen Überbau staatlich finanzieren. Immer stärker wird die Tendenz, die Wirtschaft vom moralischen Hochsitz aus zu gestalten, überall droht der erhobene Zeigefinger, soll über der unsichtbaren Hand des Marktes die sichtbare Faust des Staates schweben.

Unternehmer und Manager beklagen zwar das wirtschaftsfeindliche Klima, wollen aber auch zu den Guten gehören: Die Wertegesänge der »Codes of Conduct« schwel-len ebenso an wie die Geschäftsberichte, deren Umfang sich in den letzten Jahren verdreifacht hat und in denen es nur so wimmelt von »Gemeinwohl« und »Verantwortung«. Das alles in geschlechtsblinden Formulierungen.

### Reaktion der Menschen

Man muss diesen Besänftigungsaktivismus nicht allzu ernst nehmen: Das Marketingelement ist hoch zu veranschlagen, die Grenze zur Fiktion unscharf. Aber auch bei den Bürgern verbreitet sich in dem Maße, in dem Ökonomie und Gesellschaft in der Wahrnehmung vieler auseinanderklaffen, die Sehnsucht nach der Wiederherstellung der Einheit. Zumindest nach einem Ausgleich der Beziehung. Entsprechend beobachten sie die Unternehmen kritisch unter den

Stichworten »soziale Verantwortung« und »Nachhaltigkeit« und beeinflussen die Märkte durch ihr Konsumverhalten. Keineswegs kommt es also, wie oft befürchtet, zu einer Verdrängung der Moral durch den Markt. Im Gegenteil: Überall mit Händen zu greifen ist die Sehnsucht nach »Balancen«, nach Rechtschaffenheit, Dauer, Ordnung und ruhiger Arbeit, nach Führungspersönlichkeiten mit »Maß und Mitte« (Wilhelm Röpke), nach einer Wirtschaft für das »ganze Haus« – und nicht nur für einige Privilegierte.

Falls nun auf den Begriff gebracht werden soll, was diese Sehnsucht bündelt, so wüsste ich nur ein Wort: *Anstand*. Ein älterer Jargon, ich weiß. Aber vielleicht eben deshalb passend. Die Menschen wollen Anstand – vor allem auch in der Unternehmensführung.

#### Anstand am Arbeitsplatz

Wer den Buchtitel *Das anständige Unternehmen* liest, denkt wahrscheinlich genau an diese Zusammenhänge – an Skandale, die ihren eigenen Erregungsroutinen folgen, an ökologische Fragen und Großprobleme im politisch-wirtschaftlichen Spannungsfeld. Zweifellos: Es gibt auf dieser Makro-Ebene Gestaltungsbedarf. Aber für kriminelle Handlungen, für Korruption, Kartellabsprachen oder Insiderhandel ist die Justiz zuständig, für die Entspannung des Publikums gibt es Ethik-Kommissionen, für die sich blähende Öko- und Werteorientierung die Öffentlichkeitsarbeiter in den Unternehmen.

Ich aber will zeigen: Das anständige Unternehmen geht *anders*. Aus zwei Gründen.

*Erstens*: Wirtschaftlicher Anstand realisiert sich gerade *nicht* in der Unterscheidung legal/illegal; dafür ist, wie gesagt, der Staatsanwalt zuständig. Und so notwendig gesetzliche

Regelungen sein mögen, sie zerstören auch Verantwortung. Sie ersetzen Freiheit durch Zwang und Staatshörigkeit. Hin-gegen realisiert sich wirtschaftlicher Anstand auf der breiten (aber immer enger werdenden) Straße des Legalen. Da, wo wir nicht gezwungen werden, sondern verantwortlich sind; wo wir wählen können. Bei Seneca lesen wir: »Was das Gesetz nicht verbietet, verbietet der Anstand.« Anstand definiert mithin einen Handlungsraum *innerhalb* des gesetzlichen Rahmens.

*Zweitens:* Die Skandale sind abstrakte Medienereignisse. Konkret wird Wirtschaft vor allem *am eigenen Arbeitsplatz*. Da, wo Menschen Wirtschaft am unmittelbarsten erleben und wo sie einen Großteil ihres Lebens verbringen: sechs, acht, zehn, manchmal zwölf und mehr Stunden täglich, vielfach auch am Wochenende – für manche Menschen *ist* Arbeit ihr Leben. Da kann es nicht egal sein, unter welchen Umständen sie arbeiten.

Arbeit hat ja nicht nur die instrumentelle Funktion des Geldverdienens oder des Zeitvertreibs, sondern auch eine *selbstprägende* Funktion: Man prägt sein Selbst durch Arbeit. Am Arbeitsplatz macht der Einzelne Erfahrungen, die dann wieder über die Familie und Freunde, über das Wahlverhalten und über soziale Beteiligungsformen in die Gesellschaft hinein strahlen. Was Menschen hier unmittelbar erleben, prägt sie direkt für ihr Leben als Bürger in der Zivilgesellschaft. Insofern beeinflusst der Arbeitsplatz sowohl quantitativ wie qualitativ und mit zum Teil hoher psycho-sozialer Dichte, ob Menschen ihr Leben würdevoll führen können. Wie werden sie am Arbeitsplatz behandelt? Welche Freiheitsgrade haben sie dort? Wie mündig können und wollen sie da sein? Wie viel Respekt wird ihnen entgegengebracht? Wieweit wird ihnen vertraut und was wird ihnen zugetraut? Deshalb kann

man durchaus argumentieren, dass eine ethische Reflexion der Erfahrungen am Arbeitsplatz eine überragende Rolle spielt für eine freie Gesellschaft.

Das wird noch verstärkt durch die Tatsache, dass Arbeit ja nicht einfach ein Wert unter anderen ist (wie Bildung, Religion oder Kunst), sondern einen Sonderstatus hat: Die meisten Menschen *müssen* arbeiten. Man mag das aus unterschiedlichen Gründen bestreiten. Aber die Mehrheit der Menschen zerbricht sich morgens nicht den Kopf, ob sie nun arbeiten geht oder zum Golfplatz.

Wenn also die ethische Diskussion zumeist um »Externalisierungen« kreist, um die Kosten privaten Verhaltens zu Lasten der Allgemeinheit, dann wird in der Regel der wichtigste Faktor übersehen: *Menschen*. Menschen, die in Unternehmen geformt und (manchmal) verformt werden. Zum Gemeinwohlbeitrag eines Unternehmens gehören eben nicht nur die ökonomische Wertschöpfung, Sponsoring, Ausbildungsplätze oder plakative Gesetzestreue, sondern eben auch die Formung menschlichen Zusammenlebens, das Erleben von Selbstwirksamkeit und die Lebensfreude, mit der Menschen arbeiten und abends das Unternehmen verlassen. Die Erfahrung von Freiheit und Verantwortung in den Unternehmen prägt die Gesellschaft jedenfalls mehr als das Beobachten von Wirtschaftsskandalen. Wenn also ein Unternehmen über gute Produkte und Dienstleistungen hinaus »soziale Verantwortung« übernehmen will, dann sollte es seine Wirkung auf die Menschen am Arbeitsplatz kennen. Genau aus dieser Perspektive bezieht dieses Buch seine gesellschaftliche Relevanz.



## Überschuss an Zudringlichkeit

Den meisten Menschen ist kaum bewusst, wie sehr die Arbeit sie prägt. Nicht nur die berüchtigte *déformation professionnelle* – der Lehrer spricht irgendwann auch mit Erwachsenen wie mit Schülern, Stewardessen lächeln ihr eingefrorenes Lächeln auch in ihrer Freizeit, Top-Manager finden nichts dabei, mit dem Firmenhubschrauber zur Arbeit zu fliegen. Es gibt einige wirklich dunkle Seiten der Anpassung: Auszehrung durch Konformitätsdruck, Effizienzexzesse, Führung, die mit Scham und Angst arbeitet, Sanktionen, die auf den Kern der Persönlichkeit zielen. Man denke an Willy Loman in Arthur Millers *Tod eines Handlungsreisenden*. Auch durch die Subjektivierung und Entgrenzung der Arbeitswelt intensiviert sich die emotionale Vereinnahmung. Vieles, was in den Unternehmen passiert, trägt aus der hier vorgetragenen Sicht nicht zum gesellschaftlichen Wohlstand bei.

Vor allem aber – und das ist meine These – erzeugen die Unternehmen einen *Überschuss an Zudringlichkeit*. Ja, man versteht das moderne Unternehmen in moralphilosophischer Hinsicht nur, wenn man seine institutionelle Zudringlichkeit begreift. »Mehr Nähe!« – das ist der Imperativ, der das ganze Unternehmen durchdringt. Das klingt zunächst harmlos, fast sympathisch. Erst beim zweiten Hinschauen bemerkt man die destruktive Kraft, die diese Forderung entfaltet: Im Prozess des modernen Organisierens sind mehr *Distanzen* – Räume, Freiräume, Spielräume – verschüttet worden, als sich mit der hier vertretenen Idee von Anstand vereinbaren lässt. Diese Distanzlosigkeit wird als solche gar nicht wahrgenommen, und falls doch, wird sie positiv gewendet als Wohlmeinen, Fürsorge und Hilfe. Hat jemand danach gerufen? Egal, die Institutionen schaffen ihre

eigene Fundierung; es ist das Angebot, das die Nachfrage erzeugt.

Arbeitsverdichtung ist daher nicht nur quantitativ zu begreifen als »mehr Arbeit für weniger Leute«. Es ist vor allem ein *psychischer Dichtestress*, der den Menschen zu schaffen macht. Ein Dichtestress, der als binnenorientierte, bürokratische und psychosoziale Zudringlichkeit erlebt wird. Man macht dennoch mit, weil es bequem ist, Vorteile verspricht, chic ist oder schlicht zu mühsam, sich zu wehren. Man unterwirft sich. Wer die Stimme dagegen erhebt, macht sich womöglich gar verdächtig. Irgendwann ist man umschlossen von einem Panzer bürokratischer Eingreiflogik, die *kein Tabu* mehr kennt.

Wir haben es hier mit einem neuen Typus von *Macht* zu tun. Seine Wirkung besteht darin, dass Unterscheidungen und Distanzen aufgehoben werden, dass Schonräume der Intransparenz verschwinden, Territorien der Schuldlosigkeit, Sphären der Unschärfe. Dieser Machttypus, das ist das Perfide, hat selten böse Absichten, sondern vordergründig die Vernunft auf seiner Seite, manchmal gar das Menschenfreundliche. Ich bezweifle aber, dass es sich um sittlichen Fortschritt handelt, wenn das schöpferische Anderssein den Strategien der verähnlichenden Distanzlosigkeit geopfert wird. Ich schaue skeptisch auf die Eigendynamik des Gleichmachens, die ein fauler Humanisierungszauber popularisiert. Ein Gleichmachen, das, von der Allgemeinheit gar nicht gefordert, dennoch überall neue Anwendungen findet.

Ich argumentiere dabei sowohl *ethisch* wie *ökonomisch*. Es geht mir zugleich um Wachstum und Effizienz. Anstand zu wahren heißt eben nicht *end of business*; der Handel mit anständigen Einsichten gibt nicht automatisch eine »Gewinnwarnung« aus. Im Gegenteil: Anstand muss wirtschaftlich

erfolgreich sein. Die *ethische* Forderung nach Anstand ist richtungsgleich mit der *ökonomischen* nach Innovation und Reduktion der Komplexität. Denn das anständige Unternehmen produziert 1.) *keine Konformisten* und 2.) *keine unnötigen Transaktionskosten*. Weder Konformität noch Korrektheit noch Konsens noch Konvention. Was jeweils auf Befreiung hinausläuft. Auf Neubeginn. Das bewegte Wirtschaftsleben verlangt allemal, dass man sein Denken in *jede* Richtung neu erprobt.

Hier wird also eine Alternative zur herrschenden Welt-sicht formuliert. Es ist riskantes Denken, weil es das Konventionelle herausfordert, manchmal auch das Bewährte, meistens nur das *angeblich* Bewährte. Und nicht Veränderung fordert, sondern *Abschaffung*. Nicht mehr das Optimieren von Prozessen, nicht mehr Standard Operation Procedures, Null-Fehler, Kaizen oder Six Sigma – die Logik des Verbesserns und Reparierens reicht in Zeiten disruptiver Veränderung nicht weit genug. Deshalb kann man das Buch auch lesen als Anti-Verkrustungs-Fibel. Oder als Manifest für das heraufziehende Innovationszeitalter.

Institution, nicht Individuum

Was Menschen am Arbeitsplatz erleben, wie sie handeln und behandelt werden, das hat Konsequenzen für die Gesamtgesellschaft. Die dominierende *personenzentrische* Perspektive schaut dabei vorrangig auf das (Fehl-)Verhalten Einzelner: auf charakterliche Missbildungen, auf schäumende Chefs, unbeherrschte Kollegen, Eitelkeiten, Intrigen, sexuelle Übergriffe oder Mobbing. Man kennt das: der Geschäftsführer, der seinen Abteilungsleiter tritt, der seinen Mitarbeiter tritt, der seinen Kollegen tritt, der sein Kind tritt, das den Hund tritt ...

Auf der individuellen Seite wird mithin von Führungskräften gefordert, mit Mitarbeitern anständig umzugehen. Und auch wenn sie aus der Zeit gefallen scheinen, es gibt sie noch, jene, die Leistung daran messen, wie ausführungsergeben Mitarbeiter sind und wie lange sie Bürostühle wärmen. Man darf aber weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer mit moralischen Ansprüchen überfordern. Als Führungskraft eines Unternehmens sieht man sich ohnehin mit Funktionsimperativen konfrontiert, die anonym und moralneutral sind. Moralisierung stößt daher ins Leere – weil sie sich nicht an Individuen richtet, die in einem starken Sinne »frei« sind, sondern an zweckgeleitete Organisationen, deren Leitungspersonen schlicht und einfach das Wohl der Eigentümer mehren sollen.

Ich diskutiere also nicht, ob ein spezieller Banker zu gierig, ein Chef zu aufbrausend, ein Manager zu kontrollwütig ist. Zugespitzt kann man formulieren: Auf der personenzentrischen Ebene gibt es keine Anständigen – nur Unanständige mit schlechtem Gewissen. Ich kritisiere auch nicht das Verhalten von Psychopathen im Management – verantwortungslosen, jähzornigen Menschen ohne Impulskontrolle, die nicht selten als charismatisch, durchsetzungs- und überzeugungsstark gelten. Wer mit Handys nach Mitarbeitern wirft, sollte schlicht das Weite suchen – und auch finden. Natürlich gehören pathologische Extreme ins Gesamtbild. Und aus der individuellen Verantwortung kommt niemand heraus. Aber die Strombergs dieser Welt interessieren mich ebenso wenig wie kränkendes Verhalten, das dem Charakter oder der Laune eines Einzelnen entspringt.

Viel wichtiger ist der *institutionelle Rahmen*, innerhalb dessen sich Chef und Mitarbeiter bewegen, die Strukturen, die Führungsinstrumente, die Kommunikationen. Die institutionelle Demütigung ist gesellschaftlich folgenreicher als

unzivilisiertes Verhalten einzelner Personen. Ich betrachte daher hier die Institutionen und die in sie »eingelagerten« Werte, die ich auf Anstand prüfe. Welches *Menschenbild* setzt dieser Rahmen voraus? Welche Form des Miteinander-Umgehens macht er wahrscheinlich? Welche unwahrscheinlich? Was ermutigt er? Was entmutigt er? Welche Grenze setzt und überschreitet er? Diese Institutionen konkretisieren Ethik zur Moral – jenseits des individuellen Einzelfalls, sei er besonders vorbildlich oder besonders abschreckend. Wo nämlich die Institutionen in Ordnung sind, braucht man sich um Moral kaum zu kümmern. Dann kann man das Böse auf das Kriminelle beschränken.

Unter diesem Blickwinkel beleuchte ich verschiedene Praktiken, wie ich sie in vielen Unternehmen vorfinde, von denen zahlreiche zu Ritualen degeneriert sind, oft zu Widersinn. Praktiken nenne ich Institutionen, kollektive Umgangsformen, Lebensweisen und Begriffe, in denen Menschenbilder eingelagert sind, anthropologische Grundannahmen, wünschbare Kooperationsformen. Und umgekehrt prägen sie ihrerseits die Sichtweisen der Menschen, die mit und durch diese Praktiken bestimmte Regeln und Vorgehensweisen als »normal« empfinden – auch solche, für die sich das Problem des Anstands meist gar nicht *bewusst* stellt. Die aber, so meine These, den Menschen zu nahe treten, den Anstand verletzen. Ich schaue dabei nicht nur »von oben«, indem ich das Prinzip des Anstands *top down* in einzelnen Institutionen anwende. Sondern auch umgekehrt »von unten«: Was ist anständiges Verhalten *der Mitarbeiter*? Was sind anständige Erwartungen an das Unternehmen? Und welche Effekte ergeben sich aus der »unbewussten« Nichtanständigkeit?

Ich glaube, dass diese Analyse die Mittel für eine *grundlegende* Neubewertung derzeitiger Arbeitsverhältnisse bereit-

stellen kann, ja, das Potenzial für eine veritable Gesellschaftsdiagnose hat. Die leidenschaftliche Kühle, die damit verbunden ist, mag manchen vor den Kopf stoßen. Vor allem, weil sie herkömmliche Erwartungen an Unternehmensethik unterläuft. Sie kann aber mehr bewegen als sentimentale Appelle.

### Das Programm: Anstand durch Abstand

Thematisiert man Moral am Arbeitsplatz, dann stellt sich sofort die Frage nach einer Norm, die die Zusammenarbeit prägt und die »moralisch« von »nicht-moralisch« unterscheiden hilft. Den Begriff des »Anstands«, den ich dafür wähle, betrachte ich nicht als Relikt vergangener Zeiten. Ich will ihn vielmehr für die wirtschaftsethische Diskussion rehabilitieren. Und vor allem: praktisch machen. Entsprechend Kurt Lewins »Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie« will ich zunächst umreißen, was ich unter Anstand verstehe – ohne mich allzu tief in philosophischen Spezialfragen zu verstricken.

Daraus werde ich dann *fünf Prinzipien* entwickeln, die Anstand konkretisieren, gleichsam »übersetzen«, und die wir zur Abwehr anmaßender Nicht-Anständigkeit brauchen. Orientiert am Menschen als *Freiheitswesen*, von dem dieser Entwurf seinen Ausgang nimmt und auf den hin er ausgerichtet ist, werde ich so eine Moral vorstellen, deren Hauptbotschaft lautet: »Sei menschlich, nimm Abstand!«

Der Mensch als Freiheitswesen – wenn ich diese Vorlage mit der institutionalisierten Verfasstheit der Unternehmen abgleiche, springt sofort der *Kontrast* ins Auge. Es wurde im Prozess des neueren Organisierens immer mehr Nähe und Dichte geschaffen – mehr, als sich durch Verweis auf frühere Distanzen wieder entfernen ließ. Man bemerke den Doppelsinn von »entfernen«. Deshalb brauchen wir ein neues

Anstands-Denken, das die *Abstände* wieder herstellt. Das ist die Denkrichtung: *Anstand durch Abstand*.

Für diese »Entfernung« will ich die Umriss einer *negativen Unternehmensethik* entwerfen. Negativ ist sie in dem Sinne, dass sie nicht zeigt, was zu tun ist, sondern zu *lassen*. Sie ist insofern Teil einer *Ökonomie der Zurückhaltung*, als sie sich bewusst entscheidet, auf bestimmte Praktiken, Maßnahmen und Institutionen zu *verzichten*. Zu verzichten nicht in einem asketischen oder wachstumskritischen Sinne, sondern – ganz im Gegenteil – mit Blick auf eine ethisch und betriebswirtschaftlich definierte Wohlfahrt.

Wir erleben ja gerade großformatig eine schöpferische Zerstörung im Schumpeter'schen Sinn. Die Veränderungen durch die Digitalisierung – Stichworte: Industrie 4.0, Internet der Dinge, Online-Handel, Big Data – fordern Unternehmen in historisch vorbildloser Weise heraus. Die innere Verfasstheit der Organisationen spiegelt diese Situation allerdings nicht wider. Vielmehr herrschen dort etliche Paralysen und Pathologien – vor allem das »Mehr vom Selben«: mehr, schneller und härter arbeiten, Silodenken und Reparaturintelligenz. Es fehlen vor allem die *geistigen* Voraussetzungen, um den zukünftigen Herausforderungen auch nur angemessen begegnen zu können.

Alles, was da an Lösungsvorschlägen entwickelt wird, ist von eben jener Logik infiziert, die die Probleme gerade hervorgerufen hat: *Im Management kommt immer etwas hinzu*. Selten sagt jemand: »Das machen wir nicht mehr.« Oder: »Das nehmen wir weg.« Genau das aber muss man tun, wenn man unternehmerische Potenziale freisetzen will. Man muss etwas *nicht mehr* machen: Vieles, was die Unternehmen im Lauf der letzten Jahrzehnte hat verholzen lassen, lässt uns wieder durchatmen, wenn wir es abschaffen. Oder

es besser gleich *lassen*. Letzteres gilt vor allem für klein- und mittelständische Betriebe (KMUs). Dort halten sich ja oft noch renitente Reste des gesunden Menschenverstandes. Die KMUs verspielen jedoch den Vorteil des Spätkommers, wenn sie die Methoden der Konzerne kopieren. Ich will daher vor allem diese Motoren der deutschen Wirtschaft ermutigen, nicht einer vermeintlichen Modernisierungslogik zu folgen und die zudringlich-bürokratischen Institutionen der Konzerne zu übernehmen. Auch hier gilt: Abstand halten!

*Basso continuo* ist daher die »Produktion durch Negation«. Ich überprüfe den Anteil des Passiven am Unternehmenserfolg. Eines würdevollen Mangels an Aufhebens. Welche unternehmerischen Kräfte werden durch Beschränkung, Distanz und Diskretion aufgerufen? Es steht nicht weniger an als ein Paradigmenwechsel. Noch nicht annähernd wurde begriffen, dass »immer mehr« nicht funktioniert. Dass wir große Ideen brauchen, Ideen des *Nicht-Tuns* (nicht des Nichts-Tuns) und des Nicht-mehr-Tuns. Dass wir den Denkrahmen sprengen müssen – um Raum zu schaffen, aus der Enge des Gewordenen emporzusteigen. Von postmoderner Überladung wird so das Unternehmen befreit für eine neue (oder auch: erneut alte) Hinwendung zum Wesentlichen. Um vielleicht eine neue Epoche der organisatorischen Praxis einzuläuten. All das fasse ich unter der Überschrift »das anständige Unternehmen« zusammen.

In dem folgenden Teil II gehe ich näher auf die Prinzipien einer anständigen Unternehmensführung ein und führe sie an vierundzwanzig Gegenständen des Unternehmensalltags exemplarisch vor. Dabei lege ich jeweils die Wurzeln einer tiefgreifenden *Eingriffslogik* frei, die wir erst einmal verstehen müssen. Ich beschreibe ein Geflecht von Erfahrungen und Institutionen, das Anstand vermissen lässt. Ich will



Erfahrungen vergegenwärtigen, die allen vertraut sind, die in Unternehmen und Organisationen arbeiten. Und ich will den Anstand gedanklich ausprobieren. Dabei beschränke ich mich auf Menschen-Führung und treffe die Auswahl entschieden subjektiv. Das »Objektiv« gehört ohnehin nur in den Fotoladen.

Anstatt Instrumente und Prozesse zu verbessern, sollten wir darüber nachdenken, ob wir sie überhaupt noch brauchen. Ob sie einen Mehrwert bieten. Oder ob sie nicht sogar *schaden*. Alle Kapitel enden daher mit der Wendung »Das anständige Unternehmen verzichtet auf ...«

Provozierend

Kommt man zu den praktischen Konsequenzen der hier vorgelegten Konzeption von unternehmerischem Anstand, dann werden sich vielleicht einige Leser getäuscht fühlen. Denn das gegenwartskritische Potenzial ist gleichsam die dunkle Seite des hell leuchtenden Begriffs »Anstand«. Manche werden den Ansatz dann nicht mehr so toll finden oder das alte sokratische Spiel spielen, einzelne Komponenten der Konzeption als nicht notwendig auszuweisen. Das kennen wir ja aus den Unternehmen: Wenn es ums Handeln geht, war es oft »nicht so gemeint«. Ich will deshalb auch die geistige Trägheit bekämpfen, das gleichgerichtete und gleichrichtende »Alle-machen-das!«. Nur der Unreflektierte sieht, was alle sehen, und er sieht es so, wie alle es sehen. Das wäre zwar ein flüssiges Buch, aber auch ein überflüssiges.

Bei den Handlungsempfehlungen werde ich ebenfalls nicht überall auf Zustimmung stoßen. »Provokativ!« wird der Vorwurf lauten. Ein solcher Protest zeigt vor allem, welche korrumpierte Vorstellungen Unternehmen von sich selbst ent-

wickelt haben und welchen Grad die kollektive Verblendung mittlerweile angenommen hat. Es gibt kaum mehr ein Feld der Unternehmensführung, auf dem nicht von vorneherein feststeht, was gesagt werden darf und getan werden muss. Es gibt kaum noch ein Außen, kaum noch Kritik. Die Unternehmen sind für die Beschränktheit ihrer Prämissen genauso blind wie für die vermeintliche Alternativlosigkeit ihres Handelns. Ich möchte hier deutlich werden: Wer das Folgende für abseitig oder vielleicht sogar für rückwärtsgewandt hält, der unterliegt einer optischen Täuschung, die sich nur durch die allgemeine Hypnose erklärt. Diese Hypnose bezieht sich vorrangig auf das Menschenbild und beruht auf bestimmten anthropologischen Grundannahmen – dann *wollen* Sie den Menschen als Freiheitswesen nicht anerkennen. Das ist Ihr gutes Recht. Manchmal ist es aber auch Gedankenlosigkeit oder Unklarheit. Unklares Denken erzeugt unklares Sprechen erzeugt unklares Handeln. In Zeiten politisch korrekter Gehirnvernebelung braucht es, um klar zu denken, oft mehr Mut als Verstand.

### Anknüpfung

Bei der theoretischen Grundlegung dieses Buches stellte ich fest, dass ich über viele Jahre Einzelstudien zum Thema veröffentlicht habe, ohne dass mir das bewusst war. Ich schrieb gleichsam Nebentexte, wobei mir der Haupttext ein Geheimnis blieb.

In *Radikal führen* habe ich gezeigt, was zu *tun* ist, wenn sich Führung auf das Wesentliche konzentriert. Hier nun, unter ethischer Perspektive, will ich zeigen, was zu *lassen* ist. Ich habe bemerkt, dass in der Management-Praxis eine Lücke klafft. Dass das Nein-Sagen genauso zum Handeln gehört wie das Ja-Sagen. Dass das »Tun« als positive Tätigkeit zweifellos

wichtig ist, aber durch ein »Lassen« als negative Tätigkeit dringend ergänzt werden muss. Dieses Lassen fällt in weiten Teilen zusammen mit der Führungsaufgabe »Transaktionskosten senken« – so wie ich sie in *Radikal führen* mit Blick auf eine wuchernde Bürokratie entwickelt habe. Dass sich dabei betriebswirtschaftliche Logik und ethisches Sollen nicht die übliche Zerreißprobe liefern, nehme ich gerne in Kauf.

In dem vorliegenden Buch ist er also »entdeckt«, der Haupttext. Aus dem Gefundenen habe ich mein Suchen erschlossen. Das, was mir zuvor verborgen war: Anstand und Distanz. Gerade in Situationen des Umbruchs, in denen Traditionelles rasend schnell veraltet und Moral nicht mehr verbindlich sein kann, brauchen wir Konzepte, die Innen und Außen, Privat und Öffentlich, Ich und Wir *unterscheiden*. Die das Gleichgewicht finden zwischen Vertrauens- und Misstrauenssphären. Die sich wehren gegen Grenzüberschreitungen und Gesinnungskitsch, gegen die Ideologie des Echten und Aufrichtigen. Und die wieder für Grenzen und Respekt streiten, für Individualität und Differenz, Zurückhaltung und Höflichkeit. Die nicht den Sirenengesängen der erhitzten Moraliserer, Weltverbesserer und Endzeitgestimmten folgen. Kraft durch Zurückhaltung – darum soll es gehen.

Die Welt der Wirtschaft wird sich in den kommenden Jahren aller Voraussicht nach extrem schnell verändern. Insbesondere die digitale Wertschöpfung wird explodieren und die Unternehmen, die Geschäftsmodelle, ja die gesamte Konzeption von Arbeit herausfordern. Wer dabeisein will, muss anfangen. Schnell damit anfangen. Man kann aber nicht anfangen, wenn man nicht mit etwas aufhört. Man muss entrümpeln, wegschaffen, abschaffen. Aber um aufzuhören, muss man hören. Dafür habe ich dieses Buch geschrieben. Für jene, die Würde nicht nur im Konjunktiv kennen.



## TEIL I



## RICHTIG UND FALSCH. WAS IST ETHIK?

Ethik reflektiert die Unterscheidung zwischen richtig und falsch. Sie diskutiert, wie wir leben *sollen*, was wir tun sollen und was wir besser sein lassen. Sie erhebt dabei den Anspruch, gute Gründe anzugeben, die vernünftige Menschen überzeugen – unabhängig davon, in welcher Kultur sie aufgewachsen sind, wo sie leben und welchen Werten sie sich verpflichtet fühlen. Die Gruppe von Menschen, die in dem berühmten Modell des Amerikaners John Rawls zusammensitzt und hinter dem »Schleier des Nichtwissens« ganz allgemein über Regeln des Zusammenlebens diskutiert, die führt eine ethische Diskussion. Wenn aber der Schleier gefallen ist und entschieden wurde, welche Regeln denn nun für diese Gruppe gelten sollen, dann haben wir eine neue Qualität.

Das ist die Bruchstelle zur *Moral*. Moral fasst die konkreten Institutionen, Werthaltungen und Sittlichkeitsvorstellungen eines bestimmten Ortes oder einer bestimmten Gemeinschaft zusammen. Sie ist das, was »gilt«. Tradition, Kultur und Religion sind hier prägend. Moral definiert also einen *Ausschnitt der Ethik*, auf den sich Menschen *geeignet* haben. Ethik diskutiert Wertkonflikte und Dilemmata und wird – wenn entschieden wurde – zur Moral.

Moral ist mithin immer Gruppenmoral – ein Mensch alleine braucht keine Moral. Moral schließt aus und ein – sie diskriminiert, würden wir heute sagen. Jede moralische



Reinhard K. Sprenger

### **Das anständige Unternehmen**

Was richtige Führung ausmacht - und was sie weglässt

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 384 Seiten, 13,5 x 21,5 cm

1 s/w Abbildung

ISBN: 978-3-421-04706-9

DVA Sachbuch

Erscheinungstermin: September 2015

"Was wir gewinnen, wenn wir vieles im Management einfach nicht mehr tun."

Menschen erleben Wirtschaft vor allem am Arbeitsplatz. Wie sie täglich in ihren Unternehmen behandelt werden, wie Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter mit ihnen umgehen, das nehmen sie mit nach draußen und hinein in ihre Familien, in den Freundeskreis. Kurzum: Was uns am Arbeitsplatz widerfährt, hat direkte gesellschaftliche Auswirkungen – und diese können gewaltig sein.

Doch gerade in Unternehmen mangelt es oft am Anstand, wie Deutschlands erfolgreichster Wirtschaftsvordenker in seinem neuen Buch zeigt. Anstand, verstanden als Zurückhaltung und Distanz. Stattdessen erleben wir ein Übermaß an Zudringlichkeit, etwa in Form von Befragungen, falsch verstandener Fürsorglichkeit, Einforderung von Identifikation. Frei- und Spielräume gehen verloren, Grenzen werden überschritten, Unterschiede nivelliert. Die eigentlichen Unternehmensziele geraten dabei oft aus dem Blick, erfolgreiches Arbeiten bleibt auf der Strecke.

Was also muss ein Unternehmen tun, um anständig zu sein? Und was muss Führung in einem anständigen Unternehmen leisten? Reinhard K. Sprenger verdeutlicht auf ebenso erhellende wie provozierende Weise, was richtige Führung ausmacht. Wir müssen vieles im Management wieder bleiben lassen, um zu neuen Prinzipien von Anstand in unserer Arbeitswelt und damit in unserer Gesellschaft zu kommen.



[Der Titel im Katalog](#)