

## „Unternehmen im Wandel: Worauf kommt es in Zukunft besonders an?“

Zum vierten Mal innerhalb von acht Monaten hatte Beata Frenzel zum Austausch über Ethik in der Arbeitswelt eingeladen: BusinessCouching ermöglicht den Dialog auf Augenhöhe über Werte und ihre Umsetzung in Unternehmen. Die TeilnehmerInnen eröffnen sich selbst und ihren Gesprächspartnern neue Perspektiven, nehmen diese mit und tragen sie nach außen.

### Impulsgebende:

**Dr. Christoph Münzer**, Hauptgeschäftsführer Wirtschaftsverband Industrieller Unternehmen Baden e.V., Freiburg

**Dr. theol. Hanno Heil**, Lehrbeauftragter und Projektleiter am Lehrstuhl Pastoraltheologie/Diakonische Theologie der Philosophisch-Theologischen Hochschule Vallendar.

**Gastgeber:** Stefan Meier-Mrowetz, Geschäftsführer der ARNOLD Einrichtungskultur GmbH.

### These: Der Erhalt der Ehre steht vor der Vermehrung des Profits

Wandel ist unvermeidbar und wir müssen uns mit Veränderungen auseinandersetzen. Gerade am aktuellen Beispiel der „Flüchtlingskrise“ wird das extrem deutlich. Wir als Unternehmer müssen uns zunehmend auf Komplexität einlassen, um Schritt halten zu können mit dieser Veränderungsdynamik. Wie kann eine Rückbesinnung auf traditionelle Werte in diesen Kontext passen? Am Beispiel der Tugenden des „ehrbaren Kaufmanns“ – der für Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit steht - wird deutlich, wie sich die Konnotationen verschoben haben. Wie können diese Werte und Profitstreben in einer globalisierten Welt zusammengehen?

Die These lautet: Der Erhalt der Ehre steht vor der Vermehrung des Profits.

Wandel ist unvermeidbar.



Hanno Heil, Beata Frenzel, Christoph Münzer (von links nach rechts)

### Ansätze: Probleme und Lösungsversuche in der Evolution

**Christoph Münzer** zitiert eingangs den Unternehmer Klaus Endres aus dessen Gespräch mit dem Hirnforscher Gerald Hüther („Lernlust. Worauf es im Leben wirklich ankommt“):

„Gewinn ist nicht das Ziel, sondern Ergebnis guten unternehmerischen Handelns.“ Es müsse stets um Lösungen gehen –

denn das urmenschliche Problemempfinden beinhalte auch den Lösungsversuch. Als Paradebeispiel für misslungenes Handling könne VW gelten: Hier sei Druck erzeugt worden, der unter dem Primat von Gewinn und Profit ethisches (Re-) Agieren ausgeschlossen habe. Aus dem Publikum werden Banken als gewissenlose Profiteure („Die gehen doch über Leichen...“) benannt, jedoch relativiert Münzer diese Aussage: Nicht jeder Banker sei per se ein Ausbeuter und Missbrauch gebe es überall. Die Erkenntnis, dass wir Krisen im System haben, müsse bei jedem Einzelnen die individuelle Entscheidung evozieren, wie er damit umgehen wolle.

Gewinn ist nicht das Ziel, sondern Ergebnis guten unternehmerischen Handelns.

**Partizipativer Führungsstil und Selbstverantwortung sind gefragt.**

**Wir müssen reagieren, denn wir leben auf Kosten des Systems.**

## Wie macht sich der Wandel bemerkbar?

Wie nun, fragt Beata Frenzel, mache sich der Wandel bemerkbar. Hanno Heil diagnostiziert bei Unternehmern des Typs Winterkorn „jungsteinzeitliches Denken und Handeln“: 200 ausgebildete Ingenieure hätten sich nicht getraut, ihrem Patriarch zu sagen, was bei VW falsch läuft. Eigentlich unverständlich, wenn man davon ausgehe, dass heute jeder die gleiche Würde habe.

Christoph Münzer konstatiert, dass jeder das Recht habe sich gegen solche Zumutungen zu wehren. Das Bad Harzburger Führungsmodell der 1950er-Jahre (Befehl – Kontrolle – ggf. Strafe) habe ausgedient. Heute, so Münzer, sei partizipativer Führungsstil gefragt. Und Selbstverantwortung: „Wenn ich da mitspiele, weil ich dort mein Geld verdiene, ist es meine Verantwortung, nicht die der Gesellschaft.“ Selbstverständlich, so Stimmen aus dem Publikum, seien wir alle verantwortlich. Machtinstrumente und Intransparenz seien Teile der Ehrlogik. Der für das Feudalsystem typische „Wer hat das größte Schloss“-Gehabe sei heute zunehmend passé, meint Münzer.

Am Beispiel von GOOGLE wird deutlich, was innerhalb von 15 Jahren aus einem durchgeknallten Studentenprojekt werden könne: das bald reichste Unternehmen

**Eine „andere Denke“ kappt alte Hierarchien und macht die Welt transparenter.**

der Welt. Ausgangspunkt war die Erkenntnis einiger Studenten, dass Neues nur entstehen könne, wenn der Informationsaustausch sich enorm beschleunigen würde. Diese „andere Denke“ kappt alte Hierarchien und macht die Welt transparenter.

Die Vision eines „guten Lebens für alle Menschen“, so Heil stünde in einer alten Tradition: Früher sei in den Klöstern ein Modell quer zur ständischen Gesellschaft gelebt worden. Als Profit habe „Nutzen für die Seele“ gewinkt.



## Nachhaltigkeit: Überschuss für die Zukunft

Die anschließende Runde versucht die unterschiedlichen Die Frage, wie wir Profit bewerten, führt direkt zur Nachhaltigkeit: Wer nachhaltig wirtschaftet, so Münzer, könne einen Überschuss in die Zukunft transportieren. Eigentlich, so eine Stimme aus dem Publikum, merken wir, dass die Welt sich gewandelt hat und dass es so nicht weitergehen kann. Wir müssen reagieren – denn seit 1995 leben wir auf Kosten des Systems. Das bringe die Wertediskussion hervor.

In deren Gefolge wurde Ethik als Wert wiederentdeckt – so z.B. in der Formulierung von „Leitbildern“ vor 10 bis 15 Jahren. Durch die Globalisierung wuchs die Interaktion mit zuvor fremden Kulturen. Die Suche nach gemeinsamen Werten begann. „Teamwork“ und „Confidence“ werden zu übergreifenden Begriffen. Die norddeutsche Hanse wird als Beispiel für den gelungenen Handel aufgrund gemeinsamer Werte genannt

## Wohin wandeln wir uns?

Wohin wir uns wandeln könnten, wird an der Polarität neuer Geschäftsmodelle deutlich, durch die althergebrachte bedroht sind. Das „Riesenzwachstum“ in bestimmten Bereichen habe ein Sterben in anderen zur Folge. Ist das wünschenswert? Gefahr oder Chance?

### Als Faktoren, die zum Wandel führen, werden benannt:

- Zunehmende analoge und digitale Mobilität: Gewonnen hat der, der den Kontakt zum Kunden hat.
- Veränderte Geschäftsmodelle: beispielsweise „Sharing Economy“ (Uber, Airbnb)
- Druck von außen: z.B. „Flüchtlingskrise“
- Abnehmende Ressourcen
- Zunehmendes Bewusstsein für Nachhaltigkeit & Achtsamkeit

---

### Wichtig: Wissen, worauf wir uns fokussieren.

---

Christoph Münzer meint, dass eine gewisse Sättigung in unserer Gesellschaft zu vermehrtem Interesse an nicht primär überlebens-technischen Fragen führe: „Der Appetit auf Werte ist so groß wie nie. Wer satt ist, kann sich um andere Dinge kümmern.“

Als Beispiele hierfür nennt er den Glücksatlas von Professor Raffelhüschen an und Lehrlingsprogramme, die einen „Benefit“ oder ein Verwöhnprogramm“ versprechen.



## Warte ich, bis mich der Wandel erwischt oder kann ich ihm entgegengehen?

Diverse Warnsignale, die den Wandel schon lange ankündigen, seien übersehen worden, nun gelte es, nicht erst etwas zu unternehmen, „wenn sich die Finger des Kindes vom Brunnenrand gelöst haben“. Hanno Heilt meint, dass der Partikularismus, der uns einen immer höheren Lebensstandard beschert habe, nun vorbei sei. Jedoch wehre sich ein gewisser Teil der Bevölkerung noch gegen diese Erkenntnis. Christoph Münzer entgegnet, dass Wandel in Deutschland negativ besetzt sei, da die Angst vor Veränderung überwiege. Wandel, so eine

Stimme aus dem Publikum, stelle sich immer anders dar.

„Der Wind des Wandels weht heute. Wir haben jedoch noch keine Landkarte, keinen Kompass dafür.“ In einer „zweiflerischen Gesellschaft“ habe es eine positive Konnotation von Wandel schwer, Fuß zu fassen. Viele wollten ihre eigene Komfortzone behalten und schrien immer gleich nach „Mütterchen Staat“, anstatt sich selbst auf den Weg zu machen. So sei es wichtig zu wissen, worauf wir fokussieren.

**Der Appetit auf Werte ist so groß wie nie.**

**Sich selbst auf den Weg machen.**

### Als Kernkompetenzen für Wandelphasen werden im Anschluss genannt:

- Demut vor Veränderungen
- Die Fähigkeit, sich auf Ungewisses einzulassen
- Tugenden üben: Ich will...  
... selbstständig sein, denken, handeln ... transparent sein, loyal, gerecht und ehrlich sein.
- Der Mut, sich den eigenen Vorurteilen und Ängsten zu stellen
- Chance statt Bedrohung empfinden (Angst um die eigenen Pfründe)
- Überprüfung der bisherigen Tugenden bzw. neue Hierarchien
- Raus aus dem überkommenen Wertekorsett
- Unterschiedliche Antworten in der pluralistischen Gesellschaft wertschätzen
- Transparenz gegenüber Kunden, Mitbewerbern, Konkurrenten (statt „Wissen ist Macht“)
- Wahrnehmung dessen, was Menschen (Mitarbeiter, Kunden) UND die Umwelt brauchen
- Zentrale Frage: Wie kann ich Menschen begeistern?
- Verlust- und anderen – Ängsten konstruktiv begegnen
- Die eigene Haltung zur Welt überprüfen: „Herrscht Mangel oder Fülle?“
- Immer wieder neu aufstehen

## Tischgespräche: Wie begegne ich dem Wandel?

Die Frage, ob Werte ebenfalls dem Wandel unterworfen sind, stellt sich ebenso wie die Frage nach einer Haltung, die sich in Handlung ausdrückt. Der Ehrbegriff hat in diesem Kontext nichts mehr zu suchen, vielmehr geht es um erfolgreiche Problemlösung mit Fokus auf Wandel als Entwicklung und Bewegung (in Deutschland im Vergleich zu USA „vermintes Gelände“).



Erfolgreiche Problemlösung mit Fokus auf Wandel als Entwicklung und Bewegung.

### Die Essenz

- Zum Wandeln gehört Handeln
- Fang' bei dir selbst an!
- „Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst in der Welt.“ (Mahatma Gandhi)
- Ich habe die Wahl, aus welchem Raum heraus ich denke...
- Freude an Veränderung macht es leichter...
- Erfolg beinhaltet auch Mut zum Scheitern („Ich habe so viel gelernt aus meinen Fehlern. Ich mache noch mehr.“)
- Es braucht ebenso Mut, Erfolg haben zu wollen.



Zum Wandeln gehört Handeln.

Angeregt wird ein Leitbüchlein „Wie begegne ich dem Wandel?“

### Das persönliche Schlusswort ...

„Werte zu benennen, heißt heute diskursiv herauszufinden, was JETZT wertvoll ist.“ (Hanno Heil)

„Wir müssen situative Klugheit üben und eine Technik der Wertfühlung entwickeln.“ (Christoph Münzer)



## Übers BusinessCOUCHing

Sensibilisierung für ethisch-wirtschaftliche Zusammenhänge, Dialogförderung, wie sich Veränderungen bewerkstelligen lassen. Austausch auf Augenhöhe – frei von Rollen und Titeln, mit Intellekt und Herz zwischen Menschen unterschiedlichster Positionen.

### Die neue Währung: Dialog, Begegnung, Vertrauen.

Nach dem Motto „Die neue Währung ist Dialog, Begegnung und Vertrauen“ sollen die Teilnehmenden Impulse in ihren geschäftlichen und persönlichen Alltag mitnehmen und sich im notwendigen Veränderungsprozess gegenseitig unterstützen.

**Credo:** Veränderungen vollziehen sich rasant. Die komfortable Zeit, die wir hatten, geht vorbei. Auch Deutschlands Wirtschaft wird die weltweite Krise irgendwann spüren, dann gibt es keine Spielräume mehr (weder finanziell noch ideell). Deshalb ist jetzt die Zeit zu handeln. Jeder an seinem Platz. Getragen von der Kraft und den Ideen einer Gemeinschaft, die menschenwürdig und bewusst nachhaltig leben will. Wenn wir die Menschen mitnehmen und begeistern haben wir eine Chance.

„**BusinessCOUCHing**“ ist ein ernsthaftes dennoch lockeres Format sich wichtigen Themen der Wirtschaft zu widmen, sie durch Erkenntnis und eigenes Verhalten in Unternehmen zu tragen und darüber für Durchdringung zu sorgen. Ethisches Verhalten lässt sich nicht verordnen, es muss in einem Unternehmen gelernt und gelebt werden. Dazu braucht es Räume für den freien Austausch. Diesen Raum bietet BusinessCOUCHing.

Angelehnt an die Tradition des klassischen Salons geht es darum, Wissen und Erfahrungen zu teilen. Es ist die Idee, mit unvollendeten, unvoreingenommen Gedanken in einen offenen Dialog zu gehen, um schrittweise gemeinsam Antworten und Lösungsansätzen zu finden. Das Format ist ein Rahmen

für Unternehmer, Führungskräfte und Personalverantwortliche sich mit Themen zu beschäftigen, die außerhalb des Tagesgeschäftes liegen, aber für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen von Bedeutung sind.

BusinessCOUCHing kann auch in Unternehmen und mit deren Teams stattfinden. Es bietet die Möglichkeit eines offenen Austauschs über alle Hierarchien hinweg, der alle einbezieht.

Sich Themen widmen, die außerhalb des Tagesgeschäftes liegen, aber für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen von Bedeutung sind.

**Wem Ethik in der Wirtschaft wichtig und ein Anliegen ist, hat zudem die Möglichkeit sich als ImpulsgeberIn, GastgeberIn, Patin oder Pate an den BusinessCOUCHing Veranstaltungen zu beteiligen.**

Über Ihr Interesse und Engagement würden wir uns freuen ...

*Sigrid Hofmaier, im Februar 2016  
www.sigrid-hofmaier.de*



BusinessCOUCHing

www.beata-frenzel.de

### Nächster Termin:

**Donnerstag, 3. März:  
"Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit - auch in Unternehmen?"**

Impulsgebende:  
**Kerstin Andreae** MdB,  
Stellvertretende Fraktionsvorsitzende Bündnis 90/  
Die Grünen  
**Annette Bohland**, Coach,  
Organisationsentwicklerin  
(davor Regionalleiterin und  
Prokuristin bei der GLS  
Bank).

Gastgeber: Wolfgang Heck,  
Life Food GmbH