

Günter Müller-Stewens und Eva Bilhuber Galli

Das Richtige tun

**Aufbruch zu einer menschlicheren
Wirtschaft**

NZZ Libro

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2022 NZZ Libro, Schwabe Verlagsgruppe AG, Basel
Lektorat: Karin Schneuwly, Zürich
Gestaltung, Satz: 3w+p, Rimpar
Druck, Einband: CPI books GmbH, Leck

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werks oder von Teilen dieses Werks ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

ISBN 978-3-907291-82-5
ISBN E-Book 978-3-907291-83-2

www.nzz-libro.ch
NZZ Libro ist ein Imprint der Schwabe Verlagsgruppe AG.

Inhalt

Zum Geleit 9

Einführung: Unternehmen und Menschlichkeit 13

- Wirtschaft menschlich denken 14
- Plädoyer für eine humane Unternehmensphilosophie 16
- Menschliche Aspekte in die Unternehmensgestaltung integrieren 20
- Die Zeitenwende als Chance sehen und nutzen 27

Gesellschaft im Umbruch 33

- Dem Vertrauensverlust der Wirtschaft entgegenreten 34
- Quellen gesellschaftlichen Unmuts 41
- Umfassend menschliche Verantwortung übernehmen 45
- Neue Spielräume nutzen 50

Sinnstiftung vor Finanzzielen 53

- Typen mentaler Einstellungen zur Unternehmensführung 54
- Zeit für eine Neuausrichtung 63
- Purposegetrieben handeln 66

Menschliches Leistungsverständnis 71

- Was ist menschliche Leistung? 71
- Omnipräsentes quantifiziertes Leistungsverständnis 73
- Unbewusste Bewertungsmechanismen 76
- Zurück zum «menschlichen» Kern unserer Leistung 79
- Unser Leistungsverständnis innovieren 84

Mehr Beziehung wagen 87

- Verloren in der Interaktionsflut und -wut 88
- Zunehmender Vertrauensverlust 89
- Weniger Marketing, mehr Dialog 90
- Auf den Wert menschlichen Austauschs setzen 92
- Gesucht wird eine «Beziehungs»-Governance 97

Verteilungsgerechtigkeit mit Augenmass 99

- Wachsende Komplexität 100
- Das richtige Mass finden 121
- Ausgewogen und ethisch vertretbar handeln 128

Multilaterale Partnerschaften führen 133

- Was kann man heute noch allein erreichen? 134
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit ist nicht trivial 135
- Grade menschlicher Zusammenarbeit differenzieren 140
- Keine Frage des Gelds 149

Menschenwürdige Digitalisierung 151

- Wo bleibt der Fortschritt für das Gemeinwohl? 152
- Technologie per se macht die Welt nicht besser 152
- Nicht die Technik, sondern die Geschäftsmodelle sind das Problem 154
- Technologischer Fortschritt braucht menschlich-ethischen Fortschritt 157
- Gesucht wird eine digitale Gemeinwohlbewegung 159
- Menschwürdige Digitalisierung 161
- Wollen wir eine Welt, in der die Technik uns bestimmt oder wir die Technik? 162

Sich der Zukunft offen stellen	165
Management bei hoher Unsicherheit	165
Verfangen in einer Kontrollillusion	168
Rigiditäten	170
Chance Handlungsdruck	172
Gekonnter Umgang mit hoher Unsicherheit	172
Multiple Prozessmodelle vorsehen	174
Das Entdecken der Freude am Entdecken	179
Schluss: Das Richtige tun	181
Das Richtige «tun»	184
Das «Richtige» tun	186
Ein herausfordernder Balanceakt	189
Mut zu mehr Menschlichkeit in der Wirtschaft	191
Nachwort und Dank	197
Anmerkungen	201
Literaturverzeichnis	213
Zu den Autoren	219

Zum Geleit

Wir spüren mehr oder weniger bewusst, dass unser Wirtschaftssystem in einer Sackgasse steckt. Der Kraftaufwand von Unternehmen, Politik und Gesellschaft, das Funktionieren unserer Wirtschaft und deren breite Akzeptanz zu gewährleisten, erscheint uns von Jahr zu Jahr in ähnlichem Ausmass zuzunehmen, wie die Kollateralschäden, die mit dem Erhalt unseres heutigen Wohlstands einhergehen. Es ist offensichtlich, dass unsere Renten-, Sozialversicherungs- und Gesundheitssysteme am Anschlag sind, dass unsere Lebensressourcen und unser sozialer Friede durch den Klimawandel, eine wachsende soziale Ungleichheit und lebensweltliche Polarisierung bedroht sind. Daran hat auch die Corona-Pandemie nichts geändert, sondern die bestehende Problematik eher verschärft und somit für uns alle noch vehementer sicht- und spürbar gemacht.

Auch wenn die Wirtschaft über die letzten 200 Jahre ganz wesentlich zu unserem Wohlstand und Fortschritt beigetragen hat, so hat sie in den letzten Jahren erheblich an Reputation und Vertrauen in der Gesellschaft eingebüsst, umfassend zur Lösung unserer gesellschaftlichen Problemstellungen beizutragen. Dafür gibt es viele Gründe. Man erinnere sich z. B. an diverse Umweltskandale von grossen Unternehmen, Lohnexzesse in vielen Vorstandsetagen, an die zwielichtige Rolle, die viele Topmanager ungestraft in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 gespielt haben, oder an neuerliche Betrugs- und Korruptionsfälle.

Es ist aber nicht nur das Fehlverhalten einzelner Führungspersonlichkeiten, die diese Zweifel an der Zukunftstauglichkeit unserer heutigen Form des Wirtschaftens säen. Vielmehr sieht man die Gründe auch in einem zunehmend systemischen Versagen. So wird heute deutlich grundsätzlicher gefragt, ob denn eigentlich noch klar ist, dass die Wirtschaft primär der Gesellschaft zu dienen habe – und nicht umgekehrt. Betrachtet man beispielsweise die Ausbeutung und Manipulationen, die Nutzerinnen und Nutzer durch die mächtigen Technologiekonzerne erfahren, sowie deren möglichen Einfluss auf das Verhalten, die Meinungsbildung und Selbstbestimmung, so kann berechtigt gefragt werden, ob dies noch im Sinn einer demokratisch freiheitlichen Gesellschaft sein kann.

Natürlich sind wir nicht die Ersten und Einzigen, denen das auffällt und Sorge bereitet. So gibt es bereits eine ganze Reihe bemerkenswerter Publikationen,

deren Autoren nach einer menschenfreundlicheren Form des Kapitalismus suchen. Auch gibt es überall auf der Welt erste Initiativen und einzelne Unternehmen, die eindrucksvoll mit Kurskorrekturen experimentieren, oder Führungskräfte, die mit hohem Engagement danach streben, «das Richtige» zu tun. Doch als Ganzes betrachtet, können wir uns des Eindrucks nicht erwehren, dass es in Unternehmen nach wie vor eher heisst: «Weiter wie bisher.» Es ist sogar so, dass das Verteidigen des Alt-Zustands durch deren Vertreter oft umso intensiver wird, je bedrohlicher und fragwürdiger sich die aktuelle Situation darstellt.

Was genau lässt uns einfach weitermachen, obwohl wir alle «eigentlich» wissen oder zumindest erahnen, dass dies nicht mehr so funktionieren kann, wird und darf? Wie kann es sein, dass wir dennoch im Bewahren-Wollen erstarren, wissend, dass wir uns damit unserer ökologischen und auch freiheitlich demokratischen Zukunft berauben? Positiv formuliert: Was braucht es, damit wir – in Unternehmen, im Management, in der Wirtschaftspolitik bis hin zur Investorenriege – beginnen, das «Richtige» zu tun und mutiger menschlicher denken und handeln?

Aus unserer Sicht liegt es nicht an mangelndem Wissen. Es gibt genügend Studien, Ideen und einzelne Beispiele, in denen erfolgreich demonstriert wird, wie man menschlicher und nachhaltiger wirtschaften kann. Solange jedoch alle Ideen mit bestehenden Bewertungsmassstäben bewertet werden, haben wir keine Aussicht auf eine durchgreifende Veränderung. In einem Wirtschaftssystem, das allein von monetärer Bewertung lebt, werden menschlich, ökologisch und sozial richtige Entscheidungen und Wertschöpfung nach wie vor der Profitlogik unterstellt und somit als Mittel zum Zweck degradiert.

Der Aufruf zu disruptiven Geschäftsmodellen greift somit zu kurz. Was wir vielmehr brauchen, ist eine Disruption unserer grundlegenden wirtschaftlichen Denkmodelle und Bewertungsmassstäbe. Solange in bestehenden Logiken gedacht und bewertet wird, hat Neues keine Chance zu entstehen und zu wachsen.

Wir haben dem Buch den Titel *Das Richtige tun* gegeben, aber um es gleich vorweg zu nehmen: Wir nehmen für uns nicht in Anspruch zu wissen, was das «Richtige» im Einzelfall genau ist. Wir wissen auch nicht, worin diese gesuchte Disruption genau besteht und wie der Weg zu einer menschlicheren Wirtschaft aussieht. Wir sind auch nicht der Meinung, dass das Wirtschaften heutzutage grundsätzlich unmenschlich wäre. Dazu sehen wir zu viele Führungskräfte, die sehr um Menschlichkeit in ihren Unternehmen bemüht sind. Doch wir sehen einen Bedarf an einer tiefer gehenden Auseinandersetzung mit unserer derzeiti-

gen Unternehmensführungslogik, sie mutig grundsätzlicher zu hinterfragen, zu reflektieren und nach Alternativen zu suchen.

Mit der Sammlung von Essays, die wir in diesem Buch zur Verfügung stellen, wollen wir Denkanstöße geben, wie und wo angesichts einer sich im Umbruch befindenden Gesellschaft nach zukunftstauglichen Antworten auf die Frage nach dem «Richtigen» im Sinn von mehr Menschlichkeit im unternehmerischen Denken und Handeln gesucht werden kann. Denn wir glauben daran, dass Unternehmen und Wirtschaft zentrale Treiber gesellschaftlicher Entwicklung sind und im positiven Sinn Wandel erzeugen können. Und je mehr Akteurinnen und Akteure in Unternehmen und Wirtschaft den Mut aufbringen, sich täglich immer bewusster die Frage zu stellen, was für sie und ihre Organisation das «Richtige» ist, um nicht nur zu einem ökonomischen, sondern auch zu einem humanen und moralischen Fortschritt unserer Gesellschaft beizutragen, desto mehr haben wir eine Chance, den Wandel zu einer menschlicheren Wirtschaft gemeinsam zu erzeugen.

Auch wenn wir die hier zusammengetragenen Thesen, Gedankengänge, Fragestellungen und Ideen gesamthaft gemeinsam bearbeitet und reflektiert haben, sind die Auswahl und Entstehung der einzelnen Essays massgeblich durch unsere unterschiedlichen biografischen Erfahrungshintergründe und unsere jeweiligen Kerninteressengebiete inspiriert. So hat Eva Bilhuber Galli die Essays «Menschliches Leistungsverständnis», «Mehr Beziehung wagen», «Multilaterale Partnerschaften führen» und «Menschenwürdige Digitalisierung» beigetragen, während die Essays «Gesellschaft im Umbruch», «Sinnstiftung vor Finanzzielen», «Verteilungsgerechtigkeit mit Augenmass» und «Sich der Zukunft offen stellen» primär aus der Feder von Günter Müller-Stewens stammen. Angesichts der Komplexität und Mehrdimensionalität der von uns aufgegriffenen Themen wollen wir damit unserer eigenen Diversität als Autoren Raum schenken, ohne dabei die Integration in einen gemeinsamen konzeptionellen Rahmen zu vernachlässigen. So steht jedes Kapitel gewollt für sich und diskutiert die Aspekte auf unterschiedlichen reflektorischen Ebenen, von eher erklärend, konzeptionell bis hin zu einem Brainstorming praktischer Anregungen, ist aber gleichzeitig Teil eines übergeordneten integrativen Gesamtwerks, das im Kern nach Wegen zu einer menschlicheren Wirtschaftswelt sucht. Wir hoffen, dass dieser orchestrierte bunte Strauss an bewusst gewähltem Facettenreichtum, an Subjektivität und Unvollständigkeit am besten in der Lage ist, zum Weiter- und Vorwärtsdenken einzuladen und auf

unterschiedlichsten Ebenen sinnstiftend und inspirierend für eigene Reflexionen und Initiativen wirkt.

Wir wollen mit diesem Buch somit in erster Linie Denkipulse für alle interessierten Wirtschaftsakteurinnen und -akteure stiften, herkömmliche und oft unbewusste Denk- und Bewertungslogiken in Organisationen zu hinterfragen, Alternativen zu ersinnen und auch experimentierfreudig zu erproben. Unser Anspruch ist ein exploratives Reflektieren ohne Schlusspunkt, das Mut zum Weiterdenken und Handeln inspirieren soll – egal ob im Management, in der Mitarbeiterschaft, in der Politik, im Interessenverband, und egal ob im Grossunternehmen oder Start-up.

Natürlich kann man unseren Ausführungen einen gewissen Idealismus, eine gewisse «Blauäugigkeit» oder gar Realitätsferne unterstellen. Doch dies ist für uns kein Argument, nicht weiter alles zu unternehmen, über Gründe und wünschenswerte Neuerungen der empfundenen Schieflage unserer gegenwärtigen Art und Weise zu wirtschaften nachzudenken, denn wir wissen aus unserer Arbeit, dass viele Führungskräfte selbst nach einem Weg der Veränderung suchen.

So hoffen wir, dass unsere Denkanstösse bei aller Unvollständigkeit dazu inspirieren, «das Richtige» zu tun: gemeinsam eine Wirtschaft zu kreieren, die es sich zur kompromisslosen Kernaufgabe macht, die komplexen sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen unserer Gesellschaft federführend mitzulösen. Wir glauben, dass das, was es für ein menschlicheres Wirtschaften braucht, bereits da ist – doch wir müssen es sehen wollen und den Mut aufbringen, ihm eine Stimme zu geben. Noch heute.

Günter Müller-Stewens und Eva Bilhuber Galli