

Cusanus Hochschule
Seminararbeit im Modul
„Studia humanitatis III: Begegnung und Gemeinschaft“
Dozenten: Dr. Martin Thomé
WS 2016/17

Lebendige Werte in Unternehmen

Eine philosophisch-praktische Annäherung

vorgelegt von:
Sarah Mewes, Ehrental 48, 53332 Bornheim
E-mail: s.mewes@hotmail.de
Abgabedatum: 20.03.2017

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Philosophische Überlegungen zu lebendigen Werten in Unternehmen	1
2.1	Was ist ein Wert?.....	2
2.2	Individuelle Werteorientierung	2
2.3	Weg in eine Wertegemeinschaft - Räume der Wertbildung	4
3	Erfahrungen wertorientierter Unternehmen	6
3.1	Sonett: Der Hüter des Wassers.....	10
3.2	Premium Cola: im Zeichen der Gleichwertigkeit	10
4	Lehren aus philosophischen und praktischen Einsichten	11
5	Fazit	14
	Literaturverzeichnis	II

1 Einleitung

Werte zu postulieren ist nicht schwierig: fast alle großen Unternehmen haben heute eine CSR- und Nachhaltigkeitsabteilung die sich darum kümmert. Das Interesse daran, als Unternehmen moralische Werte zu verkörpern, die über monetäre Gewinnmaximierung hinausweisen, wächst ständig. Jedoch werden diese Werte in vielen Fällen lediglich genutzt, um Absätze zu steigern und das Firmenimage zu polieren. Dabei werden sie als Mittel zum Zweck der Gewinnsteigerung eingesetzt, nicht als Zweck an sich. Werte als Unternehmen zu leben, um der Werte willen, um einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Gesellschaft zu leisten, ist eher seltener anzutreffen. Allerdings kommt auch in aus intrinsischen Bestrebungen an moralischen Werten orientierten Unternehmen die Problematik auf, dass, selbst wenn Werte als Selbstzweck in das Zentrum eines Unternehmens gestellt werden, dies noch kein Garant dafür ist, dass die Beteiligten der Unternehmung sich mit ihnen identifizieren können, oder Wege und Rahmenbedingungen gegeben sehen, diese lebendig werden zu lassen. Dabei wird diese Form einer lebendig ergriffenen Werteorientierung, aufgrund vielfältiger globaler Krisen im Bereich von Umwelt und Sozialem immer wichtiger und Unternehmen stellen einen wichtigen Akteur dar, der diesen mit Wertorientierung begegnen kann.

Daraus ergibt sich für mich die Fragen, denen ich in dieser Arbeit nachgehen möchte: Wie können Werte in einem Unternehmen in Form einer gemeinsamen Wertorientierung lebendig werden? Wie können die Werte vom Papier in die soziale Praxis übergehen? Was bedeutet es überhaupt, einen Wert lebendig zu ergreifen und welche sozialen Rahmenbedingungen sind dazu nötig?

Die Idee dieser Themenstellung nachzugehen rührt aus persönlichen Erfahrungskontexten her. Zwei sehr unterschiedliche Situationen, prägten diese Fragen: zunächst das Gespräch mit dem bolivianischen Fairtrade-Zertifizierer, der mir erzählte, dass die Bauern nicht selten, den mit fairem Handel verbundenen Mehraufwand als Last ansahen, die ihnen das Leben schwer machte. Die moralischen Ansprüche, zu einem besseren Leben der Bauern beizutragen hatten dort ihre Grenze. Die dahinterstehenden Werte waren abstrakt und konnten von den Bauern nicht ergriffen und gelebt werden. Stattdessen erschwerten sie ihnen das Leben.

Während eines Praktikums in einem sozial-ethisch orientierten Unternehmen begegnete mir eine ähnliche Problematik. Die moralischen Werte, nach denen das Unternehmen ausgerichtet war, waren auf der Führungsebene sehr lebendig, während unter den Mitarbeitern wenig Wissen um sie bestand, was nicht selten dazu führte, dass Ansprüche und Geschäftspraktiken auseinander fielen.

Das Studia Humanitatis Modul „Begegnung und Gemeinschaft“ erschien mir ein geeigneter Raum zu sein, um den Fragen nach gelebten Werten nachzugehen, da dort in verschiedenen Formen die Frage nach verantwortungsvollem Leben in Gemeinschaft nachgegangen wurde. Da meine Fragen von Erlebnissen aus der Praxis herrühren und die Seminare eine philosophische Perspektive vermittelten, habe ich versucht diese beiden Bereiche im Rahmen dieser Arbeit in eine Begegnung zu führen. Somit berührt

die Arbeit auch die Frage, wie Theorie und Praxis zusammenwirken und was sie voneinander lernen können.

Die Arbeit gliedert sich in fünf Teile. Nach diesen einleitenden Worten, gehe ich im zweiten Teil philosophisch der Frage nach, was Werte sind und wie sie in der Lebenspraxis lebendig werden können, sowohl auf der Ebene individueller Werteorientierung, als auch in Gemeinschaft. Anschließend widme ich mich im dritten Teil zwei Unternehmensbeispielen. In jedem dieser Unternehmen herrscht eine starke Werteorientierung vor, sowie der Anspruch diese lebendig zu halten. Anhand von persönlichen Interviews mit den jeweiligen Geschäftsführern versuche ich ein Bild zu zeichnen, wie Werte dort gelebt werden und welche Räume es dafür braucht. Im vierten Teil führe ich philosophische und praktische Ebene zusammen und zeige auf, wo und was sie voneinander lernen können. Die abschließenden Bemerkungen im fünften Teil runden die Arbeit ab. Das Ziel dieser Arbeit ist es, Denkanstöße zu liefern, was es brauchen könnte um gemeinsame Wertorientierung zu ermöglichen.

2 Philosophische Überlegungen zu lebendigen Werten in Unternehmen

2.1 Was ist ein Wert?

Der Begriff „Wert“ stammt von dem mittelhochdeutschen Wort „wert“ ab und bedeutet so viel wie „wertschätzen“, „edel“, „teuer“ und „herrlich“ (Brodbeck 2012: 385). Der Wertbegriff findet historisch betrachtet zunächst vornehmlich Verwendung im kaufmännischen Leben und wird somit häufig eng an Vorstellungen von Geldwerten gebunden, in denen alles auf rein quantitativer Basis verglichen wird und es schwierig ist einen Begriff qualitativer Unterschiede zu bilden. Der marxistische Ökonom Sohn-Rethel beschreibt „Wert“ als Begriff, der sich durch seine vollkommene Qualitätslosigkeit und rein quantitative Differenzierung auszeichnet (Sohn-Rethel 1989: 12). Unter der monetären Bewertung wird alles gleichgemacht und zahlenförmig ausgedrückt und gegeneinander aufgerechnet. Das impliziert, dass alles ineinander konvertibel erscheint. Platt gesagt, könnte ich auch meine große Liebe gegen einen Berg Butter austauschen, wenn dieser nur groß genug ist, damit er denselben Wert erreicht, wie mein Liebster. Spätestens an dieser Stelle wird klar, dass der monetäre Wertbegriff wesentliche Dimensionen menschlicher Unterscheidungs- und damit auch Bewertungsfähigkeit außen vor lässt.

Sieht man sich jedoch die Praxis des menschlichen „Bewertens“ näher an, wird eine tieferliegende Sinndimension sichtbar, die weit mehr ist, als ein quantitativer Vergleich. Die Ausarbeitung dessen könnte Anstoß für eine neue Konnotation des Wertbegriffs in der ökonomischen Sphäre geben.

Werte werden in unserer westlichen Kultur oft als statisches Phänomen gesehen. Dies birgt die Gefahr des Werte-Apriorismus (Schmitt 2003: 22). Sie erscheinen dann als Vorschriftenkataloge, nach denen Menschen ihr Handeln richten sollen. In dieser Form sind sie nicht lebendig, da sie nicht aktiv ergriffen werden können, sondern verkommen zur reinen Regelbefolgung, die individuelle Einschätzung und

Verantwortungsübernahme in Situationen unterbindet. Das kann so weit führen, dass Menschen von Werten regiert werden, die weder ihnen, noch ihrer Umwelt guttun. So sah das zumindest Friedrich Nietzsche, der versuchte die Wertphilosophie zu dynamisieren, indem er ihre soziale Verkrustung entlarvte, aufbrach und zeigte, dass Weltanschauung immer schon Wertung beinhaltet, zu der Menschen sich verhalten müssen.¹ Mit der Aufforderung zur „Umwertung der Werte“ versuchte er jeden einzelnen Menschen wachzurütteln und ihm begreifbar zu machen, dass er selbst stets lebendiger Gestalter seiner Werte sei.

Werthe legte erst der Mensch in die Dinge, sich zu erhalten, [...]

Schätzen ist Schaffen [...]

Durch das Schätzen erst giebt es Werth: und ohne das Schätzen wäre die Nuss des Daseins hohl (Nietzsche 2014: 74).

Mit seiner Wertung nimmt der Mensch Stellung zur Welt ein. Das Ziel eines jeden Menschen sollte es sein, seine Wertungen hinterfragen zu können und immer wieder im Moment aus sich heraus neu zu schöpfen und zu verkörpern.² So kann der Mensch sich von seinem eigenen hinderlichen Vorverständnis befreien und aus dem in der Situation geschöpften Wert die Welt neu begreifen lernen.

Nietzsche hat einen Weg aufgewiesen, wie Werte individuell gelebt werden können. Allerdings fehlt weitgehend der Aspekt des Gemeinsamen und der Mensch steht als atomisiertes Individuum in der Welt. Im menschlichen Zusammenleben überhaupt, und in einem werteorientierten Unternehmen speziell, findet die Werteorientierung nicht nur auf einer individuellen Ebene statt, sondern ist stets Teil einer gemeinsam gelebten Wertekultur.

Wenn es keine Werte als metaphysische Tatsachen gibt, sind sie immer rückgebunden an praktische Handlungen, die ihnen Geltung verleihen und werden in jedem Tun neu geschöpft. Sie bilden die Grundlage jeden Handelns, in Form von Prinzipien und Orientierungsmarken für reflektierte Entscheidungen. Der Mensch kann seine Werteorientierung selbst gestalten. Der Ort der Geltung von Werten ist nach wie vor das Individuum (Brodbeck 2012b: 108). Werte gelten immer nur so lange, wie jemand bereit ist ihnen Geltung zu verleihen. Er ist jedoch in seiner Wertzuschreibung nicht

¹ Der Grundansatz einer dynamischen Wertphilosophie, der besagt, dass Werte nicht ewig objektiv gegeben sind, ist dabei eigentlich nicht neu. Wenn man davon ausgeht, dass „bis ins 18. Jh. [...] das Thema ethischer und kognitiver Bewertungsmaßstäbe ausschließlich in Tugendlehren verhandelt“ (Sandkühler 2010:4423) wurde, wird klar, dass Werte als Tugenden schon in der Antike eine gestaltbare Haltung zur Welt ausdrückten. Bei Aristoteles enthalten beispielsweise alle Tugenden ihre spezifischen Bewertungsmaßstäbe. Diese sind jedoch nicht statisch, sondern müssen im Leben erarbeitet werden und ihre Realisation im Weg der rechten Mitte obliegt der wertenden Einschätzung des Gehenden (Aristoteles 1980).

² Den Prozess der Infragestellung, Überwindung und Schöpfung neuer Werte beschreibt Nietzsche in der Rede der drei Verwandlungen des Geistes. Zunächst trägt dieser als Kamel alle Lasten, die ihm aufgebürdet werden und befolgt Regeln, die ihm selbst schaden. Als er das erkennt wird er zum sich aufbäumenden Löwen, der alles was bisher galt zerstört und orientierungslos in der Welt steht und zuletzt zum Kind, das spielerisch aus dem Moment heraus seine Werte schöpft (Nietzsche 2014: 29ff).

allein. Sein Wert kann erst als solcher in der Welt wirksam werden, wenn auch andere ihn anerkennen. „Ein Wert muss gelten und Geltung setzt allgemeine Anerkennung voraus“ (Brodbeck 2012b:118). Somit prägen kulturelle Kontexte welche Werte verwirklicht werden können. Was für wertvoll erachtet wird ist von jeher eng verwoben mit kulturellen Sinnvorstellungen. Diese, als gestaltbare Komponente, in einem gemeinschaftlichen Raum zu halten ist die Aufgabe wertorientierter Unternehmen. Dieses Spannungsfeld lebendiger Werte zwischen individueller und kultureller Gestaltung, möchte ich im Folgenden skizzieren. Dabei werde ich zunächst der Frage nachgehen, was eine individuell ergriffene Wertorientierung bedeuten könnte, um darauf aufbauend die Ermöglichungsbedingungen einer lebendigen Wertorientierung in Gemeinschaft zu erkunden.

2.2 Individuelle Werteorientierung

Woher kommt es, dass ein Mensch aus sich heraus nach bestimmten Werten handelt? Wieso schöpft er diese im Sinne Nietzsches Werte aus sich selbst? Und wie macht er das? Er tut das indem er sein Handeln bewusst in einen Sinnkontext stellt. Werteorientierung kann somit als der Ort beschrieben werden, an dem im Handeln eine grundlegende Sinndimension sichtbar wird. Das Wort „Sinn“ kommt ursprünglich aus dem Althochdeutschen *sinan*, was „reisen, gehen, streben“ bedeutet (Sandkühler 2010:2461u). Da die Reise des Sinns stets durch die Erfahrungswelt geht, spielen dabei die Wahrnehmungssinne eine zentrale Rolle. Hier offenbart sich eine strukturelle Ähnlichkeit von Lebens-Sinn und Wahrnehmungs-Sinn, die sich nicht allein in der Wortgleichheit erschöpft. „Die ›Sinne‹ stellen für den Menschen die Verbindung zu seiner Um- und Mitwelt her, dies jedoch nicht einfach als passive Datensammlung, sondern durchaus als aktive Aufmerksamkeit, die einer Sache ›nachgeht‹“ (Sandkühler 2010:2461u). In dieser Deutung weist „Sinn“ auf die Dimension hin, in der Menschen mit Welt in Beziehung treten. Hartmut Rosa nennt diese sinnstiftende Beziehung zur Welt „Resonanz“. Der Begriff der Resonanz kommt aus dem lateinischen *resonare*, was so viel wie „tönen, widerhallen“ bedeutet. Rosa beschreibt damit einen Beziehungsmodus, in Form eines sich verstärkenden Wechselverhältnisses zwischen zwei Körpern. Als solches ist er nicht kausal, sondern ereignet sich im Berühren und berührt werden, dem Aufeinander antworten zweier Körper, mit der je eigenen Stimme (Rosa 2016: 284f). Dabei ist der in die Welt gestellte Mensch doppelseitig responsiv als Subjekt gegenüber der Umwelt und in sich selbst als Leib gegenüber seiner psychischen Person (Rosa 2016: 132). Der Körper dient dabei gleichsam als Membran der Inskription und Expression, als Medium zwischen Selbst und Welt: „keine Welt ohne Leib, kein Leib ohne Welt“ (Rosa 2016: 145ff). Die Einzigartigkeit des Ichs liegt in dieser Begegnung in der Tatsache, dass niemand außer ihm antworten kann und es gleichzeitig durch das Angesprochen-Sein von der Welt, die ihm begegnet und ihn zu einer Antwort auffordert, nicht umhin kommt zu antworten. Rosa unterscheidet drei Formen der Resonanzbeziehungen: die horizontale Resonanz, die auf zwischenmenschliche Beziehungen gerichtet ist, die diagonale Resonanz, in der der Mensch Bezug zur Dingwelt herstellt und die vertikale

Resonanz, in der der Mensch sein Da-Sein in eine über sich selbst hinausgehende Totalität einordnet (Rosa 2016: 73ff). Sie alle konstituieren Sinn und bilden dadurch die Grundlage der Werte. Ihre Ausbildung hängt einerseits von subjektiven Dispositionen, als auch von institutionellen, kontextuellen, kulturellen und physischen Konfigurationen der betreffenden Weltausschnitte ab, sowie der Interaktion zwischen beiden (Rosa 2016: 35). Resonanzerfahrungen tragen dabei weniger zur Bestätigung und Verfestigung von Weltverhältnissen, sondern zu deren Verwandlung bei, in dem Selbst und Welt aus der Berührung verändert hervorgehen (Rosa 2016: 318). In diesem Sinne ist Wertewandel äußerer Ausdruck dessen, was die Werte ausmacht (Brodbeck 2012b: 107).

Doch inwiefern stellt diese Sich-zu-der Welt-in-Beziehung-setzen eine Quelle für individuelle Wertorientierung dar? Das Urmoment der Beziehung liegt im Gewahrwerden der Situation. Aus ihrer Gegenwart erwächst Bedeutsamkeit, die gleichsam eine Stellungnahme gegenüber der Welt einfordert (Rosa 2016: 189). Der Mensch erlangt durch sie eigene Unterscheidungs- und dadurch Entscheidungsfähigkeit. Unterscheidungsfähigkeit kann als Kriterium für moralisch gutes, glaubhaftes Verhalten gesehen werden und somit für bewusst ergriffene Wertorientierung (Thomé 2004: 54). Wertung hat in diesem dynamisch-vollzughaften Sinne etwas mit Entscheidung zu tun. Sie ereignet sich und erlangt Geltung, im je durch die Entscheidung eingeschlagenen Weg. Dem Existenzphilosophen Heinrich Barth zufolge macht das dauerhafte In-Entscheidung-Stehen die Besonderheit des Seins des Menschen aus (Barth 2007:22). Entscheidung sieht er dabei als die praktische Bejahung einer offenen Möglichkeit. Mit der Entscheidung übernimmt der Mensch jedoch auch immer Verantwortung, indem er sich dem Begegnenden stellt (Thomé 1998: 12f). Entscheidungen sind somit aufs Engste mit Verantwortungsübernahme verwoben.

Da die Zukunft offen ist und Entscheidungen stets auf Basis begrenztem Wissens, begrenzter Einsicht und begrenzter Handlungsmöglichkeiten gefällt wurden, bleibt auch die aus Überzeugung gewonnene Entscheidung stets vorläufig und perspektivisch unabgeschlossen. Der Mensch befindet sich mit seinem wertenden Verhalten in einem stetigen Spannungsverhältnis, ohne jemals „richtige Antwort“ zu finden. Er muss sich immer wieder neu einer fundamentalen Fraglichkeit zu stellen. Ein verantwortlicher, wertorientierter Mensch muss somit in der Lage sein, die Welt in ihrer Fraglichkeit zu begreifen und Dinge zur Frage zu machen, statt sie fraglos hinzunehmen. Eine persönliche Wertorientierung braucht diese Fraglichkeit, weil sie, wenn sie fraglos geworden ist, ihre Lebendigkeit verliert und zur Regelbefolgung wird. Der Wert der Werte besteht darin, dass sie von uns permanent verantwortete Entscheidungen fordern und dazu anleiten die unaufhebbare Fraglichkeit und Unabgeschlossenheit der menschlichen Existenz sinnvoll zu gestalten.

Wenn der Weg der Wertorientierung stets mit einer individuellen Fraglichkeit verbunden ist: wie kann dann überhaupt eine Wertegemeinschaft entstehen? Dieser Frage möchte ich mich nun widmen.

2.3 Weg in eine Wertegemeinschaft – Räume der Wertbildung

Werte sind ein Ausfluss der menschlichen Gemeinschaft, nicht eines Individuums. Es gibt nicht Individualwerte und Gemeinschaftswerte beziehungslos nebeneinander. So wenig wie es nach Wittgensteins Ansicht eine „Privatsprache“ gibt, so wenig gibt es „Privatwerte“. Werte stellen immer eine Relation her zwischen einer Situation, also konkreten Individuen und deren Bezogenheit auf menschliche Gesellschaft, die Gemeinschaft in und aus der sie leben (Brodbeck 2012b:217f).

Werte haben den eigenartigen Charakterzug, dass ihnen einerseits nur Individuen Geltung verleihen können, sie andererseits nur durch die Anerkennung der Vielen auch in der Welt in Erscheinung treten. Werteorientierungen sind in diesem Sinne nie rein individuell oder gemeinschaftlich. Eine Gesellschaft kann nicht festlegen, welche Werte Menschen verkörpern, aber sie kann Räume einschränken, in denen sich Werthaltungen verwirklichen lassen. So sind Weltbeziehungen auch in erheblichem Maße kollektive soziale Verhältnisse (Rosa 2016: 33). Sie prägen menschliches Handeln durch vorherrschende kulturelle Bilder soziale Normen. Die heutige ökonomische Sphäre kann durch ihren Fokus auf monetäre Werte, die Verwirklichung anderer nicht sehen und wirkt daher beschränkend auf die Möglichkeit diese zu leben.

Wie müssen Räume gestaltet werden, damit eine möglichst freie, selbstbestimmte Wertentfaltung möglich sein kann? Der japanische Philosoph Ikujiro Nonaka beschreibt die Sphäre, in der geteiltes Wissen und Werte entstehen können, als „Ba“, was soviel wie „Platz, Ort“ bedeutet (Nonaka 1998: 41). Ausgehend von diesem Ort, möchte ich Möglichkeitsräume erkunden, die gemeinsam gestaltbare Wertorientierung möglich machen. Das „Ba“ ist ein gemeinschaftlich geteilter Beziehungsort, an dem in Begegnung eine gemeinsame Wertorientierung entstehen kann. Er schafft Bedingungen, in denen man sein eigenes, begrenztes Wissen überschreiten und sich als Teil eine Welt erkennen kann, von der man einerseits abhängt, die man durch gemeinsames Handeln jedoch auch gestalten kann. Er kann sowohl physisch, virtuell als auch mental sein kann (Nonaka 1998: 40).

Den Ablauf einer solchen gemeinsamen Gestaltung beschreibt Nonaka in dem SECI-Modell, das durch die verschiedenen Räume der Sozialisierung, Externalisierung, Kombination und Internalisierung führt, denen jeweils eine besondere Ba-Qualität zugeordnet werden kann (Nonaka 1998: 42ff). In ihnen wird Wissen, bzw. Werte in der Synthese verschiedener Blickwinkel und der Interaktion von impliziten und expliziten Wissen, von Dialog und Praxis geschaffen (Nonaka 1998: 42; Nonaka, Toyama, and Hirata 2008:27). In gewisser Weise bedingen sich Wissen und Werte dabei gegenseitig: Was bewertet wird, muss gewusst werden und was gewusst wird, muss für wissenswert gehalten werden. Gemeinsames Wissen schafft Unterscheidungskraft für Wertentscheidungen und geteiltes Wissen ist Voraussetzung für eine gemeinsame Werteorientierung.

Die erste Stufe nennt Nonaka die Stufe der *Sozialisierung*. In ihr wird implizites Wissen durch Interaktion und gemeinsame Aktivitäten geteilt. Dies geschieht nicht allein über den sprachlichen Austausch, sondern in Begegnungen in welchen alle fünf Sinne

involviert sind, während man Zeit miteinander in einem geteilten Umfeld verbringt (Nonaka, Toyama, and Hirata 2008: 20). Es ist der Ort des *Originating ba*, an dem durch die gemeinsame Erfahrung Neues geschaffen wird, wenn das Selbst sich von sich befreit, um das implizite Wissen der Anderen wahrzunehmen (Nonaka 1998: 42ff). Der Mensch hat unbewusst schon immer ein Vorverständnis davon, was ihm begegnet. Schafft er es aber sich in unvoreingenommener Weise gegenüber dem ihm Begegnenden zu öffnen, kann aus der Begegnung ein neues Verstehen erwachsen. Diese Offenheit entsteht, wenn der Mensch ganz im Hier und Jetzt ist (Nonaka, Toyama, and Hirata 2008:35). Dieser Raum macht durch die Erfahrung gegenseitigen Verständnisses und Wertschätzung im Umgang miteinander eine Resonanzerfahrung möglich. „Ohne Liebe, Achtung und Wertschätzung bleibt der Draht zu Welt starr und stumm“ (Rosa 2016: 30).

Im gemeinschaftlichen Tun ist es wichtig, die fundamentale Andersheit des Gegenübers wahrzunehmen, zu bewahren und wertzuschätzen. Wenn Menschen dies nicht tun und Andere als Spiegel unserer Selbst betrachten, gerät ihre Realität und Existenz aus dem Blick und es kommt, wenn die Unterschiede unbehandelt bleiben, zu selbstreferentiellem Verstehen (Sennett 2002: 62f). Auch eine Resonanzerfahrung findet nicht zwischen Gleichen statt - sonst wäre sie nicht mehr als ein Echo-, sondern zwischen Differenten, in Form einer Antwortbeziehung (Rosa 2016: 311). Die Begegnung geht notwendiger Weise mit einem Moment des Unverfügbaren und des Widerspruchs einher (Rosa 2016: 317). Dadurch wird der Mensch sich seiner eigenen Grenzen bewusst. An dieser Stelle kann auch Verantwortung als Unterscheidungsfähigkeit einsetzen. Außerdem kann durch das Sehen des Ungreifbaren Neugier gegenüber dem Unbekannten entstehen. „Erst wenn das „normale Leben“ nicht mehr normal erscheint, beginnen wir uns zu engagieren“ (Sennett 2002: 292).

Diese Haltung erfordert das Bild der Anderen in der Begegnung immer wieder anzupassen, es nicht fest werden zu lassen sorgt dafür, dass auch kein starres Gruppenbild entstehen kann, sondern ein lebendiges, was sich immer wieder in der Begegnung mit Leben füllt. Gruppenbilder tendieren häufig dazu starr zu werden. Gerade auch in werteorientierten Unternehmen. Dabei drängt das Bild „wir“ die Geschichte des „wir“ in den Hintergrund durch die Unterschiede und Brüche sichtbar werden (Sennett 2002: 294f). Das „wir“ ist immer lebendig. Um zu sehen, dass es erst durch die Menschen entsteht, die daran teilhaben, sind kleine, persönliche Geschichten wichtig. Nonaka sieht das Ganze der Organisation als riesiges Puzzle, in dem jedes Teil zur Diversität aller andern beiträgt, indem es die umliegenden formt und von ihnen geformt wird (Ikujirō Nonaka, Toyama, and Hirata 2008: 31). Sie lebt und schöpft sich immer wieder neu, durch eine Vielfalt von Perspektiven, die eine gemeinsame formen.

Diese Art von Sozialisierung verliert „den Einzelnen mit seinem Anliegen nicht aus dem Blickfeld“ (Barth 2007: 160). Ein Sozialkonstrukt, dass das schafft ist für Barth eine gelungene Gemeinschaft. In diesem Sinne bedeutet sie Koexistenz von Menschen, dass der Einzelne nicht im Kollektiv aufgeht, sondern sich seinen Grenzen als Einzelner bewusst ist. Die Werteorientierung Einzelner darf nicht in der Gesamtheit untergehen.

Eine Gruppe muss ermöglichen, dass jeder Verantwortung für seine Entscheidungen, und damit auch Verantwortung für die Gruppe übernehmen kann.

Damit der Raum dafür gegeben ist, ist es wichtig, dass Vertrauen, nicht Wettbewerb und Konkurrenz den Umgang bestimmen. Konkurrenz führt zu Individualisierung. In ihr wird das Individuum zu einem einsamen Atom, das herausgelöst aus sozialen Kontexten, bzw. umgeben von feindlichen sozialen Kontexten um sein Überleben kämpft. Diese Haltung zerstört Gruppendynamiken. Auch neidvolle Vergleiche und Ungleichheit können zur Erosion sozialer Bande führen (Sennett 2015: 229) Was es dagegen braucht ist ein Gefühl von Sicherheit und gegenseitigem Vertrauen (Ikujirō Nonaka, Toyama, and Hirata 2008: 38).

Hannah Arendts Begriffe des Versprechens und Verzeihens bilden Möglichkeitsräume, wo dies entstehen kann. Als Brücke über die Unwiderrufbarkeit, Unabsehbarkeit und Unsicherheit des Handelns und machen sie gemeinsame Wege möglich.

Bindende Versprechen wirken „wie Inseln der Sicherheit von den Menschen [die] in das drohende Meer des Ungewissen geworfen werden“ (Arendt 1994: 232). Als solche bilden sie eine Grundlage, auf der Vertrauen aufgebaut werden kann und wirken, durch die Bindung, die sie schaffen, zugleich identitätskonsituierend.

Dagegen schafft das Verzeihen die Voraussetzung für menschliche Handlungsfähigkeit, indem es einen Raum kreiert, in dem Neubeginn möglich ist. Durch die Praxis des Verzeihens wird eine moralisch, rechtlich und ökonomisch rechnende Perspektive durchbrochen, die Recht und Schuld festlegen will. Die Fähigkeit des Verzeihens in Resonanzbeziehungen als Verflüssigung verhärteter Beziehungen unverzichtbar. Sie ermöglicht Subjekten sich wieder zu begegnen (Rosa 2016: 360ff). Verziehen wird immer einem Menschen, nicht einer Sache (Arendt 1994: 237). So kann die Handlung weiterhin verurteilt werden, während der Mensch aber die Chance bekommt neu anzufangen. Diese beiden Haltungen verschaffen Gruppen Souveränität (Arendt 1994: 313) und ermöglichen gleichzeitig Lernfähigkeit aus Erfahrungen und Fehlern, sowie Reflexivität von Selbst und Gruppe. „Nur wem bereits verziehen ist, kann sich selbst verzeihen; nur wem Versprechen gehalten werden, kann sich selbst etwas versprechen und es halten“ (Arendt 1994: 233).

Ein gemeinsames Verstehen aus dem eine gemeinsame Werteorientierung erwächst, baut auf einer gemeinsamen Praxis auf, in der Menschen sich als Gleiche begegnen, Bindung und Vertrauen aufbauen und Ziele entwerfen können. In gemeinsamen Tätigkeiten Erfahrungswissen zu sammeln ist Voraussetzung für ein lernfähiges Unternehmen. Wenn Erfahrungswissen nicht wächst, wächst explizites Wissen auch nicht (Ikujirō Nonaka, Toyama, and Hirata 2008: 26).

Das in der Sozialisierung entstehende Miteinander ist jedoch an dieser Stelle noch implizit - noch nicht versprachlicht. Dazu bedarf es des zweiten Schrittes, der *Externalisierung*. „Externalization requires expression of tacit knowledge into comprehensible forms that can be understood by others“ (Nonaka 1998: 43). In der ersten Phase ist das neue Wissen, die gemeinsame Wertorientierung noch nicht vollständig bewusst, da es keine sichtbare Form, keine Sprache hat. Im *interacting ba*

wird das implizite Wissen expliziert und sprachlich artikuliert. Dabei findet das Ringen um sprachlichen Ausdruck in einem Dialog statt, dessen wichtigste Fähigkeit das Zuhören ist. Zuhören impliziert die Bereitschaft konkrete Details und Eigenheiten aufzugreifen, ohne zu verallgemeinern (Sennett 2015: 35ff). Das Neue liegt in den Zwischentönen. Durch die sprachliche Formulierung wird das Wissen zu etwas Gemeinsamen und gibt der entstehenden Wertekultur eine Stimme.

Indem es sprachlich artikuliert wird, überschreitet das Wissen jedoch auch sofort gruppeninterne Grenzen und gewinnt Sichtbarkeit für Außenstehende. Somit muss man sich in der Debatte um die Formulierung des Wissens ebenfalls die Frage nach einer Übersetzung stellen, wodurch eine Anknüpfungsfähigkeit für andere Stakeholder hergestellt und „Wertekultur für alle Beteiligten transparent und plausibel“ werden kann (Thomé 2004: 53).

Das Wissen, welches aus der Sozialisierung geschöpft wurde, steht jedoch nicht allein da. Es bedarf des dritten Schrittes der *Kombination*, um dieses neue Wissen in ein gesamtes Wissenssystem, die Werte in einen breiteren Sinnkontext, einzuordnen. Den Raum in dem das stattfindet nenne Nonaka *Cyber ba*. Das Wort Cyber hat seinen Ursprung in dem Wort Kybernetik, der „Kunst des Steuerns“. Wie die Metapher des Steuerns schon deutlich werden lässt, bedeutet dieser Schritt gleichsam die Entscheidung für eine klare Richtung, eine Form der Welterklärung. An dieser Stelle sei an Wittgensteins Aussage erinnert: „Die Grenzen meiner Sprache sind die Grenzen meiner Welt“ (Wittgenstein 1990: 69, Satz 5.6). Durch sprachliche Artikulation wird eine kognitive Landkarte dessen, was es in der Welt gibt, generiert (Rosa 2016: 216). In diesem Sinne wirkt Sprache weltkonstituierend. Ohne sie gäbe es viele Konzepte, so wie Demokratie, Freiheit und Staat gar nicht (Rosa 2016: 152). So erzeugt Sprache Wirkung und Haltungen, die weltgestaltend wirken. In den Augen Nonakas ist bei der sprachlichen Ausgestaltung die Art der Wissensorganisation entscheidend. Konzepte müssen in Visionen runtergebrochen werden. Dafür erachtet er Metaphern als dienlich, da sie befähigen eine Sache im Lichte einer anderen zu verstehen und erleben (Nonaka, Toyama, and Hirata 2008:23). Auch ist wichtig, dass formulierte Weltanschauungen nie als endgültig auftreten, sondern in ihrer Unvollendetheit sichtbar werden und so Offenheit für neue Konzepte und Ideen bewahren.

In dem vierten und letzten Schritt der *Internalisierung* fließt das neue Wissen in seiner artikulierten Gesamtheit wieder in die Praxis ein. Im sogenannten *Excercising ba* wird Wissen durch Wiederholung bewusst zu einer neuen Gewohnheit gemacht. Durch diesen Prozess der Stabilisierung des Wissens wird dieses in eine Fähigkeit umgewandelt. „Rituale müssen wiederholt werden, wenn sie eine gewisse Intensität erlangen sollen“ (Sennett 2015:127). In der Wiederholung lernt man sich stärker auf Besonderheiten zu konzentrieren. Rituale erhalten ihre Frische, wenn man sich etwas einprägt, es dann überprüft, bewusst erweitert und dafür sorgt, dass sie sich ins unbewusste Verhalten einprägen (Sennett 2015:128). Das so entstandene praktische Wissen ist bewusst ritualisiert, lässt sich aber als solches nicht mehr vollständig explizieren. „Internalization is not only the process of putting something into practice,

but doing so with a conscious mind“ (Ikujirō Nonaka, Toyama, and Hirata 2008: 24). Durch die Ritualisierung wird das Wissen zu einer praktischen Weisheit, die Aristoteles *phronesis* genannt hat und die Fähigkeit beschreibt, zu merken, welche Handlung in der spezifischen Situation und Gruppe richtig sind. Doch bei der Gewohnheitsbildung ist nicht das Ende der Fahnenstange erreicht. Der gesamte Prozess ist nie abgeschlossen, sondern entwickelt sich in einer endlosen Spirale immer weiter (Ikujirō Nonaka, Toyama, and Hirata 2008: 25). Nach jeder Phase der Internalisierung beginnt eine neue Phase der Sozialisierung.

3 Erfahrungen werteorientierter Unternehmen

Dem SECI-Modell zufolge hat ein Unternehmen, welches seine Mitarbeiter in ihrer Einzigartigkeit und Verantwortlichkeit wahrnimmt und sie in den spirakularen Prozess der gemeinsamen Wertebildung einbindet, die Chance, dass eine gemeinsame Werteorientierung lebendig wird. Um diese Ideen an die momentan gelebte Praxis anzuschließen, habe ich zwei Gespräche mit Unternehmensleitern geführt, die versuchen in ihren Unternehmen Werte lebendig werden zu lassen.

3.1 Sonett: Der Hüter des Wassers

Zunächst einmal Sonett. 1977 gegründet, setzt sich das in Deggenhausen ansässige Unternehmen seit vierzig Jahren dafür ein, dass natürlich abbaubare Wasch- und Reinigungsmittel in Umlauf kommen. Zusätzlich zu der ökologischen Orientierung bindet es in bestimmte Schritte seiner Arbeit behinderte Mitarbeiter aus einer nahegelegenen Camphill-Werkstatt ein. Ökologie und soziale Ausrichtung sollen dabei stets über wirtschaftlichem Erfolg stehen. „Waschen und Reinigen in aufbauender Weise in Einklang mit der Natur und insbesondere mit dem Wasser zu bringen, verstehen wir als unsere Aufgabe“ („Sonett Porträt“ 2017). Der Geschäftsführer Gerhard Heid, mit dem ich das Gespräch führte, hat Sonett 1992 übernommen, als das Unternehmen in einer existenziellen Krise steckte. Seitdem hat er sich erholt wird beständig größer.

Als Ort, an dem Werte lebendig werden können betonte Herr Heid die regelmäßigen Treffen in unterschiedlichen Kreisen. Das Unternehmen ist in verschiedene Kreise aufgeteilt: innere und erweiterte Unternehmensführung, Abteilungsleitung und Mitarbeiter der Abteilungen. Jeden Monat wird eine Betriebsversammlung mit allen Mitarbeitern abgehalten. Darüber hinaus gibt es im Laufe eines jeden Jahres vier Sonderbetriebsversammlungen, die im Zusammenhang mit den christlichen Jahresfesten stehen. Sie dienen dazu, die Sonettphilosophie den Mitarbeitern darzustellen und gemeinsam mit ihnen weiter zu entwickeln. Entscheidend für eine gemeinsame Werteorientierung ist für ihn: „dass man wirklich Gremien hat, das man Begegnungen hat, das man Themen hat, woran man sich gemeinsam erwärmt und belebt“. Um Raum dafür zu schaffen wird versucht die Besprechungen nicht ausschließlich mit Alltagsaufgaben zu belasten, sondern sie immer mit Grundlagenarbeit zu kombinieren, um dadurch auch inhaltlich an der Quelle zu arbeiten, aus der man die Kraft für die Tätigkeit schöpft.

Diese ist bei vielen dort tätigen Menschen eng mit der anthroposophischen Orientierung verbunden, der das Unternehmen sich verschrieben hat. Beate Oberdorfer, die andere Geschäftsführerin, bemerkte in einem Interview, dass sie durch die Anthroposophie erfahren hat, dass alles in der Welt sinnvoll ist und eine Aufgabe hat (Oberdorfer 2014). Anthroposophie erscheint somit als eine Quelle der Sinnstiftung. Auch viele Mitarbeiter können sich damit identifizieren. Bei den wöchentlichen „Studien der Anthroposophie“ nach Feierabend, nehmen regelmäßig um die zwanzig Mitarbeiter von insgesamt sechzig teil.

Die Wiederholung der Treffen in bestimmten Rythmen ist dabei sehr wichtig, da, wie Dr. Hauschka bereits wusste: „Rhythmus trägt Leben“. Auch bestimmte Rituale im Umgang miteinander werden gepflegt, beispielsweise minutengenaue Pünktlichkeit. Ein anderes ist, dass, wenn ein Mitarbeiter irgendetwas von seinem Platz wegnimmt, selbst Klopapier oder einen Kugelschreiber, er stets darauf achten muss, niemals das letzte zu nehmen. Er muss dafür sorgen, dass der nach ihm Kommende auch alles vorfindet. Dadurch soll Bewusstsein für die Anderen geschult werden.

Herr Heid geht davon aus, dass seine Mitarbeiter sehr unterschiedlich sind. Der eine bringt Eigeninitiative ein und identifiziert sich mit den Unternehmensidealen, während der andere einfach nur Geld verdienen will, der eine ist Praktiker, der andere Theoretiker, der eine sucht stets neue herausfordernde Aufgaben, während der andere lieber repetitiven Tätigkeiten nachgeht. Diese Vielfalt nimmt er als große Qualität wahr, die die Lebendigkeit des Unternehmens fördert. „So wie die Artenvielfalt der Natur Bedingung für ein gesundes Leben ist, so ist die Artenvielfalt in der Mitarbeiterschaft ebenfalls lebensgerecht.“ In diesem Sinne legt er Wert darauf, dass die verschiedenen Qualitäten der Menschen anerkannt werden und sich produktiv unterstützen. „Leben kommt aus der Unterschiedlichkeit, nicht aus der Gleichheit. Das ist ein Grundprinzip: Leben entsteht da wo Spannung ist.“ Dies gilt auch für die Führung, wo sich beide durch ihre Unterschiedlichkeit gut ergänzen können. Sie bilden das Zentrum und übernehmen als solches Verantwortung für den Fortbestand, aber vor allem auf für das Weiterleben der Werte. „Wenn an der Spitze Leben ist, hat man die Voraussetzung, dass in der Peripherie, das in den Zwischenbereichen auch Leben ist.“ Die Lebendigkeit der Unternehmenswerte muss somit nach Ansicht von Herrn Heid immer von oben ausgehen. Was nicht heißt, dass nicht auch das was in der Peripherie geschieht zentral ist, aber dort tragen Mitarbeiter Verantwortung für ihren kleinen Bereich, nicht das große Ganze.

Im Gesamtbild zeichnet sich ab, dass eine gelebte Kultur der Begegnung und des inhaltlichen Austausches, sowie verschiedene Rituale und eine Wertschätzung der Vielfalt die Unternehmenskultur prägen.

3.2 Premium Cola: Hüter der Gleichwertigkeit

Premium Cola wurde vor 15 Jahren von Uwe Lübbermann gegründet, als dezentral organisiertes Unternehmen, dessen Mitarbeiter von verschiedensten Orten aus arbeiten. Es handelt mit Cola, Limo und Bier und ist durch maximales Outsourcing der

Produktion bei gleichzeitigem maximalen Insourcing in der Entscheidungsfindung geprägt. Ersteres bedeutet, dass das Unternehmen keine eigenen Produktionsstätten hat, sondern in der Produktion mit verschiedensten Zulieferern kooperiert. In unserem Gespräch beschrieb er die Gleichwertigkeit der Menschen als wichtigsten Grundwert, für den das Unternehmen eintritt. Mit diesem Wert müssen sich alle Mitarbeiter identifizieren können und ihn leben wollen, damit eine sinnvolle Zusammenarbeit möglich ist. Das Hauptanliegen des Unternehmens ist es nicht Cola zu produzieren, sondern ein Unternehmensmodell für die Zukunft zu entwickeln, das nach Prinzipien der Gleichwertigkeit, nicht der Konkurrenz und Ausbeutung, funktioniert.

Cola ist gar nicht das Produkt, sondern das Unternehmen soll sich möglichst gut um alle Beteiligten kümmern und vorleben, dass so eine Wirtschaft auch im jetzigen System möglich ist und darüber den Wandel ein bisschen voranbringen.

Die Idee der Gleichwertigkeit begegnet einem schon in der Umgangssprache: Mitarbeiter sind keine Mitarbeiter, sondern „Kollektivisten“. In meiner E-Mailkorrespondenz mit Uwe waren wir sofort per „du“. Was genau Gleichwertigkeit im speziellen Fall bedeutet ist debattierbar und einzelne Regelungen können angepasst werden – aber nur wenn alle zustimmen.

Und wie genau das dann ausgestaltet ist und wie genau man miteinander umgeht, das ist Gegenstand immer neuer Betrachtungen, Analysen, Lernprozesse, Abstimmungen. Da gibt es also nicht DIE eine feste Strategie, die wir am Anfang aufgeschrieben haben, sondern das ist immer wie so Segelboot fahren. Du legst dir ein Ziel fest und fährst los und hast dann unterwegs immer neue Bedingungen mit Strömungen, Wind, Wetter. Jemandem geht es schlecht und du musst umplanen; jemand verletzt sich. Jemandem anderes geht es gut, dann kann er die Sache übernehmen. Du musst immer mal so ein bisschen „nachjustieren“.

Als Leitbild für ihr Handeln haben sie ein sogenanntes „Betriebssystem“ ausgearbeitet, dass aus den Modulen „Ökologie, Soziales, Ökonomie, Schutz und Transfer“ besteht, die sich wiederum in viele kleine Teilmodule aufspalten und ausführlich auf ihrer Internetseite beschrieben sind.

Als gleichwertiges Entscheidungsverfahren (und gleichzeitig als Teilmodul des Bereichs „Soziales“) gilt die Konsensdemokratie, die zu Gerechtigkeit und gleicher Machtverteilung beitragen soll, sodass die Mehrheit nicht die Minderheit überstimmen kann. Alle Stakeholder sind aufgefordert sich zu beteiligen. Auch Kunden können Kollektivisten werden und mitreden. Premium Cola versucht bewusst die formalen Grenzen des Unternehmens über diese Abstimmungsprozesse aufzulösen. Sie wollen nicht in Kern und Peripherie unterscheiden. Uwe gibt aber zu, dass diese Trennung natürlich faktisch trotzdem besteht. Es gibt elf Orgaleute, die meist ausschließlich von der Arbeit bei Premium Cola leben, sowie SprecherInnen, die auch zum Teil davon leben. Die anderen 1700 gewerblichen Partner sind alle nur partiell abhängig.

Gemeinsam festgelegt wurde als weiterer Baustein des Sozialmoduls das Einheitslohnmodell, welches nicht allein aus formalen Gleichheitsgedanken entstanden ist, sondern dem eine Studie vorausging in der 32 Faktoren gesammelt wurden, die bei der Lohnbewertung berücksichtigt werden könnten. Als sie diese Ergebnisse gemeinsam

diskutierten, stellten sie unter Anderem fest, dass jeder in seinem Bereich eine hohe Verantwortung trägt und es deshalb keinen Sinn macht aufgrund dessen Lohnunterschiede zu rechtfertigen: „Die Buchhaltung hat eine sehr hohe Verantwortung. Wenn da Fehler gemacht werden, das kann teuer werden. [...] Aber der LKW-Fahrer, der 40 Tonnen bewegt hat auch eine hohe Verantwortung – wenn der einen Unfall baut kann das Menschenleben kosten.“ So haben sie sich nach langen Diskussionen auf das Einheitslohnmodell von 20€ brutto/Std. geeinigt. Nachträglich wurden dann noch Lohnergänzungen wie ein Kinder- und ein Behindertenzuschlag eingeführt.

Schwieriger ist die Frage der Gleichwertigkeit für Uwe in Bezug auf eine gleichwertige Behandlung. Er ist sich dessen bewusst, dass man mit berufserfahrenen Mittvierzigern anders umgehen muss, als mit Zwanzigjährigen, die noch gar nicht wissen, wo das Leben sie hintreibt. Ein Generalrezept für Umgangsweisen mit KollektivistInnen lehnt er ab. Vielmehr ist es ihm wichtig, sich auf jeden individuell einzulassen und durch Zuhören herauszufinden, welche Form der Zuwendung er oder sie braucht. Ziel ist es, dass jeder lernt möglichst selbstbestimmt zu arbeiten. So gibt es in ihrem Forum, über das anfallende Aufgaben hauptsächlich koordiniert werden, einen Bereich, wo man Jobs, im Rahmen seines zeitlich festgelegten Stellenumfangs übernehmen kann. So muss nicht jeder immer dasselbe machen, sondern man kann neue Jobs ausprobieren. Dadurch haben die KollektivistInnen die „Möglichkeit sich weiterzuentwickeln und nicht über Jahre oder Jahrzehnte auf einem Platz festgebunden zu sein.“ Zusätzlich hat jeder die freie Wahl wann und wo und wie lange er arbeitet. In der Zusammenarbeit wird großen Wert darauf gelegt, dass die KollektivistInnen sich untereinander abstimmen. „Aufgaben erteilen, das kann jeder, aber sich abstimmen, das können wir besser als andere Unternehmen.“ Da gilt es dann beispielsweise keinen fixen Liefertermin zu bestimmen, sondern mit den Partnern abzustimmen, was für alle Seiten der passendste Termin wäre. Das führt im besten Fall dazu, dass alle Beteiligten sich wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen.

Zu der Gleichwertigkeit gehört ebenfalls, dass Fehler verziehen werden. In unserem Telefonat erzählte Uwe von einer Kollektivistin, die durch einen Fehler dem Unternehmen einen relativ hohen monetären Schaden zugefügt hatte, der jedoch nicht ihr angelastet wurde, sondern von allen mitgetragen, in der Hoffnung, dass sie daraus gelernt habe.

Insgesamt läuft die Kommunikation weitgehend über Mail, während über das Forum Entscheidungen getroffen werden. Einige KollektivistInnen telefonieren auch viel untereinander und bei Bedarf finden auch hin und wieder Telefonkonferenzen statt. Einmal im Jahr gibt es ein großes Treffen über zweieinhalb Tage, zu dem alle KollektivistInnen geladen sind.

Ich glaube, dass die Treffen an sich für die Kultur wichtig sind und zugleich auch ein Ausdruck der Kultur sind. Wie da kommen dann in der Regel Menschen, die sich zum Großteil noch nie vorher gesehen haben. Und es ist trotzdem so, dass wir jedes Mal aus dem Stand ein ausgesprochen angenehmes soziales Miteinander haben, alle

aufeinander achten, jeder ein bisschen hilft. Auf einer ganz tollen respektvollen Miteinander-Ebene.

Wichtig ist ihm, dass die Unternehmenskultur ermöglicht, dass jeder das Gefühl bekommt selbst durch die Praxis der Gleichwertigkeit etwas Gutes zur Gesellschaft beizutragen. Er ist überzeugt, dass das funktioniert: das zeigt sich beispielsweise daran, dass die Menschen, die bei Premium Cola arbeiten, dies aus ideellen Gründen tun und dort bleiben obwohl sie oft anderswo mehr Geld verdienen könnten. Außerdem hat eine wissenschaftliche Studie herausgefunden, dass für einige Menschen diese neue Arbeitsweise sogar zu Lebensänderung geführt hat und sie auch ihr Handeln im privaten Bereich plötzlich kritisch unter Gleichwertigkeitsaspekten betrachtet haben.

Obwohl Uwe die Selbstständigkeit aller Kollektivisten anstrebt, hat er das Gefühl, dass er in seiner Funktion als „Bewahrer der Gleichwertigkeit“ stets gebraucht wird, weil viele immer mal wieder zurückfallen in das „Bestimmen wollen“ und „ungleich behandeln wollen.“

Zusammengefasst ist die Idee des Unternehmens, die Gleichwertigkeit auf allen Ebenen der Zusammenarbeit einzuführen und eine Kommunikation auf Augenhöhe unumgebar zu machen.

4 Lehren aus philosophischen und praktischen Einsichten

Nachdem ich die Frage nach gelebten Werten sowohl aus philosophischer Sicht, als auch von der Erfahrungsseite her betrachtet habe, möchte ich diese beiden Perspektiven hier zusammen führen und fragen, was sie voneinander lernen können.

Dabei ist es mir zu Beginn wichtig zu betonen, dass die hier aufgemachte und durch die Struktur suggerierte Theorie-Praxis Spaltung eine Illusion ist. Ich habe sie als nützliche Heuristik verwendet, letztendlich enthält aber jede Theorie Erfahrungsbezug und jede Erfahrung baut auf abstrakte und somit theoretische Sichtweisen von Welt auf. Der Begriff „Theorie“ kommt von dem griechischen Wort *theoria*, was so viel bedeutet wie „Beobachten, Schauen, Sehen“ (Sandkühler 2010: 2735u). Es ist als solches in seinem Ursprung eine Praxis: die Praxis des Sehens und Beobachtens. Das Wort der Praxis kommt ebenfalls aus dem Griechischen, wo es mit „Handlung, Durchführung, Vollendung“ assoziiert wurde (Sandkühler 2010: 2316b). Im antiken Denken waren diese zwei Begriffe nicht getrennt voneinander zu denken: vielmehr implizierten sie sich gegenseitig in ihrer Existenz. So möchte ich das auch hier betrachten.

Mit dem philosophischen Ansatz wollte ich einen weiteren Blick werfen, der auf der einen Seite Bewusstsein für einen erweiterten Wertbegriff schafft, welcher auf eine tiefer liegende Sinndimension verweist und auf der anderen Seite die sich in jeder Handlung vollziehende wertende Entscheidung und die daraus erwachsende Verantwortung beschreibt. Die beiden Unternehmensbeispielen machen deutlich, dass eine wertorientierte Arbeit, den Arbeitenden das Gefühl vermitteln muss, einen größeren Sinn hinter ihrem Tun zu sehen, einen Beitrag zu einer besseren Welt zu leisten. Dabei ist die Formulierung abstrakter Unternehmensziele und –ideale im Sinne einer Externalisierung und Komposition zwar notwendig, aber nicht hinreichend. Um

sich bewusst dafür entscheiden zu können und Verantwortung für die Werte zu übernehmen brauchte es in diesen Unternehmen immer eine sinnliche Resonanz, welche durch einen bewusst gestalteten Prozess der Sozialisierung entstehen kann. In beiden Beispielen ist es wichtig ist, dass alle MitarbeiterInnen mit ihren speziellen Fähigkeiten wertgeschätzt werden und ihr Beitrag honoriert wird. Dazu zählt auch eine gute Kommunikationskultur, in der sie lernen, sich gegenseitig mit ihren Fragen und Bedürfnissen wahrnehmen, zu unterstützen und Vertrauen aufzubauen. Um eine solche Kultur zu etablieren sind Begegnungsorte wichtig.

Allerdings zeigen die Beispiele auch, wie unterschiedlich eine Kultur der Sozialisierung ausgestaltet sein kann. Schon in der Unternehmensstruktur zwischen dezentraler und örtliche gebundener Organisation, Kommunikation über eine Internetplattform und E-Mail oder durch persönliche Treffen. Wertschätzung durch Mitspracherecht oder persönliche Ansprache. Umfassende Verantwortungsübernahme oder Verantwortung für Teilbereiche.

Die Externalisierung von Wissen erfolgt auch bei beiden Unternehmen auf verschiedene Weise. Bei Premium Cola, durch Einbeziehung aller Meinungen, Nachforschung und Diskussion der Ergebnisse und bei Sonett durch regelmäßige Veranstaltungen, in denen an die grundlegende Vision angeknüpft wird. Wichtig ist dabei bei beiden das gemeinsame Ringen um Werte – wie das aber jeweils gemacht wird – ob in regelmäßigen Treffen im Unternehmensalltag, oder in Konsensabstimmungen, die in Foren auf die Initiative Einzelner hin gestartet wurden, bleibt offen.

Wie die Kombination von Wissen in den beiden Unternehmen abläuft, habe ich in den Gesprächen wenig beleuchten können. Allerdings ist bei Premium Cola das „Betriebssystem“ aus der Internetseite dafür sehr aufschlussreich. Zusätzlich zu diesem Leitbild findet man dort alle wissenschaftlichen Arbeiten, die über das Unternehmen verfasst wurden. In ihnen werden Leitbild und die Praktiken auch durchaus kontrovers diskutiert, wodurch ein Raum eröffnet wird, der durch kritische Perspektiven Offenheit für eine Weiterentwicklung zulässt. Mein Eindruck ist, dass Sonett das aus ihrer Unternehmenskultur entstandene Wertewissen wieder in die Anthroposophie einordnet und darüber zu einem Gesamtbild kommt, das allerdings nicht komplett ausformuliert ist und dadurch Interpretationsspielraum lässt.

Wichtig ist bei beiden in verschiedener Ausgestaltung die Ebene der Internalisierung, in Form unterschiedlicher Rituale, wie durch regelmäßige Treffen und bestimmte Verhaltenskodizes.

Das SECI-Modell kann in diesen Beispielen wiedergefunden werden und die praktischen Erfahrungen lassen sich zu einem großen Teil wieder darin einordnen. Während das Modell einen größeren Rahmen spinnt, die konkreten Erfahrungen allerdings, können es erst diese mit Leben füllen. Außerdem zeigen die Erfahrungen Knackpunkte auf, welche im Modell nicht sichtbar werden. So zum Beispiel in der Frage nach dem Bedarf einer starken Führungskraft als Werthütungsinstanz. Andererseits kann das Modell Denkanstöße geben, in welche Richtung die Unternehmen größere Aufmerksamkeit richten könnten – beispielsweise in die bewusste Gestaltung des

Internalisierungsprozesses. Die Erfahrungen dienen so als Flickenteppich in dem Elemente des SECI-Modells wiedergefunden werden können, der durch seine spezielle Herangehens- und Umsetzungsweisen aber auch zeigt, dass die SECI Ideen nicht eins zu eins umgesetzt werden können, sondern für konkrete Handlungsfelder ausformuliert und situativ angepasst werden müssen.

5 Fazit

Diese Arbeit war von der Frage bewegt, wie Unternehmen es schaffen können, ihre Werte nicht nur nach außen als leere Hülsen zu repräsentieren, sondern lebendig werden zu lassen. Mein Ziel war es, Denkanstöße zu liefern, was eine gelebte gemeinsame Wertekultur bedeutet, braucht und wie sie aussehen kann.

Dies habe ich einmal von der philosophischen Seite her getan - durch die Ausformulierung eines qualitativen Wertbegriffs, der auf eine tiefere Sinndimension hinweist und in dem individuelle Wertorientierung verantwortungsvolles Entscheiden für einen Weg ist, das Aufzeigen der Spannung zwischen individuellem und gemeinschaftlichen Werteerleben, während gleichzeitig das eine nicht ohne das andere geht und dem Ansatz des SECI-Modells, worin verschiedene Räume aufgezeigt werden, die Freiheiten für eine gemeinsame Werteorientierung schaffen können.

Dann habe ich mir zwei aktuell erfolgreiche Unternehmen mit starkem Wertebezug herausgegriffen und versucht die jeweiligen Praktiken herauszuarbeiten, mit denen sie zu einer lebendigen Wertekultur beitragen. Es ist hier nicht der Ort, um zu evaluieren, inwiefern diese Unternehmen ihren Ansprüchen gerecht werden, die Werte lebendig zu leben - um eine solche Untersuchung durchzuführen wäre es unabdingbar gewesen, auch Mitarbeiter zu befragen. Vielmehr sollen die verwendeten Strategien als Anregung, als Möglichkeiten einer werteorientierten Unternehmensführung dienen.

Aus vereinter Perspektive wird deutlich, dass das SECI-Modell einen breiten Rahmen beschreibt, welcher durch die Unternehmensbeispiele eine konkrete Ausfüllung erfahren kann - indem diese das abstrakte Modell mit lebendigen Beispielen füllen. Zusätzlich kann die Vereinigung dieser Perspektiven neue Aufmachen: zum einen, dass die Ausfüllung auf unterschiedliche Weisen denkbar ist - zum Anderen, dass sie auf verschiedene Grenzen und Problematiken stoßen kann. Das SECI-Modell macht hingegen einen Möglichkeitsraum auf, in dem über weitere Ausgestaltung nachgedacht werden kann. Die Offenheit einer gemeinschaftlichen Werteorientierung liegt dabei in der bewusst verantworteten gemeinsamen Gestaltung. In diesem Sinne kann es einen wichtigen Beitrag zum Nachhaltigkeits- und fairen Handelsdiskurs leisten.

Jedoch bleiben auch hier viele Fragen offen: Die wichtigste ist vielleicht: Was für Werte braucht unsere Zeit? Diese Fragen weisen auf weitere Forschungsthemen hin, die es in diesem Bereich zu bearbeiten gilt.

Für die tatkräftige Unterstützung zur Erstellung dieser Arbeit danke ich Martin Thomé, bei dem ich es zum ersten mal in meinem Studium erleben durfte, auf Interesse und Unterstützung bei einem Betreuer zu stoßen. Außerdem danke ich Gerhard Heid und

Uwe Lübbermann, dass sie mir von ihren Unternehmenspraktiken erzählt und dadurch die philosophische Perspektive mit Leben gefüllt haben.

Literaturverzeichnis

Arendt, Hannah. 1994. *Vita activa oder Vom tätigen Leben*. Neuausg., 8. Aufl. Serie Piper 217. München: Piper.

Aristoteles. 1980. *Nikomachische Ethik*. Edited by Franz Dirlmeier and Ernst A. Schmidt. Nachdruck. Universal-Bibliothek, Nr. 8586. Stuttgart: Reclam.

Barth, Heinrich. 2007. *Grundriss Einer Philosophie Der Existenz*. Edited by Christian Graf, Cornelia Müller, and Harald Schwaetzer. Philosophie Interdisziplinär, Bd. 22. Regensburg: Roderer.

Brodbeck, Karl-Heinz. 2012a. *Die Herrschaft des Geldes: Geschichte und Systematik*. 2., durchges. Aufl. Darmstadt: WBG, Wiss. Buchges.

- **2012b.** "Werte in Der Ökonomie - Zu Den Ethischen Grundlagen Des Wirtschaftens." In *Ethical Finance*, edited by J. Krall, F. Lamprecht, and R. Lernbass, 107–33. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.

Nietzsche, Friedrich. 2014. *KSA IV: Also sprach Zarathustra I - IV*. Edited by Giorgio Colli and Mazzino Montinari. Neuausg., 14. Aufl. Sämtliche Werke, kritische Studienausgabe in 15 Einzelbänden / Friedrich Nietzsche. Hrsg. von Giorgio Colli und Mazzimo Montinari ; 4. München: Dt. Taschenbuch-Verl. [u.a.].

Nonaka, Ikujiro. 1998. "The Concept of `Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation." *California Management Review* 40 (3): 40–54.

Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama, and Toru Hirata. 2008. *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. Basingstoke [England]; New York: Palgrave Macmillan.

Oberdorfer, Beate. 2014. Reinigen fördert unseren GeistOliv - die grünen Seiten des Lebens. http://www.sonett.eu/eur/data/Interview_Beate_Oberdorfer_Olive_2014-03.pdf.

Rosa, Hartmut. 2016. *Resonanz: Eine Soziologie Der Weltbeziehung*. Erste Auflage. Berlin: Suhrkamp.

Sandkühler, Hans Jörg, ed. 2010. *Enzyklopädie Philosophie: In Drei Bänden Mit Einer CD-ROM*. 2., überarb. und erw. Aufl. Hamburg: Meiner.

Schmitt, Hanspeter. 2003. *Empathie und Wertkommunikation: Theorie des Einfühlungsvermögens in theologisch-ethischer Perspektive.* Studien zur theologischen Ethik 93. Freiburg, Schweiz: Universitätsverl.

Sennett, Richard. 2002. *Respekt im Zeitalter der Ungleichheit.* Berlin: Berlin-Verl.

- **2015.** *Zusammenarbeit: was unsere Gesellschaft zusammenhält.* Translated by Michael Bischoff. 2. Auflage. dtv 34837. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Sohn-Rethel, Alfred. 1989. *Geistige Und Körperliche Arbeit: Zur Epistemologie Der Abendländischen Geschichte.* Rev. u. erg. Neuaufl. Weinheim: VCH, Acta Humaniora.

“Sonett Porträt.” 2017. *Sonett - Ökologisch Konsequent.* February 19. <https://www.sonett.eu/unternehmen/portrait/>.

Thomé, Martin. 1998. *Existenz Und Verantwortung.* Vol. 227. Philosophie. Würzburg: Königshausen & Neumann.

- **2004.** “Normen, Werte, Orientierung.” *Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik* 5 (1): 51–54.

Wittgenstein, Ludwig. 1990. *Tractatus Logico-Philosophicus; Philosophische Untersuchungen.* Edited by Peter Philipp. Lizenzausg., 1. Aufl. Reclam-Bibliothek, Bd. 1381. Leipzig: Reclam Verlag.