

## Altes Wissen für eine neue Beratung

Beitrag von **Heiner Dübi**, Inhaber der **CARDUN AG**, Begründer der **Spiralrhetorik™** Beratung & Coaching & Supervision, **Winterthur**

Liebe Besucherin, lieber Besucher

Sie lesen die Zusammenfassung der ehemaligen Websites [www.cardun.ch](http://www.cardun.ch) und [www.diskursethik.ch](http://www.diskursethik.ch). Dieser Themenbereich mit 25-jähriger Erfahrung ist neu in [www.spiralrhetorik.com](http://www.spiralrhetorik.com) integriert. Das Skript ist auch als **pdf zum Download** eingefügt. Sie befinden sich bereits auf der neuen Beratungswebsite der CARDUN AG. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

## Diskursethik

### A: Herleitung

**Corporate Governance** ist ein wesentlicher Mosaikstein im Lebens-, Denk- und Themenbereich von **Diskursethik**. Moderne **Diskursethik als Sinnes-Erkenntnis erlebbares Ganzes** wird heute von manchen **Führungskräften** noch als ein Tabu der Vernunft und des Verstandes betrachtet, kaum thematisiert oder gar ungehalten abgetan. Meistens fehlt das Verständnis für einen bisher unreflektierten Leitgedanken, der eigentlich nur gespürt und gefühlt werden kann. Geistige Voraussetzungen für eine neue **Kulturmetapher** zu denken, ermüdet. Denn meistens fällt es schwer, die eigene **Authentizität**, das eigene **subjektive Denken** zur Sache im objektiven Sprachspiel des **Rechthabens** und der **Macht** wahrzunehmen. Doch was ist **wahre Macht**, mit der gelernte **Kommunikations- und Führungsfehler** bewusst verändert werden können?

Es geht in **Diskursethik** um mehr als **Corporate Governance** und den Ruf nach **Transparenz** im **Pokerspiel des Geldes**. Diskursethik, wie wir sie hier darlegen, soll **Führungskräften** innerhalb ihrer **systemisch-moralischen Grenzen** die eigenen **Ängste abbauen** lernen, um sich nicht vor dem viel weiteren **trans-systemischem Denken** zu fürchten. **Corporate Governance** kann sich in diesem **Lernprozess** als einer von vielen anderen, lebendigen Begriffen einordnen. Unter der Voraussetzung der **Diskursethik** können Führungskräfte sich selbst zu **Führungspersönlichkeiten** und in den Meinungen der Mitarbeiter zu gern gesehenen Menschen entwickeln. Für diesen vorerst subjektiven **ethisch-ökonomischen Erfolg** soll **konfliktfähige Diskursethik** als neue **Kulturmetapher** eines Unternehmens die bisherige, in ihren Triebfedern zumeist **konfliktunfähige Managementethik** ersetzen.

### B: Ein neuer Begriff in der Unternehmenskultur

Diesen couragierten und auf den ersten Blick objektiv ungehorsamen Paradigmenwechsel erläutere ich an zwei kommentierten Beispielen. Ich unterscheide dabei **funktionale Managementethik** von **wechselseitiger Diskursethik** – ein neuer Begriff im **systemischen Management**.

**Beispiel 1:** Mitarbeiter Distelfink erhält auf die Frage nach der Karriereplanung und Menschenführung in seiner Organisation von CEO Krähenmeister eine funktionale Antwort: „*Unter Führungskräften soll die Karrierewahl nicht nur eine Auslese sein, es soll vor allem eine Hierarchie sein, ein Bau also, in dem jeder Stein seinen Sinn nur vom gesamten unternehmerischen System bekommt. Aus diesem System heraus führt kein Weg, und wer höher steigt und grössere Aufgaben bekommt, wird als Führungskraft nicht freier, er wird nur immer verantwortlicher.*“

**Kommentar:** Funktionale Managementethik als **Karriereplanung** und **Menschenführung** in einem sozialen Gefüge indoktriniert unter dem Deckmantel der **Verantwortung**, dass **Führungskräfte in Unternehmenskulturen** Architektur sind, die als Steine das Unternehmensgebäude zusammensetzen und als Auslese um des Unternehmensgebäudes willen da sind, - sonst aus keinem anderen Grund! **Karriere** kann darin als idealer Endpunkt einer stets systemhöheren **Aufgabe und Verantwortung** verstanden werden. **Geltung, Geborgenheit, Kampf** und **Sieg** rechtfertigen sich also aus der Gebäudearchitektur. Das heisst, **das ethisch-ökonomische Denken** in einem solchen **Unternehmenssystem** ist stets objektiv. Dieser Bau, in dem jeder Stein seinen Sinn aber nur vom gesamten unternehmerischen System bekommt, könnte sich auch als **Makulatur** erweisen. In einer solchen Architektur haben, wie der **Ruf nach Corporate Governance** zeigt, auch unlautere, sich selber **kontrollierende Praktiken** Platz. Es kommt zu einer **Trägheit**. Kein Wunder also, dass viele Unternehmen relativ leblos ihre Existenz mit **Erhaltungs- und Expansionsbedürfnissen** sichern und die **kreative und innovative Menschenführung** wie **Selbstachtung, Dazugehören** und **Rechtbehalten** vergessen!

**Systemische Objektivität** verlangt von jeder Führungskraft **Heteronomie**, also auf den Punkt gebracht: **mangelnde Autonomie** und **gering gereifte Authentizität** für die **funktionale Loyalität** gegenüber dem **Unternehmenssystem**. Dort wo aus dem System heraus kein Weg führt, und: „*Wer höher steigt und grössere Aufgaben bekommt, als Führungskraft nicht freier, nur immer verantwortlicher wird*“, haben **Menschen als Steine des Anstosses** keinen Platz, und es werden **Führungskräfte** mit geringer **Konfliktfähigkeit** und weniger **Zivilcourage** als Auslese um des Unternehmensgebäudes willen, bzw. als Architektursteine bevorzugt. **Funktionale Managementethik** befiehlt meistens ein **angst-, schuld- und schamvolles Klima**. In einem solchen System, in dem Führungskräfte in **Unternehmenskulturen** Architektur werden, führt für **Menschen als Stein des Anstosses** kein anderer Weg in die Autonomie als der Wegzug. Menschen, die anstossen und dennoch bleiben, müssen voraussichtlich mit **unfairen Attacken** rechnen. Das Motto des Märchens, **einer der auszog das Fürchten zu lernen**, könnte jedoch den Stein ins Rollen bringen. Das **System einer unfairen Organisation** wird mit diesem rollenden Stein meistens nachhaltig geschädigt. Es kann zu **Whistleblowing** kommen. Davor, vor diesem **Teufelskreis**, ängstigen sich viele **Manager**. Aber, es gibt wie [www.whistleblowing.ch](http://www.whistleblowing.ch) oder nachfolgendes Beispiel zeigt einen **Ausweg**.

### **C: Beziehungsmanagement – diskursiv führen**

**Beispiel 2:** Führungskraft Silberdistel bewirbt sich in einem Konzern und erhält nach allen Abklärungen und nach Vertragsunterzeichnung eine subjektive Bewertung vom dortigen CEO: „*Führung im Gesamtbild der Diskursethik bedeutet, dass jede einzelne Führungskraft den Trieb und Willen hat, mit dem Unternehmen und allen Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten eine Beziehung zu pflegen, deren Sinn sich erst im Zusammenhang eines Diskurses erschliesst, den die wechselseitigen Beziehungen hervorzubringen scheinen. Das ganze Unternehmensgebäude mit seinen Ansprüchen, Werteinstellungen, Erwartungen, Interessen und Bedürfnissen liegt in einer spontanen Ordnung. Als Führungskraft mit Sinn für ein spontanes Sprachspiel sehen Sie in dieser Ordnung und loser Verknotung der einzelnen Interaktionen aller Menschen im sozialen System die Wege um aufgabenbezogen zu führen. Sie werden als neu eingestellter Chef Ihre Fühlfäden ausstrecken und sich im Sinn des Unternehmensbestandes kritisch identifizieren. Ich freue mich auf Sie!*“

**Kommentar:** Der Griff zur **Diskursethik als neue Kulturmetapher und Lebensführung** erlaubt den einzelnen Führungskräften, nicht nur funktionale Auslese oder Stein eines Unternehmens zu sein. Menschen mit gelernten **Fähigkeiten zum Diskurs** nehmen nebst der zu erfüllenden Aufgabe und Leistung den existenziellen Lebensvollzug in der Subjektivität des Einzelnen, seiner **Kreativität** und **Innovation** im Unternehmen wirklich ernst. Hier kann **Corporate Governance** als realer Ausgangspunkt einer mannigfaltigen Fülle und sozialen Erfahrung der einzelnen konfliktfähigen, couragierten und kreativ ungehorsamen **Diskurspartner** verstanden werden. Das heisst: Das **ethisch-ökonomische Denken** im Unternehmenssystem ist nicht mehr objektiv ideal, sondern **subjektiv real**. Die Subjektivität fordert von jedem Diskurspartner eine **ich-eigenverantwortete handlungsleitende Ethik**. Dort wo **Diskursethik** wirklich und existenziell gelebt, gefordert, verlangt, verstanden, gewünscht und begriffen wird, werden Menschen und Unternehmen höchstwahrscheinlich auf **faire Weise** nachhaltig belohnt.

**Lebensführung**, wenn sie unternehmerisch wahr sein soll, muss vom wirklichen sozialen Standpunkt der individuellen, führungsverantwortlichen Person aus argumentiert sein. Dies gilt auch für die **Unternehmensführung**, wenn sie menschlich wahr sein soll. **Moderne Diskursethik** lässt diese Definition von Lebens- und Unternehmensführung auch in der **Karriereplanung** und **Menschenführung** zu. Sie stimuliert, im Gegensatz zur bisherigen Managementethik, die Entwicklung einzelner Führungskräfte zu **Führungspersönlichkeiten**.

#### **D: Faire Unternehmenskultur**

Für eine **ethisch-ökonomische Organisation** ist **faire Kultur** die Hauptquelle. Da es sich bei Fairness um eine ethisch entwickelte, an Entfaltungsbedürfnissen orientierte Kultur handelt, die Menschen im Unternehmen selbst konstruieren, definieren wir faire Kultur der Einfachheit halber an ihrem Gegenteil - mit ähnlichem Wortlaut der Fairnessstiftung, Frankfurt - also an Menschen, die im spontanen Sprach- oder Kommunikationsspiel ihre Bedürfnisse nicht entfalten können und in ihren existentiellen Grundbedürfnissen emotional stecken bleiben:

In **unfairen Kulturen**, also in Systemen unfairer Organisation

- taktieren Menschen mit **unfairen Attacken**;
- leben Menschen von einer **unfairen Struktur**, in denen funktionale Abläufe die Leistungen einzelner Menschen durchkreuzen, oder es werden an einzelne Menschen, ohne Ansehen ihrer Leistungen, asoziale Forderungen gestellt;
- halten Menschen die Hand schützend über unfaire Werte, in denen Menschen für die Funktionen da sind. Es wird **Power-Play statt Fair-Play** gespielt, und Sachfragen werden als Machtfragen behandelt;
- spielen Menschen ein Spiel mit unfairen Aus- und Aussenwirkungen, in denen subjektiv zu Fairness neigende Menschen einen Schock erleiden können, sich in der Folge anpassen oder verzweifeln oder - häufig in unprofessioneller Opferhaltung - womöglich zu **Whistleblowers** werden (siehe [www.whistleblowing.ch](http://www.whistleblowing.ch)). Zu **Unfairness** neigende Menschen finden - häufig aus (un-)bewusster mangelnder Konfliktfähigkeit und ohne dass ihre charakterschwachen Verhaltensweisen zum Handicap werden - dagegen ein reichhaltiges Aktionsfeld. Sie stärken das **System der Unfairness**. Ausserhalb des unfairen Systems finden ausscheidende oder ausgeschiedene Mitarbeiter kaum Glauben für ihre (wegen mangelnder Perfektion häufig ebenfalls unfaire) Kritik; Nach aussen betreiben die in Unfairness bestehenden Führungskräfte einen hohen Aufwand für die Darstellung vermeintlich hoher

**Sozialkompetenz** bis zur Unterdrückung interner Kritik. Die Organisation kann bis zum **Selbstbetrug** in Aufrechterhaltung des guten Scheins verharren, was Veränderungen des Systems unmöglich macht. Diese Organisation trägt zur Plausibilität und Verfestigung von Unfairness in **Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur** bei. Es entstehen aber Gerüchte über die Organisation, die der **Reputation** und dem **Image** nachhaltig schaden (siehe [www.reputation-image.ch](http://www.reputation-image.ch)). Hier setzen objektiv auch die unfairen oder gar unlauteren Praktiken wie Bestechung, Protektion oder Korruption an, die subjektivem Whistleblowing, wie es heute allgemein juristisch verstanden wird, den Boden bereiten.

- erlauben Menschen unfaire Haltungen, in denen die wichtigsten Ansprechpartner und Interessengruppen als grösstmögliche **Risikofaktoren** eingeschätzt werden, nach dem Motto: *"Als auserlesener Stein des Unternehmensgebäudes bin ich okay, du bist nicht okay."*;
- halten sich Menschen mit unfairen Verhalten über Wasser, indem **faire Kritik** im ungehaltenen Sturm der Entrüstung oder im stillen Sand des Schweigens verläuft. Kollegen werden angeschwärzt, wenn sie **faire Kritik** äussern. Sie müssen mit versteckten oder offenen, **unfairen Attacken** rechnen.

Es gibt also keine andere Möglichkeit, innerhalb von **fairen Unternehmensstrukturen** objektiv zu sein, als dass jede Führungspersönlichkeit stets von ihrer **Subjektivität** ausgehend handelt und entscheidet. Die **Objektivitätspflicht** innerhalb einer fairen Unternehmenskultur verlangt nur, dass ein verantwortlicher Mensch im **System fairer Organisation** wirklich den ganzen Horizont besieht, nicht aber, dass er von einem anderen Standpunkt aus argumentiert als auf dem er steht, oder - was noch schlimmer ist - von gar keinem Standpunkt aus. Die eigenen Augen sind gewiss nur die eigenen Augen, es wäre aber schildbürgerhaft zu glauben, dass eine **Führungskraft** sie sich ausreissen müsste, um richtig zu sehen.

### **E: Führung der Zukunft**

Angewandte und eingespielte Diskursethik ist ein **Meisterstück der Kommunikation**. Führungskräfte, Mitarbeiter, Verwaltungsräte, Vorstände und Aufsichtsräte etc. beginnen umfassende Problemlösungen gemeinschaftlich zu denken, und setzen die sprachlich vermittelte **Argumentation** als Ausgangspunkt ihrer Überlegungen ein. Es gibt unter **Managern** leider erst wenige, sehr gut aus- und fortgebildete Diskursethiker. **Praktischer Diskursethiker** zu sein, ist eine knallharte unternehmerische Herausforderung. Sie beruht auf Erfahrung, Bildung, **Argumentationslogik** ([www.argumentationslogik.ch](http://www.argumentationslogik.ch)) und **Diskurstechnik** ([www.diskurstechnik.ch](http://www.diskurstechnik.ch)). Nur schon die Fähigkeit, in einer verbalen Interaktion einen **ethisch-ökonomischen Diskurs** aus- und durchzuhalten, ist ein überdurchschnittlicher Leistungserfolg. Der **Diskurs** ist bei Einhaltung der **Bedingungen des Argumentierens** eine Verhandlung, bei der die beteiligten Menschen die wechselseitige Anerkennung als mündige Personen voraussetzen und zwischen denen eine vernünftige Verständigung grundsätzlich möglich ist. Selbst in einer **Debatte** spielt die Fähigkeit zur **Diskursethik** eine entscheidende Rolle. Sie wirkt in jeder **Diskussion** und in jedem **Gespräch** als sympathisches und **überzeugendes Kommunikationselement**.

Im **ethischen Diskurs** werden ökologische, soziale und ökonomische **Geltungsansprüche** erhoben und eingelöst. Anstelle von einer, der allgemeinen Meinung ausgehenden Rückwärtsbegründung, hat der **ethische Diskurs** zum Ziel, einen **Konsens** so abzustützen, dass er nicht bloss zufällig und faktisch ist, sondern dass nach Erwägung aller relevanten **Aspekte** und **Argumente** jeder vernünftige und bereitwillige Mensch zustimmen kann.

## **F: Achtsame und selbstachtende Kommunikation**

Damit Sie in einer Verhandlung die Zustimmung von Menschen erreichen (und damit Sie selber einem **Konsens** zustimmen können), schaffen Sie eine ideale Sprechsituation,

- in der im **Prinzip** niemand ausgeschlossen oder benachteiligt wird,
- nur **vollständige Argumente** und keine rhetorischen Kniffe zählen,
- der **Entscheid** nicht von einem Einzelnen gefällt wird, sondern in der zwanglosen Übereinstimmung.

Diese **ideale Sprechsituation** erreichen Sie, indem in Ihrem Begründungskonzept

- Ihr **Reden**, wenn Sie bewusst etwas sagen wollen, verständlich ist,
- Sie Ihr eigenes **Argument** für gewiss halten, also unterstellen, dass jeder dem Argument zustimmen kann,
- Sie sich auf verbindliche **Regeln** für alle mit dem Anspruch der Richtigkeit beziehen,
- Sie **sinnvoll argumentieren**, also beim Argumentieren wirklich meinen, was Sie sagen, und
- Ihre **Authentizität** auch körpersprachlich zum Ausdruck kommt (siehe [www.koerper-sprache.ch](http://www.koerper-sprache.ch)).

In dieser verbalen Interaktion wird der **Diskussionsprozess** wichtiger als das **Resultat**.

Führungskräfte, Mitarbeiter, Verwaltungsräte, Vorstände, Aufsichtsräte etc., die sich mit einem nicht zu hintergehenden, pragmatischen **Begründungskonzept** das diskursive, ethisch-ökonomische **Sprechdenken** angeeignet haben,

- stellen das Überleben ihrer Unternehmen als **reale Kommunikationsgemeinschaften** sicher (**Strategie**),
- verwirklichen **durch kommunikatives Handeln** und Sistieren von Geltungsansprüchen in der realen Situation ihrer Verhandlungen stets die ideale Kommunikation (**Entscheidungen**),
- decken ein **Moralprinzip** reflexiv auf als etwas, das notwendig und von jedem anerkannt wird (**Problemlösungen**), im Prozess nicht zu hintergehen ist
- geraten in keinen unendlichen **Regress** und **Zirkelschluss (Rechthaberei)**
- müssen ihre **Begründungsprozesse** nicht abbrechen, da sie im **Diskurs** bestimmte Vorbedingungen statt Behauptungen und Meinungen undogmatisch einsetzen (**Appell an die innere Freiheit**).

**Manager** und **Führungskräfte**, die diesen differenzierten Ansatz üben, versuchen, erleben, sich aneignen und sich darin als Persönlichkeit bewähren, bewerten **Diskursethik** als **herausragendes Verhandlungsprinzip**, um

- auf globale und detaillierte **Schlüsselprobleme** ihrer Zeit und Unternehmenssituation regieren zu können,
- das Begründen und Bestreiten, also das **Argumentieren** selbst zum Produkt ihrer Problemlösungen zu machen,
- aufgrund des **Diskussionsprozesses** selbst gegenüber Dritten legitim, legal und fair zu entscheiden.

Die **gemeinsame Basis** konsolidiert den **Erfolg**, denn in der diskursiven Führungsethik wird keiner verschont und keiner verletzt, da

- in dieser **Form der Gesprächsführung** nur diejenigen Regeln Geltung beanspruchen, die die Zustimmung aller Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses finden können (**Postulat der Transparenz**),
- bei **gültigen Regeln** für alle die besprochenen Ergebnisse und Nebenfolgen, die sich voraussichtlich aus einer allgemeinen Befolgung für die Befriedigung der Interessen eines jeden ergeben, von allen zwanglos akzeptiert werden können (**Postulat der Nachhaltigkeit**),
- die **Prinzipien der Transparenz und Nachhaltigkeit** eingehalten, ja vorausgesetzt werden.

Beachten Sie neben unserem **Coaching** und unserer **Beratung** auch die **Seminare** und **Kurse** der **CARDUN AG**.