



Ethik in der Wirtschaft

Annäherung, Wege und Beispiele

Dieter Becker

Wirtschaftswissenschaften

Universität Gießen

7. November 2001

Vorstellung: Dieter Becker



Agentur – aim

- Sitz: Frankfurt
- Mitarbeiter: 12
- Schwerpunkte:
Organisationsberatung (OE)
und Strategieentwicklung
- Seminare, Schulungen
zu den Agentur-
Schwerpunkten
- Branche:
Automobil, Finanz,
Metall, Dienstleister,
Kirchen

Dieter Becker

- GF der Agentur – aim
- OE-Berater
- Ev. Pfarrer
(seit 1.8.2001 beurlaubt)
- Dozent FH Heilbronn
 - Unternehmensethik
 - Kultursoziologische OE
- Beratung in der Kirche:
 - Akademie Arnoldshain
 - Landeskirchen, Diakonie,
Kirchengemeinden

Einleitung

Standortbestimmung

→ Einleitung

Annäherung

Kategorische Problematik

Ethik - Felder & Modelle

Ethische Leistung für W

Ausgewählte Beispiele

„Ethik in der Wirtschaft“

- Einleitung der Vortragsreihe
- Grundsatzbestimmung

Bestimmung und Klärung von:

- Verhältnis von Ethik und Wirtschaft
- Inhalte der Disziplinen
- Zuordnungen der Vernetzungen
- Rolle der Ethik für die Wirtschaft
- Ausblick auf Praxis und Beispiel

Aufbau Vortrag

Ethik in der Wirtschaft

→ Einleitung

Annäherung

Kategorische Problematik

Ethik - Felder & Modelle

Ethische Leistung für W

Ausgewählte Beispiele

1. Annäherung an das Thema „E in W“
 - Praxisaspekte und Grundsätzliches
2. Kategorische Problematik von „E in W“
 - Verhältnisbestimmung von $e \rightarrow (\text{für}) W$
 - Ausnahme $E \leftrightarrow W$
3. Ethik - Handlungsfelder und Modelle
 - Ethik als Disziplin/Kategorie
 - Ethische Modelle und Richtungen
4. Ethische (e) Aufgabe für Wirtschaft (W)
 - Ethik als Dienstleister für Wirtschaft (Ethische Attribute)
5. Ausgewählte Beispiel ethischen Handelns
 - Fehlzeitenreduzierung
 - Globale Organisationsentwicklung
 - Thema Nachhaltigkeit

Annäherung

Einleitung

→ Annäherung

Kategorische Problematik

Ethik - Felder & Modelle

Ethische Leistung für W

Ausgewählte Beispiele

$$Tm_i = f (a|S_i, bFI_{ij}, c|F_{ij}, dOKK_i)$$

Wieland (Governance-Ethik):
praktischer Nutzen von Ethik in den
Handlungsbezügen der Unternehmen

Annäherung Praxis oder Grundsatz

Einleitung

→ Annäherung

Kategorische Problematik

Ethik - Felder & Modelle

Ethische Leistung für W

Ausgewählte Beispiele

Praxisorientierung

- Frage: Was und wie kann Ethik für die wirtschaftlichen Handlungen Hilfestellungen geben?
- Verwendung „wirtschaftlicher Sprache“
- Ethik unter Nutzenaspekten

Grundsatzorientierung

- Frage: Was und wie muss Ethik als Kategorie (Disziplin) Wirtschaft hinterfragen?
- Verwendung „ethischer Kategorien“
 - Universalismusdebatte
 - Normierung von Ethik
- Ethik als Korrektiv

Kategorische Problematik

Einleitung
Annäherung
→ Kategorische Problematik
Ethik - Felder & Modelle
Ethische Leistung für W
Ausgewählte Beispiele

- Grundproblematik: Ethik in der Wirtschaft (e → W)
- Wozu braucht Wirtschaft Ethik? Welchen Nutzen hat Ethik für Wirtschaft?
- Ethik ist – wie Wirtschaft – eine eigenständige Disziplin / Kategorie
- Aufgabe jeglicher Kategorie ist es, sich weiterzuentwickeln

Disziplin / Kategorie
(Groß „E“ oder „W“)

- Untersuchung eines Bereiches
- Ordnungsaspekte
- Kategorisierung, Wissen

Methodische Grundlegung
(Klein „e“ oder „w“)

- Vermittlung einer Methode/Fragestellung
- Methodische Ausrichtung
- Strategische Ausrichtung

Kategorische Problematik

Aufgabe

Einleitung
Annäherung
→ Kategorische Problematik
Ethik - Felder & Modelle
Ethische Leistung für W
Ausgewählte Beispiele

Weiterentwicklung durch methodische und strategische Anfragen

a) Intradisziplinäre Anfragen

- Weiterentwicklung aus sich selbst heraus
- Reaktionen und Aktionen aus intradisziplinären Anforderungen
- Anfrage an die Wirtschaft durch sie selbst: Organisations- und Methoden-Benchmarking (z.B.: Lean Management; BSC)
- **Gefahr** ohne Anfragen: **Fundamentalismus** („Marktblindheit“)
- Gefahr durch Anfragen: Entscheidungsdiffusion

b) (Interdisziplinäre) Anfragen von außen

- Anfragen von außen: Ethik, Recht, Gesellschaft, Ideologien
- Einflussfaktoren von außen realisieren, bearbeiten (z.B.: Kultur, Märkte)
- **Gefahr** ohne Anfragen: **Isolation und Untergang**
- Gefahr durch Anfragen: Verlust von Identität und unternehmerischer Aufgabe (Ich verliere mich in Ethik statt im Führen)

Kategorische Problematik

Aufgabe für die Ethik

Einleitung
Annäherung
→ Kategorische Problematik
Ethik - Felder & Modelle
Ethische Leistung für W
Ausgewählte Beispiele

Klärung der Beziehung (e → W)

- Rollenfunktion von Ethik für Wirtschaft
- Aufgabe von Ethik für Wirtschaft

Rollenfunktion von Ethik für Wirtschaft

- **Selbstbegrenzung** der Ethik auf Supportfunktion (Rolle Klein „e → W“)
- **Wächterfunktion**, wenn W ethische Grenzen überschreitet (Rolle Groß „E ↔ W“)

Aufgabe von Ethik für Wirtschaft

- Benennung ethischer Anfragen, **Attribute**
- Methodisches (Strukturelles) Handeln zur Entscheidungsfindung, Konfliktsteuerung ...

Kategorische Problematik

Rolle: Ethik als Dienstleister

Einleitung
Annäherung
→ Kategorische Problematik
Ethik - Felder & Modelle
Ethische Leistung für W
Ausgewählte Beispiele

Die Grundbestimmung jeglicher Disziplin auf die Rollenfunktion und Aufgabe ist übertragbar.

$x \rightarrow Y$ ($x = \text{Dienstleister}; Y = \text{Disziplin/Kategorie}$)

$w \rightarrow E$ (Effizienz-, Kosten-, Nutzenanfrage an Ethik)

$w \rightarrow \text{Kirche}$ (Effizienz-, Kosten-, Nutzenanfrage an Kirche)

$\text{ö(kologie)} \rightarrow W$ (Nachhaltigkeits-, Naturschutz-, Ressourcenfrage)

$w \rightarrow \text{Ökologie}$ (Vorteils-, Effizienz-, Kosten-, Nutzenanfrage an Ökologie)

Kategorische Problematik

Rolle: Ethik als Wächter

Einleitung
Annäherung
→ Kategorische Problematik
Ethik - Felder & Modelle
Ethische Leistung für W
Ausgewählte Beispiele

Die Grundbestimmung jeglicher Disziplin auf die Rollenfunktion und Aufgabe ist übertragbar.

$X \leftrightarrow Y$ (X = Wächter; Y=Disziplin/Kategorie)

Diese Rolle ist sehr selten anzuwenden, weil mit dieser Rolle „X“ die Disziplin „Y“ in ihrer Ausprägung in Frage stellt.

Beispiele: $E \leftrightarrow W$ (Massive Verletzung ethischer Attribute wie Menschenbild im 3. Reich, Völkermord, Monopolausnutzung, Verlust der rechtsstaatlichen Prinzipien, Sklaverei)

Ethik als Disziplin

kategorischen Aufgaben

Einleitung
Annäherung
Kategorische Problematik
➔ Ethik - Felder & Modelle
Ethische Leistung für W
Ausgewählte Beispiele

- Selbstklärung der Begründung und Legitimation von Ethik
- Herausarbeiten der Attribute (Betrachtungsfelder) der Ethik
 - Attribute = (ethische) disziplinäre Eigenschaften, die als Anfrage zu formulieren sind und Gegenstand der Disziplin sind
- Ethische Attribute (Anfragen) sind
 - Menschen-, Organisations-, Kultur- und Naturrechte und -pflichten
- Ethische Methodik
 - Vermittlung von ethischer Entscheidungsfindung; der ethische Prozess

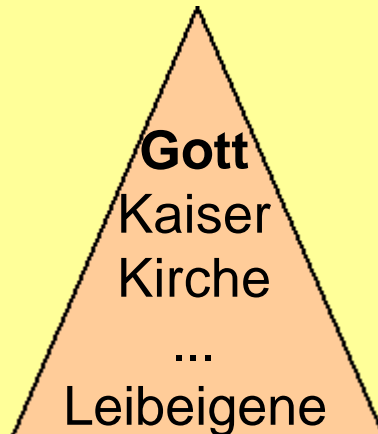
Ethik als Disziplin

Entwicklung der Ethik

Einleitung
Annäherung
Kategorische Problematik
➔ Ethik - Felder & Modelle
Ethische Leistung für W
Ausgewählte Beispiele

Mittelalter

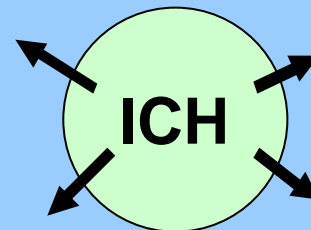
- Hierarchie



- **Sinnfrage** (Wie werde ich gerecht gegenüber Gott?)
- Ethik gibt vor

Aufklärung

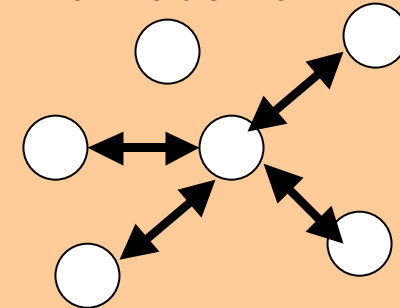
- Mensch /Ratio im Mittelpunkt



- **Existenzfrage**
Wie handle ich richtig?
'Was soll ich tun?' (Kant)
- Ethik hilft entscheiden

Heute

- Komplexität / Individualität



- **Ko-Existenzfrage**
Wie handeln wir angemessen?
,Vorteil/Nachteil,
- Ethik fragt an zur Entscheidung

Ethik-Vertreter	Maxime (Basis f. Ethik)	Handlungsanwei- sung/Konkretionen	Bemerkungen/Ver- bindungen
Aristoteles Nikomachische Ethik (4. Jahrhundert vor Chr.)	Glück (eudaimonia) ist höchstes Gut. die Mitte zwischen Übermaß und Zuwenig ist das Maß, die Norm des Handelns.	Ziel der Ethik ist das Handeln. Ethik vermittelt praktisches Handeln ('Vermeide die Extreme, bleibe in der Mitte').	Thomas von Aquin vermittelte die aristotelische Ethik im 12. Jahrhundert ins Christentum.
Christliche Ethik (ab 1. Jahrhundert n. Chr.)	1. und 2. Gebot Nachfolge Christi	Goldene Regel (Was Ihr von den anderen wollt, tut ihnen zuvor) Feindesliebe/Nächstenliebe	Bergpredigt (Matthäus 5-7)
M. Luther: Von Kaufshandlung und Wucher, 1524	Nächstenliebe Reformatorische Erkenntnis Aus dem Glauben kommendes Handeln / Kontra Habsucht Ethische Frage im Blick auf meinen Nächsten.	Mäßigen Gewinn Relation zwischen Warenwert und Verkaufspreis im Blick der Beziehung zum Nächsten	Entwicklung des Handels und die vermehrte Geldwirtschaft
Machiavelli, Niccolò (1469 – 1527) Ideengeber	Eigentliches Staatsmodell, welches auf die Wirtschaft übertragen wurde. Machterhalt um jeden Preis Keine Skrupel gegenüber dem Einzelnen	Keine Moral Alles zum Machterhalt und Gewinnmaximierung ist erlaubt	Konsequente Gewaltpolitik
Utilitarismus (1789)	Gleichsetzung von gut und nützlich zur Grundlage Die Werte aller Freuden und die Werte aller Leiden werden addiert. Überwiegt der Wert aller Freuden, so ist die Handlung insgesamt gut und damit moralisch geboten.	Höchstes Ziel das größtmögliche Glück der größtmöglichen Zahl Nutzenkalkül vor jeder Handlung (Freuden, Leiden, Dauer, Folgen, ...)	Eine Handlung ist dann moralisch, wenn sie die nützlichsten Folgen für alle Betroffenen hat.
SMITH, Adam Theorie der ethischen Gefühle 1783	Sympathie und Eigeninteresse (Egoismus) sind wichtige Punkte im täglichen Miteinander	Kaum Handlungsanweisungen, da Egoismus im Distributionsprozeß dem Gemeinwohl dient.	own happiness > happiness of the other people
KANT, Immanuel Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, 1785	Vernunft und Wille	Kategorischer Imperativ 'Handle so, daß deine Handlung ein für alle gültiges Gesetz werden kann.' Praktischer Imperativ	Gewissen und Vernunft sind Handlungsinstanzen des Menschen: Moralität und Sittlichkeit sind von der Vernunft geleitet.
Kath. Enzyklika: 'rerum novarum', 1871	Gerechtigkeit und Menschlichkeit	Es werden zwei Prinzipien genannt, auf denen ein Arbeitsverhältnis aufzubauen hat	Beschäftigt sich mit der Industrialisierung und den neuen Bedingungen für Arbeiterschaft.
Weber, Max Politik als Beruf, 1919	Gesinnungs- und Verantwortungsethik	Verantwortlich für die Gemeinschaft als Politiker	Verbreitung im Christentum und in der Politik:

Ethik als Disziplin

Ethische Modelle

Einleitung
 Annäherung
 Kategorische Problematik
 → Ethik - Felder & Modelle
 Ethische Leistung für W
 Ausgewählte Beispiele

Ethisches Modell	Prinzip	Beispiel
Gesetzesethik / Gesinnungsethik (Goethe, Kant)	Orientierung an festen Grundsätzen / Gesetzen	Kategorischer Imperativ: Man muß so handeln, daß die Maxime des eigenen Willens jederzeit auch als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten kann.
Kasuistische Ethik	Für jeden Fall (Kasus) wird eine Handlung beschrieben	Zwischenmenschliches Verhalten wird für alle 'Fälle' zu beschreiben versucht. (Knigge)
Gewissensethik (Heidegger, Kant, Freud, Windelband)	Orientierung am Gewissen des Menschen	Gewissen ist angeboren, wird aber durch die Umwelt geprägt: Vor, während und nach einer Handlung nimmt das eigene Gewissen einen ethischen Abgleich vor.
Verantwortungsethik (Jonas, Weischedel)	Orientierung an der Freiheit (=Verantwortung) des Menschen	Der Mensch hat immer die Möglichkeit, frei zu handeln. Durch diese Freiheit ist er für seine Handlungen persönlich verantwortlich.
Vernunftethik (Hegel, Herder)	Orientierung an der Fähigkeit zur Erkenntnis	Über ‚normale‘ Erkenntnis hinaus ist der Mensch auch zur Werterkenntnis fähig. Wenn er die Welt mittels der Vernunft begreift, muß er sie auch der Vernunft gemäß gestalten.
Konsensethik / Diskursethik (Popper, Habermas, Apel)	Orientierung an der allgemeinen Akzeptanz und der Entscheidung zur Rationalität	Als Teil der Gesellschaft ist der Mensch auf allgemeinen Konsens angewiesen. Indem er sich für eine rationalistische Einstellung entscheidet, tritt er in den Diskurs mit seinen Mitmenschen ein. Das ist gleichbedeutend mit der Suche nach einem Konsens.

Ethik als Disziplin

Wirtschaftsethische Modelle

Einleitung
 Annäherung
 Kategorische Problematik
 → Ethik - Felder & Modelle
 Ethische Leistung für W
 Ausgewählte Beispiele

Ethik-Vertreter	Maxime (Basis f. Ethik)	Handlungsanwei- sung/Konkretionen	Bemerkungen/Ver- bindungen
SMITH, Adam Theorie der ethischen Ge- fühle 1783	Sympathie und Eigeninteresse (E- goismus) sind wichtige Punkte im täg- lichen Miteinander	Kaum Handlungsanweisungen, da E- goismus im Distributions-prozeß dem Gemeinwohl dient.	own happiness > happiness of the other people
Weber, Max Politik als Beruf. 1919	Gesinnungs- und Verantwortungsethik	Verantwortlich für die Gemeinschaft als Politiker	Verbreitung im Christentum und in der Politik:
Rawls, John Theorie der Gerechtigkeit (Theory of Justice), 1971	1. Gesellschaftsvertrag für alle mit gleichen Grundrechten, -pflichten 2. Ungerechtigkeit zulässig, wenn selbst für die ‚Schwächsten‘ von Vor- teil	Soziale Marktwirtschaft und Gerechtig- keit für alle	Demokratieverständnis; Kom- pensationsmöglichkeit von un- gerechten sozialen Vorausset- zungen
Friedman, Milton 1971	Forderung nach einem Minimum ethi- scher Grundsätze	Es genügt, sich über die Einhaltung be- stehender Gesetze hinaus des Betrugs und der Täuschung zu enthalten	Gewinnmaximierung als Grund- prinzip
Rich, Arthur Wirtschaftsethik I und II, Gütersloh 1984 und 1990	Dienen in Glaube, Liebe und Hoffnung (christlicher Anspruch)	Partizipative Kooperation im Wirt- schaftsprozeß	Christlicher Humanismus und Menschrechte
Hengsbach, Friedhelm Wirtschaftsethik 1991	Nächstenliebe, Solidarität, Menschen- rechte, Demokratie	Strukturelle und prozeßuale Änderung der Wirtschaft	Christlicher Humanismus und Menschrechte
Honecker, Martin in: Unternehmensethik, hrsg. Horst Albach 1992, S. 109-123	Nächstenliebe, Ökologie, Solidarität, Gerechtigkeit und Demokratie	Partizipative Konfrontation aller Wirt- schaftssubjekte	Christlicher Humanismus und Menschrechte
Spiegel, Yorick Wirtschaftsethik & - praxis, Stuttgart 1992	Hoffnung auf ein sorgenfreies und erfülltes Leben 10 Leitlinien als Grundlage wirt- schaftsethischen Handelns	Befriedigung der Grundbedürfnisse, Umvertei- lung, Gesundsein, Recht auf Arbeit, Humanisie- rung der Arbeit, Partizipation und Kontrolle, Erhalt der natürlichen Ressourcen und der Umwelt, Begrenzung des Wachstums, Ende der Ver- schwendung, das menschliche Maß	Christlicher Humanismus und Menschenrechte

Ethische Leistung für Wirtschaft (e → W)

Einleitung
Annäherung
Kategorische Problematik
Ethik - Felder & Modelle
→ Ethische Leistung für W
Ausgewählte Beispiele

- Ethische **A**tribute (inhaltliche Anfragen) sind (**E_a**):
 - Menschen-, Organisations-, Kultur- und Naturrechte und -pflichten
- **M**ethodisches Handeln (strukturelle Anfragen) sind (**E_m**):
 - Vermittlung von ethischer Entscheidungsfindung;
der ethische Prozess

E_a = Ethische **A**tribute (inhaltliche Anfragen)

Einleitung
Annäherung
Kategorische Problematik
Ethik - Felder & Modelle
→ Ethische Leistung für W
Ausgewählte Beispiele

Rechte & Pflichten

- Humanum / Mensch
(Entfaltung, „Freiheit“, Würde, Gerechtigkeit, Mitmenschlichkeit, Leistungsfähigkeit, Verantwortung, Lebenssinn, ...)
- Organisation
(Strukturen, Hierarchie, Ordnungen, Regeln, Verfahren, Rechte, Pflichten, Gesetze, ...)
- Kultur
(Erziehung, Religion, Geschichte, Konflikterziehung, Bildung, ...)
- Natur
(Umwelt, Lebensraum, Ressourcen, Nachhaltigkeit, Lebewesen, ...)

E_m = ethische Methodik (strukturelle Anfragen)

Einleitung
Annäherung
Kategorische Problematik
Ethik - Felder & Modelle
→ Ethische Leistung für W
Ausgewählte Beispiele

Ethisches Handeln kann nicht mehr als die konkrete Handlung begriffen werden, sondern ist als eine Methode (Verhaltensstruktur) zu verstehen, mit deren Hilfe Menschen oder Menschen in Organisationen Handlungen vor- und nachbereiten können.

Ethische Handeln ist deshalb nicht mehr die Handlung an sich, sondern die Methode der Entscheidungsfindung und – bewertung.

Diese Methode kann erlernt und erzogen werden.

Es ist die Aufgabe der Ethik, erzieherisch im Blick auf eigenständig - ethische Entscheidungskompetenz tätig zu sein.

$E_m =$ ethische **M**ethodik (Verfahren zur Entscheidungsfindung)

Einleitung
Annäherung
Kategorische Problematik
Ethik - Felder & Modelle
→ Ethische Leistung für W
Ausgewählte Beispiele

**Vor der eigentlichen
Handlung oder
Entscheidung**

**Eigentliche Handlung
oder Entscheidung**

**Nach der eigentlichen
Handlung oder
Entscheidung**



Ethische Frage	Handlung oder Entscheidung	Ethische Frage
Überlegungen zu den Grundlagen, die zu der Handlung oder Entscheidung führen.		Bewertung der Handlung oder Entscheidung in Bezug auf Grundlagen, Ergebnisse, ... (Feedback)
Können wir / kann ich die Handlung oder Entscheidung verantworten im Blick auf die persönlichen, sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Aspekte?		Ist die Handlung oder Entscheidung im Blick auf die persönlichen, sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Aspekte verantwortbar gewesen?

Ausgewählte Beispiele (e → W)

Einleitung
Annäherung
Kategorische Problematik
Ethik - Felder & Modelle
Ethische Leistung für W
→ Ausgewählte Beispiele

- Fehlzeiten-Reduzierung
 - Inhaltliche Anfragen (Führung, Umgang mit Mitarbeitern, Wertschätzung Mitarbeiter)
 - Strukturelle Anfragen (Offene Gesprächsführung, strukturiertes Vorgehen, Gestufte Gesprächsführung)
- Globale Organisationsentwicklung
 - Inhaltliche Anfragen (Vernetzung der Kulturen, Menschenbilder, Konfliktverhalten, ...)
 - Strukturelle Anfragen (Riten entwickeln, Verhaltenskodex, Schaffung von Unternehmenskulturen, Merger & Acquisition Rules, ...)
- Nachhaltigkeit
 - Inhaltliche Anfragen (Ressourcen, Selbstbeschränkung, Historische + zukünftige Verantwortung, ...)
 - Strukturelle Aspekte (Grenzwerte, Forschung, Gesetzliche Auflagen, ...)

Ausgewählte Beispiele Fehlzeiten-Reduzierung

Einleitung
Annäherung
Kategorische Problematik
Ethik - Felder & Modelle
Ethische Leistung für W
→ Ausgewählte Beispiele

	1. Rückkehrgespräch	2. Motivationsgespräch	3. Mitarbeitergespräch	4. Personalgespräch
Gesprächsanlaß:	Krankheitsbedingte Fehlzeit des Mitarbeiters	Erneute krankheitsbedingte Fehlzeit innerhalb von 9 Monaten nach dem letzten Rückkehrgespräch (evtl. Ausnahmeregelung)	Erneute krankheitsbedingte Fehlzeit innerhalb von 9 Monaten nach dem letzten Motivationsgespräch	Erneute krankheitsbedingte Fehlzeit innerhalb von 9 Monaten nach dem letzten Mitarbeitergespräch
Wer führt das Gespräch?	Der direkte Vorgesetzte	Der direkte Vorgesetzte	Der Abteilungsleiter in Anwesenheit des direkten Vorgesetzten (evtl. Betriebsrat)	Die Personalabteilung in Anwesenheit des Betriebsrates
Gesprächsinhalt:	Den Mitarbeiter wieder in den Betriebsablauf zu integrieren	Dem Mitarbeiter die Tragweite seiner Fehlzeiten deutlich zu machen	Dem Mitarbeiter die persönliche Tragweite und die Konsequenzen aus seinen Fehlzeiten deutlich zu machen	Dem Mitarbeiter gegenüber Konsequenzen auszusprechen. Konkrete Vereinbarungen zu treffen (Falls Vereinbarungen nicht eingehalten werden, wird die Personalabteilung evtl. mit arbeitsrechtlichen Schritten aktiv)

Globale Organisationsentwicklung

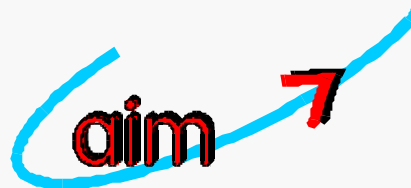
Einleitung
 Annäherung
 Kategorische Problematik
 Ethik - Felder & Modelle
 Ethische Leistung für W
 → Ausgewählte Beispiele

	Menschenbild	Teamverhalten	Ablösungsprozesse	Konfliktverhalten
Japan 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration in gesellschaftl. und wirtschaftl. Hierarchie • Mensch als Teil einer Konsenskultur und Konsenshierarchie • Gegenseitige Abhängigkeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern (amae-Prinzip) 	<ul style="list-style-type: none"> • anerzogene Unterordnung als Lebensaufgabe und Lebenssinn • Das Team ist die kleinste Einheit 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Japanisierung' • Adaption von Neuerungen durch Synergie • Lean Entwicklung innerhalb von 40 Jahren • Kaizen = langfristige Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> • Integratives Konfliktmodell als kulturelles Allgemeingut (uchi/soto-omote/ura Prinzip) • teamorientierte Lösungen • Konflikte treten 'nicht' auf
USA/Nordamerika 	<ul style="list-style-type: none"> • Sendungsbewußtsein/Erwählungscharakter • 'God's own country' (Erwählung der Nation und ihrer Bürger) • Universelle Einheit durch die amerikanische Nation (Jonathan Edwards; 1753 / Ralph W. Emmerson; 1882) 	<ul style="list-style-type: none"> • Team als Integration • Team und Ich-Einheit • Starke Harmonisierungstendenzen im Team • Human Resource Management (Harvard/Michigan Konzepte) 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Amerikanisierung' • Fließende Ablösung: Neuerungen werden schnell an die Stelle des Alten gesetzt. ⇒ Vielzahl von Strategien innerhalb kurzer Zeit • 'Das Gestern verschwindet in der Vergangenheit' 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Problemlösungs</u>orientiert • Blick nach vorne • lösungsorientierte Konfliktbewältigung • Konfliktfrage: How to solve a problem.
Deutschland 	<ul style="list-style-type: none"> • individualisierte Menschen • Mitte bildet der einzelne Mensch • Erziehung zum Individuum (Mündiger Bürger, Selbstbewußtsein, ...) • Eigenverantwortlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Team besteht aus stark individualistisch geprägten Persönlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Radikale Ablösung von Strategien durch 'Revolutionen' • Lean Umsetzung innerhalb von 5-10 Jahren 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Problem</u>orientiertes Konfliktverhalten • Schuldfrage/Rechtfertigung • Ursachenforschung • problemorientierte Konfliktbewältigung • 'Wer hat was getan?'

Vielen Dank!

Präsentation als Download unter

www.agentur-aim.com - Forum



aim - Agentur f. innovatives Management

Funckstr. 18, 60486 Frankfurt

Tel. 069-9799100 / Fax 069 – 97 99 10 25

www.agentur-aim.com /becker@agentur-aim.com