

Oliver Banz · Stefan Schweyer

Die richtige Entscheidung finden

Acht Maximen zur Lösung komplexer
Geschäftsprobleme



HAUFE.

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Dr. Oliver Banz/Prof. Dr. Stefan Schweyer

Die richtige Entscheidung finden

Acht Maximen zur Lösung komplexer Geschäftsprobleme

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-17753-2 Bestell-Nr. 12064-0001
ePub: ISBN 978-3-648-17754-9 Bestell-Nr. 12064-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-17755-6 Bestell-Nr. 12064-0150

Dr. Oliver Banz/Prof. Dr. Stefan Schweyer

Die richtige Entscheidung finden

1. Auflage, Juni 2024

© 2024 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © Tirachard, iStock

Produktmanagement: Bettina Noé

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	9
1.1	Entscheiden	11
1.2	Das Richtige tun	14
1.3	Einführung zu den Maximen	17
2	Acht Maximen	23
2.1	Unternehmenszweck	23
2.2	Menschlichkeit	30
2.3	Glückseligkeit	40
2.4	Wahrhaftigkeit	47
2.5	Verantwortung	51
2.6	Rationalität	56
2.7	Fairness	59
2.8	Nachhaltigkeit	64
3	Fallbeispiele	69
3.1	Die richtige Person einstellen und befördern	69
	Einleitende Bemerkungen zu den Fällen rund um »Entlassung«	87
3.2	Entlassung 1: Allgemein	87
3.3	Entlassung 2: Einzelfall	92
3.4	Entlassung 3: Gründungspartner	94
3.5	Entlassung 4: Kritischer Mitarbeiter	97
3.6	Intrige	103
3.7	Loyalität	106
	Einleitende Bemerkung zu den Fällen rund um »Lügen«	110
3.8	Lügen 1: Im Namen der Institution (Schweizerische Nationalbank)	111
3.9	Lügen 2: Sich besser präsentieren, als man ist	113
3.10	Lügen 3: Menschen im Dunkeln lassen	119
3.11	Diskriminierung	128
3.12	Liebesbeziehung mit dem Chef	140
3.13	Reichtum	144
4	Nachtrag: Der Untergang der Credit Suisse	161
4.1	Situation	161
4.2	Leitfragen zu den Maximen	163
4.3	Diskussion und mögliche Lösung	163

5	Epilog	171
	Autorenportraits	175
	Die acht Maximen	177

1 Einführung

Wenn dieses Buch hilft, richtige Entscheidungen zu treffen, hat es sein Ziel erreicht. Wir verstehen das Buch als eine praktische Handlungshilfe, um in konkreten Situationen sachgemäße und konstruktive Entscheidungen treffen zu können.

Wir versuchen dabei, unterschiedliche Perspektiven nicht gegeneinander auszuspielen, sondern zu integrieren. Das liegt nicht zuletzt an uns als Autorenteam: Oliver ist Jurist und Banker, Stefan ist Theologe. Oliver arbeitet als Manager in großen Wirtschaftsunternehmen, Stefan als Professor an einer Hochschule. Oliver ist römisch-katholisch, Stefan ist evangelisch-freikirchlich. Oliver ist sportlich, Stefan musikalisch. Gemeinsam haben wir im Gymnasium an der Stiftsschule Einsiedeln eine humanistisch-christliche Bildung erhalten. Seit dann verbindet uns eine jahrzehntelange Freundschaft. Das Buch ist nicht zuletzt das Ergebnis unzähliger Gespräche und Diskussionen. Wir haben festgestellt, dass wir auf unterschiedlichen Anfahrtswegen und mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen zu ähnlichen Sichtweisen kommen, wie konkrete Probleme zu lösen sind.

Wir formulieren in diesem Buch einen Grundsatz: »*Das Richtige tun*« und acht Maximen. Das Empfinden, dass in der Wirtschaft manches nicht »richtig« läuft, ist weit verbreitet. Entsprechend laut sind die Stimmen, die eine Besinnung auf das »Richtige« und eine wirtschaftliche Neuorientierung einfordern.¹ Den Wunsch nach einer menschlicheren Wirtschaft können wir gut verstehen. Allerdings bleibt man dabei nach unserer Wahrnehmung zu oft bei abstrakten Ideen stehen oder man versucht, den Unternehmen normativ-ideologische Forderungen aufzuerlegen und sie zu Akteuren einer bestimmten Klima- und/oder Sozialpolitik umzuformen. Wir wollen aber weder normativ definieren, was genau das »Richtige« ist, noch wollen wir die unternehmerische Freiheit beschneiden, indem Unternehmen zur Verfolgung bestimmter ökologischer oder sozialer Interessen verpflichtet werden. Wir wollen vielmehr mit den acht Handlungsmaximen eine praxistaugliche Orientierung geben, wie im ganz normalen unternehmerischen Alltagsgeschäft die richtige Entscheidung gefunden und *das Richtige getan* werden kann.

Die acht Maximen stehen nicht für sich allein, sondern sind miteinander verwoben. Sie bilden gemeinsam ein Maximenset, das eine Integration wesentlicher Perspektiven ermöglicht und eine Gesamtsicht vermittelt. Die acht Maximen benennen unterschiedliche Gesichtspunkte, die miteinander ins Gespräch gebracht werden sollen. Gute Entscheidungen basieren auf einer integrativen Gesamtbeurteilung. Eine solche integrative Sicht ist uns durchgehend wichtig. Um drei Beispiele zu nennen:

¹ Beispielsweise erst kürzlich Günter Müller-Stewens/Eva Bilhuber Galli, *Das Richtige tun. Aufbruch zu einer menschlicheren Wirtschaft*, NZZ Libro, 2022.

- Wir glauben, dass die Linien von Christentum, Aufklärung und Liberalismus in wesentlichen Aspekten, die für unsere Fragestellung wichtig sind, zusammenlaufen. Im gemeinsamen Fluchtpunkt stehen dabei zentrale Werte wie Freiheit, Wahrheit (*Wahrhaftigkeit*²) und *Verantwortung*. Wir legen den Schwerpunkt in unseren Überlegungen daher weniger auf die Frage, wo sich Christentum und Aufklärung auseinanderentwickelt haben, sondern wir achten viel mehr auf die Kombination, nämlich eine durch die Aufklärung geschärfte christliche Grundhaltung (→ 1.3.1).
- Wir glauben, dass die Interessen von Unternehmen (*Unternehmenszweck*), von Einzelpersonen (*Glückseligkeit*) und von der menschlichen Gesellschaft (*Menschlichkeit*) in einem inneren Zusammenhang stehen und sich nicht im Kern widersprechen. Knapp gesagt: Das Wohl der Gesellschaft, das Wohl des Einzelnen und das Wohl des Unternehmens sind miteinander vereinbar.
- Wir glauben, dass sich die Perspektiven von Eigentümern (Shareholder) und anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder) sinnvoll ergänzen. Es ist also nicht wie bei einer Waage, bei der die Shareholder in der einen und die Stakeholder in der anderen Waagschale liegen und eine Erhöhung des Shareholder Values automatisch mit der Senkung des Stakeholder Values verbunden ist – und umgekehrt. Wir glauben hingegen, dass eine gemeinsame Erhöhung des Wertes für alle Beteiligten möglich ist und angestrebt werden soll.

In diesem Buch fokussieren wir uns auf Entscheidungen in unternehmerischen Kontexten. Uns ist dabei bewusst, dass maximenbasiertes Entscheiden nicht nur die Geschäftswelt betrifft. Bei unseren Gesprächen wurde deutlich, dass manches, was wir über den Geschäftsalltag schreiben, auch ins Bildungswesen, in kirchliche Kontexte und selbst ins Familienleben übersetzt werden kann. Das werden wir aber nicht eigens thematisieren, sondern wir bleiben beim Unternehmensfokus.

Im zweiten Teil des Buches entwickeln wir das theoretische Framework und beschreiben die acht Maximen (→ 2). Im dritten Teil diskutieren wir die Anwendung der Maximen anhand von konkreten Fallbeispielen (→ 3). Doch bevor wir uns diesen Teilen zuwenden, wollen wir uns überlegen, was überhaupt »Entscheiden« bedeutet (→ 1.1), was es mit dem zentralen Grundsatz »*Das Richtige tun*« (→ 1.2) auf sich hat und weshalb wir mit welchen Maximen arbeiten (→ 1.3).

2 Wir schreiben die acht Maximen in kursiver Schrift, sodass man immer sofort sieht, wenn wir auf eine Maxime Bezug nehmen. Die Querverweise zeigen, wie verwoben die Maximen sind.

1.1 Entscheiden

1.1.1 Mensch sein heißt: Entscheiden

Es zeichnet den Menschen aus, Entscheidungen zu treffen. Der Mensch entscheidet, weil er frei ist. Entscheiden heißt: Es gibt die Möglichkeit, es auch anders zu tun. Wäre der Mensch nicht frei, bräuhete er auch keine Entscheidungen zu fällen. Er wäre dann ein Spielball der inneren und äußeren Einflüsse, seiner Gene, seiner Instinkte oder seiner Umwelt. Der Mensch ist aber den Kräften, die auf ihn einwirken, nicht hilflos preisgegeben. Es gehört vielmehr zum Kennzeichen des Menschseins, dass er sich gegenüber seiner Umwelt, sich selbst und seinen Mitmenschen unterschiedlich verhalten kann, dass er also sein Leben aktiv gestaltet. Der Mensch lebt, er wird nicht gelebt. Oder mit den Worten von Victor Frankl:

»Die letzte menschliche Freiheit [besteht darin], sich zu den gegebenen Verhältnissen so oder so einzustellen.«³

Wir gehen also von der Freiheit des Menschen aus. Mit seinen aus freien Stücken gefällten Entscheidungen gestaltet der Mensch die Welt. Aus der Freiheit des Menschen ergibt sich damit auch die *Verantwortung* des Menschen. Wir sind in dieser Hinsicht optimistisch, dass der einzelne Mensch in seiner Freiheit die Welt im Grundsatz nicht zerstören, sondern verbessern will und dass er also mit seinen freien Entscheidungen zu individuellem und kollektivem Wohlergehen beitragen will. In der Diskussion der Maximen *Menschlichkeit* und *Glückseligkeit* werden wir diese Gedanken noch weiter vertiefen.

Wenn wir die Freiheit und *Verantwortung* des Menschen betonen, bewegen wir uns in einem Wertesystem, das aus den Traditionen des Christentums, der Aufklärung und des Liberalismus schöpft. Auch wenn wir uns bewusst sind, dass es beträchtliche Unterschiede und gegensätzliche Haltungen in diesen Traditionen gibt, so konzentrieren wir uns in diesem Buch auf die gemeinsamen Grundwerte, welche diesen Traditionen gemeinsam ist.

1.1.2 Entscheiden heißt: Eine Möglichkeit Wirklichkeit werden lassen

Entscheiden heißt, aus unterschiedlichen Möglichkeiten auszuwählen. Mit jeder Entscheidung wird aus der unzähligen Fülle genau eine Option realisiert. Jede Entscheidung ist daher eine Weichenstellung. Mit jeder Entscheidung wird aus einer Mög-

3 Viktor E. Frankl, *Trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*, Penguin 122009 (1. Aufl. 1977), 102.

lichkeit eine Wirklichkeit. Mit jeder Entscheidung wird das Leben in eine bestimmte Richtung gelenkt.

Das Treffen von Entscheidungen begleitet das gesamte Leben des Menschen. Es betrifft seine Lebensgeschichte, die Berufs- und Partnerwahl, die Beziehungen, philosophische und religiöse Einstellungen, Konsumverhalten und die Berufsausübung. Das Leben stellt uns vor Entscheidungen, es zwingt uns dazu. Es gehört daher zum Menschsein, den Entscheidungen nicht auszuweichen, sondern sie anzunehmen.

1.1.3 Entscheidungen haben Konsequenzen

In diesem Buch konzentrieren wir uns auf die Entscheidungen, die sich im Geschäftsalltag getroffen werden müssen. Welche Geschäftsstrategie soll verfolgt werden? Welche Person soll ich anstellen? Wen befördern? Wie soll das Gehalt eingestuft werden? Wie soll ich Konflikte ansprechen? ... und viele mehr. Solche Entscheidungen sind nicht gleichgültig. Entscheidungen haben Konsequenzen. Sie betreffen die eigene Karriere oder diejenige der anderen. Sie können zu einem Gesichtsverlust führen oder zur Stärkung des Einflussbereichs. Sie haben auch monetäre Folgen. Durch Entscheidungen blühen Firmen auf oder gehen ein.

1.1.4 Entscheidungen sind durch Maximen geleitet

Weil Entscheidungen keine Zwänge sind, weil sich in ihnen die Freiheit des Menschen realisiert, weil sie so oder anders getroffen werden können und weil sie für alle Beteiligten Konsequenzen haben – gerade deshalb ist die Frage entscheidend, nach welchen Grundsätzen Entscheidungen gefällt werden.

Wir nennen die Prinzipien, nach denen Entscheidungen getroffen sind, Maximen. Zum einen scheint uns der Begriff »Werte« etwas ausgelaugt und nicht präzise genug zu sein. Durch den inflationären Gebrauch wird verwässert, was damit gemeint ist. Dazu kommt, dass allzu oft von Werten gesprochen wird, aber man selbst nicht nach diesen Werten handelt. Zum anderen – und das ist unser eigentlicher Hauptgrund – verwenden wir den Ausdruck Maxime, um damit an den von Immanuel Kant formulierten kategorischen Imperativ anzuschließen:

»Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.«⁴

4 Immanuel Kant, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, AA IV, 421.

Um Missverständnisse zu vermeiden, möchten wir kurz erläutern, was wir in unserem Buch unter einer Maxime verstehen. In Anlehnung an Kant verstehen wir eine Maxime als einen auf logischem, nachvollziehbarem und rationalem Denken basierenden Grundsatz, der auf Fakten und realen Beispielen beruht und das konkrete, individuelle Verhalten eines Menschen leitet. Maximen sind keine Regeln, die in Stein gemeißelt und von einer Autorität überliefert sind – sie sind also keine »Gebote« oder »Gesetze«. Vielmehr sind Maximen persönliche Erkenntnisse, die oft das Ergebnis eines längeren Prozesses von Erfahrungen und Reflexionen sind. Maximen sind auch keine bloßen Gedankenexperimente, sondern wurzeln im praktischen, alltäglichen Leben der Menschen. Wir glauben, dass die meisten Menschen den meisten Elementen der hier vorgestellten Maximen zustimmen würden, unabhängig von Herkunft, Kultur, Rasse, Religion und Kontext. Und die meisten würden ein Verhalten im Einklang mit diesen Maximen im Grundsatz für richtig halten. Selbstverständlich können die Maximen diskutiert werden. Man kann Maximen unterschiedlich verstehen und anwenden. Es mag auch Maximen geben, die wir hier nicht thematisieren. Wir beanspruchen keine Vollständigkeit. Manches könnte auch missverständlich sein, weil wir, Stefan und Oliver, etwas nicht gut genug kommuniziert haben. Bitte nutzen Sie bei der Anwendung und Befolgung der Maximen in diesem Buch Ihren eigenen kritischen Verstand und reflektieren Sie diese vor dem Hintergrund Ihrer eigenen Erfahrungen. Sie sind für Ihre Entscheidungen selbst verantwortlich! Wir freuen uns über jedes Feedback, ob kritisch oder zustimmend, um uns und die Maximen weiterzuentwickeln.

Wir treffen täglich zahlreiche Entscheidungen. Diese Entscheidungen erfolgen nicht zufällig, sondern aufgrund von Einstellungen und Überzeugungen, die wir haben. Diese Grundüberzeugungen nennen wir Maximen. Manche dieser Maximen sind klar erkennbar, manche nicht. Die Orientierung an Maximen kann unbewusst oder bewusst erfolgen. Die Reflexion der Maximen kann stark oder schwach ausgeprägt sein. Die Anwendung von Maximen erfolgt nicht mechanisch. Bei konkreten Entscheidungen werden bestimmte Maximen wichtiger sein als andere. Meist ist ein Set von Maximen in Erwägung zu ziehen. Dabei kann es auch sein, dass diese in Spannung zueinander stehen.

Dieses Buch will dazu beitragen, die richtige Entscheidung zu finden, indem Entscheidungen bewusst anhand bestimmter Maximen getroffen werden. In → Kap. 1.3 geben wir eine Übersicht über die Maximen. Im zweiten Teil werden wir erläutern, welchen Maximen wir aus welchen Gründen den Vorzug geben (→ 2).

1.1.5 Entscheiden ist wie Kochen

Das Treffen von Entscheidung ist wie das Kochen. Wer kocht, wird eine Serie von Entscheidungen treffen müssen, die am Ende den Menügenuss bestimmen. Was koche

ich? Welche Zutaten verwende ich? Wie verarbeite ich die Zutaten? Welche Zubereitungsarten setze ich ein? Wie würze ich? Wie stelle ich das Menü zusammen? Entscheidungsmaximen sind wie das Grundlagenwissen über die Ernährung und über Kochtechniken, die den Koch beim Kochen anleiten. Dieses Buch ist daher eine Art Kochbuch für Entscheidungen im Geschäftsalltag.

Im zweiten Teil, den »Ernährungsgrundlagen« geht es um die Frage, welche Maximen uns beim Treffen von Entscheidungen anleiten sollen (→ 2). Im dritten Teil geht es um die »Rezepte«, also um die Frage, wie diese Maximen in Entscheidungssituationen berücksichtigt werden (→ 3).

1.2 Das Richtige tun

1.2.1 Bewusst entscheiden

Der zentrale Grundsatz – »*das Richtige tun*« – richtet die Aufmerksamkeit auf das, worauf es ankommt: *Machen wir das Richtige?* Wie finden wir in einer komplexen Situation die richtige Entscheidung? Allein dadurch, dass man diese Frage stellt, wird das Fällen von Entscheidungen zu einem bewussten Prozess. Der Grundsatz lässt uns innehalten. Sie bewahrt uns davor, uns bei Entscheidungen von unbewussten Treibern leiten zu lassen.

Sich von unbewussten Treibern leiten zu lassen, erfordert keine Anstrengungen und keine Reflexion. Das geschieht automatisch. Es ist das, was uns »natürlich« antreibt. Natürliche Treiber sind tief in unser Menschsein eingeschrieben. Dazu gehören ganz fundamentale Triebe wie der Überlebens- und Selbsterhaltungstrieb. Dazu gehören aber auch Verhaltensorientierungen, die in unserer Gesellschaft weit verbreitet sind, mit denen wir aufgewachsen sind und an die wir uns so gewöhnt haben, dass wir sie kaum mehr als solche erkennen. Je nach Kontext können solche Treiber unterschiedlich aussehen. Zu solchen natürlichen Treibern gehören beispielsweise Bequemlichkeit, schneller Reichtum, Harmoniewunsch, Imagepflege, Neid und Habsucht. Natürliche Treiber haben durchaus auch positive Aspekte. Sie sind ja gerade deshalb tief im Menschsein verwurzelt, weil sie dem Menschen – in bestimmter Hinsicht – auch entsprechen. Unserer Meinung nach haben diese Treiber aber auch so negative Auswirkungen, dass sie nicht als Maximen dienen können. Den richtigen Weg sehen wir daher so, dass durch die Reflexion der Maximen auch diese unbewussten Treiber ins Bewusstsein geholt werden. So lassen sich deren positive Kräfte im Sinne der Maximen nutzen. Und durch die Orientierung an den Maximen können die negativen Auswirkungen der natürlichen Treiber eingegrenzt werden. Wir werden in den Maximenkapiteln gelegentlich auf solche natürlichen Treiber zurückkommen.

Der Grundsatz »*das Richtige tun*« leitet dazu an, die unmittelbaren Reaktionsmuster nicht einfach laufen zu lassen, sondern einen Zwischenhalt einzubauen und unbewusste Treiber zu entlarven.

1.2.2 Tragweite von Entscheidungen beachten

Der Grundsatz »*das Richtige tun*« hilft nicht nur, unbewusste Treiber zu reflektieren, sondern schärft auch das Bewusstsein für die Tragweite von Entscheidungen. Der Grundsatz weist darauf hin, dass Entscheidungen bedeutsam sind. Gerade weil es auf Entscheidungen ankommt, ist es wichtig, nicht irgendetwas zu tun, sondern *das Richtige* zu tun.

Wir gehen davon aus, dass Entscheidungen nicht belanglos sind. Natürlich gibt es unterschiedliche Arten von Entscheidungen. Und natürlich haben Entscheidungen unterschiedlich große Reichweiten von Konsequenzen. Mit dem zentralen Grundsatz »*das Richtige tun*« machen wir einerseits darauf aufmerksam, die Tragweite von Entscheidungen nicht zu unterschätzen.

Man könnte andererseits die Bedeutung von Entscheidungen auch überschätzen. Das könnte zur Entscheidungsaversion führen – also zu einer ängstlichen Zurückhaltung, überhaupt Entscheidungen zu fällen. Mit der Maxime der *Verantwortung* sagen wir, dass man sich um diese Entscheidungen nicht drücken kann. Es wäre eine verkehrte Sicht, wenn man diejenigen Entscheidungen gerne fällt, deren Bedeutung man eher gering einstuft, sich aber vor Entscheidungen drückt, die eine große Tragweite haben. Daher empfehlen wir, damit zu rechnen, dass Entscheidungen eine größere Tragweite haben, als man vielleicht zunächst vermutet, sich aber dadurch nicht vom Fällen einer Entscheidung abhalten zu lassen.

1.2.3 Nicht alles ist richtig

Wenn es darum geht, *das Richtige zu tun*, impliziert das, dass man auch das Nicht-Richtige tun könnte. Nicht alle Entscheidungs- und Handlungsoptionen sind gleichwertig. Deshalb sind Entscheidungen nicht gleichgültig. Es gibt bessere und schlechtere Optionen. Es gibt Falsches, Verkehrtes und Verdrehtes.

Die Merkmale des Richtigen lassen sich in der Gegenüberstellung zum Nicht-Richtigen fassen:

- Das Richtige sucht eine Lösung. Der Grundsatz »*das Richtige tun*« beinhaltet eine lösungsorientierte Perspektive. Spannungen, Probleme, Konflikte werden berücksichtigt, aber nicht bewirtschaftet. Man bleibt nicht beim Negativen stehen

und lässt sich nicht von Verzweiflungsgefühlen leiten. Die Ausrichtung auf das Richtige fördert eine positive Grundorientierung.

- Das Richtige ist das möglichst Einfache. Nicht-richtige Entscheidungen verkomplizieren eine Ausgangslage. Sie erhöhen die Komplexität, statt sie zu reduzieren. Komplexitätsreduktion bedeutet, die Vielschichtigkeit und Komplexität des Lebens wahrzunehmen und anzuerkennen, in der Komplexität aber auch die großen Linien zu erkennen. Komplexitätsreduktion hilft, nicht nur die einzelnen Details, sondern das große Bild zu gewinnen. Ohne Komplexitätsreduktion wird man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen und vor lauter Detailfixierung keine übergeordnete Perspektive mehr einnehmen (*Rationalität*).
- Das Richtige ist das insgesamt Bestmögliche. Nicht-richtige Entscheidungen mögen besser sein, wenn man nur auf einen Faktor schaut, sie sind aber nicht optimal, wenn man alle Faktoren in Erwägung zieht. Die bestmögliche Entscheidung sucht das Pareto-Optimum, diejenige Lösung, bei der keine Optimierung mehr möglich ist, weil die Optimierung eines Faktors zu einer Verschlechterung anderer Faktoren und damit zu einem schlechteren Gesamtzustand führen würde. Das Bestmögliche ist dann erreicht, wenn ein höherer Einsatz von personellen und zeitlichen Ressourcen in den Entscheidungsprozess zu keinen besseren Entscheidungen führt.
- Das Richtige ist nicht nur etwas Richtiges, sondern das Richtige. Kann man immer sagen, was genau das Richtige ist? Gibt es denn immer nur eine richtige Lösung? Aus der Sicht aller Beteiligten wird man das verneinen müssen. Es wird in unterschiedlichen Situationen unterschiedliche Lösungen geben, die von unterschiedlichen Personen als richtig bewertet werden. Uns interessiert hier die Perspektive des Entscheiders: Eine Entscheidung ist dann relevant und gefordert, wenn es darum geht, nicht nur etwas, sondern das Richtige zu tun. Wenn sich noch verschiedene Optionen als gleich richtig darstellen, wäre das im Entscheidungsprozess zu berücksichtigen. Einige Möglichkeiten, wie man damit umgehen kann, wenn gleichwertige Optionen vorliegen:
 - Wenn die Entscheidung noch nicht reif ist: Der Prozess des Abwägens ist noch nicht abgeschlossen. Das Pareto-Optimum ist noch nicht erreicht. Möglicherweise müssen weitere Personen in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.
 - Wenn die Entscheidung auf einer anderen Hierarchiestufe angesiedelt werden kann: nach unten oder nach oben delegiert werden.
 - Wenn die Entscheidung trivial ist: Schnelle Entscheidung fällen, um nicht unnötig noch mehr Zeit und Kraft zu investieren.
- Das Richtige ist das zum Zeitpunkt der Entscheidung Richtige. Im Moment der Entscheidung geht es darum, unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Situation und der vorhandenen Informationen zu entscheiden, was richtig ist. Das kann sich im Nachhinein auch als falsch herausstellen, beispielsweise weil man die Auswirkungen der Entscheidung nicht richtig eingeschätzt hat, weil neue Informationen dazukommen oder weil sich durch neue Ereignisse die Situation verändert. Den-

noch geht es darum, zu einer bestimmten Situation in Anbetracht aller bekannten Aspekte eine klare Entscheidung zu treffen und nicht weiter hinauszuschieben.

Der zentrale Grundsatz »*das Richtige tun*« leitet den Prozess des Abwägens ein. Die acht Maximen (→ 2) werden beim Abwägen der Optionen helfen und dazu beitragen, das Bessere vom Schlechteren und das Richtige vom Nicht-Richtigen zu unterscheiden.

1.2.4 Das Richtige muss getan werden

Der Grundsatz heißt nicht: das Richtige erkennen oder wissen, sondern das Richtige tun. Er verweist daher auf den Handlungsaspekt von Entscheidungen. Entscheidungen sind Handlungen.

- Die Handlungsperspektive bewahrt vor Idealismus. Dabei muss zwischen Idealen und Idealismus unterschieden werden. Ideale sind positive Antreiber für Veränderungen. Unsere Handlungsmaximen transportieren solche Ideale. Idealismus zeigt sich im Festklammern an bestimmten Vorstellungen, wie diese Welt sein müsste. Dadurch werden auch richtige Veränderungen verhindert, weil sie im Vergleich mit den Idealen als unzureichend disqualifiziert werden. Idealismus zeigt sich in permanenter Nörgelei und in der Konzentration auf das Haar in der Suppe. *Das Richtige tun* heißt: Es geht nicht um Besserwisserei, sondern um Verbesserung.
- Die Tun-Perspektive bewahrt auch davor, nur bei Wahrnehmungen stehen zu bleiben. Natürlich sind Analysen des Ist-Zustands wichtig, um die richtigen Schlüsse daraus ziehen zu können. Aber es wäre verkehrt, dabei stehen zu bleiben. Es geht nicht nur um die Beschreibung eines Sachverhalts, sondern um Veränderung.
- Die Handlungsperspektive weist darauf hin, dass der Entscheider Einfluss ausüben und eine Wirkung erzielen will. Die Entscheidung wird nicht um der Entscheidung willen gefällt – etwa nach dem Motto: Hauptsache, ich habe entschieden. Vielmehr wird die Entscheidung im Hinblick auf die Wirksamkeit gefällt.

Der zentrale Grundsatz »*das Richtige tun*« verweist auf das transformative Potenzial von Entscheidungen. Eine Weiche wird gestellt und damit wird die Welt verändert und gestaltet.

1.3 Einführung zu den Maximen

1.3.1 Christlich-aufklärerisch grundierte Maximen

Für unterschiedliche Esskulturen gibt es unterschiedliche Kochbücher: asiatisch, italienisch, französisch, low-carb, vegan, zero-food-waste. Es gibt spezialisierte Kochbücher für Zubereitungsarten (z. B. Grill-Kochbücher) oder für bestimmte Nah-

rungsmittel (z. B. für Fisch). Kein einzelnes Kochbuch wird alle möglichen Kochkünste und Ernährungsphilosophien berücksichtigen können.

Wenn wir in diesem Kapitel Maximen formulieren und begründen, erheben wir keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es wäre auch überheblich, unserem bevorzugten Set an Maximen universale Gültigkeit zuzuschreiben – selbst dann, wenn diese Maximen implizit einen solchen Anspruch enthalten. Uns ist es daher wichtig, transparent zu kommunizieren, aus welcher »Esskultur« unser »Kochbuch« stammt. Wir verankern die Maximen in einer christlich-aufklärerischen Sicht des Menschen und der Welt. In dieser Hinsicht sind die Maximen philosophisch und religiös grundiert und haben eine normative Dimension.

Das Buch thematisiert weder das Glaubensbekenntnis noch spezifisch religiöse Vollzüge wie Gottesdienste oder Gebete. Es geht auch nicht um die Verbindung von Kirche und Unternehmen oder um das Christsein am Arbeitsplatz. Uns geht es in diesem Buch ausschließlich um bewusste Entscheidungsprozesse anhand bestimmter Maximen, wie sie sich aus einer christlichen Weltsicht und aus den Impulsen der Aufklärung und deren Weiterentwicklung in der modernen Welt ergeben. Wer selbst im Grundsatz ein christliches Erbe teilt, wird vielleicht diesen Maximen einfacher zustimmen können. Man kann diese Maximen auch gut finden und sie verwenden, ohne selbst im christlichen Sinn zu glauben. Wichtig wäre dabei nur die Erkenntnis, dass es sich um Maximen handelt, die aus der christlichen Tradition stammen, was für einige unserer Leser möglicherweise auch eine überraschende Entdeckung sein könnte.

Uns ist wohl bewusst, dass gegenüber dem Christentum manche Vorbehalte bestehen und vor allem auch gegenüber einem Eingriff (oder gar Übergriff) der Kirche in die Welt der Ökonomie. Innerkirchlich gibt es zu wirtschaftsethischen Fragen auch unterschiedliche Positionen, auf die wir im Detail hier nicht eingehen können.⁵ Wir vertreten mit Überzeugung liberale Werte und haben hohe Achtung und Respekt vor Menschen, die eine andere weltanschauliche und religiöse Sicht vorziehen und daher auch andere Maximen für Entscheidungen formulieren würden. Wenn dieses Buch zu wechselseitigen Lern- und Verstehensprozessen anregt und zur Horizonterweiterung beiträgt, würde uns das sehr freuen.

5 Man vergleiche beispielsweise die unterschiedlich gelagerten Enzykliken zu wirtschaftlichen Fragen von Leo XIII, *Rerum Novarum* (1891); Johannes Paul II, *Centesimus annus* (1991); Franziskus, *Fratelli tutti* (2020).

1.3.2 Weltanschauliche Transparenz

Es wäre ja vielleicht verlockend, wenn es in einer multireligiösen und säkularen Welt ein weltanschaulich neutrales Set an Maximen geben könnte, das für alle Menschen unabhängig von ihren religiösen und philosophischen Einstellungen und unabhängig von kulturellen Prägungen gelten könnte. Wir halten das für eine Phantasievorstellung. Eine solche Sichtweise wäre selbst wieder eine Form einer bestimmten Weltanschauung, die sich selbst als »neutral« bezeichnet, von außen aber durchaus als positionell eingestuft werden müsste. Mit anderen Worten: Der Anspruch, »neutral« zu sein, ist nicht »neutral«. Wir ermutigen daher, bei Entscheidungen die zugrunde liegenden Haltungen und Einstellungen nicht zu verstecken, sondern transparent zu machen. Man mag sich dadurch angreifbar machen, aber es fördert die Glaubwürdigkeit und das Verständnis und kann wertvolles Feedback veranlassen.

Auch eine nichtreligiöse Vorstellung vom Menschen und der Welt – also eine »säkulare« Weltanschauung – ist nicht »neutral«, sondern entstammt einer bestimmten Position und Haltung zu religiösen und philosophischen Fragestellungen. Der Anspruch nach weltanschaulicher Neutralität ist auch etwas vermessen. Es würde voraussetzen, dass jemand in der Lage ist, einen der Menschheit übergeordneten Standpunkt – eine Art »Gottesstandpunkt« – einzunehmen.

Deshalb stehen wir Bemühungen wie dem Great Reset⁶ kritisch gegenüber, bei denen eine elitäre Gruppe zu definieren beginnt, was gut für die Welt sein soll. Wir bevorzugen basisdemokratische, von unten nach oben gerichtete Bewegungen, in die sich auch weise Männer und Frauen einbringen, ohne abgehoben zu sein.

Uns scheint es vielversprechender zu sein, voraussetzungsbewusst und weltanschaulich transparent Maximen zu formulieren. Damit sind gute Voraussetzungen geschaffen, sich mit den Maximen auseinanderzusetzen. Man muss ihnen nicht zustimmen, man kann sie bestreiten, man kann sie ignorieren – man kann sie aber auch (wieder-) entdecken, man kann mit ihnen experimentieren und ihnen eine Chance geben.

Wenn wir hier christlich grundierte Maximen präsentieren, dann tun wir das deshalb, weil wir glauben, dass deren Bedeutung unterschätzt wird, dass sie eine noch lange nicht ausgeschöpfte Ressource für ein »gutes Leben« darstellen, und dass sie – was für dieses Buch besonders relevant ist – Führungspersonen helfen, das Richtige zu tun.

6 https://de.wikipedia.org/wiki/The_Great_Reset (zuletzt abgerufen am 22. Dez. 2023).

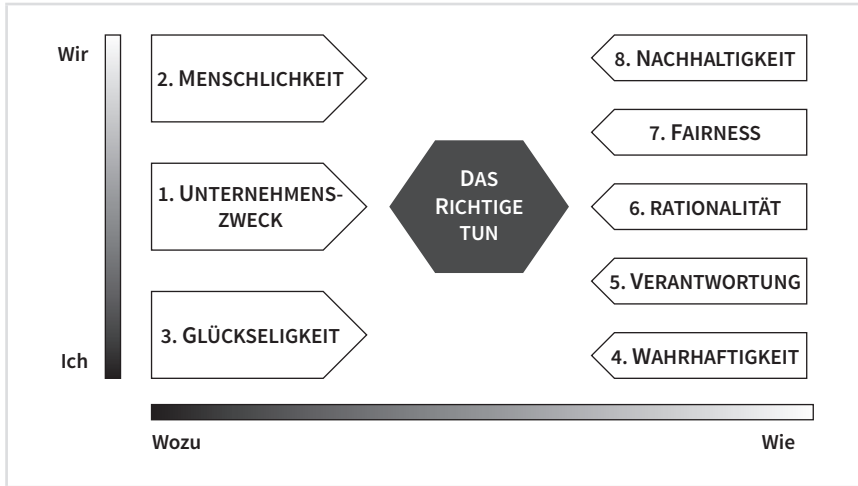
1.3.3 Acht Maximen

Hier die Maximen in der Kurzübersicht:

Grundsatz	Das Richtige tun	Mache ich das Richtige?
1. Maxime	Unternehmenszweck	Dient es der Unternehmensstrategie?
2. Maxime	Menschlichkeit	Fördert es die Menschlichkeit?
3. Maxime	Glückseligkeit	Fördert es mein Glück?
4. Maxime	Wahrhaftigkeit	Bin ich wahrhaftig?
5. Maxime	Verantwortung	Übernehme ich Verantwortung?
6. Maxime	Rationalität	Ist es rational begründbar?
7. Maxime	Fairness	Ist es fair?
8. Maxime	Nachhaltigkeit	Ist es langfristig positiv wirksam?

- Der zentrale Grundsatz steuert den Entscheidungsprozess.
- Die Maximen 1–3 visieren die zu erstrebenden Ziele an und beantworten die »Wozu«-Frage.
- Die Maximen 4–8 beschreiben die Art und Weise, wie diese Ziele erreicht werden sollen, und beantworten die »Wie«-Frage.
- Die Maximen lassen sich im Spannungsfeld zwischen der individuellen Person, welche die Entscheidungen fällt (Ich) und dem Kollektiv (Wir) einordnen.
 - Unter den Zielmaximen ist *Glückseligkeit* persönlich orientiert (personal purpose), *Menschlichkeit* sozial (social purpose). Der *Unternehmenszweck* (company purpose) kann dazwischen angesiedelt werden.
 - Bei den Handlungsmaximen entfaltet sich die Spannbreite von der auf die Person gerichteten *Wahrhaftigkeit* bis zu der auf die menschliche Gemeinschaft ausgerichteten *Nachhaltigkeit*.

Die nachfolgende Skizze ordnet die acht Maximen in diesem Koordinatensystem von Ich–Wir bzw. Wozu–Wie an.



Autorenportraits



Oliver Banz, Dr. iur., Rechtsanwalt, MBA, ist Leiter einer Investmentgesellschaft für erneuerbare Energien. Nach der Matura an der Stiftsschule Einsiedeln studierte er Rechtswissenschaften in Zürich und promovierte zu Rechtsproblemen der Allfinanz. Nach der Tätigkeit als Anwalt in der Kanzlei Homburger, einem MBA an der University of Chicago Booth School of Business und mehreren Jahren als Strategieberater bei McKinsey, arbeitete er für verschiedene Banken in Führungsfunktionen von Front- und Stabseinheiten. Nebenberuflich leitet er eine Karateschule, amtiert als Schulpräsident der Stiftsschule Einsiedeln und ist als VR und Unternehmer aktiv. Oliver ist verheiratet und Vater von drei Kindern.



Stefan Schwyer, Prof. Dr. theol., ist Ordentlicher Professor für Praktische Theologie an der Universitären Theologischen Hochschule STH Basel. Nach der Matura an der Stiftsschule Einsiedeln und Studienzeiten in Basel und Chicago folgte die Promotion in Leuven (Belgien) und die Habilitation an der Universität Freiburg (Schweiz). Als langjähriger Pastor einer evangelischen Freikirche, als Professor und Projektleiter bringt er Führungserfahrungen im kirchlichen und universitären Bereich mit. Freiberuflich berät er Kirchgemeinden und Führungspersonen in Entwicklungsprozessen. In Forschung, Lehre und Beratung legt er ein besonderes Augenmerk auf die wechselseitige Verknüpfung von Theorie und Praxis. Stefan ist verheiratet und Vater von drei Kindern.

www.schwyer.ch