

4.3.2.4 Ethik, Entscheiden und Handeln

- Ethik

Ethik und Moral sind entscheidende Faktoren für das Handeln im Management. Individuelle Moral muß hierbei stets im Kontext der Betrachtung zur Ethik des gesamten Systems gesehen werden.^{/1/} Während moralisches Verhalten durch die Interaktion der Teilnehmer der jeweiligen Gesellschaft definiert wird (Gesellschaftskonformität), repräsentiert Ethik interkulturell selbstähnliches, wünschenswertes Verhalten gegenüber allen Menschen (Humanität). Moral und Ethik unterliegen einer bestimmten Codierung (einem bestimmten Interface), die um so allgemeingültiger ist, je kohärenter die unterschiedlichen Interfaces sind. Während die Moral sich mehr der Tradition (historisches Wissen) verpflichtet fühlt, sucht die Ethik eher eine a-historische, zeitlose Gültigkeit allgemeiner Prinzipien. Die Ethik sollte deshalb stets das Ergebnis freier Entscheidungen sein. Nur die Ethik ist in der Lage ein moralisches Urteil über Moral zu fällen, weshalb die Ethik eine Reflexionstheorie über Moral repräsentiert.^{/2/}

Die moderne Ethik ist laut Peter **Ulrich** eine humanistische Vernunftethik, die moralische Anschauungen und Handlungsorientierungen kritisch hinsichtlich der vernünftigen Begründbarkeit ihrer Geltungsansprüche reflektiert.^{/3/} Ethik ist, neben der Wissensorientierung und der Institutionalisierung neuer Regeln, ein wesentlicher Ansatz für die Verwendung des Freiheitsraumes zum sinnvollen Handeln im Management.^{/4/} Die Ethik ist für die Unterscheidung von Handlungsbedingungen und Handlungsfreiräumen von fundamentaler Bedeutung.^{/5/} Eine Management- und Unternehmensethik setzt Handlungsfreiheit im Rahmen der Handlungskompetenzen und bei der Wahl von Alternativen voraus.^{/6/} Nach **Dyllick** könnten vier grundlegende ethische Maßstäbe gelten:^{/7/}

1. Nutzenethik: Kollektives Wohlergehen eines Interface

2. Maximenethik: Rechte und Pflichten eines Teilnehmers^{/8/}

3. Gerechtigkeitsethik: Verteilung von Vor- und Nachteilen

4. Verfahrensethik: Diskursive Bestimmung moralischer Prinzipien

Die Nutzenethik ist gegenwärtig die in der Ökonomie dominierende Ethik. Jedoch benötigt eine Ökonomie von Teilnehmern eine Berücksichtigung aller vier Ethikdimensionen, um der Freiheit des Einzelnen, der Selbstorganisation moralischer Maßstäbe und der Forderung nach Humanität gerecht zu werden. Es kommt nicht auf das Antlitz des Mächtigen an, sondern auf das Antlitz des Opfers - dies ist Ethik - daß man die eigene Macht erkennt und zu ihr steht.^{9/} Unternehmensführung sollte nicht ausschließlich am egoistischen Gewinnstreben oder einem ökonomistischen Weltbild ausgerichtet sein.^{10/} So darf die Nutzenethik nicht weiter über Individualrechte und Gerechtigkeitserwägungen gestellt werden. Nur dann besteht die Chance, die Macht von Organisationen den gesellschaftlichen Notwendigkeiten anzupassen und zu verhindern, daß Einzelne auf Kosten anderer die Ungerechtigkeit der Verteilung weiter erhöhen. Wie Wiener es formuliert sollte eine Gesellschaft angestrebt werden, die auf menschlichen Werten aufbaut und nicht auf Kaufen und Verkaufen.^{11/} Insbesondere die Teilnehmerperspektive erfordert, menschliche Werte in den Mittelpunkt des Handelns von Managern zu stellen.^{12/}

Es sollte nicht so sein, daß Milliarden von Dollars in den Zugriff und die Verteilung von Daten investiert werden, während für die Forschung über das Verständnis der Cyber-Ökonomie, deren Gesetzgebung und die Ethik der Netze sowie die moralischen Prinzipien der Teilnehmer verschwindend geringe Mittel zur Verfügung stehen. Wenn in der Betriebswirtschaftslehre nach P. Ulrich der Moralität Geltung verschafft werden muß^{13/}, so sollte in einer sich entwickelnden Medienwirtschaftslehre vor allem der Ethik ein gebührender Platz eingeräumt werden. Hierbei benötigen wir eine telematische Ethik, um nicht alles, was wir tun können, tatsächlich zu tun. Der Eigen-Sinn der telematischen Interfaces kann nur dann in Frage gestellt werden, wenn wir die Fragen nach dem Wozu und Warum beantworten.^{14/} Dies gelingt jedoch nur durch die Überwindung der Strukturdeterminiertheit von Systemen und die operationale Öffnung unserer Interfaces durch neue Attraktoren, die im Einklang mit Ethik und Moral stehen müssen.

- Moral

Laut Dyllick ist die Moral der normative Grundrahmen für das Verhalten gegenüber den Mitmenschen, der Natur und gegenüber sich selbst.^{15/} Der Zweck der Moral ist hierbei ein dem Guten und Richtigen verpflichtetes Handeln. In der Ökonomie sind heutzutage Moral und Interessen nicht mehr

unabhängig voneinander zu behandeln, da Teilnehmer nur dann freiwillig moralisch sind, wenn ihnen dies einen Vorteil gegenüber nicht-moralischem Handeln bietet./16/ Diese ökonomische Haltung ist jedoch äußerst kurzsichtig, da moralisches Handeln bedeuten sollte, keine Gegenleistung für sein Tun zu erwarten und dieses Handeln, wenn es notwendig ist gegenüber jedermann, ob Freunden oder Fremden an den Tag zu legen./17/ Moralisches Handeln verlangt auch die Achtung der Autonomie von Mitmenschen, da wir diesen das Recht auf einen eigenen moralischen Standpunkt zugestehen sollten, auch wenn uns dieser mißfällt./18/

Laut **Luhmann** besteht Moral in einer Konditionierung von Achtungs- und Mißachtungszuteilungen, wobei die Beobachtung von Moral unvermeidlich auf Paradoxien stößt./19/ Schwierig ist nicht die Moral als solche, sondern deren Kommunikation und deren innovative Erneuerung./20/ Deshalb wäre es falsch anzunehmen, daß das Management den Begriff der Moral nicht berücksichtigen müsse. Vielmehr sollte sich jeder Manager bewußt sein, daß verantwortungsbewußtes Handeln eben auch moralische Prinzipien erfordert, die wir nicht überschreiten dürfen. Dies gilt insbesondere für Technologien wie die Gentechnologie oder die Robotik, wo es moralischer Innovationen bedarf, die den neuen Herausforderungen gerecht werden.

- Entscheiden

Entscheidungen können nur dann eine Rolle spielen, wenn es etwas zu entscheiden gibt./21/ Das Wort Krise (griechisch: krisis) bedeutet seinem Ursprung nach Unterscheidung und wird als Entscheidung in einem Streit gesehen./22/ Die Verdrängung von Krisen im Sinne einer Verdrängung von Entscheidungen führt zum Nichthandeln und somit meist zu Verschärfungen von Krisen./23/ Die Angst vor der selbständigen Entscheidung, die in der Krise zunimmt, ist zu einem Merkmal unserer heutigen Kultur geworden./24/ Im Rahmen des entscheidungstheoretischen Ansatzes ist eine Krise eine Situation, die durch ein hohes Maß an Bedrohung, Überraschung und Zeitdruck charakterisiert ist./25/ Auf dem Gipfel der Krise spielt es keine Rolle mehr, was das eigentliche Entscheidungsproblem war, da durch Rückkopplungen das System bereits außer Kontrolle geraten ist. Ein Beispiel für eine positive Rückkopplung, die sowohl die Krise verschärfen, als auch den Erfolg steigern kann, ist die sogenannte "self-fulfilling-prophecy". Selbsterfüllende Prophezeiungen haben eine wirklichkeitserschaffende Macht./26/ **Goldstein** unterscheidet fünf Arten von "self-fulfilling prophecies":/27/

1. Pygmalion-Effekt: Die Erwartungen der Manager beeinflussen die Leistung des Mitarbeiters./28/
2. Joseph-Effekt: In Gang gesetzte Trends setzen sich ohne Störungen weiter fort.
3. Procrustes-Effekt: Erwartungen sind in den Rollen der Manager begründet.
4. Placebo -Effekt: Technologieerwartungen führen zu den gewünschten Ergebnissen.
5. Identitäts-Effekt: Selbstverstärkung durch die Identifizierung der Mitarbeiter mit den Strategien des Unternehmens.

Sehr viele Entscheidungen die Menschen treffen, sind nicht deren Entscheidungen, sondern diese repräsentieren einen Pseudo-Willen, da diese von außen suggeriert werden./29/ Deshalb ist das entscheidende Problem bei Entscheidungen, sich nicht von außen manipulieren zu lassen, sondern eigenständige, wirksame Entscheidungen zu treffen./30/ Manager werden letztendlich nicht für Dinge bezahlt, die sie gerne tun, sondern dafür, daß diese die richtigen Dinge tun./31/ Entscheidungen zu fällen bedeutet in erster Linie die Probleme zu erkennen und diese versuchen zu lösen. Viele Manager weichen jedoch den Problemen aus, indem sie populäre Entscheidungen treffen oder Symptome bekämpfen, anstatt die Ursachen der Probleme anzugehen. Entscheidungen müssen immer aus Alternativen ausgewählt werden./32/ Von Alfred P. **Sloan**, dem bekannten Vorstand von General Motors wird berichtet, daß er nur dann Entscheidungen fällte, wenn es Dissens gab, d.h. ein ausreichender Diskurs über die Problemstellungen stattfand./33/ Entscheidungen erzeugen Differenzen zum vorigen Zustand und werden über ein Interface vollzogen. Der Vorteil des Fehlens von festen Grenzen ist jedoch für die Entscheidungsfindung in Netzzräumen ein Problem, da die Grenzen genauso schnell, wie diese gezogen werden, auch wieder entfernt werden können.

Da wir nur Fragen, die für den Menschen prinzipiell unentscheidbar sind, entscheiden können/34/, müssen die Interfaces immer intelligenter werden, wenn die zunehmende Komplexität bewältigt werden soll. Die Entfaltung impliziter Komplexität über ein Interface führt zu explizit irreversiblen Prozessen. So lange wir denken, bewegen wir uns hierbei in einem impliziten und reversiblen Simulationsraum. Erst durch die Entfaltung unseres Denkens in Form von Entscheidungen treten wir aus den Bereichen

der virtuellen Simulation in die der dissipativen expliziten Handlungen. Entscheidungen sind die Differenzen zwischen den impliziten und den expliziten Komplexitäten von Systemen. Nur wer Entscheidungen trifft und der daraus erfolgenden Differenzbildung Erfahrungen gewinnt, kann neue Informationen erzeugen. **Lullus** unterscheidet zwei Arten von Differenzen, eine eigentümliche und eine vermittelt eigentümliche/[35/](#), womit er bereits eine Unterscheidung zwischen natürlicher und virtueller Differenzbildung im Rahmen der Wirklichkeitserzeugung vornimmt. Für Lullus waren Relationen, die selbst relational in sich gegliedert sind, elementarer Bestandteil seines Denkens./[36/](#)

Die Mehrheit der in Unternehmen arbeitenden Menschen ist von der spannenden Erfahrung des Gestaltens, des selbstverantwortlichen Handelns ausgeschlossen./[37/](#) Dies ändert sich mit den telematischen Netzen, da hier der Wirkungsgrad und die Reichweite aller Handlungen durch die zugrunde liegenden Kommunikationsstrukturen derart gesteigert werden können, daß theoretisch sogar einzelne Individuen und kleine Gruppen über das Netz Macht akkumulieren können. Macht und Freiheit von Individuen hängen deshalb eng miteinander zusammen, da Freiheit eine Voraussetzung für den verantwortungsbewußten Umgang mit Macht und das Treffen sinnvoller Entscheidungen sowie dem nachfolgenden Handeln ist. Nach **Kant** war Entscheidung nur möglich, wenn es Freiheit gibt./[38/](#) Ebenso vollzog sich laut **Kierkegaard** die Freiheit des Menschen als Entscheidung./[39/](#)

Entscheidungen in komplexen Situationen sind nicht ohne weiteres automatisierbar, da diese auch von Entscheidungen Anderer abhängen. Unter derartigen Umständen ist das Auffinden einer Entscheidung ein nichtlineares Phänomen und erfordert eine starke Rückkopplung der beteiligten Personen. Eine feedbackorientierte Entscheidung wird jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn die Interfaces der beteiligten Personen oder Gruppen ähnliche Wirklichkeiten hervorbringen, d.h. wenn deren Erfahrungsmuster übereinstimmen. Bei der nichtlinearen Entscheidungsmethode müssen dem Menschen die Rechte zukommen, Nein sagen zu können und sogar die Fragestellung abzulehnen. Es sind gerade diese Rechte, welche die Freiheit der menschlichen Entscheidungs- und Sinnfindung begründen. Der Konsens ist der Feind einer am Wandel orientierten Entscheidungsfindung. Nur der Dissens, der freie Fluß gegensätzlicher Gedanken und Meinungen, führt zu Differenzen und strukturellem Wandel. Ohne Wahrnehmung von qualitativem Wandel

können wir keine Entscheidungen treffen, die zu einer Veränderung unserer Subjekt-Objekt- und Subjekt-Subjekt-Beziehungen führen./40/

Zufälle in deterministisch chaotischen Systemen führen zu Bifurkationen, d.h. zur Notwendigkeit von Entscheidungen. Fredkins Paradoxon besagt, daß je attraktiver zwei Alternativen sind, desto schwieriger ist die Auswahl zwischen diesen, auch wenn beide zu fast demselben Ergebnis führen./41/ Je besser die Interfaces sind, desto komplexere Entscheidungsfragen können bearbeitet werden./42/ Die Chaosforschung hat uns jedoch auch die Grenzen von Interfaces offenbart und es kann deshalb kein Mensch mehr ernsthaft behaupten, daß er sein System vollständig unter Kontrolle hat. Unentscheidbarkeit, Unvollständigkeit, Unbestimmtheit und Ungewißheit sind die prägenden Merkmale, die unsere Entscheidungsfindung beeinflussen./43/ Es gibt keine Entscheidung ohne die Erfahrungen der Unentscheidbarkeit, der Unvollständigkeit (siehe Gödel), der Unbestimmtheit (siehe Heisenberg) und der Ungewißheit (siehe Rössler), die die Möglichkeit der Falsifizierung (siehe Popper) offenläßt. Management ist deshalb auch die Fähigkeit, aus Ungewißheit heraus Entscheidungen zu fällen und das Ergebnis nicht mit Gewißheit zu verwechseln./44/ Für das Treffen von wirtschaftlich optimalen Entscheidungen ist es wesentlich, die Ungewißheit zu reduzieren, wobei Investitionen in den meisten Fällen irreversible, nicht mehr rückgängig zu machende Entscheidungen sind./45/

Letztendlich gibt es bei jeder Entscheidung mehr falsche Alternativen als richtige. Entscheiden heißt, sich das zu Entscheidende (d.h. Alternativen) über Interfaces zu vergegenwärtigen, sei es durch unsere Vorstellungskraft oder durch Simulationen mittels VR-Technologie. Die digitale Welt offenbart zwei Alternativen: die der Emanzipation jedoch auch die zu einer Dominierung der Menschen./46/ Der Mensch muß Situationen aus verschiedenen Perspektiven betrachten, um Entscheidungen fällen zu können. Virtuelle Realitäten können hierbei unterstützend wirken, da sie die Entscheidungsfälle aus völlig neuartigen Blickwinkeln zeigen können. Die Telematik ermöglicht zwar, daß alle Entscheidungen hinsichtlich der Themen und ihrer Variationen überall gleichzeitig von allen Spielern getroffen werden können. Dies führt jedoch auch zum entscheidenden Flaschenhals der telematischen Gesellschaft, der Entscheidungsfindung in Echtzeit (siehe hierzu auch Kapitel 4.3.3.1)./47/ Da reversible Entscheidungen schneller getroffen werden können als irreversible,/48/ müssen die Strukturen zur Entscheidungsvorbereitung für konkrete Aktivitäten ausreichend durch die Simulation unterstützt werden. Der

Cyberspace ist ein solcher Ort der Entscheidungsvorbereitung durch Simulation von Alternativen.

Je mehr Entscheidungen wir zukünftig an Computer delegieren, desto mehr kommt es darauf an, daß jene transparent bleiben. Durch die Turing-Maschine lassen sich zwar Entscheidungsprobleme behandeln/[49](#)/, es muß jedoch beachtet werden, daß die meisten Probleme mit Turing-Maschinen nicht gelöst werden können, da Entscheidungen immer auch irrationale Elemente beinhalten. Das Entscheidungsverhalten von Menschen kann nämlich zu chaotischen und hyperchaotischem Verhalten führen./[50](#)/ Das heißt, daß wir auch in Virtuellen Realitäten, die auf nichtlinearen Berechnungen basieren, mit denselben irrationalen Phänomenen bei der Entscheidungsfindung wie in der physischen Welt zu rechnen haben./[51](#)/ Entscheidungen kann sich ein Netzbürger (Netizen) entziehen, indem er schweigt, sich eine andere Identität zulegt, sich anonymisiert, eine neue Endo-Welt eröffnet oder den Cyberspace verläßt. Hieraus leitet sich die eigentliche Herausforderung des interfaceorientierten Managements ab: Wie bleiben die Entscheidungen bei Zunahme der Komplexität für die Manager transparent?

Je komplexer die Technologien für die Entscheidungsfindung werden, desto wichtiger wird die Freiheit des Entscheiders./[52](#)/ Durch die telematischen Netze, ob innerhalb oder außerhalb der Firmen, wird Entscheidungsfindung zukünftig nicht mehr allein im Top-Management, sondern in jedem einzelnen Netzwerkknoten stattfinden können. Die telematische Vernetzung von Unternehmen ermöglicht, bessere Entscheidungsgrundlagen für die Lenkung zu schaffen, wenn es zu einer emanzipatorischen Beteiligung der Mitarbeiter an der Macht kommt. Die Fähigkeit zumindest teilautonome Entscheidungen treffen zu können, wird deshalb zu einer elementaren Voraussetzung für jeden interfaceorientierten Manager.

Executive Information Systems (EIS)/[53](#)/ repräsentieren ein Abfrage- und Berichtssystem für die Unterstützung der Entscheidungsfindung für das obere Management, dessen Grobstruktur sich in Profit Centers, Funktionsbereiche, Unternehmenskennzahlen, volkswirtschaftliche Indikatoren sowie externe Daten (z.B. Internetdienste) aufteilen läßt./[54](#)/ In einem Endo-Unternehmen werden zukünftig wichtige Entscheidungen auf jeder Ebene der Organisation getroffen werden können/[55](#)/, weshalb EIS-Systeme zunehmend heterarchisch von unterschiedlichen Netzwerkknoten

aus zugänglich sein sollten. Hierbei werden Organisationscharts auf den Kopf gestellt und auch der Kunde in das Interface integriert.

Das Problem bei Entscheidungen ist, daß diese nicht nach festgelegten Algorithmen ablaufen, sondern intuitives Denken, Urteilskraft und Erfahrungen erfordern. Es muß immer eine prinzipielle Komplementarität von Denken und Entscheidungen geben, wobei die Entscheidung den Prozeß der Alternativenauswahl abschließt./56/ **Dienel** hat als modulares und reproduzierbares Grundelement zur Entscheidungsfindung deshalb die Planungszelle vorgeschlagen. Bei dieser wird eine Gruppen von Bürgern zufällig ausgewählt und für befristete Zeit unter Vergütung freigestellt, um assistiert von Prozeßbegleitern, Lösungen für vorgegebene, lösbare Planungsprobleme zu erarbeiten./57/ Der Vorteil der Zufallsauswahl dabei ist, daß die Planungszelle ohne die Kategorie der unmittelbaren Betroffenheit der Teilnehmer auskommt./58/ Die Planungszelle hat einen stark emanzipatorischen Charakter, da die Teilnehmer im Rahmen der Problemlösung Einblicke in Begrenzungen von Entscheidungssituationen und die Wahrnehmung von Anderen gewinnen sowie ein höheres Solidaritätsbewußtsein entwickeln können./59/

- Handeln

Wir können unser Entlernen und Lernen nicht delegieren, jeder Einzelne muß durch persönliches Handeln seine Fähigkeit zum eigenen Überleben und des Systems sicherstellen. Dies erfordert jedoch, daß wir die Bedeutungen unserer Handlungen erkennen. Handlungen sind Teil der Nichtlinearen Dynamik der Interfaces, mit denen wir Problemstellungen angehen. Das Handeln von Teilnehmern in komplexen Interfaces wie Unternehmen hängt von vier Faktoren ab: 1. der Funktion des Teilnehmers im Interface, 2. der Bedeutung des Teilnehmers im Interface, 3. der Stärke der Verbindungen zu anderen Teilnehmern sowie 4. der Unternehmenskultur. Die Positionierung eines Teilnehmers eröffnet diesem Zugriff auf Ressourcen und gibt ihm gegebenenfalls Macht sowie die Möglichkeit zur Herrschaft.

Rationales Handeln hängt stark vom vorhandenen Wissen/60/ und den Strukturen ab, in denen sich dieses Handeln vollzieht. Da Handlungen von Teilnehmern immer auch irrational sein können, macht dies Reaktionen auf Handlungen oft zu einem sehr schwer simulierbaren Unterfangen. Eine Veränderung der Position von Teilnehmern kann durch versteckte

Rückkopplungen fundamentale Auswirkungen auf das Unternehmen als Ganzes haben (siehe Kapitel 4.3.3.2 und Kapitel 4.3.4.4). Handeln ist immer eine Sache individuellen Verhaltens, da Kollektive nie eine handelnde Einheit darstellen, sondern nur ein Verhalten generieren, das als komplexes Ergebnis der verschiedenen Handlungen bezeichnet werden kann./61/

Wer in undemokratischen Strukturen humanitär handeln will, dem sind im wahrsten Sinne des Wortes die Hände gebunden. Deshalb erfordert humanitäres Handeln einen Rahmen der Freiheit./62/ Je mehr Menschen in Netzwerken teilautonom oder selbständig handeln können, desto früher kann es wieder nahezu Vollbeschäftigung geben. Das Finden des "Selbst" durch die Freiheit erfordert, den Zweck des eigenen Handelns kritisch zu hinterfragen. Nur wenn wir in unserem Handeln Sinn finden, wird es uns gelingen, die notwendigen Reformen einzuleiten. Deshalb müssen wir neue Wirtschaftssysteme erfinden, die Freiheit, Humanität, Wissen und Ökologie in ihren Mittelpunkt stellen. Handlung ist, wie Alfred Herrhausen betonte, untrennbar mit dem Begriff der Verantwortung verbunden und dies bedeutet, daß wir nicht die Schuld sofort bei Anderen suchen sollten, sondern stets zuerst bei uns selbst./63/

Während das menschliche Denken die Fähigkeit zur Reversibilität besitzt, gilt dies nicht für unser Handeln, welches irreversibel ist. Deshalb müssen wir dem Raubbau an der Natur Einhalt gebieten. Die nichtlinearen Zusammenhänge des Abholzens der Regenwälder, des Auftauens der Tundraböden, der Zunahme des CO₂-Gehaltes, der Bevölkerungsexplosion sowie der Fortsetzung der Nutzung fossiler Brennstoffe hängen fundamental mit unserer Art des Wirtschaftens zusammen und erfordern dringend ein strukturelles und prozessorientiertes Denken. Durch die Zerstörung und Ausbeutung der Natur erzielen wir kein einziges Prozent mehr reales Wachstum, vielmehr werden die Folgekosten unseres heutigen Handelns exponentiell zunehmen. Das Geheimnis der Lebenskunst des Tao drückt sich in den beiden Worten Wu Wei aus, was Nichthandeln im Sinne von "Enthaltung gegen die Natur gerichtetem Handeln"/64/ bedeutet. Durch Loslassen von unnötigen Bindungen/65/ sollte der Mensch vor allem in der Gegenwart leben und dies bedeutet, die Natur zu bewahren.

- Verantwortungsvoller Umgang mit Macht erfordert die Berücksichtigung ethischer und moralischer Prinzipien.

- Entscheidungen können nur dann zu wirksamen Veränderungen führen, wenn die Macht zu deren Umsetzung vorhanden ist.

- Ethisches Handeln ist eine Voraussetzung für die Bewahrung der Freiheit.

- Humanitäres Handeln ist nur unter freiheitlichen Rahmenbedingungen möglich.

Abb. 4.31: Konsequenzen für Macht und Freiheit

- Gerade durch die neuen Mikrotechnologien wie der Gen- und Nanotechnologie müssen neue Fragen der Ethik und der Moral gestellt werden.

- Ein Cyberspace ohne Ethik kann zur ausufernden Manipulierung von Daten ohne Möglichkeiten der Echtheitsprüfung führen.

- In neu entstehenden Interfaces kommt der Frage nach dem Wozu unseres Handelns eine besondere Bedeutung bei.

- Bifurkationen zu neuen Technologien und Innovationen stellen lebenswichtige Entscheidungspunkte für das Management dar.

- Entscheidungsfindung erfordert Dissens, d.h. diese setzt Differenzen voraus.

- Der Cyberspace ist ein Ort der Entscheidungsvorbereitung durch Simulation von Alternativen.

- Die nichtlineare Entscheidungsfindung muß die Freiheit besitzen "Nein" zu sagen und sogar die Fragestellung abzulehnen.

- Wir können eigentlich nur Fragen entscheiden, die prinzipiell unentscheidbar sind. Deshalb muß jede Entscheidungsfindung unvollständig bleiben.

- Die telematische Vernetzung von Unternehmen ermöglicht, bessere Entscheidungsgrundlagen für die Lenkung zu schaffen.

- Handeln erfordert stets die Bedeutungen der Handlungen so gut wie möglich zu erkennen.

- Managementorientiertes Handeln ist stets mit soziotechnischer Integration verbunden.

Abb. 4.32: Konsequenzen für das Endo-Management

[1](#) Vgl. Ulrich (Holism), 32.

[2](#) Vgl. Luhmann (Kommunikation), 262.

[3](#) Vgl. Ulrich (Führungsethik), 523.

[4](#) Vgl. Ulrich (Zukunft), 127.

[5](#) Vgl. Enderle (Ethik), 437.

[6](#) Vgl. Staffelbach (Ethik), 467.

[7](#) Dyllick (Management), 197.

[8](#) Es war vor allem Kants Kategorischer Imperativ, der moralische Rechte und Pflichten des Individuums betonte; Sein Imperativ besagt, daß man nur nach derjenigen Maxime handeln solle, von der man zugleich wollen kann, daß sie ein allgemeines Gesetz werde.

Friedrich Schiller nannte diese Maxime jedoch blutleer.

[9](#) Vgl. Rössler (Lampsacus), 312.

[10](#) Vgl. Ulrich (Ziel), SZ Nr. 236, 12./13. Okt. 1996, S. V1/1.

[11](#) Vgl. Wiener (Kybernetik), 61.

[12](#) Vgl. Ulrich (Function), 90.

[13](#) Vgl. Ulrich (Sachlichkeit), 411.

[14](#) Vgl. Ulrich (Sachlichkeit), 415.

[15](#) Vgl. Dyllick (Management), 191.

[16](#) Vgl. Priddat (Überschuß), 23.

[17](#) Vgl. Priddat (Überschuß), 20.

[18](#) Vgl. Putnam (Vernunft), 200.; z.B. sind moralischen Standpunkte von Japanern und Amerikanern äußerst verschieden.

[19](#) Vgl. Luhmann (Kommunikation), 260.

[20](#) Vgl. Priddat (Überschuß), 44.

[21](#) Vgl. Baecker (Management), 164.

[22](#) Vgl. Bühl (Krisentheorien), 1.

[23](#) Jedoch kann auch Nichthandeln eine notwendige Entscheidung sein und zwar dann, wenn vorschnelles Handeln mögliche Handlungsalternativen ausschließt.

[24](#) Vgl. Mitscherlich (Unwirtlichkeit), 65.

[25](#) Vgl. Bühl (Krisentheorien), 27.

[26](#) Vgl. Watzlawick (Zopf), 113.

[27](#) Goldstein (Self-Organization), 9.

[28](#) Siehe hierzu auch Livingston (Pygmalions), 91.

[29](#) Vgl. Fromm (Freiheit), 147.

[30](#) Vgl. Fromm (Freiheit), 183.

[31](#) Vgl. Drucker (Executive), 159.

[32](#) Eine gute Entscheidung ist hierbei diejenige Alternative, die ein Hauptproblem auf ein Problem geringen Ausmaßes reduziert. Vgl. Koelle (Systemtechnik), Kap. 11, 5.

[33](#) Vgl. Drucker (Executive), 149.

[34](#) Vgl. von Foerster (Kybernetik), 153.

[35](#) Vgl. Lullus (Logik), 63.

[36](#) Vgl. Lullus (Logik), LXVII.

[37](#) Vgl. Mitscherlich (Unwirtlichkeit), 159.

[38](#) Vgl. Weischedel (Hintertreppe), 186.

[39](#) Vgl. Weischedel (Hintertreppe), 234.

[40](#) Vgl. von Foerster (Einsicht), 10.

[41](#) Vgl. Minsky (Mind), 52.

[42](#) Die Komplexität der Entscheidungssituation nimmt mit der Zahl der Vernetzungen zu, die wir berücksichtigen müssen. Hierbei kann die Lenkungsfähigkeit eines Entscheiders lediglich so gut sein, wie das Modell, das er von der Organisation und seiner Umwelt besitzt.

[43](#) Die Ungewißheit bei der Entscheidungsfindung wurzelt in den unsichtbaren Handlungs-Interdependenzen, den versteckten Rückkopplungen von Strukturen.

[44](#) Vgl. Baecker (Management), Vorwort.

[45](#) Vgl. Binswanger (Information), 227.

[46](#) Vgl. Kroker (Code), 294.

[47](#) Vgl. Nolan (Destruction), 105.

[48](#) Vgl. Malik (Systeme), 434.

[49](#) Vgl. Küppers (Information), 144.

[50](#) Vgl. Thomson (Decision), 397.

[51](#) Aufgrund unserer Unwissenheit über die Anfangsbedingungen, die Existenz komplexer Rückkopplungen und des interaktiven Verhaltens wird die Entscheidungsfindung in Virtuellen Realitäten nur bedingt einfacher sein als in der physischen Wirklichkeit.

[52](#) Vgl. Wersig (Organisations-Kommunikation), 164.

[53](#) Marktführer im EIS-Bereich ist das amerikanische Programm Comshare Commander.

[54](#) Vgl. Hansen (Wirtschaftsinformatik), 287.

[55](#) Vgl. Nolan (Destruction), 193.

[56](#) Vgl. Heisenberg (Physik), 200.

[57](#) Vgl. Dienel (Planungszelle), 74.

[58](#) Vgl. Dienel (Planungszelle), 94.

[59](#) Vgl. Dienel (Planungszelle), 162.

[60](#) Vgl. Parsons (Muster), 142.

[61](#) Vgl. Parsons (Muster), 174.

[62](#) Arbeitsplätze zu schaffen ist ein wesentlicher Aspekt humanitären Handelns, da diese den Menschen Perspektiven eröffnen.

[63](#) Vgl. Weidemann (Herrhausen), 35.

[64](#) Capra (Wendezeit), 34.

[65](#) Vgl. Fischer (Wu Wei), 56.