

Visions in crises and crisis – Visionen in Krisen und Visionskrisen

Stuart D.G. Robinson & Alan Ettlín

26th May 2020

The following text serves as a case study which, in the second part of the article, is considered from two parallel and complementary perspectives: one written by Stuart Robinson in English, and another by Alan Ettlín in German. A translation of the case study text is provided in the Appendix.

Der nachfolgende Text dient als Fallstudie und wird im zweiten Teil des Artikels aus zwei parallelen und fachlich komplementären Perspektiven betrachtet: ein Beitrag aus der Feder von Stuart Robinson auf Englisch, sowie ein weiterer von Alan Ettlín auf Deutsch.

Von Visionen in Krisen und Visionskrisen

Welche Bedeutung und welchen Einfluss hat die aktuelle Situation auf persönliche Visionen und Unternehmensvisionen? Wie kann sich ein Unternehmen vielleicht etwas besser auf solche Krisen vorbereiten? Ein Beitrag von Dr. Alan Ettlín, Consultant der bbv Consultancy, der unabhängigen Beratungseinheit der bbv Group AG.

A. Ettlín

In Ausnahmesituationen wie der aktuellen globalen COVID-19 Pandemie gehen unsere Gedanken bei Ausbruch der Krise zunächst weg vom Visionären zu den unmittelbarsten Themen: wie kann ich mich und meine Liebsten vor einer Ansteckung schützen, werde ich meine Stelle verlieren, wie komme ich finanziell über die Runden. Diese von Urinstinkten getriebene Reaktion verleitet auch Mitglieder vermeintlich rationaler Gesellschaften zu Übersprungshandlungen wie Hamsterkäufen und Aggressionen gegenüber Mitmenschen anderer Ethnien, die aufgrund von Gerüchten und Indizien für die Krise verantwortlich gemacht werden. Wieder andere entwickeln einen ausgeprägten Aktivismus, um sich vor den neuen Realitäten zu drücken.

Diese Entwicklung ist in den Tagesmedien verschiedener Länder hinreichend dokumentiert und zeigt global bei allen politisch und gesellschaftlich begründeten Unterschieden frappierende Parallelen auf, was die Verankerung dieses Verhaltens in einem Schockzustand in den menschlichen Instinkten zusätzlich untermauert.

Schon nach wenigen Tagen des Notfallbetriebs adaptiert sich unser bemerkenswert versatiles Gehirn jedoch auf die neue Situation und es stellt sich oft selbst in der grössten Krise eine neue Art Alltag ein. Dieses vermeintliche Paradox lässt sich immer wieder selbst in den extremsten Ausnahmesituationen beobachten, etwa den kleinen Ritualen von kriegsversehrten Familien im Bürgerkriegsland Syrien oder den bisweilen fast surrealen Parallelwelten, die nach Katastrophen in temporären Siedlungen entstehen und den Alltag davor als Schatten seiner selbst nachbilden. Ich denke dabei etwa an die provisorischen Badehäuser, die nach der Dreifachkatastrophe 2011 in Japan – Erdbeben, Tsunami und Kernschmelze – den vertriebenen Bewohnern der Krisenregion Trost und ein Hauch Normalität boten.

Im Kontext von Unternehmen können in dieser Phase der Krisenbewältigung die sinnstiftenden Elemente eines Unternehmensmodells zu herausragender Bedeutung gelangen: wenn sich alles um uns herum verändert, suchen wir oft den sprichwörtlichen Fels in der Brandung. In der Krise kann es sich aber schnell zeigen, dass selbst die auf fundierter Analyse basierende und sorgfältig durchdachte Strategie in Anbetracht einer nicht vorhergesehenen Disruption schnell hinfällig wird, und selbst die Unternehmensmission – die Proklamation des aktuellen Firmenzwecks – kann in der veränderten Ausgangslage ihre Sinnhaftigkeit verlieren. Bleibt also als wegweisendes Element des Unternehmensmodells die Unternehmensvision – Ausdruck der Aspiration des Unternehmens – auf die zurückgegriffen werden kann. Selbst unter radikal veränderten Rahmenbedingungen und ungleich schwieriger erscheinendem Weg bietet eine visionäre Zielvorgabe die ersehnte Orientierung.

Mit der sich einstellenden Routine im persönlichen Krisenmanagement entstehen bald auch wieder Freiräume, in denen sich unser neokortikales Denken ausbreiten kann – und mit ihm rücken auch unsere persönlichen sinnstiftenden Bedürfnisse und Ziele zunehmend wieder ins Rampenlicht. «Wie kann ich meine Fähigkeiten in der neuen Situation zum Tragen bringen?», «wie bereite ich mich optimal auf die Zeit nach der Krise vor?» und «was bietet mir diese Krise für Chancen, die im vormaligen Kontext nicht gegeben waren?». Die Antworten auf solche Fragen haben einen starken Bezug zu unseren persönlichen Visionen, unabhängig davon, ob diese ebenfalls als innere Felsen in der Brandung Stabilität bieten oder in Folge der Krise hinterfragt und womöglich neu ausgerichtet werden. In diesem Zug stellt sich auch schnell eine Reflektion über die Kongruenz der persönlichen Vision mit derjenigen für uns sinnstiftender Organisationen – wie etwa der Firma, für die wir einen Grossteil unserer Wachstuden einsetzen.

Schon unter normalen Bedingungen tragen etwa visionäre Firmengründer und ihre Führungsgremien eine kaum zu unterschätzende Verantwortung durch das Vorgeben von Visionen, die vielen Menschen Orientierung in der eigenen Suche nach Sinnhaftigkeit bieten¹ – in der unerwarteten Krise potenziert sich dieser Effekt durch die erwähnte herausragende Stellung von Visionen als ruhender Pol inmitten der einen umschliessenden Turbulenzen und Unsicherheiten. Wenn sich nun die persönliche Vision einer visionsgebenden Person im Unternehmen – vielleicht auch aufgrund der Krise – weiterentwickelt, und dieser für den Visionsgeber stimmige und sinnstiftende Wandel ohne die notwendige Sorgfalt weitergereicht wird, ist das Risiko gross, Mitarbeitenden des Unternehmens just die jetzt dringend benötigte Orientierung in der Krise zu entziehen. In Anbetracht der Tatsache, dass die

¹ Vgl. Stuart D.G. Robinson (2016) *If You Have a Vision – Or If You Are Developing One* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bbv-consultancy.com/readers-notes/if-you-have-a-vision-2>.

Auswirkungen eines solchen Orientierungsverlustes zusätzlich zu den Belastungen der Krise selbst sehr schnell eine existenzielle Dimension annehmen können, stellt sich die Frage, wie visionsgebende Firmeneigentümer und ihre Führungsgremien vorgehen sollen.

Wenn man die Ursachen für die Weiterentwicklung von Visionen in Krisen ergründet, kann, gerade in als extrem empfundenen Situationen, eine veränderte Priorisierung spezifischer ethischer Werte dem Wandel zugrunde liegen. Eine Krise führt oft zu Gedankengängen, die im effizienzgetriebenen und routineoptimierten Alltag keinen Platz fanden. Exemplarisch kann hierfür etwa die Auseinandersetzung mit dem gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Balanceakt zwischen Minimierung des menschlichen Schadens durch maximale Eindämmung der Pandemie und Reduktion des ökonomischen Schadens der ergriffenen Massnahmen aufgeführt werden. Dieser Diskurs wird durch die Berechnung des spezifischen Werts, der einem menschlichen Leben zugeordnet wird, illustriert – einem jetzt öffentlich geführten Diskurs, der sonst in den Tiefen der Versicherungsmathematik verborgen bleibt.

Wenn veränderte Priorisierungen tief verankerter ethischer Überzeugungen als Ursache für die Evolution von sinnstiftenden Visionen anerkannt werden, stellt sich die weitere Frage, wie eine solche, für den Visionsgeber vielleicht als unvermeidlich empfundene Veränderung, ohne Selbstverleugnung und Integritätsverlust weitergegeben werden kann. Wie von Stuart Robinson motiviert², kann interethische Kompetenz – also die Fähigkeit, ethische Unterschiede und Konflikte zu erkennen und zu überwinden – auch hierbei eine Schlüsselrolle einnehmen. Ein Unternehmen, das sich adäquat mit ethischer und interethischer Kompetenz auseinandergesetzt hat, und folglich in der Lage ist, auch (oder gerade) in der Krise einen effektiven ethischen Diskurs zu führen, ist unter Umständen in einer besseren Ausgangslage, um nicht nur die Mission und Strategie, sondern sogar die Unternehmensvision, reflektionsgerecht und sinnstiftend weiterzuentwickeln. Ein solches Unternehmen könnte folglich über erfolgskritische Voraussetzungen verfügen, um die Krise zu überstehen und gar, bei allem nicht zu leugnenden Leid, das die aktuelle Krise mit sich bringt, die vielzitierte Chance in der Krise zu erkennen und zu realisieren – eine Betrachtungsweise ganz im Sinne der im Unternehmensalltag oftmals vernachlässigten interethischen Kompetenz.

Ist Ihnen aufgefallen, dass dieser eingangs populistisch verfasste Text nicht in einer ethisch und kulturell neutralen Weise geschrieben ist? Wo wird dies ersichtlich? In unserem nächsten Beitrag werden wir entscheidende Stellen im Text hervorheben. Ebenso werden wir unsere Reflektionen zu Visionen in Krisen und Visionskrisen weiterführen und insbesondere auf ethischen Wandel und dessen Wechselspiel mit persönlicher und unternehmensbezogener Integrität eingehen.

² Vgl. Stuart D.G. Robinson (2014) *Interethical Competence* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bbv-consultancy.com/de/readers-notes/interethical-competence/>.

The above text was intended as the first of a series of blog posts which Alan Ettl and I had been asked to produce in order to increase awareness about the relevance of bbv Consultancy's expertise for organisations suffering as a consequence of the pandemic. The text was rejected by the editors on the grounds that it was too difficult for the blog's readership - an argument the validity of which we are obviously compelled to recognise. Consequently, we have left the text intact and are proceeding as we had originally intended, but not as a blog contribution.

Returning to Alan's postscript above, what were the decisive infringements of neutrality which were built into the beginning of the text and why did Alan use the term 'populistic'? If you happen to have read other articles which he and I have written, you will notice that the beginning of the blog post differs strongly from our usual style - a style which has been described as "academic", "complex", "not readable" and "not for ordinary people". So, did Alan intend to start with something which "ordinary people" would understand? The answer is 'no': he was aiming to commence a dialogue - in the form of a joint ethical reflection - between ourselves and interested readers since, in our understanding, meaningful dialogue issues from the relationality which ethical difference creates and prerequisites. The philosopher Judith Butler expounds this understanding as follows:

*'The ethical does not primarily describe conduct or disposition, but characterizes a way of understanding the relational framework within which sense, action and speech become possible.'*³

It is precisely this sort of dialogue, i.e. an ethical dialogue in the sense of a dialogue between ethically-differing identities, which we

Obenstehender Text war ursprünglich als erster Blogpost einer Serie angedacht, mit dem die Expertise von bbv Consultancy einem Publikum nähergebracht werden sollte, das noch nicht mit unserer Arbeit vertraut ist. Die Rückmeldungen vor seiner Publikation waren ernüchternd - «Ist sehr schwere Kost, soviel mal vorneweg», «Alan setzt sehr viel voraus, zu viel meiner Meinung nach». Als Konsequenz haben wir uns entschieden, den Text praktisch unverändert zu belassen, ihn aber im vorliegenden Format ausserhalb des Blogs zu veröffentlichen.

Um die Frage nach neutralitätsverletzenden Aussagen im Epilog des ursprünglichen Textes anzugehen, kann es hilfreich sein, vorab ein gemeinsames Verständnis des Neutralitätsbegriffs zu erreichen²¹. Wir schlagen im vorliegenden Kontext dafür eine Denkweise vor, die stark von einer relativistischen Haltung abweicht. Letztere beinhaltet bekanntlich, dass sämtliche ethischen Standpunkte äquivalent seien. Vielmehr wird hier ethische Neutralität einer Person attestiert, die in der Wahrnehmung des Betrachters keinerlei Präferenzen bezüglich verschiedener internalisierter und externer ethischer Wertesysteme besitzt, sondern diese und deren jeweilige Daseinsberechtigung respektiert.

Aus dieser Betrachtungsweise fällt im Blogbeitrag vielleicht die Aussage «*vermeintlich rationaler Gesellschaften*» auf. Die Aussage kann ohne Weiteres als auf dem ethischen Standpunkt des Autors beruhend verstanden werden, dass es angemessen ist, die Authentizität und Integrität bestimmter Gesellschaften in Frage zu stellen. Dies wiederum impliziert ein negatives Werturteil über Verhaltensweisen, die als Heuchelei oder Doppelmoral interpretiert werden können - was offensichtlich

³ See Judith Butler (2014) *Senses of the Subject*, New York, Fordham University Press

²¹ Vgl. Stuart D.G. Robinson (2007) *The Value of Neutrality* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bbv-consultancy.com/readers-notes/the-value-of-neutrality-2/>.

regard to hold immense potential at a time in history when, as Alan mentioned in the ‘blog post’, management bodies all over the world may be feeling that the very existence of their organisations is in danger and that they have the opportunity, if not the obligation, to reflect on their corporate visions, their ‘raison d’être’ and to create a truly sustainable foundation for their corporate resilience. Referring back to the original German text above, the use of the phrase ‘*vermeintlich rationaler Gesellschaften*’ is clearly a non-neutral one. It could stem from the ethical standpoint that the author deems it appropriate to publicly doubt the authenticity and integrity of certain societies and thereby to express a negative value-judgement about what is sometimes interpreted and labelled as ‘double standards’ or ‘hypocrisy’.

However, with what legitimacy does the author deem it appropriate to publicly raise such doubts? In the same vein, we can ask with what legitimacy does the author find it appropriate to publicly express a negative value-judgement about what is sometimes interpreted and labelled ‘actionism’ and, furthermore, to suggest that the latter serves the purpose of ignoring ‘new realities’.

Similarly, with what legitimacy does that author use the judgemental terms ‘*verleitet ... zu Übersprungshandlungen*’, ‘*Hamsterkäufe*’ or ‘*Aggressionen*’ in relation to the behaviour of others and from what ethical perspective does he choose the term ‘*Mitmenschen*’ instead, for example, of ‘*Menschen*’?

The choice of such ethically-weighted terms can suggest that the author, Alan, is feeling himself, and even legitimising himself, to stand on what is sometimes termed ‘moral high ground’ and thereby asserting, firstly, that one should show compassion towards those who might be disadvantaged and, secondly, that those who create or allow a state of victimhood are acting unethically.

dem genannten Neutralitätsbegriff entgegensteht.

Mit ähnlicher Argumentation können weitere dezidiert nicht-neutrale Textstellen in der Einleitung des ursprünglichen Blogbeitrags identifiziert werden: mit welcher Legitimierung scheint der Autor es angemessen zu finden, Begriffe wie «*Hamsterkäufe*», «*Aktionismus*» oder «*Aggressionen*» einzusetzen? Auf welchen ethischen Standpunkten könnte die Verwendung des Begriffs «*Mitmenschen*» anstelle eines schlichten «*Menschen*» beruhen?

Solche Überlegungen können überaus aufschlussreich über die möglichen Hintergründe der Urheberschaft eines Textes sein; ebenso, oder womöglich erst recht, über diejenigen von Teilnehmern eines gesprochenen Dialogs, den man selber als Teilnehmer und Beobachter erlebt. Die Wahrnehmung der zugrundeliegenden ethischen Standpunkte bildet Teil dessen, was wir als «*interethische Kompetenz*» bezeichnen – ein von Stuart geprägter Begriff, der die Fähigkeit, ethische Differenzen und Konflikte zu identifizieren und zu bewältigen, umfasst.

Wieso wird nun aber im Nachwort des Blogposts der nicht minder nicht-neutral behaftete Begriff «*populistisch*» verwendet? Soll dies darauf hindeuten, dass der Blogbeitrag für eine Leserschaft angedacht war, die sich von derjenigen anderer Publikationen von Stuart und mir unterscheidet, oder gar «*die Gunst der Massen*» gewinnen soll? Als Autor des Texts kann ich bestätigen, dass dies keinesfalls die Absicht war – vielmehr ging es uns darum, einen ethischen Dialog zur Leserschaft zu initiieren, dem durchaus mittels bewusster Provokation Anschub geleistet werden sollte. Werden die Gedanken im letzten Abschnitt nun auf diese Aussage angewandt, erhält man vielleicht einen Einblick in die vielschichtige Arbeitsweise, die Stuart und ich uns im Laufe der Jahre angeeignet haben, eine Arbeitsweise, die durchaus auch spielerische Elemente enthält.

In fact, we, the authors of these parallel follow-on texts, are demonstratively doing exactly the same in these last paragraphs: we are exercising our free-will and fulfilling what we assume to be our rightful choice in legitimising ourselves to publicly question the ethical stance which is embedded in the populist style which was used by the author of the original text.

We propose that, if we were to continue in this mode, the danger of hypocrisy on our part would be high since we would be guilty of asserting the same ethical stance of self-legitimacy in our criticism as that asserted by the one whom we are criticising. We further propose that interactions between people who share congruent ethical standpoints, whether they criticise each other or not, tend to hold less potential for ethical evolution than interactions which stem from positions of ethical diversity, quite simply because, with the former, there is no veritable ethical dialogue, i.e. no dialogue between ethically differing entities. Whilst both ethical resonance and ethical dissonance can lead to strong emotional tensions and even make people very seriously ill, as I have expounded elsewhere⁴, we also propose that ethical tension can become the birthplace of a new understanding of resilience based on ethical evolution, particularly if the parties involved possess the appropriate levels of interethical competence to make this possible - as we hope to show below.

Consequently, as a contribution to our ethical dialogue with interested readers, we will now depart from the examples in, and comments on, the introductory German text – which serve to display ethical resonance – and now reflect on manifestations of both ethical congruence and ethical difference from a wider

Die aufgeführten Fragen zur Legitimierung der Angemessenheit bestimmter Begriffe durch den Autor führen einen direkt zum Thema, woher Legitimität in der Denkweise von Individuen – Wahrnehmenden wie Wahrgenommenen – entstammt. In theistisch geprägten Denkweisen wird Legitimität für Handlungen und Aussagen vom entsprechenden Theos «Gottheit» gewonnen. Beim Übergang zu atheistischen Haltungen kann – mangels bzw. anstelle extrinsisch legitimitäts-spendender Entität – die Selbst-Legitimierung in den Vordergrund und in der Fortführung dieses Gedankens Selbstbestimmung sowie freier Wille an Stelle eines prädestinierten Weltverständnisses treten²².

In einer Sichtweise, in der die Erschaffung des ursprünglichen Blogbeitrags nicht einer vorausbestimmten Weltordnung entstammt, sondern einer freien Willensäußerung des Autors entspricht, ist der Zusammenhang von den einzelnen Äußerungen zu zugrundeliegenden ethischen Prämissen womöglich einfacher zu erahnen als in der Indirektion über eine dem Beobachter vielleicht in der Ausprägung unbekanntes Ethik einer externen legitimitätsgebenden Entität – sei diese nun theistisch, agnostisch oder rationalistisch / empiristisch ausgeprägt. Wenn nun die hier implizierte Möglichkeit ausgeschlossen würde, dass der ursprüngliche Text mit einer anderen Absicht als der unverfälschten Wiedergabe der Denkweise des Autors geschrieben worden ist, kann in beiden Fällen der Eindruck gewonnen werden, dass sich der Autor in einer Position moralischer Stärke wähnt und davon ausgehend Mitgefühl mit Benachteiligten einfordert sowie das Verursachen oder Zulassen von Opfern als moralisch verwerflich erachtet.

Dieser kleine Exkurs zur Legitimität soll einen intuitiven Eindruck der Unterschiede

⁴ The reader is referred to Stuart D.G. Robinson (2017) *Ethik macht krank – die medizinischen Folgen ethischer Konflikte am Arbeitsplatz* [Online]. Available at <https://www.bbv-consultancy.com/de/readers-notes/ethik-macht-krank/>

²² Vgl. Stuart D.G. Robinson (2017) *If You Are Rethinking Your Ethics – In Line With Developments In Digitalisation, Artificial Intelligence, Superintelligence And Singularity* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bbv-consultancy.com/readers-notes/if-you-are-rethinking-your-ethics-2/>.

range of sources, including publications and discussions in the media concerning the consequences of the current pandemic.

At the time of writing, we find some ethically-weighted representations of SARS-CoV-2 as-if⁵ it were an ‘enemy’ – one which needs to be ‘fought’ in order to minimise its victimisation not only of individuals, but also of institutions, companies, national economies and human society as a whole. Some journalists and reporters have recently been proposing, for example, that the families of health workers who have died helping patients to fight the virus should be adequately compensated by the government and, in parallel, that individuals and companies should proactively undertake everything they can in order to restore their livelihoods as fast as possible. In reflecting on the nature of this ethical standpoint, – which seems to advocate the human right to life, dignity, liberty, free opinion and expression⁶, self-determination and the exercising of genuine compassion as opposed to greed, selfishness and the causing, allowing and enduring of victimhood – we can ask ourselves to what extent we might recognise and acknowledge the virus itself as being a phenomenon which is currently challenging precisely such an ethical perspective? If so, could the current turmoil and tension in so many sectors of society be an expression of that very challenge and could it become the birthplace of ethical evolution and, as mentioned above, a new understanding of resilience? One advantage for our dialogue with interested readers in entertaining this thought is that we could all view the virus as being an ethically neutral party⁷. Whilst an ethical dialogue with a virus might,

einiger ausgewählten denk- und wahrnehmbaren ethischen Wertesysteme zwischen und in Menschen geben und somit illustrieren, dass unsere Gesellschaft faktisch multi-ethisch geprägt ist. Genau dieses Spannungsfeld zwischen verschiedenen ethischen Wertesystemen verstehen wir als Quelle und Grundlage von Beziehungen oder «Relationen», denen ein bedeutungsvoller ethischer Dialog entstammen kann. Wir postulieren diesbezüglich, dass ein Austausch zwischen Individuen, die übereinstimmende ethische Standpunkte teilen, weniger Potenzial für ethischen Fortschritt enthält als ein Dialog zwischen ethisch heterogenen Entitäten. Als Konsequenz wird auch die potenzialdämpfende Wirkung ethisch relativistischer Geisteshaltungen förmlich greifbar; ebenso wird der potenzielle Mehrwert eines ethisch neutralen Moderators oder Mediators offensichtlich. Dementsprechend erachten wir eine Dialogfähigkeit und -bereitschaft, die ethische Diversität anerkennt, als vielversprechende Grundlage in einer Zeit, in der Managementgremien auf der ganzen Welt zum Schluss kommen können, dass es um die schiere Existenz ihrer bzw. der ihnen anvertrauten Organisationen geht. Womöglich gelangen dieselben Personen auch zur Erkenntnis, dass sie aktuell die Gelegenheit – wenn nicht gar die Verpflichtung – haben, ihre Unternehmensvisionen und -missionen zu hinterfragen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

Ein möglicher Weg, sich das Potenzial eines ethischen Dialogs zu erschliessen beruht auf interethischer Kompetenz. Dies soll im Folgenden – in einer rekursiven Betrachtung als Katalysator des angebotenen emergenten Dialogs mit interessierten Lesern – motiviert

⁵ The concept of as-if and its centrality for visions and ethics is elaborated in Stuart D.G. Robinson (2017) *If You Are Rethinking Your Ethics – In Line With Developments In Digitalisation, Artificial Intelligence, Superintelligence And Singularity* [Online]. Available at <https://www.bbv-consultancy.com/de/readers-notes/if-you-are-rethinking-your-ethics/> and also in Stuart D.G. Robinson (2016) *If You Have A Vision – Or If You Are Developing One* [Online] Available at <https://www.bbv-consultancy.com/de/readers-notes/if-you-have-a-vision/>

⁶ This is a deliberate reference to the Articles of the Universal Declaration of Human Rights, General Assembly Resolution 217A

⁷ The potential in the gaining of insights concerning ethics from a non-human form of intelligence was first proposed in relation to Artificial Intelligence by Stuart D.G. Robinson (2017) *If You Are Rethinking Your Ethics – In Line With Developments In Digitalisation, Artificial Intelligence, Superintelligence And Singularity* [Online]. Available at <https://www.bbv-consultancy.com/de/readers-notes/if-you-are-rethinking-your-ethics/>

at least at first, seem a somewhat unusual undertaking, let us prepare ourselves for such a dialogue by identifying and reflecting on the ethical stances which we ourselves might have been taking until this point in time, i.e. let us work on our own interethical competence in order to make ethical evolution possible in our own professional and private contexts. For example, to what extent can we recognise and acknowledge that we may have been ethically conditioned to seek out and vilify perpetrators of ethical wrong-doing against their victims such as – in the case of the pandemic – ‘incompetent politicians’ or a ‘negligent scientist’ of a virology laboratory in China, whose ethically ‘irresponsible and deplorable’ actions, whether they were deliberate or not, we have felt to be causing involuntary illness, death and economic recession around the world? Similarly, to what extent have we deemed self-legitimised, self-determining ‘affirmative action’ as the expression of an appropriate ethical stance against the creation and exploitation of victims in order to, at least retroactively, rectify ethical transgressions such as sexual harassment and sexual assault through participation in the ‘#Me Too’ movement or against what Bobby Wright termed racial ‘mentacide’ through the development of ‘Black Social Theory’, ‘racial affirmation’ and/or ‘positive action’?

In reflecting on our own ethical conditioning, it might be helpful to examine how this ethical stance of counterbalancing victimhood through recourse to self-determining active affirmation is also interpretable in the following understanding of ethical relationality by the renowned contemporary philosopher, Judith Butler, already cited above:

‘Where the ethical does enter, it seems, is precisely in that encounter that confronts me with a world I never chose, occasioning that affirmation of involuntary exposure to otherness

werden. Einige der populistisch anmutenden Passagen im Blogartikel erwecken in manchen Lesern vielleicht ethische Resonanz, also ein Gefühl der Bestätigung der eigenen Denkweise durch das angenommene zugrundeliegende ethische Wertesystem des Autors. Ein solcher Effekt kann – gerade in journalistischen Texten oder politisch motivierten Meinungsäusserungen – bewusst eingesetzt werden, um bewusst Zustimmung bei Lesern oder Zuhörern zu fördern. Die Grenze zur Manipulation durch Verknüpfung mit möglicherweise andernfalls kontroversen Inhalten ist dabei oft fließend. Dieser Effekt kann selbstredend besonders ausgeprägt in Situationen ausfallen, in denen die Auswahl der Inhalte ebenfalls externalisiert wird – exemplarisch seien hier die ebenso berüchtigten wie allgegenwärtig präsenten selbstverstärkenden Algorithmen «Echokammern» in sozialen Medien genannt. Wenn einem ständig ausschliesslich die eigene Meinung verstärkt zurückgespielt wird, wird vielleicht die Aussage, dass ethischer Fortschritt ethische Differenz im Dialog erfordert, besonders deutlich.

Zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Artikels im Mai 2020 befindet sich die von SARS-CoV-2 verursachte Pandemie an einem Scheidepunkt. Einerseits sind Regierungen rund um den Globus bestrebt, die verhängten einschneidenden Einschränkungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik schnellstmöglich aufzuheben, zum anderen geht das sehr reale Schreckgespenst einer zweiten Infektionswelle um, das zu grösster Vorsicht und Zurückhaltung mahnt. In dieser Situation haben verschiedene politische und mediale Entitäten aus individuellen Pfadabhängigkeiten einen bemerkenswert martialischen Narrativ zum Virus aufgebaut, beispielsweise:

« Nous sommes en guerre, en guerre sanitaire certes. Nous ne luttons ni contre une armée ni contre une autre nation, mais l'ennemi est là, invisible, insaisissable, et qui progresse. Et cela requiert notre mobilisation générale.

as the condition of relationality, human and non-human.'⁸

Whether Butler means this statement emphatically ('does enter') or relativisingly ('it seems'), her choice of phrases such as 'confronts me', 'never chose' and 'involuntary exposure' could quite possibly resonate ethically with statements and standpoints which we have been reflecting on above, i.e. ones which imply a basic human right to exercise free-will and choice. Under this interpretation, her statement could also resonate with one possible reading of the following statement:

Humans didn't ask to be infected by this virus.

Isolated, as it is here, from any context, this statement could be interpreted to portray humans as the victims of an 'evil' agent which had robbed them of their right to self-determination, life, dignity and an adequate standard of living and health.

However, just as with the last citation from Butler above, the same statement can also be interpreted very differently, i.e. as being void of any agent or victim. Such an interpretation could be close to a phrase written by Giacomo Leopardi:

*"... nature's great generosity in concealing the exact time of our death ..."*⁹

On the one hand, phrases like this one can be interpreted as fatalistic or credulous, especially by people who have been conditioned atomistically, secularly and self-determiningly to think that achieving things, measuring things, improving things and creating certainty for themselves and others is ethically laudable and crucial for sustainability. Such

Nous sommes en guerre. Toute l'action du gouvernement et du Parlement doit être désormais tournée vers le combat contre l'épidémie, de jour comme de nuit. »²³

oder

"I would like to begin by announcing some important developments in our war against the Chinese virus.

(...)

*To this day, nobody's seen anything like what they [U.S. shipbuilders] were able to do during World War II. And now it's our time. We must sacrifice together, because we are all in this together, and we'll come through together. It's the invisible enemy that's always the toughest enemy, the invisible enemy, but we're going to defeat the invisible enemy. I think we're going to do it even faster than we thought. And it will be a complete victory. It will be a total victory."*²⁴

Die verwendete Kriegsrhetorik bietet oft recht unverblümt weitere Beispiele für bewusst herbeigeführte ethische Resonanz – in vielen Fällen sehr direkt gekoppelt an Massnahmen und Forderungen, die zur Kriegsführung eingefordert werden; dieser Mechanismus ist aber keinesfalls auf die martialischen Äusserungen zu COVID-19 beschränkt, sondern kann vielfach auch in weitaus pazifistischerer Krisenkommunikation beobachtet werden. Die zugrundeliegenden ethischen Prämissen scheinen freien Willen und Selbstbestimmung zu beinhalten. Ferner scheinen das Menschenrecht auf Leben, ja ein Leben in Würde, sowie

⁸ See Judith Butler (2014) *Senses of the Subject*, New York, Fordham University Press

⁹ See Michael Caesar & Franco D'Intino (Eds) (2013 Translation) *Zibaldone: The Notebooks of Leopardi*, London, Penguin Classics

²³ Le Monde (2020) '« Nous sommes en guerre » : le verbatim du discours d'Emmanuel Macron', Le Monde, 17. März [Online]. Verfügbar unter https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/03/16/nous-sommes-en-guerre-retrouvez-le-discours-de-macron-pour-lutter-contre-le-coronavirus_6033314_823448.html (Zugriff am 17. Mai 2020).

²⁴ Zitat von Donald J. Trump in Susan E. Rice (2020) 'Trump Is the Wartime President We Have (Not the One We Need)', The New York Times, 7. April [Online]. Verfügbar unter <https://www.nytimes.com/2020/04/07/opinion/trump-coronavirus-us.html> (Zugriff am 17. Mai 2020).

people would probably feel a strong affinity with corporate vision statements such as:

*Getting more ambitious things done*¹⁰

*Empowering great entrepreneurs and companies to flourish*¹¹

*Extending and enhancing our lifetimes*¹²

Vision statements of this nature have been accorded benchmark status by business-school lecturers and emulated by organisations in many sectors of society around the world – at least, that is, until the advent of the current pandemic. They arguably emanate from what can be termed ‘atomistic-anthropocentric’ ethical standpoints.

On the other hand, formulations such as that of Leopardi above allow interpretations which are far removed from anthropocentrism and much closer to anti-anthropocentric, potentially holistic and self-relativising reflections such as:

How can we human beings even think about choosing the world of organisms we are born into?

How can we even contemplate deciding on our own gender?

Why should we humans even be asked if we would like to be infected by the virus?

Why should nature reveal anything to us human beings at all?

Far removed in their ethical character from the vision statements cited above, reflections of this nature could stem from an ethical standpoint which interpretably underlies some words written in relation to the Covid-19

wahrhaftiges Mitleid ebenfalls zu diesem Kanon zu gehören – verdeutlicht durch die in vielen Ländern einhergehende Priorisierung der Massnahmen, die im Blogartikel zur «*Minimierung des menschlichen Schadens durch maximale Eindämmung der Pandemie*» charakterisiert werden.

Auf den ersten Blick vielleicht paradoxerweise kann ausgerechnet SARS-CoV-2 als ein Phänomen verstanden werden, das die oben genannten ethischen Paradigmen grundsätzlich in Frage stellt. Eine solche Betrachtungsweise enthält offenkundig das Potenzial, einen bedeutungsvollen ethischen Dialog zu befeuern – womöglich lässt sich damit aber auch die Intensität der mannigfaltigen gesellschaftlichen Auswirkungen des Virus besser verstehen oder gar der Keim eines aufkommenden und bedeutenden ethischen Wandels erkennen. Um in diesem Wandel zu navigieren, wurde interethische Kompetenz als mögliche Schlüsselzutat postuliert. Ein Weg hin zu interethischer Kompetenz führt über das Bewusstsein der eigenen bisherigen ethischen Kompetenz, also der Fähigkeit, sich im Einklang mit einem spezifischen ethischen Standpunkt zu verhalten. Eine aufschlussreiche Frage, die wir uns selbst bei der Auseinandersetzung mit oder unserem Wandel zu interethischer Kompetenz stellen können, ist, welche ethischen Standpunkte wir gewohnheitsmäßig in spezifischen Situationen eingenommen haben und welche ethischen Werte dabei in den Vordergrund getreten sind. Vielleicht entdecken wir eine Prädisposition, Heuchelei und Doppelmoral bei Personen in Machtpositionen gesucht und verurteilt zu haben, oder vielleicht eine tiefe Ablehnung gegen jegliche staatliche und / oder gesellschaftliche

¹⁰ Taken from an introductory letter from Larry Page in relation to Alphabet. As available on 18.05.2020 at <https://www.quora.com/What-is-Alphabets-mission-statement>

¹¹ Taken from an introductory letter from Larry Page in relation to Alphabet. As available on 18.05.2020 at <https://www.quora.com/What-is-Alphabets-mission-statement>

¹² This is a fictitious vision statement elicited from a random collection of statements from organisations which are active in the promotion of human health.

pandemic by the American novelist and essayist Siri Hustvedt. Having articulated the clear ethical stance of:

a pernicious fantasy of the isolated, autonomous person who gave birth to himself and needs no-one

she concludes:

I suggest we forget not this pandemic, if only because our ecosystems are vulnerable. I suggest the virus ... has made it clear that we are inextricably entangled with, and dependent on, one another and must also co-exist with other mammals and birds and insects and plants and bacteria and viruses on this small and fragile earth¹³.

If Hustvedt and Leopardi were to possess the level of interethical competence which would allow them to identify and question their own ethical standpoints, then an ethical dialogue with similarly interethically competent people, but with, for example, atomistic-anthropocentric origins such as those discussed above, could lead to ethical evolution and a fundamentally new understanding of what resilience can entail.

Returning to our ethical dialogue with the virus SARS-CoV-2, let us imagine that we are the owner-managers of a well-established organisation with an atomistic-anthropocentric vision statement along the lines of:

We encourage independence, individual choice, consultation about services within the home, and maintaining social choice ... Our aims are to offer our residents the opportunity

Einschränkung des persönlichen Handlungsspielraums.

Der Philosoph Markus Gabriel hat kürzlich im Interview gesagt

«Wir halten uns plötzlich an frühneuzeitliche Wissenschaftsmodelle, als würden die Menschenpunkte durch eine Art unsichtbares Naturgesetz gesteuert, das nur die Regierungen – dank den Modellierungen [der COVID-19 Pandemie] – zu erkennen vermögen. Damit wird Wirklichkeit nicht abgebildet, sondern erst geschaffen, aber diese Vorstellung wirkt beruhigend auf uns.»²⁵

Der Auszug aus dem Interview scheint durch die Wortwahl Bezug auf Prämissen des freien Willens («Wir halten uns an (...) -modelle») zu nehmen, streut aber sogleich Zweifel daran, indem mit der Modellierung der Pandemie eine externe, höhere Instanz geschaffen wird, auf die man sich in der Verunsicherung mit beruhigender Wirkung beziehen kann. Das Erheben von Modellen – die per Definition darauf abzielen, ein komplexes Phänomen vereinfacht darzustellen – zum wahrgenommenen Status eines unumstösslichen «Naturgesetzes» kann in unterschiedlichen Situationen immer wieder beobachtet werden – auch hierbei scheint oft ein bewusster oder unbewusster Bezug zum Evozieren ethischer Resonanz zumindest nicht unplausibel. Die Aussagen zur Modellierung – ebenso wie die kriegerische Rhetorik – lassen sich in der Sprache von Stuart als ein potenzielles stabilitätsverleihendes «as-if», verstehen, also ein Anker, der Menschen – gerade in Zeiten grosser

¹³ Extracts from Siri Hustvedt (2020), *I think of the sirens as New York's heartbreaking music*, Financial Times Magazine April 23rd 2020

²⁵ René Scheu (2020) *Philosoph Markus Gabriel: «Wir haben eine politische Monokultur, und alle halten sich auf unsicherer empirischer Grundlage an dieselben epidemiologischen Modelle»*, Interview in der Neuen Zürcher Zeitung [Online]. Verfügbar unter <https://www.nzz.ch/feuilleton/philosoph-markus-gabriel-zu-covid-wir-haben-eine-politische-monokultur-ld.1553074> (Zugriff am 17. Mai 2020).

*to enhance the quality of life by providing a safe, comfortable homely environment.*¹⁴

or

*Working together to shape the future growth of a safe, secure and sustainable air transport industry that connects and enriches our world.*¹⁵

As owner-managers, we could well come to the conclusion that our vision is currently in crisis, inadequately resilient and therefore no longer tenable. Even though it has been the foundation of our reputation and success until now, even though it was everything which we stood for, it must now be changed. Let us ask the virus some ethically open questions:

What can we learn from you, SARS-CoV-2?

What are you revealing to us?

If we were managing a care home, we could ask the virus:

What did we overlook?

So many of our clients and our employees who believed in us and trusted us, have lost their lives, been infected by our other clients and employees, died in isolation from their loved ones, died in vain to save others who died anyway. Why is it that have we not been able to keep them safe?

If we were managing an industrial, retail or service company, we could ask the virus:

Why did we ignore the possibility of a viral pandemic?

Unsicherheit – Sicherheit und Gewissheit vermitteln kann²⁶.

Ein Zweifel an freiem Willen und Selbstbestimmtheit kann in vielen Unternehmensvisionen von Organisationen, die als visionär gesehen werden, nicht erkannt werden, beispielhaft:

«Das Leben der Menschen und die Abläufe der weltweiten Wirtschaft verbessern – das ist unsere Zielsetzung. Einer allein kann die Welt nicht verbessern. Das schaffen wir nur gemeinsam. Unsere Kunden sind eine treibende Kraft auf diesem Weg, denn sie gehen die großen Aufgaben unserer Zeit an. Die innovativen Lösungen von SAP helfen ihnen dabei. Und davon profitieren letztendlich alle: die Umwelt, die Gemeinschaft und jeder Einzelne.»²⁷

oder

«Doing now what patients need next»²⁸

Derartige Unternehmensvisionen werden oftmals als vorbildhaft beigezogen – im Rahmen unserer Betrachtung können sie auch so verstanden werden, dass sie atomistisch-anthropozentrischen ethischen Standpunkten entstammen. Als Visionsgeber einer derartigen Vision ist es denkbar, dass man unter den aktuellen Umständen zum Schluss kommt, dass sich die eigene Vision in einer Krise befindet, ja dass sie in ihrer Orientierungsfähigkeit gefährdet ist: wie kann man denn die Weltwirtschaft verbessern, wenn man nicht einmal

¹⁴ Taken from the aims and objectives in the mission statement of Absolute Care Homes, as available on 18.05.2020 at <http://www.absolutecarehomes.co.uk/2012/09/11/our-mission-statement/>

¹⁵ Taken from the vision statement of IATA, as available on 18.05.2020 at <https://www.iata.org/en/about/mission/>

²⁶ Vgl. Stuart D.G. Robinson (2016) *If You Have a Vision – Or If You Are Developing One* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bbv-consultancy.com/readers-notes/if-you-have-a-vision-2>.

²⁷ SAP AG (2020) *Unsere Zielsetzung* [Online]. Verfügbar unter <https://www.sap.com/corporate/de/purpose.html> (Zugriff am 17. Mai 2020).

²⁸ F. Hoffmann-La Roche Ltd (2020) *Unser Leitbild* [Online]. Verfügbar unter https://www.roche.com/de/about/our_purpose.htm (Zugriff am 17. Mai 2020).

Why did we allow ourselves to become part of an international supply chain?

Why did we promise our clients and employees safety, reliability, certainty? Did we know deep-down that it was a vain or fundamentally risky promise? Is that why we did it?

Why did we really set this business up?

Fortunately, or not, the virus cannot give us a verbal answer, but it may be helpful for us to imagine what its responses to questions of this nature might be, given its non-anthropocentric perspective. In trying to generate such responses, a form of ethical evolution could arise in our minds which might reach even further than the ethical reflections of astronauts as they were looking down on our planet from space - reflections which have been attributed to the 'Overview Effect'¹⁶. As an example, let us assume that the corporate vision which we, as managers, have recognised to be in crisis and are now fundamentally reconsidering originally read as follows:

To increase company growth and profitability each and every year in order to become the national market leader in low-price tourist aviation and create exceptionally strong financial returns for all our stakeholders.

The ethical standpoint which underlies this vision statement seems to be similar to that of ones which we discussed above, i.e. an atomistic-anthropocentric one. In our dialogue of joint ethical reflection with the virus, we acknowledge not only that it has challenged us 'successfully' in terms of atomism (and, thereby self-determination) and anthropocentrism, but also that that ethical standpoint which we had originally adopted as the foundation for our vision was unsustainable – even perhaps as 'fragile' and 'vulnerable' as certain astronauts have described our planet when looking at it from outside its own exosphere.

zuverlässig abschätzen kann, wie das nächste Quartal sich für die eigene Firma entwickeln wird? Wie soll man wissen, was Patienten als nächstes benötigen, angesichts eines Virus, das uns fast täglich mit neuen Facetten und Entwicklungen überrascht?

Zweifel an Selbstbestimmtheit und freiem Willen, die in Situationen aufkommen können, die medial auch gerne als «höhere Gewalt» bezeichnet werden, könnten einen zu komplett andersartigen Gedanken bei der Formulierung von Leitbildern führen. Diese sind vielleicht relativierend bezüglich der eigenen und der menschlichen Vormachtstellung, weisen vielleicht holistischere Züge auf und könnten eher inquisitiver als determinierender Natur sein – was für viele eine fundamentale Neu-Interpretation des Konzepts eines Leit-Bilds oder einer Vision darstellen kann. Derartige Gedankenfragmente könnten vielleicht folgende Aspekte aufgreifen:

In Bescheidenheit weiter.

Aus Emergenz wachsend.

Empathie an erster Stelle.

und könnten sich in der Krise als ungleich resilienter als atomistisch-anthropozentrische Wachstums-, Marktführerschafts- und Profitabilitätsambitionen herausstellen.

Die grundsätzliche Andersartigkeit holistisch-anthropo-marginalisierender Visionselemente führt uns zurück zur zweiten Leitfrage des ursprünglichen Blogposts, nämlich, wie die eigene Integrität als Visionsgeber bei einer fundamentalen Transformation der Unternehmensvision gewahrt werden kann. Ein wichtiger Faktor bei diesen Überlegungen ist, inwiefern jemand mit atomistisch-anthropozentrischer Prägung sich mit diesen vielleicht neuartigen Gedanken identifizieren kann. Die polysemische Formulierung «*in Bescheidenheit*

¹⁶ See Frank White (1987) *The Overview Effect — Space Exploration and Human Evolution* (Houghton-Mifflin, 1987)

The ethical dialogue with the virus could then possibly lead to draft vision statements such as

Because Humility Comes First.

or

Embracing Incipience.

Being so extremely different from the original vision statement, these drafts serve to illustrate that considering a draft formulation is a very different mental and emotional process than really adopting and implementing it. This point returns our discussion to the issues which we raised towards the end of the introductory German text, i.e.

- How could we maintain our own integrity if we were to change our corporate vision in an ethically fundamental manner?
- How could we proceed with the introduction of an ethically changed corporate vision without heightening the levels of anxiety and disorientation among our employees which have arisen since the outbreak of the pandemic?

Both questions might tempt us to look at the ethical dialogue with the virus as an interesting theoretical exercise at-best, but we might now want, as quickly as possible, to have a practical and down-to-earth dialogue with our accountant, our bank manager and our bankruptcy lawyer in order to minimise the damage and hopefully return to business as usual. Well, as you might guess, we, as authors, are tempted to pursue the original direction and, at this juncture, we are offering any interested readers the opportunity to 'read on' and continue our dialogue.

Let us consider the ethical premises which underlie both draft vision statements. One perhaps immediately evident factor to consider is

weiter» kann beispielsweise einerseits als visionäre Ambition oder Deklaration ausgelegt werden und andererseits eine Aspiration bezüglich wegweisender Qualitäten ausdrücken. Das Verb «*wachsend*» im zweiten Fragment kann aus atomistisch-anthropozentrischer Sicht als aktiv herbeigeführte Handlung verstanden werden, in Kombination mit der genannten Wachstumsquelle in der Emergenz entsteht jedoch auch eine starke Konnotation einer vielleicht prädestinierten oder vielleicht rein zufälligen Dynamik ausserhalb der eigenen Kontrolle. Solche Möglichkeiten zum Wachstum zu erkennen, kann in der Wortwahl von Stuart mit einer inzipienten (engl. «*incipient*») Haltung erfolgen, was eine offene Aufmerksamkeit und Aufnahmebereitschaft seinem Umfeld gegenüber ausdrückt. Eine solche Haltung weist parallelen zur Empathie auf, die im dritten Fragment wiederum eine ähnliche Multi-Perspektive eröffnet, indem sich das selbstbestimmte «*an erster Stelle*» in fast schon paradox anmutender Weise auf sie bezieht, obschon sie ja gerade durch ein vollständiges Eingehen auf das Gegenüber und dessen Prioritäten charakterisiert ist. Diese Formulierungen und Gedanken sollen illustrieren, wie eine bewusst und im Bewusstsein derartiger Überlegungen gestaltete Vision einerseits einen grundsätzlichen ethischen Paradigmenwechsel beinhalten und trotzdem Aspekte aufweisen kann, die ein nicht-befremdendes, ja sicherheitsspendendes Verständnis ermöglichen und womöglich fördern. Dieses Vorgehen könnte durchaus als manipulativ betrachtet oder eingesetzt werden, in dem es, wie oben beschrieben, sehr gezielt eine gewisse ethische Resonanz auszulösen vermag. Entgegen obenstehenden Beispielen ist jedoch die zugrundeliegende Haltung auf der allumfassenden Eigenheit des Holismus beruhend, so stellt der umschriebene ethische Wandel nicht den Übergang von einem ethischen Standpunkt zum nächsten dar, sondern die Transition zu einem ethisch fundamental offeneren und inklusiveren Verständnis. Entscheidend ist dabei, dass dieser Wandel einer

the extent to which people who have been conditioned atomistically-anthropocentrically would be able to identify themselves with one or both statements.

The starting word 'because' in the first example is interpretable as reaching in ethical terms from the premise of self-determination to that of determinism, predestination and deuteousness (religious or other), although perhaps not as far as to that of acquiescence. In other words, the use of the word 'because' without an antecedent clause permits people from a variety of ethical standpoints to identify themselves with this part of the statement, whether they are the managers, employees, clients, investors, suppliers or any other party. Furthermore, the use of the word 'because' in this context is generally interpretable as there being a reason - and therefore a purpose - behind the company's undertakings. Particularly in times of widespread turmoil and uncertainty, people seem to search ardently for some form of reliability and certainty, which is what the message of there being a definite reason and purpose can offer.

In the second example, the latter aspect is probably less inferable. The starting word 'embracing' is again interpretable in ethical terms as reaching from the premise of self-determination to that of determinism, predestination and deuteousness (religious or other), and perhaps not as far as the premise of acquiescence, but it arguably offers a much weaker message concerning an underlying reason or purpose than the word 'because' does in the first example. Nevertheless, the word 'embracing' could offer a degree of reliability and certainty through an inferred togetherness: an inferred reaching out not only to something to hold on to, but also to something which might reciprocate the act of embracing.

Vision vollzogen werden kann, ohne die definierenden Eigenschaften von Visionen zu tangieren: der sinnstiftenden Natur für die Personen, die sich an der Vision orientieren, bei gleichzeitiger Nachhaltigkeit durch ihre beinahe-nicht-Erreichbarkeit.

Ein umfassenderes ethisches Verständnis ermöglicht uns vielleicht auch, SARS-CoV-2 nicht ausschliesslich als zu bekriegenden Feind zu betrachten, sondern aufgrund der aktuellen Situation unsere Wahrnehmung zu schärfen und die Hinweise auf frühere Versäumnisse, aber auch sich inzipient zeigende neue Wege wahrnehmen zu können. Entsteht eine solche Entwicklung - und der einhergehende ethische Fortschritt aus dem Dialog der vielleicht gerade jetzt wahrnehmbar werden verschiedenen ethischen Standpunkte - wahrhaftig, erübrigt sich die Frage nach einer Gefährdung der selbstwahrgenommenen eigenen Integrität oder einer Selbstverleugnung der betreffenden Person trotz oder gerade aufgrund des tiefgehenden Wandels.

Sowohl die persönliche Integrität als auch die Integrität eines Unternehmens kann allgemein nicht als intrinsisch gehaltene Eigenschaft, sondern ausschliesslich auf Wahrnehmungen durch Dritte beruhend verstanden werden²⁹ - was uns in obiger Überlegung zu introspektiven Beobachtern unserer selbst macht. Folglich kann die beschriebene Art der Weiterentwicklung einer Unternehmensvision mit der einhergehenden Transition zu einem grundlegend offenen und umfassenden ethischen Verständnis - mitsamt der inkludierten sicherheitsspendenden Elemente - eine visionsgebende Person massgeblich dabei unterstützen, die Integrität ihres oder des ihr anvertrauten Unternehmens durch eine tiefgehende Krise und dem daraus entstehenden ethischen Wandel zu bewahren. Dieselben Gedanken lassen sich direkt auf die Wahrung der persönlichen Integrität durch eine Phase ethischen

²⁹ Vgl. Stuart D.G. Robinson & Alan Ettlín (2020) *Personal and Corporate Integrity - Reflections on Grossly Misunderstood Destructive Factors in Contemporary Society and Business Life* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bbv-consultancy.com/articles/>.

The conscious use of these two starting words, therefore, which stand in stark contrast to the beginning of the original vision statement, would aim to signify in each case a strong ethical shift and, at the same time, to engender non-alienating, reassuring understandings. Significantly, this ethical shift does not move from one fixed standpoint to another: instead, it mutates away from a fixed standpoint to one which is more open and versatile. It does so without dispensing with the defining characteristics of corporate visions, as we have expounded elsewhere¹⁷, which include

- to provide employees, clients and other people with orientation and something which, in their own eyes, is worth striving for

and

- to be sustainable in a sense that it is almost unreachable.¹⁸

In the first example, the use of the word ‘humility’ also signifies a strong ethical shift, but one which is less open and versatile than the first word. The same applies to the use of ‘incipience’ in the second example. Whilst the use of these two words is also probably only weakly interpretable as suggesting acquiescence, it arguably suggests duteousness much more strongly than it does self-determination in each case. Furthermore, the use of both words can be inferred to express a more holistic and less atomistic-anthropocentric ethical premise in the sense – particularly in the second example – that the organisation and its personnel would see themselves as an inextricable part of a whole which they respect, rather than as an autonomous entity. The holistic understanding is arguably weaker in the first example due to the phrase ‘comes first’, even though it can be read to share strong semantic

Fortschritts übertragen, die somit nicht nur in der Selbstwahrnehmung gewahrt bleibt, sondern gerade auch in der massgeblichen Wahrnehmung durch das Umfeld der betreffenden Person.

Wenn wir uns nun auf den Dialog zwischen verschiedenen ethischen Positionen (oder im Falle ethischer Neutralität gerade einer nicht-Position) als Basis für ethischen Fortschritt zurückbeziehen, wird einem die in solchen Situationen kaum zu überschätzende Tragweite interethischer Kompetenz vor Augen geführt. Wenn wir in der Lage sind, die verschiedenen ethischen Standpunkte – die uns oft gerade in den Turbulenzen von Krisenzeiten mitsamt des einhergehenden Bruchs mit dem Alltags-trott bewusst werden – zu erkennen und auf dieser Basis den besagten Dialog zu führen, können wir womöglich die gerade jetzt benötigte Resilienz fördern, indem nicht eine Vision-skrisis Orientierungslosigkeit verursacht, sondern die Vision in der Krise unter Integritätswahrung weiterentwickelt werden kann.

Alan Ettlín

¹⁷ Cf. Stuart D.G. Robinson (2016) *If You Have a Vision – Or If You Are Developing One* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bbv-consultancy.com/readers-notes/if-you-have-a-vision-2>.

¹⁸ The characteristics of ‘visions’ and ‘truly visionary visions’ are offered in Stuart D.G. Robinson op.cit

congruence with ‘humility’ which generally places ‘the other’¹⁹ first anyway.

The strong ethical shift which we have now been examining could well require more of what is sometimes termed ‘soul-searching’ among employees, clients and ourselves as managers than the two starting words “because” and “embracing”. This shift is an attempt to integrate a message of ‘learning with the virus’ rather than, for example, a recalcitrant ‘business as usual’ against the virus or a defeatist ‘you have won’ attitude towards it. As such, it would demand from us

- that we can identify ourselves wholeheartedly with such an ethical standpoint,
- that through the expression of our thoughts and our behaviour we would be perceived by others as thinking and acting authentically, with personal integrity

and

- that through being noticeably genuinely attentive to the intrinsic alignment between the ethics, culture, vision and strategy of the organisation and thereby its ‘purity’, we would be upholding its corporate integrity and strengthening its resilience.²⁰

In our personal wholeheartedness and in the wholeheartedness of the organisation, we would recognise that the virus is not necessarily an enemy; we are not necessarily its victim; it has possibly taught us to listen to other organisms; it has possibly shown us that, despite its miniscule size, it has the power not only to highlight the vulnerabilities which we had overlooked, but also to do so in a way

¹⁹ ‘The other’ is a reference to lines in Dante’s Divine Comedy, as cited in Stuart D.G. Robinson op.cit.

²⁰ Cf. Stuart D.G. Robinson & Alan Ettlin (2020) *Personal and Corporate Integrity – Reflections on Grossly Misunderstood Destructive Factors in Contemporary Society and Business Life* [Online]. Available at <https://www.bbv-consultancy.com/articles/>.

which emotionally, mentally and materially can affect almost every aspect of contemporary society with a high degree of intensity; going back to ‘business as usual’ is not an option – except in the sense that we continue to strive to attain and uphold integrity.

In conclusion, and as Alan postulated in the introductory German text, we propose that interethical competence, i.e. the ability to question our own ethical standpoints and thereby to be able to enter into meaningful ethical dialogue with ‘the other’, is a prerequisite enabler and a catalyst for ethical evolution and a new understanding of resilience – not least for those responsible for, and those affected by, visions in crises and crisis.

Stuart D.G. Robinson

Appendix – English translation of the text which was intended for publication in blog format

On Visions in Crises and Crisis

How does the current pandemic impact on personal visions and corporate visions and with what level of significance? How can an organisation prepare itself more effectively for such crises? An article by Alan Ettlin, PhD, Consultant at bbv Consultancy, the independent consultancy unit of the bbv Group AG.

A. Ettlin

In exceptional situations such as the current global COVID-19 pandemic, our thoughts at the outbreak of the crisis initially move away from long-term issues such as visions to much more immediate concerns: How can I protect myself and my loved ones from infection? Will I lose my job? How can I make ends meet financially? This reaction, driven by primal instincts, even tempts members of so-called rational societies to likewise engage in short-term activities such as the hoarding of food and other household items or in deflections such as aggression towards fellow human-beings of other ethnicities whom they hold responsible for the crisis on the basis of rumours and circumstantial evidence. Others develop a heightened level of actionism in order to distract themselves from the new realities.

This development has been amply documented in the media in various countries and, despite all the political and social differences, shows striking parallels on a global scale, thereby underpinning the extent to which this type of behaviour in shock situations is anchored in human instincts.

After only a few days of emergency activities, however, our remarkably versatile brain adapts to the new situation and often adjusts itself to a new kind of everyday life - even in extreme crises. This apparent paradox can be observed again and again even in the most desperate situations such as in the little rituals practiced by war-afflicted families who are trapped in the civil-war of Syria or in the almost surreal parallel worlds which emerge in temporary settlements following catastrophes and where people recreate an everyday life which is a shadow of its former self. I am thinking, for example, of the temporary bathhouses which, after the triple disaster in Japan in 2011 – i.e. the earthquake, the tsunami and then the nuclear meltdown - offered comfort and a touch of normality to the displaced inhabitants of the affected regions.

In a business context in phases of crisis-management, the sense of purpose which an organisation can give to its employees takes on a particular significance. When everything around us is changing, we often seek the proverbial pillar of strength. In a crisis, however, one notices how even the most carefully conceived strategy based on excellently founded analysis can quickly become obsolete when faced with an unforeseen disruption. The corporate mission – which proclaims the direction in which the organisation is currently moving - can equally lose its meaning very rapidly. Thus, the corporate vision - the expression of the company's long-term aspirations - remains the decisive orientational element and a potential source of inspiration. Even under radically changed conditions, when almost everything

seems more difficult than ever before, a vision can provide the whole organisation with a much-needed focal point.

As our own crisis-management strategies develop its new routines, very soon new spaces emerge within which our neocortical thinking can exercise itself once more; in parallel, our need for purpose and our objectives come back into focus. "How can I apply my abilities in this new situation?", "How can I prepare myself optimally for the time after the crisis?" and "What opportunities does this crisis offer me which were not available previously? The answers to such questions have a strong connection with our personal visions, regardless of whether these visions have been our inner pillars of strength all along or we have had to readjust them in the face of the crisis. Many of us will then begin to reflect on how congruent our personal visions are with those we closely interact with - such as those of the company to which we devote a large part of our waking hours.

Even under normal conditions, company-owners and their management teams bear a responsibility that should not be underestimated, i.e. that of creating and providing visions which can offer orientation to people who are in search of meaning and/or meaningfulness.³⁰ In times of unexpected crisis, this responsibility is intensified by the role which visions play as a source of stability in the midst of turbulence and uncertainty. If, due to the crisis, an owner or a management team undertake a change of their personal vision for the company and even if the change is undertaken in a coherent and meaningful manner, the risk is high that employees will be deprived of the very orientation which they urgently need, especially if the new vision is put in place without appropriate forethought. In view of the fact that the effects of such a loss of orientation can very quickly take on an existential dimension in addition to the burdens of the crisis itself, the question arises as to how company-owners and their management teams should best proceed.

Analysis of the reasons for changes of personal or corporate visions reveals that they often reflect a change in the prioritisation of certain ethical values. This is especially the case in situations which are perceived as extreme: a crisis can lead people to have trains of thought which had found no room in an everyday life driven by efficiency and optimised routines. An example of this is the current discussion of the socio-political and economic balancing act between minimising human suffering through maximal containment of the pandemic and the minimisation of the economic loss caused by the measures taken. In particular, this discussion has included the calculation of a value which can be assigned to a human life – a calculation and topic which would otherwise remain hidden in the depths of actuarial science and not be mentioned in public.

In recognising and understanding that visions can change when a person re-prioritises certain deeply-rooted ethical convictions, one is led to ask how such a change, which might be perceived as inevitable by that person, can be passed on to others, e.g. to employees, without the person losing integrity in their own eyes or in the eyes of others. As motivated by Stuart Robinson, interethical competence - the ability to recognise and overcome ethical differences and conflicts - can also play a key role here³¹. A company which has fully addressed

³⁰ Cf. Stuart D.G. Robinson (2016) *If You Have a Vision – Or If You Are Developing One* [Online]. Available at <https://www.bbv-consultancy.com/readers-notes/if-you-have-a-vision-2>.

³¹ Cf. Stuart D.G. Robinson (2014) *Interethical Competence* [Online]. Available at <https://www.bbv-consultancy.com/de/readers-notes/interethical-competence/>.

the development of its ethical and interethical competence and is consequently able to conduct an effective ethical discourse even (or especially) in times of crisis, is likely to find itself in a considerably better position to adapt its mission, strategy and, not least, its corporate vision in a manner which makes the company's fortunes more successful and sustainable than ever before. It follows that such a company will prosper from having fulfilled the critical prerequisites for mastering major crises and, despite all the undeniable suffering which the current crisis has brought with it, will identify and capture the opportunities which crises are known to hold, an approach which is entirely in keeping with interethical competence - a competence which is all-too-often neglected in everyday corporate life.

Have you noticed that this initially populist text is not written in an ethically and culturally neutral manner? Where does this become apparent? In our next contribution, we will highlight key points in the text. We will also continue our reflections on visions in crises and crisis, and, in particular, address ethical change and its links with personal and corporate integrity.