

Gelebte Unternehmenskultur – ethische Wertevermittlung in der Gesellschaft.

Der Erfolg einer Vertrauenskultur

Die ethische Wertevermittlung ist in die Krise geraten. Menschen in unserer Gesellschaft haben das Vertrauen verloren. Vorsicht wird durch Misstrauen ersetzt. Wir vermissen Führungspersönlichkeiten, denen wir vertrauen können. Es scheint also angebracht, darüber nachzudenken, was wir derzeit dringender benötigen als alles Andere: die Fähigkeit, in einer Unternehmenskultur ein Vertrauensklima herzustellen. Und das geht halt nur durch eine vorbildhafte, ethische Wertevermittlung.

Kein Unternehmer will sich in einer Welt bewegen, in der alles nach nacktem Determinismus vorherbestimmt ist und ihm nur die Rolle desjenigen zukommt, die der Vorsehung die Kastanien aus dem Feuer holt. Aus dem Unternehmertum selbst folgt die ethische Vorgabe für eine Vertrauenskultur, die Welt eben nicht kritiklos so anzuerkennen, wie sie zufällig gerade ist, sondern vertrauensvoll an ihrer Veränderung derart zu arbeiten, dass wir uns darin erleben als Menschen, die einander hin und wieder die Fähigkeit verbildlichen, dass sie die bewussten Gestalter der Welt sind, in der sie auch leben wollen.

Ethisch betrachtet ist das Fundament einer werteorientierten Unternehmenskultur das Vertrauen als **das** Fundament aller Tugenden.

Die Kosten unredlichen Verhaltens

Warum ist es so wichtig darüber nachzudenken? Aus der fehlenden Moral entsteht fehlendes Bewusstsein für Unredlichkeit und fehlendes Bewusstsein für Redlichkeit. Und die Kosten für unredliches Verhalten sind gigantisch.

Die Vereinsamung, der Vertrauensverlust, die Gefühlskälte, der Verlust an Geborgenheit, die Orientierungslosigkeit, die dadurch in einer Gesellschaft, einer Kultur entsteht, die Entmenschlichung, die Zerstörung des sozialverträglichen Miteinanders sind so enorm.

Es kann sein, dass nicht wenige all das um des eigenen Vorteils willen billigend in Kauf nehmen.

Tugend lässt sich nicht verordnen

Ich will das nicht. Ich bin da nicht allein, allerdings unterscheide ich mich insofern von einigen selbsternannten Tugendwächtern aus der Politik dadurch, dass ich die Ansicht, mit einem politischen Regelwerk ließen sich Moral und Vertrauen wieder herstellen, nicht teile.

Viele Politiker meinen, jetzt gelte es, den Unternehmen Zaumzeug anzulegen. Mit rechtlich und moralisch einheitlichen und verbindlichen Spielregeln sollen Unternehmen zu legitimem Verhalten gezwungen werden. Natürlich immer im Blick der Moral- und Tugendwächter.

Und die Moral dieser Haltung: Erst wenn die wild entfesselten Unternehmen eingefangen sind, herrscht wieder Ruhe im Land. Wer sich unterordnet, dem kann Vertrauen entgegengebracht werden. Von Seiten der Kunden, Mitarbeiter und Bürger. Diese Verzerrung mit dem Law-and-Order-Zaumzeug macht aus Wildpferden brave Gäule, die tun, was die Hand des Reiters will. So jedenfalls wünschen es sich die Zureiter.

Ethik politisch zu diktieren oder gar durch Gesetze herstellen zu wollen, zeugt von einer gewissen Ignoranz. Gesetze stellen kein Vertrauen her, sondern Menschen durch ihren Umgang miteinander. Damit können nur die Akteure selbst, und damit wir alle Vertrauen herstellen, indem wir ethisch motiviert handeln und Vertrauen schenken.

Die Prämisse der Freiheit

Ich bin der Überzeugung, die entscheidende Voraussetzung für vertrauensvolles, ethisches Handeln steckt im Selbstverständnis eines jeden Menschen. Es ist die Prämisse der Freiheit.

Jeder Unternehmer zieht es vor, sich in einer Welt wiederzufinden, in der Handlungen so interpretiert werden, als hätten sie auch unterbleiben können, und Handlungen, die unterblieben sind, so interpretiert werden, als hätten sie auch geschehen können.

Im Sinne einer wertorientierten Unternehmenskultur benötigt man dazu Führungspersönlichkeiten, keine Führungskräfte. Der Unterschied ist einfach. Es gilt, 1. mit einem Minimum an Aufwand die Unternehmensziele zu erreichen, und 2. ein sozial verträgliches Miteinander aufzubauen.

Bei einer Führungspersönlichkeit sind beide Ziele in der Regel miteinander verträglich, bei einer Führungskraft konkurrieren sie miteinander.

KOSTEN ETHISCHEN HANDELNS

Es wird so oft diskutiert in einem wettbewerbsorientierten Markt könne sich ein Unternehmer Ethik nicht leisten. Falls man als Einziger ethisch

verantwortet handle, sei man durch den harten Wettbewerb schon bald vom Markt verdrängt. Ist dann überhaupt ethisches Handeln für ein Unternehmen sinnvoll und möglich?

Würden sämtliche Unternehmen am break-even point produzieren, dann wären die Kosten zu hoch. Dies ist nicht der Fall. Solange alle Unternehmen eine günstigere Situation versuchen herzustellen, indem sie Gewinne machen, sind Aufwendungen für ethisch orientiertes Handeln zunächst einmal möglich.

Vier MÖGLICHKEITEN:

Dazu hat ein Unternehmer vier Möglichkeiten

1. Finanzielle Aufwendungen

Der Unternehmer erbringt zusätzliche Leistungen wie z.B. Spenden, Umweltschutz, verzichtet auf die Produktion von Waren, die in der Regel ethisch nicht verantwortet werden kann.

2. Kostenneutrale Ethik

Aktivierung der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Führungskräfte und eine Aktualisierung von Tugenden wie Wohlwollen, Geduld, Nachsicht, Vertrauen.

3. Verzicht auf Differentialrente

Regelwidrig zugegangene Geschäftsgeheimnisse werden nicht verwendet.

4. Verzicht auf ethisch nicht vertretbare Praktiken.

Bestechung oder unlauterer Wettbewerb

Eine nicht-vertretbare Praxis ist für mich auch, unsere Politiker emotional unter Druck zu setzen, damit die Solidargemeinschaften Bürgschaften

übernimmt für Unternehmen, die nicht durch die Krise, sondern durch Managementfehler in Schwierigkeiten geraten sind, und nun so tun, als sei ihr Niedergang der Untergang der Bundesrepublik.

ETHIK ALS MANAGEMENTSTRATEGIE

Solange ethisches Management und ökonomischer Nutzen sich in Einklang befinden, ist alles o.k. Ist ethisches Management jedoch mit Ertragseinbußen verbunden, dann hat Ethik als Management-Strategie ausgedient. Viele Unternehmer sagen: „Ein Unternehmen ist keine gesellschaftliche Veranstaltung zur Realisierung ethischer Normen, sondern dient der Erzielung von Gewinnen.“ Oder um es mit Milton Freedman zu sagen: „The business of business is business.“

UNTERSUCHUNG

Solche Behauptungen werden schon widerlegt, wie Umfragen beweisen. Es hat hier ein Bewusstseinswandel stattgefunden.

Es besteht die Hoffnung, dass wir in eine Zeit hinein wandern, in der ethische Grundsätze auch dann das Handeln bestimmen, wenn der Unternehmensnutzen nicht ausweisbar ist oder sogar gemindert wird.

Zu fragen bleibt, ob diese Veränderung tatsächlich zu ethisch verantwortetem Handeln führen wird. Im Allgemeinen gibt es eine ethische Inkompetenz, die dazu führt, dass das moralische und sittliche Handeln eher zu Schaden, denn zu Nutzen führt:

Nahezu alles Böse, was Menschen Menschen antun, geschieht nicht aus Bosheit oder Egoismus, sondern aus einem der folgenden Gründe:

1. Menschen glauben sich im Besitz ewig gültiger Normen, zu deren Beachtung sie auch andere verpflichten.
2. Menschen sind voll des guten Willens ohne jedoch über die zureichende fachliche oder ethische Kompetenz zu verfügen.

Es fehlt uns in unserer Gesellschaft derzeit nicht an Werten. Das Wertevakuum ist eine Mär. Wir ersticken geradezu in Werten. Nein, das ist nicht unser Problem. Unser Problem ist, dass die Bereitschaft nachgelassen hat, sich an Werte auch zu halten. Ich vermute, es liegt daran, dass Menschen sich des Unterschiedes von drei Ethiktypen nicht bewusst sind:

Die Gesinnungsethik. Hier zählt die gute Absicht. Das Problem ist, es wird nicht auf die erforderliche Kompetenz geschaut. Und gute Absicht gekoppelt an Inkompetenz ist eine ziemlich gefährliche Mischung.

Die **Ergebnisethik.** Hier wird das erreichte Ergebnis gewertet. Das Problem hier ist, bei einer Ergebnisethik heiligt der Zweck die Mittel.

So bleibt nur die **Handlungsethik**, in der die Vorgehensweise gilt. Ich muss unabhängig von Absicht und Ergebnis für die Folgen meines Tuns gerade stehen.

ETHIK-DEFINITIONEN

Fällt das Wort Ethik, dann setzen nicht wenige Menschen ihren Rücken gerade und aufrecht und hauchen ein: „Das ist wichtig.“ Dabei bekommen einen verklärten Blick. Was aber ist Ethik überhaupt?

Ethik ist eine philosophische Disziplin, die über Normen, Grundsätze,

Einstellungen, Wertorientierungen sozialer und personaler Systeme, insofern sie unter dem Anspruch eines höchsten Gutes stehen, reflektiert und sie zu begründen, zu legitimieren oder zu kritisieren versucht.

Ethik ist also eine philosophische Disziplin.

Philosophie ist vom Wort her die Freundschaft mit der Weisheit. Und was sollte eine Unternehmerin daran hindern, mit der Weisheit Freundschaft zu schließen? Zumal eine ethisch motivierte Führung sogar kostensenkend in einem Unternehmen wirkt.

Die Transaktionskosten

Die Kosten durch Verletzung von Verträgen, unabhängig, ob schriftlich verfasst oder mündlich vereinbart, lässt sich ein Mitarbeiter teuer bezahlen. Zusagen, die nicht eingehalten werden, sind in der Reaktion des Mitarbeiters teurer bei unethischer Führung.

Die Migrationskosten

Wenn ein schlecht geführter Mitarbeiter deswegen ein Unternehmen verlässt, dann kostet es viel Geld, einen neuen, gleichwertigen Mitarbeiter zu finden. Die Fluktuation in unethisch geführten Unternehmen ist immer höher als die Fluktuation in ethisch geführten Unternehmen.

Die Interaktionskosten

Schlechte Absprachen, Doppelarbeiten, fehlende Abstimmung kostet ebenfalls in ethisch geführten Unternehmen weniger. Sie treten auch weniger auf.

Die Folgen ethischer Führung

Unethische Führung funktionalisiert Menschen; ethische Führung behandelt Mitarbeiter als Person, stellt Vertrauen her. Das lässt sich leicht feststellen. Ein Beispiel: Kommt mein Mitarbeiter ohne Angst mit seinem Versagen zu Ihnen? Wenn ja, vertraut er Ihnen.

Damit sind wir wieder beim Anfang, beim Problem des Vertrauens angekommen. Denn weil gerade Vertrauen ein so wichtiges, so hohes und auch sensibles, anfälliges ethisches Gut ist, muss über Maßstäbe nachgedacht werden, die erfüllt sein müssen, damit Vertrauen entstehen kann. Vertrauen ist deswegen ein so sensibles Gut, weil es missbraucht oder sogar gebrochen oder das Verhältnis einseitig auslegt werden kann, indem man sich blindlings dem anderen anvertraut oder ein blindes Vertrauen des anderen für sich in Anspruch nimmt.

Vertrauen setzt sich zusammen aus:

Kompetenz. Damit sind die Sprachkompetenz, mit der Fähigkeit, über die Dinge selbst, und nicht nur über die Gefühle, die man hat, wenn man an die Sache denkt, sprechen zu können, die Handlungskompetenz mit der Fähigkeit, in Alternativen denken zu können und die Urteilskompetenz mit der Fähigkeit zu Abwägungskompetenz gemeint.

Angemessenheit. Damit sind gemeint die Güterabwägung, die Gerechtigkeit im Handeln und die Gerechtigkeit in der Sanktion gemeint. Angemessenheit prüft den möglichen Grad des Vertrauens.

Zuverlässigkeit. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich auf jemanden berechtigt verlassen zu können, aufrichtig und ehrlich im Sprechen und

Handeln zu sein, nur zu versprechen, was man auch halten kann, und zu einzuhalten, was man versprochen hat.

Ein altes Sprichwort sagt: „Wer ein Versprechen gibt, erzeugt Hoffnung, wer ein Versprechen hält, erzeugt Vertrauen.“

Wer Menschen als Personen führt, der baut Vertrauensfelder auf, in denen der Beitrag zur innerbetrieblichen Wertschöpfung größer ist, als durch Führung mit Angst, Schrecken oder gar Terror. Und diese Führungspersönlichkeit ist halt erfolgreicher, gelassener, wird mit Konflikten besser fertig, meistert die Probleme gemeinsam mit ihren Angestellten und Arbeitern. Diese Führungspersönlichkeit hat eben Mitarbeiter und keine Gegenarbeiter. Es kann durchaus sein, dass man dabei manchmal verliert. Ich weiß nicht mehr, wie oft im Leben ich schon verloren habe. Das war manchmal bitter aber letztlich nicht schlimm. Auch wenn ich einmal verliere, so höre ich doch nicht auf, für eine gute Sache zu kämpfen. Bei Ihrem Kampf um verantwortungsvolle wertorientierte Unternehmensführung wünsche ich Ihnen viel Erfolg.