

Die Welt an sich ist ohne Wert?

Der Sinn der Welt muss außerhalb ihrer liegen. In der Welt ist alles, wie es ist, und geschieht alles, wie es geschieht; es gibt *in* ihr keinen Wert - und wenn es ihn gäbe, so hätte er keinen Wert. Wenn es einen Wert gibt, der Wert hat, so muss er außerhalb allen Geschehens und So-Seins liegen. Denn alles Geschehen und So-Sein ist zufällig. Was es nichtzufällig macht, kann nicht *in* der Welt liegen, denn sonst wäre dies wieder zufällig. Es muss außerhalb der Welt liegen.

Ludwig Wittgenstein, Tractatus 6.41

Wo bleibt Ihr Ethik-Engagement, bitte!

Unternehmensethik ist keine Modewelle, die wieder abebbt. Das Thema bleibt, weil sich im Zuge der Globalisierung die gesellschaftlichen Ansprüche an Unternehmen dauerhaft verändern.

Grad mal wieder haben Unternehmenswerte und –ethik Hochkonjunktur: „Zufällig“ serienweise bieten sich skandalöse Verhalten von Topmanagern an, seine eigene Haltung wie einen geputzten Anzug auszuführen. Pardon, da mache ich nicht mit!

Missverstehen Sie mich bitte nicht: Das Verhalten und vor allem die Haltung der „Bosse“ müssen lückenlos aufgeklärt und Verantwortung übernommen werden. Sie dürfen aber nicht gleichzeitig den schmutzigen Hintergrund für Strahlerpräsentationen von Managern und Unternehmen hergeben müssen.

Denn: Ethik, Verantwortung und Wertemanagement - der Begriff hat weitestgehend jenen der „Ethik in der Wirtschaft“ ersetzt – sind wenig geeignet für kurzfristige Imagepolitik, aber von großer Bedeutung in Bezug auf Orientierung, Sicherheit und Vertrauensarbeit in mehrerer Hinsicht:

Menschlich: Der Manager als „ganze Persönlichkeit“ trägt Veränderungsprozesse und damit auch den nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Orientierung erfolgt in den meisten Systemen an Persönlichkeiten – sie stehen (im Unternehmen und auch aus der Sicht der externen Öffentlichkeiten) für die Kultur, Identität und das Handeln des Gesamten.

Wieweit fehlende menschliche Integrität Wirtschaftssysteme beeinflusst, ist aktuell deutlich zu sehen!

Soziokulturell: allgemeinverbindliche bzw. global gültige (ethische) Wertorientierungen auf nationaler (gesellschaftlicher Wertewandel) wie internationaler Ebene sind Basis gesunder Unternehmenskulturen und eines erfolgreichen interkulturellen Management.

Vor allem internationale, kulturübergreifende Unternehmen oder Unternehmensübergreifende Projekte erlauben vertrauensvolle Kommunikation und gemeinsame Entwicklung zu einem gemeinsamen Ziel. Alleine zu wissen, dass andere Kulturen „anders ticken“ hat noch keine Lösung gebracht.

Wesentlich ist die transparente, von Wertschätzung und gemeinsamen Wollen getragene, pragmatische Haltung von Gemeinsamkeiten, deren Voraussetzung bewusstes Werteleben.

Unternehmerisch: Akte freiwilliger Selbstverpflichtung kompensieren wirtschafts- und sozialpolitischen Rahmenordnungen global und sichern damit unternehmerische Freiheit durch Vermindern extern auferlegte Regulierungen.

Werte sind der normative Anteil an und in einer Unternehmenskultur:

In dem Maße, in dem sich Mitarbeiter mit einem Unternehmen identifizieren, werden sie auch zum Träger seiner Werte. Indem diese dabei zugleich als normative Orientierung fungieren, sind Werte zum einen ein Führungsinstrument, über das sich das Handeln und Verhalten von Mitarbeitern beeinflussen lässt. Zum anderen sind sie aber auch der Ansatzpunkt für die bewusste Gestaltung und Entwicklung von Unternehmenskulturen.

Menschen sind nicht triviale Maschinen (Schul v. Thun)

Für die Kultur sozialer Systeme wie Unternehmen gilt wie für die Persönlichkeit des Menschen, dass sie sich allem objektivierenden Zugriff von außen entzieht. Menschliche Persönlichkeit kann nicht „be-“ und damit auch nicht „ergriffen“, sondern immer nur erschlossen werden, zum einen im verstehenden Mit- und Nachvollzug ihrer Intentionen, d.h. ihrer Absichten, Meinungen, Wünsche, Hoffnungen, Ängste usw., zum anderen anhand des Wie ihrer Lebensgestaltung, anhand der Werte und Prinzipien, nach denen sich ihr Denken und Handeln vollzieht.

Auch Unternehmenskulturen werden nur anhand bestimmter Phänomene erfahren- und erschließbar. Nur indem man sich auf diese Phänomene wie Umgangsformen, Kommunikationsstil, Klima usw. einlässt, d.h. in ganzheitlichen Akten des „Wertfühlers“, hat man die Chance zu ihren Werten als Ausdruck ihres handlungs- und verhaltensbestimmenden geistigen Gemeinbesitzes vorzudringen.

Wertemanager sind gefragt!

Der Herausforderung des bewussten Wertemanagements müssen sich daher zu aller erst die Top-Entscheider und Führungskräfte jeder Organisation stellen. Wertemanagement ist keineswegs eine rhetorische Schönwetterveranstaltung, sondern eine strategische Aufgabe, die weitsichtiges Managementhandeln erfordert.

Fehlen diese, gerät das Unternehmen, unter den immer komplexeren Bedingungen der Internationalisierung und Differenzierung, in ethischer Hinsicht außer Kontrolle. Die Beispiele der jüngsten Vergangenheit haben gezeigt, wie dieser Kontrollverlust in letzter Konsequenz nichts weniger als die Existenz einer Organisation bedroht.

Individuelles Fehlverhalten kann dabei in organisationalen Kontexten eine ganze Reihe möglicher Ursachen haben:

strukturelle Ursachen (mangelnde Transparenz, unkontrollierte Freiräume, Überforderung, Unklarheit);

fehlendes Unrechtsbewusstsein, zum Teil unterstützt durch Rechtslagen (ehemals Steuerabzugsfähigkeit von Schmiergeldern) oder vermeintliche Erwartungen der Geschäftsführung

Grauzonen, die mangels organisationseigener Leitlinien „im Zweifel“ zugunsten des privaten (materiellen) Nutzens ausgelegt werden;

Organisationskultur und internes Klima als Spiegel eines

gesamtgesellschaftlichen Wertewandels: „das Selbstverständliche“ ist nicht mehr selbstverständlich.

Ethisches Fehlverhalten ist dabei nicht per se mit wirtschaftskriminellem Verhalten gleichzusetzen. Kriminelle Delikte sind – um im Bild des Eisberg-Modells zu bleiben – nur die sichtbare Spitze des Eisbergs.

Vor diesem Hintergrund – zusätzlich sensibilisiert durch die zahlreichen, öffentlich gewordenen Negativ-Beispiele der letzten Jahre - reagieren viele Unternehmen mit Selbstverpflichtungen und Werte-Programmen, um Fehlverhalten in ihren Organisationen zu verhindern. Dabei spielt eine gewichtige Rolle, dass die verschiedenen Stakeholder – Mitarbeiter, Kunden, Konsumenten, Geschäftspartner, gesellschaftliche Interessengruppen, in wachsendem Maße aber auch verunsicherte Anleger – immer größere ethische Anforderungen an ein Unternehmen stellen. Gesichtspunkte wie die Qualität von Produkten und Dienstleistungen oder die Gewinnorientierung reichen laut von der EU jüngst entwickeltem europäischen Leitfaden zur „Corporate Social Responsibility (CSR)“ von Unternehmen nicht mehr aus, um Unternehmenshandeln zu rechtfertigen. Damit Wertekommunikation nicht zur Show regrediert, braucht es die Befolgung von Attributen, die ich am Ende des Artikels anführe.

International tätige Konzerne haben Werte-Kodizes oder Leitlinien entwickelt, die einen konzernweit verbindlichen Handlungs- und Orientierungsrahmen vorgeben. Denn globaler ausgerichtete Unternehmen sind mit kulturell abweichenden Normen, Werten und Rechtslagen konfrontiert (so z.B. im Bereich Arbeitsrecht, Umwelt- und Sozialstandards). Und brauchen verbindliche Klarheit über die Gültigkeit und Einhaltung von Normen und Wertestandards für alle Organisationsangehörige.

Professionellen Wertemanagements

Viele Unternehmen arbeiten heute bereits mit strukturellen Instrumenten des Wertemanagements, insbesondere mit Vision

Leitbild (Mission und Values) und Verhaltensgrundsätzen (Code of Conduct).

(Weitere Differenzierungen wie z.B. Identität, Ressourcen und Kontextarbeit bietet u.a. ein Modell der Veränderung nach Robert Dilts an)

Die Vision ist im Idealfall eine wirkmächtige Zukunftsvorstellung, gleichsam ein Kompass, um die Organisation langfristig strategisch auszurichten. Sie ist Identifikationsangebot nach innen und außen mit Wurzeln in der Geschichte und der gewachsenen Kultur der Organisation - impliziert damit auch Werthaltungen - und markiert einen realistischen und attraktiven Zielhorizont

Das Leitbild führt neben den selbstverständlich unabdingbaren ökonomischen Zielvorstellungen auch ethische Prinzipien, Leitwerte (Core Values) und Selbstverpflichtungen in das Unternehmen ein.

Das Leitbild als eine Art „Grundgesetz“ des Unternehmens verbindet die Zielsetzungen der Vision mit dem Alltagshandeln. Optimal ist es konfliktbewältigungstauglich.

Angemessene Inhalte sind die Beschreibung des konkreten Unternehmensauftrags („Mission Statement“) auf der Basis firmenspezifischer Kompetenzen und Potenziale und die Haltung des Unternehmens zu Grundsatzfragen wie Wettbewerb, Marktwirtschaft und Verwendung von Profiten. Aus den formulierten Leitwerten lassen sich darüber hinaus Verantwortlichkeiten und das

grundsätzliche Verhältnis des Unternehmens zu seinen Stakeholdern ableiten bzw. bestimmen.

Verhaltens und Führungsgrundsätze für Unternehmen und Projekte

Die Leitwerte und Leitlinien aus Vision und Leitbild werden durch Verhaltens- und Führungsgrundsätze in konkrete, unter Umständen auch bereichsspezifische Handlungsorientierungen übersetzt. In den Grundsätzen wird erwünschtes und unerwünschtes Verhalten in Form von konkreten Leitlinien (ethische Orientierungen) und Richtlinien (Regeln) für spezifische Fragen wie etwa den Umgang mit Interessenskonflikten, Vorteilsannahme, aktive und passive Bestechung etc. festgeschrieben. Auf diese Weise werden einerseits verbindliche, wechselseitig einforderbare Handlungsorientierungen für alle Unternehmens- aber auch Projektangehörigen vorgegeben – andererseits objektive Maßstäbe zur Bewertung von Arbeits- und Führungsverhalten geschaffen.

Aus verschiedensten Projekten und Aufgaben der letzten Jahre habe ich für mich die Erfahrung gezogen, das dabei Anweisungen (von oben) nicht annähernd so große Wirkung entfalten wie in der Gemeinschaft erarbeitete und von allen Hierarchieebenen getragene Vereinbarungen (Integrity vor Compliance).

Vor allem in kulturübergreifenden Projekten ist wenig Verlass auf „reine“ Compliancemodelle: Wo nicht beim Bewusstsein und Verhalten der Menschen selbst angesetzt wird, kommt Regelwerken die Aufgabe zu, alle denkbaren Fälle und Situationen potenziell abweichenden Verhaltens zu antizipieren und „zu regeln“. Gleichzeitig werden diejenigen, die sich daran halten sollen gewissermaßen entmündigt. Jenseits der fehlenden Sensibilisierung für den eigentlichen Sinn und die Notwendigkeit der Regeleinhaltung – etwa durch Rückbindung an entsprechende Werte und ethische Orientierungen, für die das/die Unternehmen durchgängig steht/steht – fühlen sich Menschen oftmals genau dadurch zur „sportlichen Suche“ nach den Lücken im Regelkatalog provoziert.

Wertemanagement ist Chefsache. In Wirtschaft und Politik

Und noch einmal: Der Umgang mit Ethik und Werten ist eine bewusste Managemententscheidung, die wie jede andere Grundsatzentscheidung von denjenigen die an der Führungsspitze Verantwortung tragen, gewollt und mit Überzeugung vertreten werden muss - nicht zuletzt wegen der unverzichtbaren Vorbildfunktion von Vorständen oder Geschäftsführung.

Wenn die Geschäftspolitik sich von den postulierten Werten abkoppelt und mit diesen unvereinbare Zielvorstellungen entwickelt, wird ein auf der Personalebene oder in der Kommunikation noch so gut abgefedertes Wertemanagement seine positive Wirkung verfehlen. Jüngste Beispiele zeugen davon und machen beängstigend klar, dass „Haltungsschäden“ nicht an der Unternehmensgrenze Halt machen. Hier ist wirkungsvolles Ethik-Engagement gefragt:

1. Transparenz: Glaubwürdigkeit entsteht durch das systematische Offenlegen der eigenen Aktivitäten, auch wenig erfolgreichen. Glaubwürdigkeit beginnt nämlich dort, wo man auch eigene Fehler, Dilemma-Situationen und Probleme öffentlich macht.

2. Konsistenz: Das Handeln nach innen und das Handeln nach außen baut auf denselben Prinzipien auf.

3. Priorität: Nur dort, wo das Topmanagement Treiber des Thema ist, besitzt dieses organisatorische Durchschlagskraft. Dieses Commitment lässt sich in vielerlei Hinsicht überprüfen: Berücksichtigt das Board das Thema Ethik bei Entscheidungen? Bezieht sich der CEO in internen und externen Auftritten immer wieder auf die Werte und die Verantwortung des Unternehmens? Wie groß ist das finanzielle Investment in das Thema? Ist das Ethik-Management Sache des CEO oder betreibt es der Personalleiter nebenbei?

4. Verankerung: Wirksame Unternehmensethik bedingt kulturelle und strukturelle Veränderungsprozesse. Managern lernen eben erst, Werte zu managen. Anreizsysteme werden verändert, wenn man ein anderes Verhalten der Mitarbeiter erreichen möchte. Ethik wird in die strategischen Entscheidungsprozesse systematisch einbezogen werden.

5. Dialog: Glaubwürdige Unternehmensethik ist proaktiv. Im kritischen Dialog mit den eigenen Mitarbeitern und externen Stakeholdern stellt man sich ethischen Herausforderungen, bevor sie zum Reputationsproblem werden. Unglaublich sind diejenigen, die sich mit der Korruption im eigenen Haus oder den Menschenrechtsverletzungen der Zulieferer erst in Reaktion auf Medienberichte beschäftigen.

6. Langfristigkeit: Glaubwürdige Unternehmen vermeiden Ad-hoc-Aktivismus. Wo sich unternehmensethische Aktivitäten an die Schwankungen des öffentlichen Interesses anpassen, ist Misstrauen angebracht.

7. Kontrolle: Die Einbindung externer neutraler Beobachter in die eigenen Monitoringprozesse schafft Vertrauen. Unternehmen, die ihre eigenen Codes of Conduct überprüfen und dabei immer zu tollen Ergebnissen kommen, während Experten von NGOs ein anderes Bild zeichnen, brauchen sich über Glaubwürdigkeitsprobleme nicht zu wundern.

Daher bin ich zuversichtlich: Unternehmensethik ist keine Modewelle, die wieder abebbt. Das Thema bleibt, weil sich im Zuge der Globalisierung die gesellschaftlichen Ansprüche an Unternehmen dauerhaft verändern.

Über Kommentare und Ergänzungen freut sich wie immer

Ihre/Eure

Barbara Schütze

office@barbara-schuetze.at