

Titel: Ethik und Erfolg – Wie kann ethisches Verhalten wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen?

1 Zugänge zum Thema

Meine Damen, meine Herren,

sich heute in einer Zeit des permanenten Wandels und der Schnellebigkeit mit Ethik und deren betriebswirtschaftlichen Auswirkungen zu beschäftigen ist, gelinde gesagt: mutig. Mutig deshalb, weil nach einer Zeit des Booms der Wirtschaftsethik in den 80 und 90 er Jahren heute Ethik als Basisgröße für wirtschaftliches Handeln zurücktritt. Warum? Dazu lassen Sie mich eine kleine Umleitung über die Physik nehmen.

Als Albert Einstein vor 100 Jahren die spezielle Relativitätstheorie entwarf, war dies lediglich eine philosophische Betrachtung ohne jeglichen Beweis in der Physik. Sie war mathematisch und philosophisch.

Das Entscheidende an seiner Arbeit war und noch heute ist, dass die konstanten, verlässlichen Größen der damaligen Zeit, nämlich der Raum und die Zeit, in der wir leben, auf einmal nach dieser Theorie nicht mehr konstant, fest, verbindlich sein sollten.

Raum krümmt sich und Zeit fließt; mal schneller mal langsamer. Ein unvorstellbarer Gedanke für die damalige Zeit und die Menschen von damals, wahrscheinlich sogar noch für uns heute. Eine Revolution des Denkens ist Einsteins Denken, denn es verändert die Konstanten im Leben der Menschen.

Dennoch gibt es bei Einstein auch eine feste Konstante, eine Bezugsgröße, die als Orientierung und Fixpunkt unverrückbar, klar, präzise in den Formeln vorkommt. Bei Einstein ist dies die Lichtgeschwindigkeit: c . Eine feste Größe, selbst in der Formel $E = M \cdot c^2$. Sie werden sich jetzt sicher fragen, wie passt Einstein und die spezielle Relativitätstheorie mit dem angekündigten Vortrag „Ethik und Erfolg“ zusammen.

Die Antwort ist recht einfach. So wie mit Einstein die konstanten Bezugsgrößen von Raum und Zeit zu variablen Größen wurden, sind auch in der Ethik, die Frage nach was „richtig – falsch“, „gut – böse“ (oder welche Unterscheidung man treffen will, das einerseits oder andererseits zu beschreiben) scheinbar komplett von bekannten Bezugsgrößen abgewichen. Ein kleiner Blick in die Geschichte der Ethik macht dies deutlich.

2 Das Dilemma der Ethik – Was ist Ethik heute?

Der philosophische Begriff "Ethik" ist dem griechischen Wort "Ethos" entlehnt. Dieses Wort bedeutet soviel wie 'gewohnter Ort des Lebens' oder auch 'Sitte' und 'Charakter'. Grundgedanke und Ausgangspunkt von Ethik ist die Idee eines sinnvollen menschlichen Lebens und damit die Suche nach allgemeingültigen Aussagen über gutes und gerechtes Handeln. Begründer der Disziplin Ethik ist Aristoteles, der diese Bezeichnung für die angewandte, praktische Philosophie fand. Dementsprechend wurde die Ethik in der Antike auch als umfassende Disziplin verstanden, die als Voraussetzung von Politik und Ökonomie zwingend vorausgesetzt wurde. Ethik – das Verständnis von Richtig und Falsch wurde also als Grundbedingung gesellschaftlichen Zusammenlebens angesehen und war Allgemeingut.

Dies hat sich heute grundlegend geändert. Zwar wird immer wieder versucht, Allgemeingültigkeit von ethischen Normen festzuschreiben z.B. durch Menschenrechte, Naturrechte oder Kulturrechte. Aber die Allgemeingültigkeit, das Wissen um die Notwendigkeit von Ethik als dem Menschen gleichsam eingebranntes Gesetz ist – um es mit Einstein zu beschreiben – „stark gekrümmt“ und nur noch bruchstückhaft vorhanden. Ethik als Handlungsanleitung für das persönliche Leben ist heute aus der gesellschaftliche Betrachtung von moralischem Leben oder von sittlichem Verhalten größtenteils herausgetreten (Beispiel: Ehescheidung und Bundeskanzler). Die Frage nach dem persönlichen Verhalten, die ethische Frage nach dem richtigen und falschen Handeln hat sich als ehemals öffentliche Frage immer mehr zu einer persönlichen und individuellen Frage entwickelt. Dabei sind mittlerweile zwei große Richtungen zur Unterscheidung hilfreich.

Einerseits die, die ich mit „**Moralvorstellungen oder Normenentwicklung**“ beschreiben möchte. ‚Moral‘ hört sich altmodisch an, ist es aber keinesfalls. Denn Moral beschreibt ein anerziehbares, erlerntes Verhalten nach allgemeingültigen Regeln. 10 Gebote, Goldene Regel (Alles nun, was ihr wollt, dass euch die Leute tun sollen, tut ihnen zuvor; Mt. 7,12) sind nur einige Beispiele. Oder ein aktuelleres Beispiel: Nehmen wir die Zahlungsmoral. Pünktlich, also im Rahmen der Zahlungsfristen seine Rechnungen zu bezahlen ist – lange Zeit – Allgemeingut gewesen. Heute hat sich diese Zahlungsmoral – na ja – sagen wir mal „ausdifferenziert“ in eine Vielzahl von Stufen; von den Mahnstufen ganz abgesehen. Moralische, also verlässliche allgemeingültige Vorstellungen, z.B. zu Ehe und Partnerschaft, zu Scham und Sexualität, zu Höflich- und Verlässlichkeit, wandeln sich. Meist ist es die Realität, die Moral dazu bewegt, „Öffnungsklauseln“ in moralische Vorstellungen einzubauen. Bestes Beispiel ist das Thema „Alleinerziehende“ oder „Nicht Eheliche Lebensgemeinschaften“. Je mehr „Abweichungen“ es von einer moralischen Vorstellung in einer Gesellschaft gibt, desto eher werden die moralischen Regeln hinterfragt. Wenn die Abweichung dann sogar einen gleichen oder größeren Stellenwert einnimmt, werden neue Begriffe wie z.B. „Nicht-Eheliche Lebensgemeinschaften“ oder „Singlehaushalte“ ausgebildet. Der nächste Schritt ist die rechtliche Gleichstellung (z.B. Eheliche und nichteheliche Kinder in der Erbschaftsfolge). Und irgendwann werden diese neuen „Zielgruppen“ für die Wirtschaft interessant. Schließlich ist es interessant den 14 Millionen Singlehaushalten (ca. 37%) eine „maßgeschneiderte“ Hausrat-, Renten-, Krankenversicherung zu verkaufen; zusätzlich zu den 24,5 Millionen Mehrpersonenhaushalten (63%). Der Raum krümmt sich und der Markt auch. Ethisch gesehen verändern sich aber auch Konstanten des täglichen Lebens. Normen in der Gesellschaft sind also wichtig, aber wandeln sich. Soweit die erste Unterscheidungsgröße bei Ethik.

Die andere ethische Richtung ist das so genannte ethische „**Individuum**“, das nicht die Allgemeingültigkeit von Moralvorstellungen und Normen als Grundlage hat, sondern die kognitiv-individuelle Ebene, eben das Verstehen und das persönliche Akzeptieren von Regeln. Die Instanz für „Richtig und Falsch“ wird nicht ein Gesetz oder eine Moral, sondern eben das Individuum selbst. Heute muss es jedem „verständlich“ oder zumindest „nachvollziehbar“ sein, warum man sich ‚so oder so‘ kleiden, verhalten oder handeln soll. Ob sich beispielsweise jemand scheiden lässt oder unverheiratet zusammenlebt, ist heute allgemein in die Privatangelegenheit des Einzelnen gestellt. Dieser Individualismus hat selbstverständlich auch erhebliche Auswirkungen auf Unternehmen und die Führung von Unternehmen. Wenn der Einzelne immer stärker als Entscheidungsinstanz in den Mittelpunkt rückt, so sind organisatorische Veränderungen „verstehbar zu erläutern“, damit der Einzelne dieses auch für sich so sieht. Es gilt somit, den Menschen Entscheidungskompetenzen zu vermitteln. In der Schule heißt das dann, Erziehung oder Anleitung zum „mündigen Bürger“. Beide Richtungen, einerseits allgemeingültige Regeln, Normen und andererseits individuelle Mündigkeit haben ihre Vorteile und aber auch Nachteile. Und dies führt die Frage nach der Ethik in Wirtschaftsunternehmen in ein Dilemma. Dieses Dilemma führt dazu, dass Ethik heute nur noch sehr selten (anders als in den 80 und 90-er Jahren) undifferenziert in Unternehmensbeschreibungen steht.

Einerseits werden allgemeingültige in der Gesellschaft verankerte moralisch-hilfreiche Normen durch die Krümmung im Raum und die Entwicklung der Zeit immer mehr aufgelöst, aber andererseits scheinen die Individuen doch nicht so mündig zu sein, dass jeder für sich jede Situation alleinverantwortlich bewältigen kann. Wenn Normen unpräziser werden, gibt es mehr Versuche, die Lücken durch Gesetze zu schließen. Wenn Menschen dann noch egoistischer und streitlustiger (oder besser „rechtsschutzversierter“) werden, dann fangen Systeme und Organisationen an zu kollabieren.

Die Auswirkungen in einem Unternehmen sind dann recht einfach nachzuzeichnen. Denn das Unternehmen beschäftigt Menschen, die in der Spannung zwischen Gesetzen und Normen einerseits leben und andererseits einem immer ausgeprägterem Selbstbewusstsein für die eigene Person bis hin zu der Frage, warum ich

mich als Mensch überhaupt noch allgemeingültigen Regeln unterwerfen soll. So ist auch der Missbrauch heute „einfacher“ geworden, weil letztlich nur der Einzelne als ethische Instanz zu gelten scheint. Aktuelles Beispiel ist: Der Sarbanes-Oxley Act, ein Bilanzierungsgesetz der USA von 2002, entstanden u.a. durch das „Enron-Drama“, versucht mit vorgegebenen gesetzlichen Regelungen moralisch-richtigem Bilanzierungsverhalten zu steuern. In Deutschland dagegen wird – noch – mehr durch appellative Regeln zur ‚freiwilligen Selbstkontrolle‘ gesteuert wie im Corporate Governance Kodex (sogenannte Cromme Kommission; www.corporate-governance-code.de) zu tage tritt. Cooperate Governance hat sich aber in der Öffentlichkeit eher zu einer nationalen Neidkampagne entwickelt, indem durch die Frage der Offenlegung der Gehaltsstrukturen von Aufsichtsrat und Vorstand eher eine Hatz auf TOP Verdiener vorgenommen wird.

3 Ethisches Verhalten des Menschen als Mitarbeiter eines Unternehmens

Der Mensch wird also zu einer umkämpften Größe, wenn es um Ethik geht. Wenn also die Entscheidungen immer mehr individualisiert werden, dann ergeben sich Herausforderungen für Unternehmen. Und so stellt sich z.B. die Führungskraft die Frage, ist eine Abmahnung ethisch oder nicht. Und der „Ermessensspielraum“ spielt eine große Rolle. Lassen Sie mich einen kleinen Test mit Ihnen machen. Er ist einfach, klar und zeigt das Dilemma. Wie schnell ist bei Ihnen 50 km/h? 55, 60 oder gar 65 km/h? Wie groß ist Ihre Toleranz von der Norm abzuweichen? Das Recht ist eindeutig. Innerhalb einer Ortschaft ist MAXIMAL 50 km/h erlaubt, nicht 50 km/h plus X, sondern minus Y.

Sie merken, es beginnt mit den kleinen Dingen; besonders am Arbeitsplatz. Privat telefonieren, E-Mails, Kopien, Selbstnotierte Arbeitszeiten, Werbegeschenken oder Incentives. Bei allem stellt sich plötzlich die Frage nach dem richtigen Maß. Selbst der Staat fühlt sich betrogen und führt den Begriff „Geldwerter Vorteil“ ein; wieder so eine Abweichung von der Regel, wieder ein ‚gekrümmter Raum‘.

Es werden dann in Unternehmen zur Absicherung von verlässlichen Verfahren Steuerungsmechanismen eingebaut; modern als Prozessbeschreibungen, Arbeitsdokumentationen oder Qualitätsmanagement-Handbücher bezeichnet. Sicher helfen Prozessanleitungen zur Bearbeitung von Anträgen. Standardisierung ist hilfreich. Aber wir wissen alle, dass der erste, spätestens der zweite Fall sich im Prozesshandbuch nicht mehr beschreiben lässt, weil das Leben mehr Möglichkeiten bereithält als Papier oder EDV fähig ist zu erfassen. Auch eine ISO, TÜV oder DIN Norm garantiert nicht nur Klarheit, sondern grenzt im Endeffekt – vielleicht – die Streubreite von Abweichungen ein.

Sie merken – ich sprach von dem Dilemma der Ethik in der Gesellschaft und besonders in den Unternehmen – wie schwierig es heute scheint, Ethik als konstante Bezugsgröße einzuführen, um dadurch einen wirtschaftlichen Erfolg zu ermöglichen. Erfolg mit „flexiblen“ Kunden ist nicht ganz einfach.

Der Kunde ist nicht auf Nächstenliebe aus, sondern auf den eigenen Vorteil. Ob Geizen geil ist, wird sich zeigen. Sicher ist aber, dass die Menschen als Kunden in einer schnelllebigen Zeit auch nicht zu einem konstanten unternehmerischen Erfolg verhelfen. Internet, Informationsmöglichkeiten oder Kunden-Hopping von einem Versicherer zum anderen zeigen den „gekrümmten Markt“. Dazu werden wir als Menschen, die wir Kunden sind, durch das „ING – Penetrieren“ durch Mailing, E-mailing und Calling, demnächst das Streaming am UMTS Handy hin- und hergerissen. Und das Verrückte daran ist, es scheint auch noch Spaß zu machen. Die am schnellsten wachsenden Segmente sind eben Internet und Kommunikationssysteme mit deren Angebote wie E-Bay, „Versicherungsmakler.de“ usw.

Betriebswirtschaftlicher Erfolg wird somit auch zu einer ‚gekrümmten‘, variablen Größe. Was vielleicht 20 Jahre durch Prolongieren von Verträgen im Versicherungsbereich oder durch neue Konsumartikel funktioniert hat, kann morgen schon vorbei sein. Es soll doch wirklich Kunden geben, die das 7. Auto nicht mehr bei dem gleichen Opel Händler kaufen; oder die dritte Versicherung nicht mehr bei dem gleichen Anbieter ab-

schließen. Die Menschen als Kunden scheinen nun genauso schwierig wie die Menschen als Mitarbeiter. Nicht alle – aber die Ränder fleddern immer mehr aus, weil die Möglichkeiten immer mehr und unüberschaubarer werden. Es sind aber nicht allein die Mitarbeiter, also die Menschen, die einige Stunden der Wochenlebenszeit in dem Unternehmen verbringen, die von dem ethischen Dilemma betroffen sind, sondern auch jene Menschen, die unsere Kunden sind oder sein wollen.

Was tun? Das ist die Frage, die sich heute die Unternehmen und Führungskräfte stellen müssen. Eine wichtige Erkenntnis ist: Lösungen als konstante Größen („Patentlösungen“) können nur noch in einem überschaubaren Rahmen, mit Einstein gesprochen in einem begrenzten, gekrümmten Raum und einer begrenzten Zeit gestaltet werden.

4 Anforderungen an die Organisation (Führung) des Unternehmens

Es sind aus meiner Sicht zwei Dinge nötig, die sich gegenseitig ergänzen:

1. **Allgemeingültige Regeln und Strukturen innerhalb des Unternehmens** (z.B. durch die Beschreibung der ‚ethischen Konstanten‘ eines Unternehmen). Dazu zählen Regelungen zum Kundenumgang, Leistungsverhalten, Umgangsformen mit Kollegen und Abteilungen und Prozess- und Verfahrensrichtlinien. Ich rede hier nicht von Unternehmensvisionen oder –philosophien. Diese sind – ich hoffe ich trete niemanden hier zu nahe – sicher ganz hilfreich. Aber zur betriebswirtschaftlichen Steuerung sind diese Dinge ungeeignet, wenn nicht messbare Kriterien für Leistung (z.B. Kundenloyalität bei Außendienstmitarbeitern) oder Prozesssicherheit (z.B. Fehlerhafte Bearbeitung von ...) eine wichtige Rolle spielen. Und deshalb ist z.B. eine Abmahnung innerhalb dieser Regeln nicht nur ethisch richtig, sondern auch ethisch geboten, wenn es Abweichungen des Mitarbeiters von den Konstanten des Unternehmens gibt.
2. Die **Kompetenz der Menschen** als Mitarbeiter in Bezug auf die Unternehmenskonstanten kann anerzogen, (o.k. das Wort ist heute schwierig), sagen wir, kreativ vermittelt werden. Es wird dabei Menschen in Ihrem Unternehmen geben, die schon selbst eine Konstante darstellen, weil sie eben die allgemeingültigen Regeln leben und verinnerlicht haben. Menschen zu gewissen Umgangsformen anzuleiten für das Unternehmen, in dem sie tätig sind, ist nicht nur hilfreich, sondern geboten. Die Gründe dafür sind einfach. Wir als Menschen haben heute ZUVIEL an Möglichkeiten, so dass manchmal oder auch des Öfteren gewisse Offensichtlichkeiten vergessen gehen. Die Erinnerung daran werden durch die personale Konstanten (= Vorbilder) des Unternehmens und durch prozessuale Konstanten wie Anleitungen ermöglicht. So können sich Menschen als Mitarbeiter auf neue Situationen einstellen.

Strukturen, Konstante Anleitungen, Vorbilder, messbare Vorgaben, Unterstützungen und vieles mehr sind aus meiner Sicht der Weg für Unternehmen und deren Führungskräfte, Ethik und betriebswirtschaftlichen Erfolg heute hilfreich zu vernetzen.

5 Abschluss

Eines scheint aber sicher. Weder der Raum noch der Markt, in dem Sie oder ich leben und arbeiten, ist eine konstante Größe; noch die Zeit, in der Erfolg sichtbar wird. Für die Unternehmen und deren Führungskräfte gilt es einerseits ethische Strukturen zu schaffen und andererseits Menschen als Mitarbeiter anzuleiten, Erfolg gerade durch die unternehmerischen Konstanten zu erzeugen. Und beides ist – so wie ich es sehe in Ihrer Branche – eine der wichtigsten Konstanten, die Sie bieten können: Vertrauen.

Albert Einstein, der uns den Traum von konstanten Räumen und einer konstanten Zeit nahm, war sich aber eines sicher. Es gibt immer Konstanten im Leben. Denn sein Spruch lautete: „Gott würfelt nicht“.

Es gibt also Regeln, Konstanten der Zuverlässigkeit, die verlässlich sind. Vielen Dank.