

# Moral in der Krise?

## Soziale Verantwortung und Unternehmensethik in Zeiten der Wirtschaftskrise

*Wirtschaftliche Anreizprogramme haben in Zeiten der Rezession Hochkonjunktur. Entsprechend überbieten sich momentan auch die gesellschaftlichen Gruppen und Parteien mit immer neuen Ideen um das Vertrauen in »die Wirtschaft« wieder her zu stellen. Inzwischen werden Milliarden von Steuergeldern dafür ausgegeben und die Staatsverschuldung in ungeahnte Höhen getrieben.*

Fraglich ist allerdings, was aus diesen Programmen wird, wenn sich diejenigen, die wirtschaften sollen, nicht davon überzeugen lassen, dass sich eine Investition von Ressourcen in diese Wirtschaft überhaupt noch lohnt. Und damit ist nicht Geld gemeint, sondern individueller Leistungswille und Leistungsfähigkeit, Loyalität und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter, denn diese gehören zu den wertvollsten Ressourcen eines Unternehmens.<sup>1</sup> Voraussetzung für deren Einsatz ist allerdings auch das Vertrauen darauf, dass die Bedürfnisse der Menschen noch eine Rolle bei wirtschaftlichen Entscheidungen spielen und nicht zuerst zum Spielball der Risiken des »freien Marktes« werden. Bisher bestanden die Konjunktur, Sanierungs- und Expansionsstrategien der Unternehmen ja überwiegend aus Maßnahmen des Arbeitsplatzabbaus und der Leistungsverdichtung - und zwar völlig unabhängig von den Bedürfnissen und dem tatsächlichen Einsatz der Beschäftigten. Wenn die Mitarbeiter sich also mit ihrem Engagement in betriebliche und wirtschaftliche Zusammenhänge einbringen sollen, muss »die Wirtschaft« zunächst die individuellen Werte und Interessen der Mitarbeiter selbst berücksichtigen lernen. Sinnvoller und im Endeffekt auch »lohnender« als lediglich das Nachdenken über monetäre Anreize erscheint mir daher die Auseinandersetzung mit den Werten und Werthaltungen die dem unternehmerischen Verhalten und der gegebenen Situation zu Grunde liegt und der Rolle, die die betrieblichen Akteure dabei spielen. Dies drückt sich insbesondere in dem Verhältnis der Unternehmensleitungen und ihren Managern zu denjenigen aus, die entsprechend der Logik des Kapitalismus das unternehmerische Handeln erst ökonomisch sinnvoll machen, indem sie nämlich grundsätzlich mehr leisten als sie kosten - die Beschäftigten selbst.

### Yes we can! Aber wofür sollen wir eigentlich?

Was diesen abhanden gekommen ist, ist weniger die individuelle Leistungsbereitschaft als vielmehr der Glaube an die Garantie, dass die Bereitschaft sich einzubringen auch ein

Äquivalent in fairen Arbeitsbedingungen und Berücksichtigung von Sicherheitsinteressen erhält! Warum sollte man /frau sich auch engagieren um etwas wieder zu beleben, was dann doch nur gegen die eigenen Interessen eingesetzt wird? Die innere Befindlichkeit vieler Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben lässt sich im Zeichen dieser Wirtschaftskrise entsprechend am besten in dem Paradoxum ausdrücken: Dürfen hätten wir schon gekonnt - aber wollen haben wir uns nicht getraut!!

Ein Umdenken ist hier dringend erforderlich, um verloren gegangenes Vertrauen wieder zu gewinnen und zwar nicht allein zur Gewinnmaximierung, sondern um die Leistungsbereitschaft in und für eine soziale Gemeinschaft zu erhalten!

Die Frage ist zwar nicht neu - aber so aktuell wie nie: Ist eigentlich die Wirtschaft für die Menschen, oder sind die Menschen für die Wirtschaft da?

Eine Auseinandersetzung mit der gelebten Praxis führt dabei unweigerlich zur Frage der moralischen Werte und ethischen Grundsätze der gelebten Unternehmenskultur im Spannungsfeld von wirtschaftlichen Interessen und sozialer Verantwortung. Dabei beschränkt sich die ethische Verpflichtung des Unternehmens nicht nur auf das Angebot sicherer und gut bezahlter Arbeitsplätze. Sie schließt auch ein, Persönlichkeitsrechte zu wahren und der Menschenwürde im Betrieb gerecht zu werden, indem die Grundrechte eingehalten werden.

### Unternehmensethik und Allgemeinwohlverpflichtung

Unternehmensethik wird dabei zu einem immer aktuelleren Thema. Viele Unternehmen nehmen diese Tatsache denn auch zum Anlass, um sich der Öffentlichkeit bestmöglich zu präsentieren. Unternehmensgrundsätze, Unternehmensleitlinien und Nachhaltigkeitsrichtlinien vermitteln häufig das Bild, dass es Unternehmen bei ihrem Handeln nicht ausschließlich um Gewinnmaximierung geht, sondern sie auch bereit sind, soziale Verantwortung zu übernehmen. Die Grenzen zwischen medienwirksamer Außendarstellung und echtem Engagement scheinen in der Praxis jedoch fließend zu sein. Der Lebensmittelkonzern »LIDL« beispielsweise setzt sich, durch den Verkauf von Produkten aus der Dritten Welt, offiziell für die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen von Produzenten in den Entwicklungsländern ein.<sup>2</sup> Demgegenüber stehen die Vorwürfe der eigenen Mitarbeiter über Schikanen, Diskriminierung und Mobbing. Im gleichen Kontext steht der Stellenabbau bei Versicherungen, Banken und Handyherstellern trotz steigender Gewinne. VW und Siemens haben mit ihren Schmiergeld und Loyalitätsaffären weitere Maßstäbe für den Verfall moralischer Ansprüche durch Unternehmenspolitik gesetzt und auch die aktuelle Spitzelaffäre der Deutschen Bahn ist sicherlich noch nicht das letzte Kapitel, das darüber geschrieben werden muss. Häufig berufen sich die Unternehmensleitungen dabei auf ihr Geschäftsinteresse und organisationsbezogene, vermeintlich »übergeordnete« Interessen und sprechen sich von ihrer moralischen Verantwortung, den Beschäftigten gegenüber frei. Vergessen wird dabei, dass sie nicht nur den Gesetzen der Ökonomie oder Marktinteressen

<sup>1</sup> Vgl. Suchanek, Andreas: „Moral als Managementaufgabe“; bitte hier angeben, wo der Beitrag erschienen ist. a.O. S. 32 f.

<sup>2</sup> <http://www.lidl-fairglobe.de/>

verpflichtet sind, sondern auch dem sozialen Gedanken, der sich aus Art. 20 unseres Grundgesetzes (GG) herleitet.<sup>3</sup> Grundsätzlich sollen auch wirtschaftliche Unternehmen im Sinne einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung handeln. Umso mehr gilt dies entsprechend für Unternehmen, die schon in ihrer Zielsetzung eine Gemeinwohlverpflichtung haben, wie Kirchen, Wohlfahrtsverbände oder Gewerkschaften. Die Erreichung der Zielsetzung eines Unternehmens und verantwortliches Handeln im ethischen und sozialen Sinn müssen dabei nicht unvereinbar sein. Bei Betrachtung gegenseitigen Nutzens einer am Menschen und seinen Bedürfnissen orientierten Unternehmenspolitik kann sich auch eine Win-win Situation ergeben. Das bedeutet allerdings, Abschied zu nehmen von reiner Kurzfristökonomie und von Entscheidungen, deren Erfolge lediglich auf die Wirksamkeit für die Karriere von Einzelpersonen oder die Befriedigung persönlicher Interessen abgestellt werden. Gewisse gesellschaftliche Wertevorstellungen zu verletzen, ist nämlich nicht nur ethisch fragwürdig, sondern langfristig auch kontraproduktiv für die Erreichung wirtschaftlicher Zielsetzungen. Dies gilt sowohl für die externe, als insbesondere für die interne Unternehmenspraxis. Wenn im Innenverhältnis nachlassende Leistungsbereitschaft, Reibungsverluste oder mangelnde Arbeitsqualität durch unfaires Verhalten sowohl der durch Vorgesetzte repräsentierten Unternehmensleitung, als auch durch die Mitarbeiter und ihr gegenseitiges Verhalten hervorgerufen werden, wirkt sich dies negativ auf das Betriebsklima und mittelfristig auf die Wirtschaftlichkeit und die definierte Zielsetzung eines Unternehmens aus. Der Unternehmenserfolg hängt deshalb zunehmend davon ab, wie die Unternehmenskultur gestaltet wird, ob die Mitarbeiter mit Fairness und Respekt behandelt werden und ob sich die Unternehmensethik der Hochglanzbroschüren auch mit den durch die Rechtsordnung geschützten und gelebten Werten einer Organisation decken.

## Die Scheinmoral der Wirtschaftspraxis

Wie das Recht selber wird eine Organisation erst dann als »gerecht« erlebt, wenn sich die postulierte Werthaltung in den Entscheidungen und dem Verhalten der betrieblichen Akteure wieder spiegelt. Erst dann kann auch von einer stimmigen Unternehmensethik gesprochen werden. Unternehmensethik überprüft dabei das Verhalten eines Unternehmens nach innen und außen auf dessen moralische Richtigkeit im Einklang mit der Rechtsordnung, sie wird besonders von zwei Faktoren bestimmt:<sup>4</sup> Zum einen durch den Komplex Moral und Ethik<sup>5</sup> und zum anderen durch gesetzliche Bestimmungen, die für wirtschaftlich Tätige gelten.

<sup>3</sup> Vgl. Jarass/Pieroth: Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Kommentar 9. Auflage S. 506.

<sup>4</sup> Vgl. Noll, Bernd: a.a.O., S. 105.

<sup>5</sup> Der Begriff Ethik ist griechischen Ursprungs (Ethos) und bedeutet Wohnort-also der Ort, an dem wir uns zu Hause fühlen und wo bestimmte Gewohnheiten gelten, die uns Sicherheit und Orientierung geben. Der Begriff Moral hat lateinische Wurzeln (mor, mores) und bezeichnet die guten Sitten, die in einer Gesellschaft praktiziert werden.

Ethik und Moral stehen zueinander im Verhältnis von Theorie und Praxis. Auch wenn etwas nach außen »moralisch vertretbar« ist, kann es nach innen nicht gelebt werden, also mit dem »Ethos« der inneren Werthaltung nicht übereinstimmen. Wer über die eigene Position nachdenkt, stellt deshalb auch immer ethische Überlegungen an. Die Ethik spiegelt wider, dass der Mensch die Fähigkeit hat, eigene Entscheidungen zu treffen.<sup>6</sup>

## Die Gesetze des Marktes

Ob als Manager, Mitarbeiter oder als Konsument: Jeder steht ständig vor Entscheidungen die auch moralische und ethische Aspekte berühren.<sup>7</sup> Auf ethische Reflektionen zu verzichten und sich den so genannten Marktgesetzen oder vermeintlichen Organisationsinteressen, oder auch dem formalen Recht (s. Bonuszahlungen an Banker!)<sup>8</sup> auszuliefern, ist dabei zwar auch eine mögliche Entscheidung - Legitimität für das eigene Handeln erreicht man dadurch allerdings im ethischen Sinne nicht! Dafür aber eine angestrebte Position oder zumindest das Wohlwollen derjenigen, die eine störungsfreie Abwicklung ihrer Interessen durch willfähiges Verhalten belohnen. Der von 1998 bis 2002 amtierende Bundeswirtschaftsminister Werner Müller hielt hierzu sogar folgendes fest: » Die Wirtschaft hat als solche ... vom ethischen Standpunkt als neutral zu gelten.«<sup>9</sup>

Diese Auffassung erscheint angesichts eines Wirtschaftssystems, das in eine demokratische und soziale Ordnung eingebettet ist geradezu absurd, denn dadurch wurde ja bereits eine Werteentscheidung getroffen, die gleichzeitig moralische Standpunkte festlegt. Vom ethischen Standpunkt aus betrachtete entlarvt eine Wirtschaftspraxis, die durch kurzfristiges und spekulatives Gewinnstreben einzelner Akteure in die Krise geraten ist nur sich selbst und ihre Scheinmoral, wenn ihr zur Sanierung nichts Besseres einfällt, als Stellenabbau, Lohnkürzungen und Leistungsverdichtung bei denjenigen vor zu nehmen, die Betroffene und nicht Verursacher dieser Krise sind.

## Arbeitsgesetze als Orte wirtschaftlicher Moral ?

Wirtschaftlicher Erfolg oder Misserfolg richtet sich zwar zunächst am kapitalistischen Wirtschaftskonzept aus, bei dem sich Gewinn und Verlust im Wesentlichen nach Angebot und Nachfrage richten und es dem einzelnen Unternehmen möglich ist, seine Gewinne stetig zu maximieren. Nach dem Willen

<sup>6</sup> Vgl. Suchanek, Andreas: Ökonomische Ethik, Tübingen 2001, S. 7

<sup>7</sup> Soll z. B. ein Manager unkritisch unternehmerische Maßnahmen durchführen, die Gewinn versprechen, aber mit Arbeitsplatzverlusten einhergehen oder Boni einstreichen, die ihm zwar rechtlich aber nicht moralisch zustehen? Vgl. Hamburger Abendblatt v.12.2.2009 Banker oder Bankier? Vom verloren gegangenen „i“

<sup>8</sup> s. Der Spiegel ,Heft 8/2009, S.61ff

<sup>9</sup> Vgl. Thielemann, Ulrich: Ethik - Was ist das eigentlich? ; in : via europa. The multilingual review for the future managers of Europe, Nr. XII (Mai 2002), S. 6-9, Zu befürchten ist, dass die Position des neuen Wirtschaftsministers von der CSU dieser Auffassung erschreckend nahe kommt.

des Gesetzes ist das Unternehmen dabei aber auch an eine Rahmenordnung gebunden, die sich in den Verfassungsnormen ausdrücken. Art. 20 GG verpflichtet unsere gesellschaftliche Ordnung auf das Sozialstaatsprinzip und bildet damit gleichzeitig den moralischen Überbau, für die wirtschaftlichen Entscheidungen.<sup>10</sup> Damit setzt die Verfassung einen Rahmen für das unternehmerische Handeln, der über die Einzelgesetze auf die betriebliche Ordnung einwirkt.

Dies geschieht zum Beispiel durch bestimmte Beschränkungen für den Handel mit Waren, wie Kriegswaffen oder Betäubungsmittel.<sup>11</sup> Ebenso durch die unmittelbaren Ausgestaltung des Umganges mit den Beschäftigten durch bestimmte Normen aus dem Sozialgesetzbuch (SGB), dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB)<sup>12</sup> oder den Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG).<sup>13</sup> Nicht zuletzt gehört dazu aber auch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das in § 75 BetrVG ein weiteres Einfallstor für die Garantie der Grundrechte in betriebliche Zusammenhänge bietet und zudem durch die Mitbestimmungsrechte den Anspruch auf Partizipation manifestiert, der sich letztlich aus dem Demokratieprinzip des Art. 20 GG selbst herleitet. Diese Vorschriften sind zugleich auch Ausdruck der Moral die der Wirtschaft Grenzen aufzeigen soll. Unternehmen sind demnach keine moralfreien Räume. Die Freiräume ergeben sich erst in der Ausgestaltung dieses Rahmens durch organisationspolitischen Entscheidungen oder persönliches Verhalten. Hier finden sich dann Ansatzpunkte für die gelebte Ethik eines Unternehmens. Dabei sind die Ansprüche verschiedener Interessengruppen zu berücksichtigen.<sup>14</sup>

## Unternehmensethik und die Anspruchsgruppen eines Unternehmens

Im unternehmerischen Umfeld findet sich eine Koalition unterschiedlicher Interessengruppen, die Leistungen und Beiträge für das Unternehmen erbringen und dementsprechend Ansprüche stellen. Diese Interessengruppen werden als Stakeholder<sup>15</sup> bezeichnet. Als interne Stakeholder gelten die Mitarbeiter und die Führungskräfte mit ihrem Anspruch auf Beschäftigung und Sicherheit; als externe Stakeholder die Kunden mit ihrem Interesse nach Qualität und Zuverlässigkeit, die Lieferanten, die Kapitalmärkte (u. a. Kreditgeber) sowie der Staat (zum Beispiel Anspruch auf Steuergelder, Umweltschutz), die

Natur (Rohstofflieferant, Aufnahmemedium für Abfall) und die Öffentlichkeit (Parteien, Verbände, Kirchen, Medien).<sup>16</sup>

Wenn sich die Mitarbeiter mit den Wertevorstellungen des Unternehmens identifizieren sollen, ist es wichtig, dass sich die ethischen Werte auch im Unternehmensverständnis zu anderen Stakeholdern wieder finden.<sup>17</sup> So können moralische Anliegen, wie Ehrlichkeit, Integrität und Loyalität, von den Beschäftigten nicht eingebracht werden, wenn seitens des Unternehmens verlangt wird, dass beispielsweise Kunden hinsichtlich fehlender Sicherheitsstandards eines Produktes belogen werden oder Beratungs- oder Pflegeleistungen unterschiedlich ausgeführt werden sollen je nach dem, ob es sich um für das Unternehmen wirtschaftlich »wichtige« oder »unwichtige« Gruppenmitglieder handelt. Daraus entstehen Glaubwürdigkeitslücken, die sich auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken und zu Unzufriedenheit, Leistungsabfall, öffentlichen Widerspruch oder zur inneren oder tatsächlichen Kündigung führen können.<sup>18</sup> Im Folgenden sollen die Interessen der betrieblichen Akteure - also der internen stakeholder als Adressaten und Garanten ethischer Normen und Verhaltensweisen näher beleuchtet werden.

## Das Dilemma der Führungskräfte

Niemand steht dabei in den öffentlichen Diskussionen über Ethik und Moral so sehr im Blickpunkt wie Führungskräfte bzw. Manager. Primär sollen sie sich ihrer Verantwortung für den finanziellen Unternehmenserfolg stellen, gleichzeitig aber auch die Folgen ihrer Entscheidungen für die Betroffenen beachten.<sup>19</sup>

Sie fungieren dabei in zwei Rollen: Einerseits können sie als Stakeholder selbst Ansprüche gegenüber dem Unternehmen geltend machen; wie zum Beispiel eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch die Reduktion von Überstunden. Andererseits werden die Führungskräfte als Entscheidungsträger gesehen, die im besonderen Maß für die Wahrnehmung und Berücksichtigung der anderen Stakeholderanliegen verantwortlich sind. Dabei wird die Frage, wie sich ihr individuelles Interesse im Unternehmen befriedigen lässt sicherlich Auswirkungen auf ihr eigenes Verhalten den Mitarbeitern gegenüber haben, nach dem Motto: »Wenn sich niemand für meine Interessen interessiert, warum sollte ich mich dann für die der anderen interessieren.« Vorgesetzte haben also eine Schlüsselposition für die gelebten Werte in einer Organisation die sich insbesondere durch ihr Verhalten in der Personalführung ausdrückt.

Auch von den Führungskräften selbst wird die Personalführung als wesentliche Teilaufgabe mit besonderer ethischer

<sup>10</sup> Vgl. Göbel, Elisabeth: a.a.O., S. 96.

<sup>11</sup> Vgl. Kriegswaffenkontrollgesetz (KWKG), Betäubungsmittelgesetz (BtMG)

<sup>12</sup>Z.B: Zahlungspflicht des Gesamtsozialversicherungsbeitrages gem. § 28e SGB IV Mindestkündigungsfristen gem. § 622 BGB

<sup>13</sup> Durch dessen Bestimmungen werden beispielsweise die Grundrechte zum Benachteiligungsverbot von Personen aufgrund von Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Religion, Behinderung, Weltanschauung, Rasse und ethnischer Herkunft (§ 1 AGG) mit einer einfachgesetzliche Anspruchgrundlage auf Schadensersatz versehen.

<sup>14</sup> Vgl. Noll, Bernd: a.a.O., S. 107.

<sup>15</sup> Engl. Pfahlhalter; hier: die das Unternehmen Tragenden

<sup>16</sup> Vgl. Noll, Bernd: a.a.O., S. 89.

<sup>17</sup> Vgl. Palazzo, Bettina; Zeitschrift „management“ Nr. 1/ 2 2001 „Unternehmensethik als strategischer Erfolgsfaktor“ S.49.

<sup>18</sup> Dies ist aktuell besonders häufig bei den Beschäftigten im Gesundheitswesen zu beobachten deren Berufsethos den Vorgaben aus Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten der privatisierten Krankenhäuser zuwider laufen, aber auch bei den Angestellten von Banken und Versicherungen, die ohne auf die Bedürfnisse der Kunden Rücksicht zu nehmen nur auf Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen hin beraten sollen.

<sup>19</sup> Vgl. DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.): „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Personalmanagement“, S. 12 ff.

Relevanz betrachtet. Insbesondere weil sich hier typische Konfliktfelder finden, denen sie sich zu stellen haben.<sup>20</sup> So werden beispielsweise die Mitarbeiter ihrerseits humane Arbeitsbedingungen, eine gerechte Entlohnung, den Schutz ihrer psychischen und physischen Unantastbarkeit, sowie den Schutz ihrer Privatsphäre und das Recht auf Chancengleichheit und sozialer Gerechtigkeit von den Führungskräften, als betriebliche Repräsentanten des Arbeitgebers, einfordern. Diese haben aber häufig aufgrund unternehmerischer Vorgaben (Budgets) keine Handlungsspielräume und müssen sich unabhängig von ihrer individuellen ethischen Grundhaltung gegen das Interesse ihrer Mitarbeiter verhalten, wenn sie ihren Arbeitsvertrag erfüllen wollen. Das führt sie nicht selten in eine so genannte Sandwichposition - eingeklemmt zwischen eigener Werthaltung und Treuepflichten und damit in Loyalitätskonflikte. Die daraus entstehenden psychischen Belastungen sind im Zusammenhang mit den Forderungen nach Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz nicht zu unterschätzen!

### **Das Dilemma *mit* den Führungskräften! Vorbilder oder »Zitronenfalter«?**

Nicht selten liegt das Dilemma aber in der Unfähigkeit der Führungskraft selber. Häufig gelangen Personen in Führungsverantwortung, ohne von ihrer Persönlichkeit her für diese Aufgabe überhaupt geeignet zu sein. Bisher entscheiden - wenn überhaupt - vornehmlich fachliche Kompetenzen über die Auswahl von Führungskräften. Nicht selten sind es auch »sachfremde« Erwägungen wie willfähiges Verhalten oder Kadavergehorsam dem Management und seinen Zielsetzungen gegenüber. Ein umgangssprachliches Zitat, das auf dem Hintergrund vielerorts gemachter Erfahrungen mit der fehlenden sozialen Kompetenz von Führungskräften im Umgang mit ihren Mitarbeitenden gemacht wurde, ist die Behauptung:

»Wer meint, dass Führungskräfte führen können, der meint auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten«

Die inhaltliche Ausfüllung der Vorgesetztenfunktion erfordert nämlich neben einer hohen fachlichen Kompetenz eine ausgewogene und berufsbezogene moralische und soziale Kompetenz im Urteilen und Handeln gegenüber den Mitarbeitenden. Entsprechend beeinflussen Führungskräfte nicht nur durch fachliche Entscheidungen den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens sondern auch durch ihr persönliches Verhalten den Beschäftigten gegenüber. Orientierungspunkte zum Verhalten von Führungskräften und den gelebten Führungsstilen sollen dabei Führungsgrundsätze geben. Die Führungskräfte sind dann die wesentliche Referenzgruppe der ethischen Standards die im Unternehmen gelten sollen.

Fallen persönliches Verhalten und offizielle Wertentscheidungen dabei auseinander, wird die Glaubwürdigkeit der gesamten Organisation in Frage gestellt und das hat wiederum Auswirkungen auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Warum sollten sie sich auch für etwas engagieren, was so offensichtlich nicht ernst gemeint ist? Das Verhalten der Führungsebene wird deshalb in vielfältigster Form von den Mitarbeitern beobachtet und diskutiert und ist

aus diesem Grunde in seiner Bedeutung für die Glaubwürdigkeit von Leitbildern gar nicht zu überschätzen!<sup>21</sup> Aus wirtschaftlicher Sicht kann sich eine Unternehmensführung also langfristig keine »Zitronenfalter« leisten - die sind nämlich in der Unterhaltung viel zu teuer!

### **Ethische Grundsätze und das Verhalten »gegenüber den Arbeitnehmern« im Betrieb**

Insoweit ist die Wahrnehmung der Mitarbeiter so etwas wie die ethische Kontrolle der Leitbilder durch Überprüfung ihrer praktischen Umsetzung in die Betriebswirklichkeit. Konflikte die sich aus den individuellen Bedürfnissen von Mitarbeitern und den primär ökonomischen Zielsetzungen eines Unternehmens ergeben, sind deshalb häufig die Konsequenz zweideutiger unternehmenskultureller Werthaltungen.<sup>22</sup> Entsprechend könnten Maßnahmen und gelebte Vorbilder die eine gemeinsame Wertebasis schaffen einen verlässlichen Orientierungsmaßstab für das Verhalten bieten und gleichzeitig Vertrauen und Loyalität im Unternehmen erzeugen.

Hierfür ist es entscheidend, ob eine offene, vertrauensvolle Betriebskultur gelebt wird, die Feedback, Fehler und Unterschiedlichkeiten zulässt, ohne das Mitarbeiter hieraus Konsequenzen zu befürchten haben. Werte wie Vertrauen, selbstbestimmtes Arbeiten, Offenheit und Ehrlichkeit gewinnen darin immer mehr an Bedeutung und sollten sich eben nicht nur im Leitbild eines Unternehmens wieder finden.

Wenn diese Voraussetzungen im Umgang mit den Mitarbeitern gegeben sind, kann sich auch eine moralische Glaubwürdigkeit des Unternehmens zeigen, die durch das Handeln und die Verhaltensweisen der betrieblichen Akteure sowohl intern, als auch »nach außen« vertreten wird und ethisch glaubwürdig ist. Das dies auch wirtschaftlich sinnvoll wäre lässt sich auch an dem Risiko deutlich machen welches unzufriedener Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg in sich bergen.

Unzufriedene und frustrierte Mitarbeiter haben viele Möglichkeiten dem Unternehmen zu schaden, zumal die Mitarbeiterloyalität in Zeiten zunehmender Individualisierung und abnehmender gesellschaftlicher Bindekräfte keine Selbstverständlichkeit mehr ist. Dabei reicht die Bandbreite vom Bürodiebstahl, über Korruption bis zur Weitergabe von Firmen »Know-how« an die Konkurrenz. Besser als diese Verhaltensweisen dann mit rechtlichen Mitteln zu sanktionieren, ist es präventiv zu wirken und die Bedürfnisse der Mitarbeiter ernst zu nehmen. Auch Loyalität hat nämlich immer die Aspekte von Geben und Nehmen!<sup>23</sup>

Jede Führungskraft trägt die Verantwortung für ihre Mitarbeiter. Sie muss sich deren Anerkennung durch vorbildliches persönliches Verhalten, Leistung, Offenheit und soziale Kompetenz erwerben. Sie setzt klare, ehrgeizige und realistische Ziele, führt durch Vertrauen und räumt den Mitarbeitern so viel Eigenverantwortung und Freiraum wie möglich ein. Sie ist für die Mitarbeiter bei beruflichen Sorgen ansprechbar. Jede Führungskraft hat Organisations- und Aufsichtspflichten zu erfüllen.

<sup>20</sup> Göbel, Elisabeth: a.a.O. S. 170.

<sup>22</sup> Vgl. Suchanek, Andreas: a.a.O., S. 111.

<sup>23</sup> Vgl. Kaptein, Muel: Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations, Dordrecht 1998 S. 36 f.

Sie ist dafür verantwortlich, dass in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich keine Gesetzesverstöße geschehen, die durch angemessene Aufsicht hätten verhindert oder erschwert werden können. Auch bei Delegation einzelner Aufgaben behält sie die Verantwortung.

Auszug aus den Business Conduct Guidelines der Siemens AG

## Faire Betriebskultur als »Anreizsystem«

Für ein funktionierendes soziales Gefüge wie auch für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ist somit die Übereinstimmung von Zielen und gelebten Werten einer Organisation unabdingbar. Beschäftigte und externe Akteure können daran die Glaubwürdigkeit einer Organisation einschätzen und stellen ihr eigenes Verhalten darauf ab. Dabei sind aus Beschäftigtensicht insbesondere ganz bestimmte Faktoren entscheidend für die ethische Glaubwürdigkeit einer Organisation.<sup>24</sup>

### Wichtige Faktoren

- Verhalten des Managements
- Organisationsstruktur/Chancengleichheit
- Führungsgrundsätze und Instrumentarien/Leitbilder
- Personalpolitik/Diskriminierungsfreiheit
- Arbeitsplatzgestaltung/Gesundheitsschutz
- Interne Kommunikation/Soziale Ereignisse

Finden sich innerhalb dieser Bereiche die ethischen Werte und Wertschätzungen wieder, die sowohl unsere Rechtsordnung als auch die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten repräsentieren, werden sich diese auch für »ihre« Organisation einsetzen, dies kann dem Unternehmen eine einzigartige Identität verleihen, die unter dem Begriff »Corporate Identity« vielfach beschworen aber aufgrund der Unstimmigkeit in der Zielsetzung und dem Erleben im betrieblichen Kontext bisher kaum erreicht wurde.

## Ansatzmöglichkeiten für Interessenvertretungen

Betriebliche Interessenvertretungen, insbesondere Betriebs- und Personalräte haben vielfältige Möglichkeiten in diesem Sinne auf die Ausgestaltung und Einhaltung einer betrieblichen Werteordnung einzuwirken. Die Art und Weise wie mit der betrieblichen Interessenvertretung bei diesem Anliegen von Seiten des Arbeitgebers umgegangen wird, ist dabei ein erneuter Gradmesser ethischer Glaubwürdigkeit von Unternehmensleitungen. Partizipation ist ein systemimmanenter Anspruch unserer demokratischen Ordnung und muss sich auch im betrieblichen Kontext wieder finden lassen. Gute Ansatzmöglichkeiten für die Ausgestaltung einer am Menschen und der sozialen Verantwortung ausgerichteten Betriebskultur bieten sich dabei bei der Übertragung von Schutzrechten in die betrieblichen Zusammenhänge. Sei es beim betrieblichen Gesundheitsschutz oder den Wiedereingliederungsvereinbarungen nach Langzeiterkrankungen. Ebenso bieten sich Be-

triebsvereinbarungen zur Etablierung einer diskriminierungsfreien Betriebskultur i.S.d. Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben oder zum Konfliktmanagement im Betrieb an. Zur Glaubwürdigkeit der Organisation gehören auch betriebliche Beschwerdestellen bei denen Beschäftigte Störungen ohne Angst vor Sanktionen anmelden können, wenn sie sich ungerecht behandelt oder in ihren Interessen beeinträchtigt fühlen. Dies könnte zum Beispiel der Fall sein, wenn sich das Verhalten einzelner Betriebsangehöriger oder die Auswirkungen organisationspolitische Maßnahmen nicht mit den ethischen Normen vereinbaren lassen denen sich das Unternehmen offiziell verpflichtet hat.

## Fazit

Die ethische Glaubwürdigkeit von Unternehmensführungen bezogen auf die soziale Verpflichtung der Wirtschaft wird sich aktuell zwar vor allem am Umgang mit den Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Qualität und Sicherheit der Arbeitsplätze zeigen mittel- und langfristig aber an der generellen Werteorientierung den Beschäftigten gegenüber. Wenn die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten für die Wirtschaft dabei in Zukunft erhalten werden soll, muss ein neues Vertrauen darin entstehen können, dass ein Engagement der Beschäftigten in wirtschaftliche Zusammenhänge auch den werktätigen Menschen nützt und nicht nur Anteilseignern, Top-Managern und Spekulanten. Nicht die Gewinne, sondern der Mensch muss im Mittelpunkt des Wirtschaftslebens einer sozialen und demokratischen Ordnung stehen. Denn was sollte ihr wirtschaftliches Streben aus ethischer Sicht sonst überhaupt begründen können?

**Silke Martini**, Dipl. Sozw., ist Rechtsanwältin und Sozialwissenschaftlerin, Inhaberin von Genderconsultings in Hamburg.

<sup>24</sup> Vgl. Lerche, Wolfgang/ Wollmer, Bianca/ Engel, Ralf: Projekte sozialer Arbeit ; Entwickeln-Organisieren-Finanzieren (Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge Frankfurt am Main 2004 S. 22 ff.