



Geerdete Unternehmensethik

Das vitale Unternehmen als ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensethik

Manuskript zum Vortrag beim Business-Lunch Saar am 10.8.2011

Über Unternehmensethik, respektive Corporate Social Responsibility, ist viel geschrieben und gesagt worden. Viele Unternehmen haben sich ethisches Verhalten auf die Fahnen gedruckt. Aber was ist der Stand? Die Siemens-Affäre wird immer noch abgearbeitet, Hypo-Alpe-Adria ist ein Pfuhl, ERGO macht seinem Namen keine Ehre. Ist Unternehmensethik nur etwas für die Business-Lounge?

Dennoch: einiges ist geschehen, speziell in den letzten Jahren. Bundesregierung und Verbände haben Initiativen ins Leben gerufen. Wer will, kann sich im Internet schlau machen und handeln. Doch scheinen diese Aktivitäten nicht richtig angenommen zu werden. Dabei wird auch im Stammland der freien Marktwirtschaft USA immer mehr auf verantwortungsvolles Handeln der Unternehmen geachtet und Fehlverhalten teilweise massiv bestraft. Eine aufmerksame Öffentlichkeit und kritische Medien können sehr schnell kaum wieder gut zu machende Image-Schäden bewirken. Der Zwang zum ethischen Verhalten von Unternehmen wird größer.

Dennoch: Nur wenige Unternehmen nähern sich der höchsten Stufe der moralischen Reife. Verleugnung als unterste Stufe ist schon grob fahrlässig. Besser ist schon, aufzupassen und Risiken zu vermeiden. Öffentlich beim Thema Unternehmensethik mitreden und sich gut darstellen ist zunächst nur Marketing. Auf dieser dritten Stufe tummeln sich eine Reihe von Companies. Ethik als Strategie geht noch weiter und erfordert meist einschneidende Maßnahmen. Wobei gilt: "To be ethical because it is profitable, is not ethical. But to be ethical is profitable." Erst wenn Unternehmensethik voll in alle Geschäftsvorgänge und Strukturen integriert ist, wenn Unternehmensethik Bestandteil der Unternehmensidentität und -kultur ist, ist die oberste Stufe erreicht. Unternehmen wie dm, Veleda scheinen dort zu sein.

Die Ereignisse zeigen, dass moralisch-sittliches Verhalten von Unternehmern, Managern und Mitarbeitern nicht allein dadurch bewirkt werden kann, dass zusätzliche Vorstands- oder Geschäftsführungspositionen (CGO) geschaffen werden. Es braucht mehr als Vorschriften und Kontrolle, um eine aufrichtig vertretbare, allgemein anerkannte und als ethisch-moralisch geltende Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur zu etablieren.

Meine Absicht ist es, unter dem Titel „Geerdete Unternehmensethik“ die teilweise abgehobene Diskussion auf den Boden zu holen und mit dem Konzept des „vitalen Unternehmens“ Wege zu zeigen, wie Unternehmensethik eher gelingen kann. Diese Arbeit ist noch nicht abgeschlossen, und vermutlich muss sie immer in Veränderung bleiben. Ich will die Hauptdenklinien und Bausteine hier skizzieren.

1. Systemperspektive

Der Soziologe Niklas Luhmann hat Wirtschaft als funktional differenziertes Teilsystem der Gesellschaft beschrieben, das sich durch eigene Logiken und Prinzipien steuert und damit vom Gesamtsystem und anderen Teilsystemen partiell entkoppelt ist. Wirtschaft wirkt aber dennoch und gerade deshalb auf die Gesamtgesellschaft(en) massiv ein, lokal wie global, wie die Finanzkrise gezeigt hat.

Wenn ein Teilsystem der Gesellschaft dermaßen Einfluss auf das Gesamte hat, Dominanz ausübt, ist es aus systemischer Sicht mindestens geboten, das Handeln genauer zu betrachten und seinen funktionalen Beitrag zum Ganzen, die Gesellschaftsverträglichkeit zu prüfen. Auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene gültige Regeln und Gesetze dürfen nicht in den Teilsystemen unterlaufen oder ausgehebelt werden. Dennoch geschieht dies, wie wir lesen und hören können. Entrüstung bei moralisch-sittlichem Fehlverhalten von



Wirtschaftssubjekten, Unternehmen wie Menschen, ist verständlich, aber wenig hilfreich. Besser ist es, den Kontext, die Systemstrukturen und die Dynamik zu analysieren, herauszufinden, was bestimmtes kritisches Verhalten ermöglichte, und was geändert werden muss.

2. Systemstrukturen

Menschliches Verhalten wird nachdrücklich durch die Strukturen der Umwelt beeinflusst. Verändere ich den Handlungskontext, verändert sich das Verhalten. Einstellungen und Meinungen folgen später nach. Wird der strukturelle Kontext verändert, gelten andere Alltagsregeln für zulässiges Handeln. Diese werden (meist) schnell von den Menschen erfasst und befolgt, auch wenn die Alltagsregeln ethisch bedenklich sind. (Beispiel: Das 1971 von Phillip Zimbardo an der Universität Stanford durchgeführte Gefängnis-Experiment zeigte die Kraft des Kontextes auf dramatische Art und Weise. Selbst rechtschaffene Menschen verwandelten sich in der Rolle des Wärters in Sadisten.)

3. Richtung

Menschen brauchen Orientierung, Richtung für ihr Handeln. Sie entwickeln Bilder, Vorstellungen zukünftiger Zustände, auf die sie zustreben. Das nennt man Vision, für Helmut Schmidt ist es eine Krankheit, deshalb sollte man nach seiner Aussage bei Visionssymptomen zum Arzt gehen. Aber auch Helmut Schmidt hatte, bei allem gegenwartsbezogenen Pragmatismus, eine Vorstellung einer guten Zukunft, die seine politischen Ziele prägte. Menschen brauchen die strukturelle Spannung zwischen dem, was sie in der Gegenwart hält (und manche sind durch das Aktuelle/Akute wie hypnotisiert), und dem, was noch nicht ist, was sie aber erreichen wollen. Gemeinsame Visionen lenken auch gemeinsames Handeln und Verhalten. Ziele sind dabei die konkreten Meilensteine für den großen Weg.

Kann wirtschaftlicher Erfolg (profit) das Endziel von Unternehmen sein? Friedrich August von Hayek, liberaler Ökonom sagte: "Genau genommen sind oberste Ziele niemals wirtschaftliche, und die sogenannten wirtschaftlichen Ziele, die wir verfolgen, sind bestenfalls Zwischenziele, die uns sagen, wie wir anderen helfen können, ihre eigenen Zwecke zu erreichen, die niemals wirtschaftlicher Natur sind."

Welche höheren Ziele sind das? Sie müssen sich auf die Gesamtgesellschaft beziehen. Ethische Ziele wie „gut sein, menschlich, hilfreich, keine Kinderarbeit, keine schädliche Produktion oder schädliche Produkte“ lassen sich auflisten. Klarer und umfassender ist das Konzept der Nachhaltigkeit (sustainability). Es steht auf drei Zielbereichen als Säulen: ökonomische Ziele, ökologische Ziele, sozial-gesellschaftliche Ziele. Und diese Zielbereiche sind über Zeit zu realisieren. Die Brundtland-Kommission der UNO definierte 1987: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Und weiter: "Im wesentlichen ist dauerhafte Entwicklung ein Wandlungsprozeß, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonisieren und das derzeitige und künftige Potential vergrößern, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen." In diesen Formulierungen steckt der ethische Gehalt in der inter-generationalen Perspektive: Verantwortlich handeln in der Gegenwart zum Nutzen der kommenden Generationen.

4. Evolution als Kennzeichen lebender Systeme

Hier kommt die Evolution ins Spiel. Unternehmen können sich als lebende Systeme und Teil der Evolution verstehen: sie verbessern ihre Überlebensbedingungen, passen sich an Veränderungen der Umwelt (nicht allein der Märkte) an, entwickeln sich in ihrer Nische, ihrem Biotop. Dabei kann Artenvielfalt helfen, Symbiosen und Lebensgemeinschaften zu entwickeln, Kooperationen, die Überlebens-Chancen erhöhen und Risiken reduzieren. Größenwachstum steht nicht im Vordergrund, sondern Fitness. Evolution führt zu



Lösungen, die den Umweltfit kontinuierlich verbessern und stabilisieren. Und Evolution sorgt dafür, dass Organismus und Umwelt voneinander profitieren. Gerade höher entwickelte Organismen können nur langfristig überleben, wenn sie sich nicht egoistisch zu Lasten ihres Kontextes entwickeln. Die Lebensgrundlagen müssen erhalten bleiben.

Unternehmen als lebende Systeme zu begreifen, nicht als Maschinen, ist eine gänzlich andere Perspektive. Der Unterschied zwischen Organismen und Maschinen ist deutlich: Hat mein Auto eine Beule, muss ich Energie aufwenden, um sie zu beseitigen. Tue ich nichts, bleibt die Beule. Hat mein Kopf eine Beule, wird sie ohne mein Zutun von selbst verschwinden. Ein organisches System repariert sich selbst. Ein gesundes, vitales Unternehmen entwickelt und verändert sich selbst. Das erfordert von Management, Führung und Mitarbeitern ein Denken in Wechselwirkungen, Regelkreisen, Energieflüssen, Struktur- und Verhaltensmuster.

5. Umweltoffenheit und Sensitivität

Wir können viel von Unternehmen lernen, die mit Risiken zu tun haben und gut damit umgehen. Solche High Reliability (zuverlässig, vertrauenswürdig) Organizations (HRO) wie Kraftwerke, Chemieunternehmen oder Flugzeugträger managen das Unerwartete, Extremsituationen auf ganz eigene Weise. Auffällig ist eine besondere Aufmerksamkeit, Wachheit, Bewusstheit, die in den Unternehmen herrscht. Selbst schwache Signale, die auf Störungen oder Fehler hinweisen könnten, werden wahrgenommen. Es herrscht eine große Sensibilität für alle Abläufe. Die Unternehmen beobachten sich selbst und ihre Umwelt sehr genau und vermeiden vorschnelle Vereinfachungen. Sie handeln zügig und flexibel. Diese Verhaltensmuster werden in den Unternehmen kultiviert und bewirken eine Haltung, die aus dem Buddhismus bekannt ist: Achtsamkeit. Diese Haltung, Achtsamkeit ist eine wesentliche Voraussetzung für ethisches Handeln, und diese Haltung fehlte bei Unternehmen wie NASA (Challenger + Columbia), United Carbide (Bhopal), Deutsche Bundesbahn (Eschede), TEPCO (Fukushima).

Wir haben nahezu alles beisammen, was ein vitales Unternehmen ausmacht. Ein vitales Unternehmen ist ein lebendes System, das sich im Austausch mit seiner Umwelt evolutionär weiterentwickelt. Es ist aus Eigeninteresse auf Nachhaltigkeit ausgerichtet und deshalb langfristig orientiert. Es achtet auf den schonenden Umgang mit Ressourcen aller Art, auch der menschlichen. Das vitale Unternehmen bilanziert umfassender als konventionelle Unternehmen in den Konten ökonomisch, ökologisch und sozial-gesellschaftlich. Es beobachtet nicht nur sich selbst und die Umwelt genau, sondern steuert und dokumentiert seine Wirkungen auf das Umfeld, und achtet auf die Rückwirkungen aus der Umwelt im Sinne einer Totalbilanz.

Unternehmen sind lebende Systeme, und je mehr die darin arbeitenden Menschen von Systemen verstehen, umso eher sind sie in der Lage, ein vitales Unternehmen aufzubauen, das wie selbstverständlich ethisch handelt. Dem Lernen der Individuen und der Organisation kommt deshalb besondere Bedeutung zu. Ein vitales Unternehmen ist ein lernender Organismus. Insoweit gelten die 5 Disziplinen der lernenden Organisation: Gemeinsame Vision, Persönliche Meisterschaft, Team-Lernen, Mentale Modelle, Systemdenken.

Ein vitales Unternehmen und damit alle Menschen, die in ihm arbeiten, braucht eine attraktive, starke Vision, die sie anzieht, auf die ihre Energie sich ausrichtet. Menschen brauchen die strukturelle Spannung zwischen dem Gegenwärtigen und dem Zukünftigen. Diese Vision muss alle Zielbereiche der Nachhaltigkeit abdecken: ökonomisch, ökologisch und sozial-gesellschaftlich. Das Ziel- und Wertsystem des Unternehmens folgt dieser Vision strikt. So gehen Aufmerksamkeit der Menschen und Energiefluss in die richtige Richtung. Mit der Vision fängt die integrierte Unternehmensethik an.



Das geht allerdings nur mit Menschen, die danach streben, das Beste aus sich zu machen. Persönliche Meisterschaft bedeutet vor allem, Klarheit über sich und seine Vision, seine Ziele zu haben und diese konsequent zu verfolgen. Es bedeutet auch, sich ständig weiterzuentwickeln nach dem Wort Goethes: „Wer fertig ist, dem ist nichts recht zu machen; ein Werdender wird immer dankbar sein.“ Vitale Unternehmen sorgen für ständiges Lernen, für ständige persönliche Weiterentwicklung.

Die Strukturen des Unternehmens müssen das Handeln der Menschen ermöglichen und leiten, dürfen den Energiefluss nicht stören oder begrenzen, sondern sollen ihn unterstützen. Es gilt das Minimum-Prinzip: so viel wie nötig, so wenig wie möglich an Strukturen und Regeln getreu der Maxime von Einstein – auf eine kurze Formel gebracht: „Einfach ist gut, zu einfach ist dumm.“ Vitale Unternehmen passen ihre Strukturen ständig den Gegebenheiten an.

Wechselwirkungen zwischen Strukturelementen können Widersprüche und Konflikte erzeugen und werden erkannt und bearbeitet. Strukturelle Konflikte kennt man in der Produktion (Quantität und Termine vs. Qualität), in der Logistik (Ruhezeiten und Stauereignisse vs. just-in-time-Philosophie). Vitale Unternehmen betreiben konstruktiv strategisches Konfliktmanagement.

Wechselwirkungen besonderer Art sind verzögert rückgekoppelte Prozesse, die sich in schädlicher Weise verstärken können. Starkes Wachstum eines Unternehmens führt zunächst zu dem erwünschten Erfolgsergebnis. Es stellen sich aber mit zeitlicher Verzögerung unbeabsichtigte Nebeneffekte wie Fachkräftemangel, Qualifikationsmängel, Qualitätsprobleme ein, die den Erfolg gefährden. Ein vitales Unternehmen hat Prozessmuster mit begrenzender Rückkopplung etabliert, um überschießende Teufelskreise zu verhindern. Der Systemwissenschaftler Peter Senge hat diese kritischen Muster unter dem Begriff Systemarchetypen beschrieben.

Von Strukturen, Regeln, Prozessen gehen Wirkungen auf das Verhalten der Menschen aus. Wenn die Belohnung von Mitarbeitern davon abhängig ist, wie viel sie von Produkten verkauft haben (Provisionen), verkaufen sie auf Deubel komm raus. Wenn sie für den Aufbau beständiger Kundenbeziehungen bezahlt werden, werden sie das tun. Vitale Unternehmen gestalten das Be- und Entlohnungssystem und die Zielvereinbarungen so, dass sie den Nachhaltigkeitszielen dienen.

Ein gesunder Organismus scheidet alles aus, was er nicht verwerten kann. Ein gestörter Organismus sammelt Schlacken an und belastet sich zusehends. Eine kontinuierliche Reinigung und Müllabfuhr sorgt dafür, dass Überflüssiges und Schädliches entsorgt wird. In vitalen Unternehmen wird immer wieder gefragt: „Was brauchen wir wirklich? Was müssen wir wirklich tun? Wovon sollten wir uns trennen? Was hindert uns?“

Das vitale Unternehmen sorgt dafür, dass Arbeitsbedingungen entwickelt und gehalten werden, die bewirken, dass die Menschen gerne zur Arbeit kommen und nicht durch die Arbeit krank werden. Es stellt den Mitarbeitern die Frage: „Wenn Du das Geld, was Du jetzt hier verdienst, ab morgen bedingungslos bekommst – also ohne dass Du arbeiten musst -, würdest Du dann noch hier arbeiten oder würdest Du etwas anderes machen?“ Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit der Arbeit, Verstehbarkeit der Organisation, und Handhabbarkeit der Ressourcen sind die Faktoren, die Mitarbeiter im vitalen Unternehmen halten.

Ich fasse zusammen:

„Das vitale Unternehmen“ als ganzheitliches Konzept integriert die wesentlichen Faktoren für ein gesundes, geachtetes und damit auch zukunftsfähiges Unternehmen und macht Unternehmensethik praktisch handhabbar.



Im Kern geht es um die Erfassung und Bilanzierung aller Einflüsse, die vom Unternehmen ausgehen und auf das Unternehmen wirken: die systemischen Aktiva und Passiva. Die „Konten“ definiert das Konzept der „Nachhaltigkeit“. Drei Top-Zielbereiche werden demnach betrachtet: ökonomische, ökologische und soziale. Der wesentliche Unterschied des „vitalen Unternehmens“ zu älteren Bilanzierungsmodellen liegt in der Verknüpfung mit dem kritischen Faktor der Nachhaltigkeit: Zeit. Es übernimmt Verantwortung für die Zukunft. „Das vitale Unternehmen“ ist ein evolutionäres Konzept, in dem die Anpassung an die Systemumwelten das Überleben sichert. Das vitale Unternehmen schwingt mit den externen Entwicklungen mit, indem es sensible Kommunikation mit der Umwelt praktiziert und die internen Strukturen und Prozesse auf Nachhaltigkeit ausrichtet und kontinuierlich anpasst. Dies bedeutet u.a. Strukturen und Prozesse zu etablieren, die ethisches Handeln verstärken und die Energien zum Handeln (als Ressource zum Großteil die Motivation der Menschen) zentrieren und ausrichten. Es kann nur gelingen durch einen umfassenden Dialog im Unternehmen und mit systemrelevanten Gruppen im Umfeld. Die vitale Organisation wird belebt durch eine offene, transparente, kommunikative Unternehmens- und Führungskultur.

Mit anderen Worten: Unternehmensethik ist kein an die Unternehmensphilosophie und Geschäftspolitik angehängtes Kapitel, sondern ist in jeder Entscheidung, in jeder Aktion mit enthalten.

Zum Schluß noch eine kleine Geschichte unter dem Stichwort „Tragik der Allmende“:

In einem Dorf gibt es 100 Bauern, die vereinbart hatten, dass jeder täglich eine Kuh auf die Allmende, die Gemeindewiese, schicken darf. Für mehr als 100 Kühe reicht das Gras nicht. Das funktionierte auch längere Zeit. Eines Tages sieht ein Bauer, wie sein Nachbar nicht nur eine Kuh, sondern zwei Kühe in die vorbeiziehende Herde schiebt. Er ist irritiert und beobachtet den Bauern am nächsten Morgen wieder. Tatsächlich schiebt der Nachbar wieder zwei Kühe in die Herde. Der Bauer ist empört, denkt aber bald: Wenn das bei meinem Nachbarn gegangen ist, kann ich das ja auch machen. Und er schiebt am nächsten Morgen auch zwei Kühe in die Herde. Jetzt füttern 102 Kühe das Gras der Allmende. Mit der Zeit kommen auch andere Bauern dahinter, und die Zahl der Tiere in der Herde steigt auf 120, 130, 150, bis nach einiger Zeit die Wiese nicht mehr brauchbar ist. So bricht das nachhaltige System, das auf Vertrauen und Ehrlichkeit baute, zusammen. Ethik ist ganz einfach: Es ist nicht die Menge der Kühe, die die Allmende ruiniert, sondern die 101. Kuh. Ein Einzelner, der das System unterwandert, genügt, um es zusammenbrechen zu lassen.

Umgekehrt reicht ein vitales Unternehmen nicht aus, in der Wirtschaft mehr Ethik, Verantwortung und Nachhaltigkeit zu säen. Aber...

Lao Tse schreibt in seinem Tao te King in der 64sten Bemerkung „Achtung aufs Geringe“ (ich zitiere auszugsweise):

„Man muß wirken auf das, was noch nicht da ist. [...]

Ein Baum von zwei Klafter Umfang wächst aus einem haarfeinen Schössling.

Ein Turm von neun Stockwerken entsteht aus einem Erdhaufen.

Eine Reise von 1000 Meilen beginnt mit dem ersten Schritt.“

© 2011

Dr. Ekkehard Nau

NAUCONSULT

Lösungen für Menschen und Organisationen

Hauptstrasse 38 D-54552 Immerath

T 06573-996404 F 06573-996405

contact@nauconsult.de www.nauconsult.de