

«Ethisch gute» Unternehmen leben von guten Führungskleuten

«Innere Verfassung» und gelebte Betriebskultur sind ausschlaggebender als die wirtschaftlichen Aussenbedingungen. *Von Thomas Wallimann-Sasaki und Benigna Wäffler*

Was ein Unternehmen zu einem «ethisch guten» Unternehmen macht, hängt weniger von äusseren Bedingungen wie Produkte, Marktumfeld oder Wirtschaftslage ab, sondern hat *zuerst* mit jenen Menschen zu tun, die ein Unternehmen führen. Diese Schlussfolgerung für das Projekt *Wirtschaftsethik*, das durch die Mitfinanzierung der Raiffeisen Jubiläumsstiftung vom Sozialinstitut durchgeführt wird, lässt sich nach Firmenbesuchen und deren vorläufiger Auswertung ziehen.

Bestätigtes Integritätsmodell
Im Grundsatz bestätigen sich die theoretischen Annahmen, die der ehemalige Professor für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen, Peter Ulrich, und seine Mitarbeitenden im Rahmen ihres Ansatzes «Integritätsmanagement» machen. Integrität ist, wenn (innere) Haltungen und (äussere) Handlungen zusammenstimmen. Dieser Grundzusammenhang war bei allen Gesprächen, die Benigna Wäffler und Thomas Wallimann im Rahmen ihres Projekts führten, gut spürbar. Nicht nur das persönliche Engagement dieser Füh-



Der Einfluss, den die Persönlichkeit und die Einstellung des Chefs oder der Chefin auf die Zufriedenheit von Mitarbeitenden hat, sollte nicht unterschätzt werden.

Bild: sgV-usam

rungsleute kam zum Ausdruck, sondern auch ihre Werthaltungen zeigten sich in den Gesprächen immer wieder als Orientierungspunkte. Diese inneren Haltungen liessen sich denn auch gut mit konkreten Beispielen des Geschäftsalltags verbinden und auf

die prägnante Formel bringen: *Zuerst der Mensch!* Auf vielfältige Weise wird sichtbar, dass Wirtschaften für den Menschen da ist. Doch die Verantwortlichen in den besuchten Unternehmen weisen gleichzeitig mit Nachdruck darauf hin, dass

diese Grundregel für sich allein betrachtet nicht ausreichend ist. Immer muss eine Firma auch nach betriebswirtschaftlichen Kriterien korrekt und genau geführt werden. Dies bedeutet, der Buchhaltung, den Maschinen, Gebäuden, aber auch den Ge-

> Fortsetzung von Seite 3

«Modell Familie» muss neu überdacht werden. Es ist für die ganze Gesellschaft eine Herausforderung, einen gangbaren Weg zu finden, der Familien gerecht wird. Erziehende und Lehrpersonen sind mit den Kindern einem ungeheuren Ansturm von technischen und elektronischen Möglichkeiten ausgesetzt, denen sie sich kaum entziehen können. Es gibt kein allgemeingültiges Rezept für einen Umgang damit. Dem Katalog von Leistungsforderungen sind viele ebenfalls nicht mehr gewachsen. Bei einem

Scheitern sind Schuldzuweisungen meist fehl am Platz. Es braucht nach allen Seiten Verständnis, Aufklärung, Begleitung und Unterstützung. Da hilft einseitiges Denken in keiner Weise. Wir als gesamte Gesellschaft sind aufgerufen, im *sorgsamem* Umgang miteinander Wege für eine hoffnungsvolle Zukunft zu suchen. So weit die ersten zwei Blätter. Sie geben Stoff genug für Überlegungen und Diskussionen. Die Fortsetzung folgt in einer späteren Ausgabe. *Annemarie Allemann*
KAB-Frauenrat

> Inserat

Ferien- und Bildungshaus St. Josef

Bahnhofstr. 24 · 6078 Lungern · 041 679 75 65 · info@hsj.ch · www.hsj.ch



Ferien im Herzen der Schweiz Verschiedenste Kurse und Angebote

- **Bergwanderwoche**
17. 7. – 24. 7. 2010
- **Plauschwanderwoche**
24. 7. – 31. 7. 2010
- **Ferienwoche für KAB-Interessierte**
28. 8. – 3. 9. 2010



Wir sind gerne für Sie da.

erholen..... entspannen..... geniessen



SI-Projekt «Unternehmensethik»

Das Projekt «Unternehmensethik: Mittel zum Zweck?» ist ein Forschungs- und Bildungsprojekt des *KAB-Sozialinstituts*. Es hat zum Ziel, Grundlagen und Umsetzungshilfen für einen lebensnahen und sozial nachhaltigen Umgang in Firmen zu erarbeiten, die auch unternehmerisch zum Erfolg beitragen. Das Projekt, das der Sozialinstitutsleiter Thomas Wallimann-Sasaki zusammen mit der Germanistik- und Theologiestudentin Benigna Wäffler erarbeitet, wird von der *Raiffeisenjubiläumstiftung zur Förderung der Ethik in der Wirtschaft* mitfinanziert.

schäftsideen die nötige, professionelle Aufmerksamkeit zu geben. Dabei spielt die Unternehmensbranche gewiss auch eine Rolle; unsere Arbeit zeigt aber, dass ein sehr langfristiges Denken und ein weit über (messbare) Kennzahlen hinaus gehendes Unternehmensverständnis bei allen in unsere Untersuchungen einbezogenen Firmen zentral ist. Dies zeigt sich etwa daran, dass Erfolg und Misserfolg des Geschäftsjahres nicht einzig und ausschliesslich an messbaren Zahlen abzulesen sind.

Kommunikation muss erste Priorität haben

Die zentrale Rolle und Bedeutung der Menschen in den besuchten Unternehmen zeigt sich am deutlichsten in der Betonung der Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitenden. Wertschätzung der Mitarbeitenden auf allen Stufen und deren Einbezug in viele – auch alltägliche – Geschäftsfragen, aber auch das Ernstnehmen von familiären, gesundheitlichen oder persönlichen Situationen: Solche persönlichen Einstellungen kommen in der Art und Weise zum Ausdruck, wie miteinander geredet wird. Dass dies für die Führungsleute nicht einfach das Nachbeten von Managementgrundsätzen war, konnten wir glaubwürdig erfahren. Zeichen des Vertrauens gegenüber Arbeitnehmenden waren das gemeinsa-

me Besprechen und Planen der Geschäftsentwicklung, der Umgang mit Geld oder das Anvertrauen von Firmenschlüsseln. Dabei wurde auch deutlich, was sich in theoretischen Arbeiten nachlesen lässt: Entscheidende Ausgangsgrösse für die ethische Qualität eines Unternehmens ist die Vorbildwirkung des Chefs oder der Chefin. Aus der Analyse unserer Gespräche entnehmen wir: Das Führen der Buchhaltung kann ohne weiteres delegiert werden – das Reden und der Kontakt mit den Mitarbeitenden nie.

Herkunft der Werte

Zu sehen, welche grosse Bedeutung die innere Einstellung der Führungsleute hat, führt zur Frage: *Woher* kommen diese Werthaltungen?

Aus den Antworten der Firmenleitenden wurde schnell klar, dass niemand unserer Gesprächspartner diese Werte in einem Ethik-Kurs gelernt hat! Die Gründe für das konkrete Verhalten als Führungsperson liegen in den persönlichen Hintergründen und Geschichten, in Erlebnissen im Elternhaus, in Erfahrungen sowohl positiver wie negativer Art an früheren Arbeitsplätzen und auch in religiösen Überzeugungen.

Schriftlichkeit und Börse

Daraus wird auch verständlich, dass viele Unternehmen ihre Werthaltungen nicht niedergeschrieben haben – warum auch, sie werden ja täglich *vorgelebt*. Gleichwohl zeigten sich auch die Vorteile verschriftlichter Orientierungswerte: Sie helfen besonders *neuen* Mitarbeitenden zu

> Unternehmerische Werthaltungen lassen sich auf die Formel bringen: Zuerst der Mensch! <

verstehen, worauf sie sich einlassen und wie die Akzente in einem Betrieb gesetzt werden. Wenn aber solche Leitsätze und Ethik-Grundlagen kein «Gesicht» bekommen und Persönlichkeiten haben, die sie lebhaft verkörpern, sind sie – so unsere Hypothese – wohl wenig wirksam.

Dass keines der besuchten Unter-

nehmen an der Börse kotiert ist, mag darauf hinweisen, dass sich Unternehmen mit dem Börsengang in eine Wertorientierung begeben, die den Werthaltungen in diesen Unternehmen mehr als widersprechen. Ein Grund dafür ist auch, dass die Börsenbewertung eben einseitig und häufig äusserst kurzfristig ist.

Wert von Ethik-Kursen

Für den Ethik-Unterricht und Ethik-Kurse im Rahmen von Management- und Wirtschaftsausbildungen sind diese Erkenntnisse durchaus von Bedeutung.



Innerbetriebliche und menschliche «Faktoren» sollten neben den Businesszwängen nicht vergessen werden, denn sie sind Teil des Geschäftserfolges.

Bild: sennhauser

Dies, *obwohl* die erste Reaktion auf unsere Erkenntnisse ja dahin münden könnte, dass diese Kurse eben doch nichts bewirken. Zahlreiche Erlebnisse in der aktuellen Wirtschafts- und Gesellschaftslage scheinen das zu bestätigen. Gleichwohl: Hier darf «das Kind nicht mit dem Bad ausgeschüttet» werden!

Wir kommen mit unserer derzeitigen Auswertung zu folgendem Schluss: Es ist zwar wichtig zu sehen, dass Ethik-Kurse *allein* (!) keine ethisch guten Unternehmen produzieren! Aber es darf gleichwohl nicht vergessen werden, dass gerade die Auseinandersetzung mit ethischen Fragen und das Thematisieren guter, menschenorientierter Unternehmensführung für alle jene eine Stärkung und Förderung darstellt, die – woher auch immer – ein Sensorium und Interesse für diese Gemein- und Menschenwohlgerichtete Unternehmertätigkeit mitbringen.

«Schönwetter-Ethik»?

Die Interviews im Rahmen des bisherigen Projekts sind gewiss nicht flächendeckend. Sie sind weder für einzelne Branchen noch für unterschiedliche Betriebsgrössen streng repräsentativ. Auch haben wir einzig mit den Chefs gesprochen. Handelt es sich also um «Schönwetter-Wirtschaftsethik»?

Gewiss kann im einen oder andern Fall nicht ausgeschlossen werden, dass die Firmenrealität, die wir geschildert bekamen, nicht mit der Erfahrungsrealität aller Mitarbeitenden überein-

stimmt. Dies wäre je nach Anzahl Mitarbeitenden auch unrealistisch – vor allem bei grossen Betrieben mit mehreren Hundert Beschäftigten.

Auch sahen wir, dass sich ethisch gutes Wirtschaften nicht nur bei guter Wirtschaftslage leben lässt, sondern durchaus auch in ökonomisch schwierigen Zeiten Bestand hat. Mehrere Gesprächspartner haben solche Phasen erlebt und erfolgreich bewältigt.

In der Zwischenzeit sind fast alle geplanten Besuche abgeschlossen. Die Ergebnisse werden nun detailliert ausgewertet. Geplant ist, diese dann an einer Veranstaltung der Öffentlichkeit zu präsentieren. Die Erkenntnisse, die wir aus unseren Gesprächen und aus dem Ethik-Grundlagenstudium gewonnen haben, beinhalten nicht nur eine Botschaft an UnternehmerInnen, sondern für alle mit Führungsaufgaben Betrauten.