

Kurzfristigkeit lässt *unverantwortlich* wirtschaften

(Wie) ist eine Firma unter Konkurrenzbedingungen wirtschaftsethisch zu führen? Erlebnisbericht eines Planspiels von *Benigna Wäßler*

Mit gespannten Erwartungen war ich nach Ravensburg an die *Herbstakademie Wirtschafts- und Unternehmensethik* gereist. Acht Halbtage lang befand ich mich mit gut 30 StudentInnen und sechs Referierenden im Gespräch und gegenseitigen Lernen. Wir diskutierten ausschliesslich über Unternehmensethik und die Frage, wie sich ethisches Verhalten in der Wirtschaft behaupten kann.

Umsicht am Spielstart

Prüfstein für unsere Auseinandersetzung war ein UnternehmensPlanspiel: An drei Halbtagen simulierten wir über ein Computernetzwerk acht zueinander in Konkurrenz stehende Kopierapparat-Firmen. Als Mitglieder eines fiktiven Verwaltungsrates hatten wir aufgrund realer Daten alle wichtigen Entscheide für «unser» Unternehmen zu fällen.



Benigna Wäßler ist Germanistik- und Theologiestudentin. Sie arbeitete zusammen mit Thomas Wallimann-

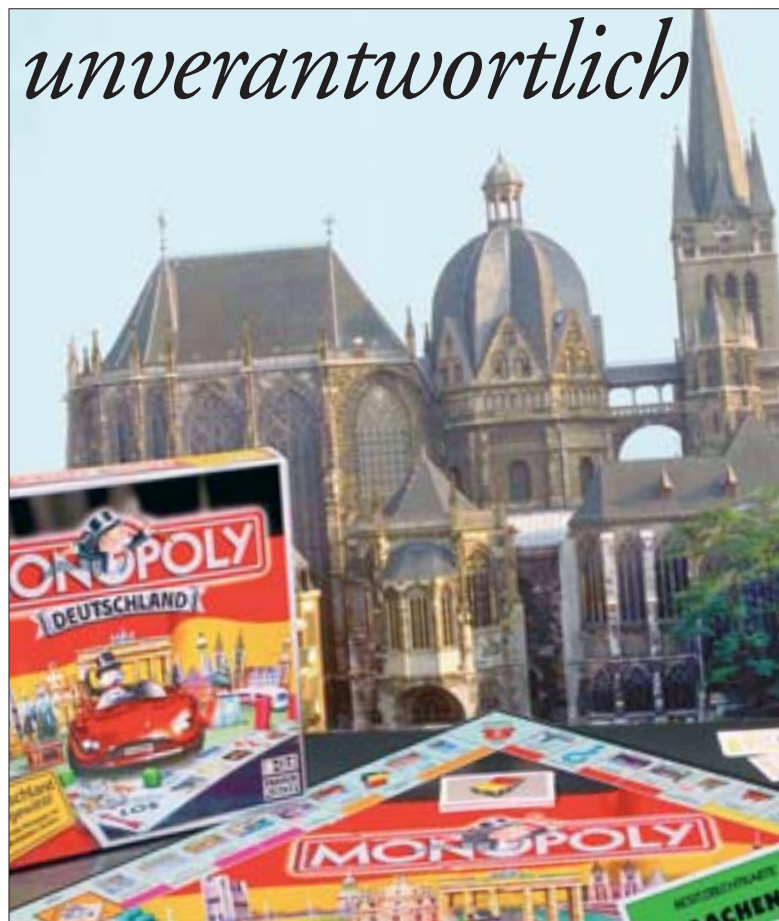
Sasaki am Forschungs- und Bildungsprojekt «Unternehmensethik – Mittel zum Zweck? Wenn Ethik im Unternehmen mehr als ein Lippenbekenntnis ist». Dieses Projekt des KAB-Sozialinstituts wird von der *Raiffeisenjubiläumstiftung zur Förderung der Ehtik in der Wirtschaft* mitfinanziert. Es hat zum Ziel, Grundlagen und Umsetzungshilfen für einen lebensnahen und sozial nachhaltigen Umgang in Firmen zu erarbeiten, die auch unternehmerisch zum Erfolg beitragen.

Unsere erste Geschäftsperiode begann. Die Einarbeitung und erste Spielphase zeichnete sich durch sorgfältige und umsichtige Entscheidungen aus. Mit grossem Elan stellten wir Mitarbeitende und ihr Wohlergehen ins Zentrum. Kalkulationen erfolgten verantwortlich und Unternehmensschwerpunkte weitsichtig. Nach dieser ersten Runde hatten sich alle fiktiven Verwaltungsräte für eine ökologische Produktion entschieden und mit Investitionen im Arbeitnehmerbereich Zufriedenheit zu fördern versucht. Alle acht Kopierapparat-Firmen standen mehr oder weniger gleichauf. Es ging uns allen nicht schlecht. Wir hätten mit dem Geschäftsgang weiterhin zufrieden sein können.

Wende durch Gewinndenken Allerdings reichte dies den «Unternehmern» nicht lange. Der Ehrgeiz drückte durch; und damit das Bedürfnis, bessere Zahlen als die anderen vorzuweisen. Nach und nach betrachteten einzelne Gruppen ethische Haltungen als zweitrangig – zu Gunsten von wirtschaftlichem Erfolg. Die Tricks, um hohe Gewinnmargen, Bilanzen und stark steigende Aktienkurse zu erreichen, waren schnell herausgefunden: Vorstände entliessen Mitarbeitende, nahmen hohe Kredite auf und verzichteten auf Investitionen ins Betriebsklima.

Meine Gruppe versuchte, beim ökologischen und sozialen Handeln zu bleiben: Mit dem «Erfolg», dass unser Aktienkurs *fiel* und unsere Bilanzen schlechter dastanden.

Steigender Konkurrenzdruck Unser Verwaltungsrat geriet unter Druck; und so senkten auch wir die Zahl der Angestellten. Die «Anonymität der nackten Zahl», welche für die Mitarbeitenden



«Es ist ja nur ein Spiel!» – oder doch (schiefe) Realität?

Bild: Minkenberg Medien

stand, liess vergessen, dass in der Realität dahinter *Menschen* stehen, die mit ihrer Arbeit nicht nur für ihr eigenes Leben sorgen, sondern dem Unternehmen überhaupt erst Gewinne ermöglichen. So blendeten die meisten fiktiven Vorstände das aus, was für das Wohl und den Zusammenhalt in der Firma, im unmittelbaren Umfeld und in der Gesellschaft gut gewesen wäre. Auch Umweltaspekte büsst ihre Bedeutung zugunsten von Gewinnmargen ein. Nach sechs durchspielten Spielperioden standen die Ergebnisse fest: Gruppen, die bemüht waren, das in diesen Tagen unternehmensethisch Thematisierte und Gelernete umzusetzen, standen mit ihren Bilanzen am schlechtesten da.

Spiel oder Realität?

Es schien, dass sich Menschlichkeit, soziale Rücksicht und Förderung, Investitionen in Umweltfreundlichkeit und gesellschaftliche Engagements rund um das Unternehmen mindestens *kurzfristig* nicht auszahlen. Selbst im Spiel innerhalb einer wirtschafts- und unternehmensethischen Förderungstagung schien

sich zu bestätigen: Die Verlockung und der Ansporn zu siegen waren grösser als das Sozial- und Umweltgewissen oder das Verantwortungsbewusstsein «fürs Ganze». Jene «Verwaltungsräte», die sich unethisch verhalten hatten, um die virtuellen Gewinne zu steigern, rechtfertigten sich: Sie hät-

> Wird Wirtschaften heute *tatsächlich* als reines Plan- und Gewinnstrategiespiel betrieben? <

ten einfach nur gewinnen wollen, gerade weil die Entscheide nur unter den Bedingungen eines *Spiels* – nicht der Wirklichkeit – gefällt wurden.

Allerdings erinnerte uns dies an Rechtfertigungen von Verantwortlichen in der *realen Wirtschaft*, die *auch* «nur das Beste» für ihr Unternehmen wollten.

Wirklichkeit umgestalten Die Frage drängt sich auf, ob zum Teil das Wirtschaften von Verwaltungsräten und dem Management *tatsächlich* als reines Plan- und Ge-

> Fortsetzung Seite 12

> Fortsetzung von Seite 11

winnstrategiespiel betrieben wird? Im Zentrum stehen dann die anonymen Zahlen als «Spieleinsatz» und Haupt-Entscheidungskriterium. Und dies, obwohl der *langfristige* Erfolg eines Unternehmens in erster Linie davon abhängt, was *hinter* abstrakten Zahlen steht: Kennt beispielsweise ein Geschäftsführer seine Mitarbeitenden persönlich und begegnet er ihnen mit Interesse, so ist diese Anonymität gebrochen. Nur wird heute teilweise von Geschäftsleitungen bewusst verlangt, alles dem Planungsziel und dem Druck der Erfolgswahlen unterzuordnen.

Unternehmensführungen, welche ethische Werthaltungen und *gesamtverantwortliches* Handeln wenig berücksichtigen, werden *kurzfristig* mit grösserer Rendite belohnt. *Langfristig* zahlt es sich jedoch aus, wenn Grundvertrauen herrscht, Hierarchien aufgebrochen werden – und die Arbeit in den Dienst «am Leben» aller direkt und indirekt Betroffener gestellt wird. Nur so bringt Wirtschaften auf Dauer Befriedigung.

Wertefundiertes Vertrauen

Ich denke, ein wichtiger Aspekt ist, dass UnternehmerInnen die eigene Werthaltung bewusst ist und sie sich diese auch immer wieder aufs Neue bewusst *machen*. Irritationen und



Bild: nscs.org

Probleme von Unternehmen werden oft genug durch mangelndes Bewusstsein um die eigenen Werte hervorgerufen. Je klarer in einer Firma gute «Einstellungen» in den verschiedenen Bereichen gelebt werden, desto resistenter ist sie gegen die Gefahr, in der Masse zu schwimmen und sich dem Konkurrenzdruck auszuliefern. *Wertefundiertes* Selbst-Vertrauen weckt auch in der Öffentlichkeit Vertrauen. Schnelle Überflieger und finanzielle Durchstarter

werden solche Unternehmen nicht sein. Sie ruhen dafür auf einem stabilen Fundament und kommen nicht so schnell ins Wanken. Sie bauen ihren Erfolg kontinuierlich auf und erreichen eine nachhaltige Wertschöpfung.

Leben ins «Spiel» bringen

Auch wir StudentInnen – eingebunden in ein Planspiel – waren nur Menschen und trotz einer intensiven Auseinandersetzung mit Ethik nicht gefeit vor der Versuchung durch Profitgier. Es wurde mir bewusst, dass von *Werthaltungen* getragene Strategien sehr viel Bewusstmachung und einen langen Atem des daran Festhaltens bedingen. Und dabei kann hilfreich sein, Verbündete zu suchen.

Spiegelt diese Spielerfahrung nicht Bereiche der Realität um einiges mehr, als wir angenommen hatten? Es zeigt sich aber aus dem Projekt «Unternehmensethik» des Sozialinstituts (siehe Kasten Seite 11), dass die Realität durchaus auch *hoffen* lässt.

Viele (auch kleinere) Unternehmen erfahren,

- dass ganzheitliche und als «Lebenshaltung» verstandene Verantwortung umsetzbar ist;
- dass es in verschiedensten Branchen möglich ist, auch *anders* zu wirtschaften;
- dass Unternehmen, die unter sozialen und gesellschaftlichen Aspekten arbeiten, Erfolg haben können!