

Management:

Ethik - ein entscheidender Wettbewerbsvorteil?

Im folgenden Beitrag werden erste Analysen aus den Ergebnissen der Ethikstudie vorgestellt. Dabei werden aus der Sicht von Management und Marketing erste Schlüsse gezogen und Empfehlungen abgegeben.

VON MARTIN HOTZ

→ Die Ergebnisse aus dieser Ethik-Befragung legen den Schluss nahe, dass der branchenübergreifende Trend zur Globalisierung und die anhaltende Shareholder-Euphorie die ethische Perspektive der Unternehmensführung scheinbar weit gehend in den Hintergrund gestellt oder gar eliminiert haben. Demzufolge werden im Unternehmensalltag Diskussionen um ethische Anliegen nicht selten mit dem Argument «Sachzwang Markt» abgebrochen. Trotzdem besteht auf der Individualebene in Bezug auf den Stellenwert der Ethik eine grosse Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Nicht nur die innerbetrieblichen Stakeholder sind gegenwärtig im Begriff, ein Gespür für ethische Anliegen zu entwickeln, sondern auch die Gesellschaft.

Martin Hotz, Fuhrer & Hotz AG, Marketing Consulting, Baar

Eine gewisse Sensibilität ist vorhanden. Damit unternehmerische Prinzipien und ökonomische Ziele vermehrt mit der Dimension «Ethik» vereint und abgestimmt werden, muss allerdings die erforderliche Veränderungsbereitschaft vorhanden sein; ganz im Sinne des allgegenwärtigen, geflügelten Worts «Change Management». Somit sind die Führungskräfte mehr denn je gezwungen, eine entsprechende Wertekultur auf- und auszubauen.

Anstelle der zurzeit dominierenden und stets wechselnden bzw. anpassungsbedürftigen Teilziele wie Umsatz, Marktanteil und dergleichen müssen im Bereich der strategischen Führung übergeordnete Unternehmensziele, wie etwa die nachhaltige Unternehmensentwicklung, definiert werden. Und genau in diesem Kontext ist Business-Ethik kein leeres Schlagwort und keine Worthülse, sondern eine zentrale unternehmerische Aufgabe. So gesehen besteht einerseits ein direkter Zusammenhang zwischen «Ethik»

auf der einen und der Leistung und dem Erfolg eines Unternehmens auf der anderen Seite. Die Ethik stellt somit einen für die Wirtschaft ökonomisch relevanten Faktor mit einem durchaus gewinn- bzw. ertragbringenden Wert dar.

Wagemutige Unternehmer braucht das Land. Gefragt sind also Visionäre, Pioniere, Leader oder schlicht Unternehmer durch und durch, die alle Folgendes gemeinsam haben: Sie verfügen über die Fähigkeit, die gegenwärtige Situation selbstkritisch zu bewerten, verbunden mit einer klaren Vorstellung darüber, wohin die Reise gehen soll. So genannte Kompromiss-Strategien, bei denen der grösste gemeinsame Nenner im Führungskader die zukünftige Marschrichtung bestimmt, haben hierbei wenig Chancen. Unternehmer müssen in der Lage sein, gemeinsam mit ihrer Mitarbeiter-Crew ständig nach neuen Chancen und Alternativen zu suchen. Kleine und mittlere Unternehmen sind da sicherlich im Vorteil, weil sie in

der Regel flexibler sind, wenn es darum geht, gewisse Anliegen zu thematisieren und durchzusetzen.

Die totale Zufriedenheit der Kunden steht in der Werteskala immer und unumstösslich an erster Stelle, wenn es darum geht, im Hinblick auf die langfristige Sicherung der Erträge das angestrebte Vertrauen zum Produkt, zur Dienstleistung, zum Unternehmen und/oder zu einer Marke auf- und auszubauen. Und genau diese Marke gilt es in Zeiten, in denen die Kraft des objektiv oder subjektiv empfundenen Zusatznutzens immer stärker zählt, richtig zu führen. Um zu den so genannten Outperformern von morgen zu gehören, sind die damit verbundenen Chancen und Gefahren genau zu eruieren, richtig zu gewichten und in der Markenführung professionell umzusetzen.

Zufriedene Kunden setzen allerdings zufriedene Mitarbeiter voraus. Von daher gilt es als Erstes einmal, das Bewusstsein für den Umgang mit der letztlich wichtigsten Zielgruppe des Unternehmens, den Mitarbeitenden, zu stärken. Und hier erhält insbesondere die innerbetriebliche Kommunikation eine höhere Bedeutung. Doch damit nicht genug: Genährt durch die immer enger werdende Situation auf dem Personalmarkt, die erodierende Mitarbeiterloyalität und das rasante Tempo, mit dem sich die Strukturen verändern, wird die Motivation und Information des Personals nicht nur zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor, sondern

zu einer unternehmerischen Überlebensfrage. Somit gilt es also zum einen, die diesbezüglichen Strategien, Kulturen, Prozesse und Instrumentarien aufzuarbeiten, zu verfeinern und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Und zum anderen müssen Kommunikationsklima, Informationsfluss und -austausch sowie Arbeitsplatzzufriedenheit in regelmässigen Zeitabständen untersucht werden. Gerade Letztere bildet nämlich genauso wie die Messung der Kundenzufriedenheit ein zentrales Element bei der Qualitätsbeurteilung von Unternehmen.

Trend und Gegentrend. Die marketingorientierte Entdeckung der Ethik stellt aber nicht nur einen positiven Imagefaktor dar, sondern birgt gleichzeitig auch eine gewisse Gefahr in sich. Denn ethische Grundsätze dürfen nicht bloss stromlinienförmig und im Stil von so genannten Early-Adaptors trendkonform integriert werden, sondern müssen zwingend massgerecht geschneidert und vor allem gelebt werden.

Die Untersuchung lässt allerdings erahnen, wie komplex die Anforderungen an ein betriebliches Ethikmanagement sind. Denn gewisse Themen, wie beispielsweise Moral, sind schlicht nicht verhandelbar. Wer also ethische Anliegen gezielt behandeln will, muss über ein gezieltes Wissen verfügen. Dies wiederum hat mitunter enorme Auswirkungen auf die fachliche Aus- und Weiterbildung und die Führungskultur. Darüber hinaus – dies sei hier nur am Rande erwähnt – ist in diesem Zusammenhang aber

auch der gesamte Bildungs- und Erziehungsbereich gefordert, der vermehrt entsprechende Programme im Bereich der emotionalen und sozialen wie auch der spirituellen Kompetenz entwickeln muss.

Ethik darf also keinesfalls nur formal beschrieben werden, sondern muss zwingend gestaltet und gelebt werden. In diesem Zusammenhang besteht eines der grössten Gefahrenpotenziale darin, dass die Mitarbeitenden dieses Thema belächeln, wenn die entsprechenden Anliegen seitens der Führungscrow nicht mit der erforderlichen Ehrlichkeit und Ernsthaftigkeit angegangen werden. **Nicht überall, wo Ethik draufsteht, ist auch Ethik drin.**

Beim Auf- und Ausbau eines systematischen Zugangs dürfen keine Themen von vornherein ausgeschlossen werden. Denn die Gefahr, dass gerade bei Begriffen wie «Ethik» und «Nachhaltigkeit» aneinander vorbeigeredet wird, ist scheinbar sehr gross. Nur so kann dem Vorwurf entgegnet werden, wonach Ethik zum einen zu wenig realitätsnah sei und zum andern sich hinter den entsprechenden Überzeugungen und Grundwerten (zu) viele Worte versteckten und (zu) wenig Taten im Sinne von unmittelbar leistungssteigernden Problemlösungen im Unternehmensalltag folgten.

Selbstverständlich ist der Miteinbezug von Ethik allein gewiss noch kein Garant für eine konfliktfreie, aber dennoch für eine nicht mehr allein von Sachzwängen dominierte Wirtschaft. ←

Ganzheitlichkeit: Business und Spiritualität

Die Begründer und Leiter des Lassalle-Instituts legen dar, wie Ethik aus spiritueller, ganzheitlicher Sicht zu verstehen ist und wie eine solche Ethik dem Wohle aller dient.

VON NIKLAUS BRANTSCHEN
UND PIA GYGER

→ «Wir handeln zum grossen Teil ethisch, ohne dass es uns bewusst ist. Das Umgekehrte gilt auch.» Diese Bemerkung eines in der vorliegenden Studie befragten Firmenvertreters gibt zu denken. Zumal der zweite Satz in seiner Aussage lautet: «Wir handeln unethisch,

Niklaus Brantschen, lic. phil. und lic. theol., Jesuit und Zen-Meister; Pia Gyger, Psychologin IAP, Zen-Meisterin, zusammen leiten sie das Lassalle-Institut, Edlibach

ohne dass es uns bewusst ist. Das erinnert an den berühmten Filmtitel: «Denn sie wissen nicht, was sie tun.» In einer Zeit rasanter Entwicklungen neuer Technologien und der damit verbundenen wachsenden Komplexität sind der fehlende Überblick und die Unwissenheit verständlich. Entschuldbar sind sie nicht. Hier setzt Ethik an. Ganz im Sinne der traditionsreichen Definition: Ethik ist Nachdenken über das, was gut ist für alle, und entsprechendes Handeln.

Emotional, intelligent und sozial kompetent. Nachdenken allein genügt allerdings nicht. Die einseitig entwickelte technische Intelligenz wuchert wie ein Parasit auf Kosten anderer. Nicht zuletzt als Reaktion auf die Überbetonung der mentalen Intelligenz (IQ) entwickelt sich mehr und mehr ein Bewusstsein, das sich nicht im rational-dualistischen Denken, Haben und Wollen erschöpft, sondern sich vom Haben zum Sein, vom Kopf zu einer ganzheitlichen Selbst- und Welterfahrung hin bewegt. Spätestens seit Daniel Goleman's Arbeiten

zur emotionalen Intelligenz (EQ) wissen wir, dass auch das gefühlsmässige Erleben eine Form der Erkenntnis und für die Fähigkeit zu ethischem Handeln unerlässlich ist.

In der komplexer werdenden Welt wird künftig noch ein anderes Q eine zentrale Rolle spielen, der SQ: die spirituelle Intelligenz. Diese dritte Form der Intelligenz lässt Zusammenhänge sehen, neue Möglichkeiten des Denkens und des Seins entwickeln und Sinn erfahren. Alles Leben ist verbunden, ist eins und doch verschieden, denn Leben ist isoliert nicht denkbar. Es ereignet sich in einem subtilen Netzwerk mit einem ständigen Austausch von Energie und Information. Es kennt keine Grenzen, welcher Art auch immer. Es ist vielmehr auf das globale Zusammenspiel verschiedenster Elemente angewiesen, wie etwa den Wärmehaushalt in den Meeren und in der Atmosphäre. Das Wissen um die Einheit allen Lebens liegt in uns verborgen wie ein Schatz im Acker. Diesen Schatz gilt es im Interesse unserer Intuition und Kreativität zu entdecken und zu heben. Das genau meint spirituelle Intelligenz. **Spiritualität ist nicht etwas Abgehobenes.** Spiritualität hat zu tun mit dem Boden, auf dem wir stehen, mit dem Leib, den wir haben oder besser der wir sind; mit der Art und Weise, wie wir die Welt sehen: oberflächlich, eindimensional oder in ihrer Vielschichtigkeit; mit der Art und Weise auch, wie wir atmen, und nicht zuletzt mit der Einsicht, dass das Blut aller Menschen

rot ist und dass ihre Tränen überall auf der Welt salzig schmecken.

Ethik hat nichts zu tun mit einem moralischen Zeigefinger, mit einem wie immer gearteten Schuss von der Kanzel. Der Zeigefinger zeigt ins Leere, der Schuss verfehlt das Ziel. Das bestätigt diese Studie. Nicht einmal 10% der Befragten akzeptieren überlieferte religiöse Regeln und Vorschriften für ihr Tun und Lassen.

Leader sind gefordert. Ethik lässt sich in einem Unternehmen nicht per Dekret von oben verordnen. Eine Unternehmensethik muss von allen Beteiligten gemeinsam getragen und weiterentwickelt werden. Doch gerade hierfür braucht es Menschen, die das Wesentliche im Blick haben, über das Tages-

geschäft und den unmittelbaren Profit hinausschauen, die sich für die Idee der Nachhaltigkeit zu begeistern vermögen und mit gutem Beispiel vorangehen. So gesehen sind für die Unternehmensethik Leader gefragt. Und sie sind da. Gemäss der Studie gehören Führungskräfte innerhalb eines Unternehmens zu jener Gruppe, die für ethische Anliegen am empfänglichsten sind.

Ethik lässt sich nicht an externe Instanzen delegieren. Wo lassen Sie denken? Spezialisten und Ethikkommissionen bieten eine Auslegeordnung ethischer Problemstellungen und formulieren Fragen – nicht mehr und nicht weniger. Entscheiden müssen Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Leader sind gefordert. ←

Erfolg für alle

Der ganzheitliche Ansatz der Selbst- und Weltwahrnehmung hat im Lassalle-Institut zu folgender Definition von Wirtschaftsethik geführt: «Ethik als Grundhaltung beruht auf der Erfahrung, dass die Erde ein komplexes System ist. Wirtschaftsethik dient dem Wohl aller Stakeholder, der nationalen und globalen Gemeinschaft und schliesst das System «Erde» mit ein. Sie ist dialogisch, situationsbezogen und zukunftsverträglich.»

Das Lassalle-Institut hat es sich zur Aufgabe gemacht, in den Angeboten insbesondere die emotionale und spirituelle Intelligenz zu fördern, ohne die mentale zu vernachlässigen. Unter anderem durch qualifizierte Zen-Angebote bemüht sich das Institut Leader zu ganzheitlichem, nachhaltigem und ethischem Handeln zu befähigen. Denn firmeneigene Verhaltens-Codes für soziales und ökologisches Handeln fördern die Unternehmenskultur und die Motivation der Mitarbeitenden und schaffen zugleich Vertrauen nach aussen.