Ulf D. Posé: Der ethische Kompass

Moralisches Missverständnis – Moral muss nicht kontrolliert werden

Eine traumhafte Werbung: Wir lieben Lebensmittel. Und die Kunden und die Mitarbeiter und die Umwelt? Die natürlich auch alle. Nicht nur große Einzelhändler rühmen sich ihres moralisch einwandfreien Verhaltens, damit, dass sie ihre gesellschaftliche Verantwortung besonders ernst nehmen. Viele Unternehmen werben mit solchen ethischen Prinzipien, oft auf der Startseite ihres Webauftrittes. Seht alle her, wir verhalten uns anständig!

Dumm nur, wenn dieser Anspruch irgendwann von der Realität eingeholt wird. Wenn plötzlich Fälle von Mitarbeiterbespitzelung im Raum stehen, die Staatsanwaltschaft wegen Untreue und Bestechlichkeit ermittelt. Wenn sich herausstellt, dass Lieferanten zu nicht finanzierbaren Rabatten genötigt wurden, nachdem ein Wettbewerber aufgekauft wurde. Tja, man könnte sagen: „Wir lieben zwar Lebensmittel, nicht jedoch unsere Lieferanten."

Wie kommt es eigentlich, dass Unternehmen wunderbare Leitlinien formulieren, sich jedoch nicht daran halten? Es beginnt zumeist schon bei der Formulierung der Leitlinien. Entweder wird ein Consultant beschäftigt, der solche Leitlinien in der Schublade hat. Die lesen sich zwar gut, passen aber nicht zum Unternehmen und seiner Kultur. Oder die Führungselite formuliert aus der Luft heraus attraktive Sätze, statt sie gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entwickeln. Und selbst wenn die Leitlinien in vorbildlichem partizipativen Prozess entwickelt wurden, fehlt es oft an etwas, was grundsätzlich etwas aus der Mode gekommen ist und im Bereich der Moral noch nie wirklich in Mode war: Kontrolle oder, moderner formuliert, Controlling.

Controlling prüft, ob bestimmte Verfahren, Gesetze, Richtlinien eingehalten werden. Wenn nicht, greift das Controlling in diese Verfahren ein. In vielen Unternehmen klappt Controlling gut, solange es um den juristischen Raum geht. Der ethische Raum ist dagegen meist ein nahezu unkontrollierter. Das hat mit der Vorstellung zu tun, dass moralisches Verhalten einem inneren Anliegen entspringen sollte. Schön, wenn es so ist, zwingend ist es aber nicht. Moralisches Verhalten kann auch aus der Furcht vor einer Sanktion heraus entstehen, das macht es nicht weniger moralisch. Die Handlung zählt, nicht der Wille, zumindest nach üblichem moralischen Maßstab. Aus diesem Grund wäre es durchaus sinnvoll, in Unternehmen so etwas wie die Funktion eines Ethik-Controllers zu schaffen.

Auch deshalb, weil die Folgen der Nichteinhaltung von ethischen Leitlinien schwerwiegend sind. So pflanzt ein solches Verhalten in den Köpfen der Beschäftigten leicht Gedanken ein wie „Die anderen nehmen es ja alle auch nicht so genau". Solche Gedanken neigen dazu, sich zur selbsterfüllenden Prophezeiung zu entwickeln, heißt, irgendwann nimmt keiner mehr irgendetwas so genau. Die Außenwirkung ist ebenfalls fatal. Wenn ein Unternehmen sich ethische Leitlinien auf die Fahne geschrieben hat, an die es sich nicht hält, nehmen ihm das die Kunden krumm, und zwar umso krummer, je stärker das Unternehmen die Fahne vorher geschwenkt hat – und kaufen woanders ein.

Es sind ganze einfache Zusammenhänge, die in der Praxis vielfach bestätigt wurden. Unterschreitet ein Unternehmen die sogenannte Grenzmoral – also den ethischen Standard, der als gerade noch so vertretbar angesehen wird – wird es ökonomisch abgestraft. Investiert es jedoch in die Einhaltung ethischer Prinzipien – eben etwa durch die Einführung einer ethischen Kontrollinstanz – und überschreitet die Grenzmoral deutlich, profitiert es ökonomisch. Der wirtschaftliche Ertrag, der zum Beispiel aus dem durch einwandfreies Verhalten gewonnenem Imagegewinn entsteht, übersteigt die Investitionskosten in die Moral erheblich.

Interessanterweise sinken die Kosten, die aufzubringen sind, um den ethischen Standard aufrechtzuerhalten, je höher dieser wird. Denn ein hoher ethischer Standard neigt dazu, sich durch Mechanismen wie echter Überzeugung und wirklichem Glauben an die Leitlinien selbst zu erhalten. Zumindest in der Theorie kann also ab einem gewissen, sehr hohen Standard dann doch auf ethische Kontrolle verzichtet werden.

Ulf D. Posé
Experte für Wirtschaftsethik und Unternehmenskultur
info@posetraining.de

managerSeminare

Das Weiterblidungsmagazin

Abovorteile nutzen

Mehr? Hier klicken.

oder anrufen: 0228/97791-23

50 Euro Rabatt
auf alle Trainingskonzepte

Beispiel: Gesundheitsfördernde Führung

Ladenpreis: 248,- EUR
für Abonnenten: 198,- EUR
als Abonnent 50 Euro gespart!

mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen zur Auswahl

bis zu 50 Euro Rabatt
bei den Petersberger Trainertagen

Petersberger Trainertage
dabei sein auf Deutschlands
größtem Trainerkongress

als Abonnent 50 Euro gespart!

Im Abo enthalten
Themendossiers

Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“

Preis: 19,80 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR
als Abonnent 19,80 Euro gespart!

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte

Inkusive
Flatrate aufs Beitragsarchiv

Beispiel: „Zusammenarbeit mit Consultants“

Artikelpreis: 5,00 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR
als Abonnent 5 Euro gespart!

Flatrate-Onlinezugriff auf über 2.600 Beiträge vergangener Ausgaben

Im Abo enthalten
managerSeminare als ePaper

Exklusiv im Abonnement enthalten

Ladenpreis: nicht beziehbar
für Abonnenten: 0 EUR
als Abonnent Exklusivzugriff

digitale Ausgaben auf dem Tablet lesen

Im Abo enthalten
Flatrate auf das Hefarchiv

Beispiel: Einzelausgabe

Regulär: 14,80 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR
als Abonnent 14,80 Euro pro Heft gespart!

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge