



© Bild: imagebase.davidblack.com

Karriere um jeden Preis?

WAS MACHT DAS UNTERNEHMEN, WIE SETZT ES ZIELE UM UND WIE SEHR GEHT DAS ZU LASTEN VON MENSCH UND UMWELT? MIT SOLCHEN ETHISCHEN FRAGEN BEFASSEN SICH BERUFSEINSTEIGER, DIE MEHR ALS NUR LOHNEMPFÄNGER SEIN WOLLEN. ULF D. POSÉ, PRÄSIDENT DES ETHIKVERBANDES DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT E. V., ERKLÄRT, WELCHE KRITERIEN ABSOLVENTEN BEI DER WAHL DES ERSTEN ARBEITGEBERS BEACHTEN SOLLTEN.

Wie weit darf eine Karriere gehen? Gibt es moralische oder ethische Grenzen, welchen sich die persönliche Erfolgsmaximierung unterzuordnen hat? Bevor diese letztlich natürlich sehr persönlichen Fragestellungen diskutiert werden, möchte ich eine gemeinsame Definition von Moral und

„Karriere und Moral passen gut zusammen.“

Ethik festlegen – denn diese beiden Begrifflichkeiten sind durchaus unterschiedlicher Natur.

Die Moral alleine ist bei der Ausgangsfragestellung wenig hilfreich, ist sie doch oft lediglich der Normenkatalog einer Gesellschaft, die nach dem Motto *„Wie muss man sich benehmen, um in dieser Gesellschaft ohne anzuecken klarzukommen?“* ihren Rahmen bekommt. Die Moral erzeugt deshalb auch recht oft Vermeidungsstrategien, um nicht aufzufallen.

Die Frage nach der Karriere unter Berücksichtigung ethischer Grundsätze ist zielführender. Denn Ethik ist systemunabhängig der Frage gewidmet: Was soll das höchste zu schützende soziale Gut sein, das ich mit meinen Handlungen sichern will?

Die ethische Komponente bei einer Karriere wird ausgemacht durch die Fähigkeit, wirtschaftliches Handeln mit sozialem Miteinander verträglich zu halten. Das ist eine Frage der fachlichen Kompetenz einerseits und der ethischen Kompetenz andererseits; und damit eine Frage des Charakters beziehungsweise des Gewissens.

Wir können über drei Arten von Gewissen verfügen. Das moralische Gewissen ist uns von unseren Eltern vermittelt worden. Dinge wie: „Sei still, wenn der Lehrer spricht und benimm dich anständig“ werden einem Kind von seinen Erziehern eingepflanzt. Das Kind ist diesen Geboten und Verboten gegenüber völlig unkritisch,

manchmal bis zum Ende seines Lebens. Daneben gibt es das funktionale Gewissen. Das arbeitet nach dem Prinzip: „Wes´ Brot ich ess‘, des´ Lied ich sing.“ und ist ebenfalls völlig unkritisch. Zum Dritten kann sich ein sittliches Gewissen entfalten, indem ein Mensch fragt, nach welchen Werten er sein Leben organisieren will, er findet darüber seine *persönliche* Moralvorstellung.

Wie sehr Fragen von Moral und Ethik Karrieren beeinflussen können, zeigt sich immer wieder in Wirtschaft und Politik. Denken Sie nur an die Karriere der zwei Bundespräsidenten Wulff und Gauck: Die fachliche Komponente ist hier wahrlich nicht ausschlaggebend gewesen, sondern die moralische Bewertung der jeweiligen Persönlichkeiten. Während Wulff die Grenzen dessen, was die Gesellschaft als moralisch noch akzeptabel toleriert, überschritten hat und wegen des externen Drucks zurücktreten musste, gibt es auch Manager, die ganz persönlich für sich entscheiden, bestimmte Entwicklungen in der Wirtschaft nicht mehr mittragen zu können. Der belgische Spitzenmanager Daniel Goudevet etwa, der ehemals Vorstandsmitglied im Volkswagen-Konzern war, hat aus ethischen Erwägungen heraus sein Spitzenamt niedergelegt und kümmert sich heute um den Erhalt der Umwelt.

Interessant ist auch das Beispiel des österreichischen Soziologen Fiedler, der Ende der 60er Jahre nachweisen konnte, dass ethisch motivierte Manager erfolgreicher sind, als unethische. Fiedler untersuchte den Zusammenhang zwischen Leistung und Unzufriedenheit und stellte dabei fest, dass eine ethische und wertorientierte Führung ein Unternehmen weniger kostet, als eine unethische Führung. Er ermittelte dies anhand verschiedener Kosten, die zwar nie explizit in einer Bilanz ausgewiesen werden, jedoch erwiesenermaßen enormen Einfluss auf den Gewinn des Unternehmens haben: Zunächst hat ein Unternehmen Transaktionskosten, also Kosten, die im Zusammenhang mit der Transaktion von Verfügungsrechten entstehen. Besonders schmerzlich für ein Unternehmen sind die Kosten, die bei der Verletzung von Verträgen entstehen, gleichgültig, ob es sich um mündliche Zusagen oder schriftliche Dokumente handelt. Ein Mitarbeiter, der sich fair und anständig geführt fühlt, verlangt weniger Wiedergutmachung bei einer

Vertragsverletzung als ein Mitarbeiter, der sich unethisch geführt erlebt. Das gilt auch für Kunden und Lieferanten.

Daneben gibt es die Migrationskosten. Wenn ein schlecht geführter Mitarbeiter deswegen ein Unternehmen verlässt, dann kostet es viel Geld, einen neuen, gleichwertigen Mitarbeiter zu finden. Die Fluktuation in unethisch geführten Unternehmen ist immer höher als die Fluktuation in ethisch geführten Unternehmen. Kann der Mitarbeiter nicht wechseln, weil der Arbeitsmarkt dies nicht zulässt, dann nimmt er einen Umweg. Dieser Umweg wird durch eine Zunahme an Fehlzeiten repräsentiert. Denn Leistungsdruck macht krank. Wenn die Fehlzeiten mehr als drei Prozent betragen, ist meistens davon auszugehen, dass der Leistungsdruck im Sinne einer verantwortungsbewussten ethischen Führung unangemessen ist. Derzeit betragen die Fehlzeiten in Japan zwei Prozent, in der Schweiz vier Prozent und in der Bundesrepublik acht Prozent.

Zum Schluss gibt es die Interaktionskosten: Schlechte Absprachen, Doppelarbeiten und fehlende Abstimmung kosten in ethisch geführten Unternehmen ebenfalls weniger. Sie treten auch seltener auf, denn das Absicherungsverhalten wird teuer und aufwendig, wenn ich meinem Chef nicht wirklich über den Weg trauen kann.

Wer über eine Karriere um jeden Preis nachdenkt, wird sich fragen lassen müssen, ob es ihm gelingt, in seinem beruflichen und privaten Umfeld ein Vertrauensklima herstellen zu können, bei dem die vorgenannten Kosten möglichst gering bleiben, und ob es ihm gelingt, sich jeden Morgen noch gerne im Spiegel anzuschauen.

Das übliche Gegenargument ist häufig: „Auch wer sich wie ein Schwein benimmt, kann sehr erfolgreich sein.“ Das stimmt sogar. Auch ein knallhart kalkulierender Discounter wie Schlecker, der mit seinen Mitarbeitern nicht gerade ethisch motiviert umgeht, kann eine lange Zeit erfolgreich sein. Das Wachstum wurde durch das schlechte Image, bezogen auf die Behandlung und Bezahlung von Mitarbeitern und Lieferanten, lange Zeit kaum beeinträchtigt. Besonders im Niedriglohnsektor wurde enormer Druck ausgeübt. Schlecker hat jedoch inzwischen schmerzlich erfahren, dass dies auf Dauer nicht gut geht. Auch

„Kann man heute eigentlich noch für EADS oder die Deutsche Bank arbeiten ...?“

Wer möchte heute noch für einen Arbeitgeber arbeiten, der bekannt dafür ist, Mitarbeiter, Marktteilnehmer oder die Umwelt auszubeuten? Sicherlich wird es immer Menschen geben, die ihre persönliche Erfolgsmaximierung über alles stellen und nicht hinterfragen, wie ihr Arbeitgeber seine Geschäfte betreibt. Das Gros der Menschen hat jedoch eine Sehnsucht nach einer fairen und transparenten Wirtschaft, die dem Gemeinwohl dient – auch, weil die Kapitalmarktexzesse der letzten Zeit gezeigt haben, dass der Markt eben doch nicht alles zum Wohle der Menschen regulieren kann.

Auf Absolventenmessen hört man von angehenden Berufseinsteigern in der Findungsphase des öfteren Fragen wie „...kann man guten Gewissens überhaupt für einen Rüstungskonzern wie EADS arbeiten?“ oder „... Banken haben ein so schlechtes Image bekommen – könnte ich wirklich stolz sein, in dieser Branche zu arbeiten?“.

Wir leben in einer Zeit, in der die High Potentials sich ihren Arbeitgeber aussuchen können. Das heißt, jeder hat die Chance, sich den Lebensunterhalt nur bei dem Arbeitgeber zu verdienen, der den eigenen Vorstellungen von Fairness auch entspricht. Wer das Nachdenken und die Fragen über die eigenen Werte dann für sich so beantwortet,



Spiegel-Titel über die Deutsche Bank und ihre Geschäftspraxis

dass die Rüstungsindustrie auch Waffen zur Verteidigung herstellt oder bemerkt, dass in der Bankenlandschaft durchaus auch unterschiedliche Institute agieren, der kann ohne schlechtes Gewissen natürlich auch dort arbeiten.

Nur, die Fragen nach den eigenen ethischen Grundsätzen und denen des potenziellen Arbeitgebers, die sollte man sich schon stellen.

Ein Essay von high potential-Redakteur Martin Schneider



© Rainer Sturm/pixelio.de



© Markus Bulik



© Thorben Wengert/pixelio.de

Ulf D. Posé ist freier Dozent für Dialektik und Führungslehre, Managementtrainer, Buchautor und Wirtschaftsjournalist. Er begann seine Karriere als Hörfunk- und Fernsehjournalist. Seit 2009 ist er der Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e. V. und seit 2010 Präsident der Akademie des Senats der Wirtschaft e. V.. Posé äußert sich regelmäßig über Führungsdialektik und Führungsethik.

wenn das Scheitern von Schlecker noch andere Gründe hat:

„Auch wer sich wie ein Schwein benimmt, kann sehr erfolgreich sein.“

Der Verbraucher spürt diesen Raubbau am Mitarbeiter und wehrt sich gegen solche unethischen Methoden.

Als weiteres gutes Beispiel dient auch die Ölbohrinsel Brent Spar, dessen Versenkungsabsichten in der Nordsee durch den Eigner Shell zu einem enormen Boykott von Seiten der Kunden führte.

Der Trend in unserer Gesellschaft nicht ausschließlich auf ein Produkt zu schauen, sondern auch zu fragen, wie es hergestellt

wird und darauf zu achten, wie ein Unternehmen geführt wird, hat zugenommen. Inzwischen entscheiden zirka 70 Prozent aller europäischen Konsumenten auch nach ethischen Kriterien, wenn sie ein Produkt kaufen. Fair trade ist erfolgreich. Als Beispiel dafür eignet sich Anita Roddick, die mit ihrer Kosmetikidee, nur biologisch einwandfreie Produkte in ihren body shops zu verkaufen, so viel Erfolg hat, dass sie ihr Unternehmen für mehr als 180 Millionen Euro an L'Oréal verkaufen konnte.

Was „karrieregeile“ Menschen vergessen, ist, dass es so etwas wie eine Grenz-moral gibt. Wer sich daneben benimmt, kann dies unentdeckt sicher eine Zeit lang erfolgreich tun, jedoch nicht auf Dauer. Dies gilt auch für Unternehmen: Die Grenz-moral zeigt das Verhältnis von moralischem Aufwand zum ökonomischen Ertrag auf. Die Grenz-moral hat zur Folge, dass bei

Verstößen gegen das allgemeine Bewusstsein (exogene Moral) dieser Normenverstoß von außen geahndet wird. Diese Ahndung hat immer negative wirtschaftliche Auswirkungen auf das Unternehmen, sei es durch Konsumverzicht, Sanktionen oder auch nur durch einen Imageverlust.

Versucht also ein zureichend marktmächtiges Unternehmen nach dem Prinzip „Moral lohnt sich!“ sein Image zu verbessern, indem es neben das Unternehmensziel des wirtschaftlichen Erfolgs die Unternehmensziele ökologische und gesellschaftliche Verantwortung stellt, um sich damit langfristig einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern zu verschaffen, so erbringt es einen Moralaufwand, der sich langfristig „rentiert“, weil es sein Image verbessert und weil die Wettbewerber später mit höherem Aufwand nachziehen müssen.

Wenn ich all das Vorgenannte zusammenfassen will, dann geht es am Ende für eine Karriere darum, ob es gelingt, ein Vertrauensklima aufzubauen. Und das gelingt mit unethischem Verhalten nun einmal nicht. Vertrauen erzeugt der Manager, der fachlich und ethisch kompetent, angemessen und zuverlässig handelt. Das ist leicht festzustellen. Mit der Frage: „Kann mein Mitarbeiter ohne Angst zu mir kommen, um mit mir über sein Versagen zu sprechen? Und tut er das auch?“ ist ein Vertrauensklima zureichend sicher auszumachen.

Die Verbindung von Moral beziehungsweise Ethik und Karriere erzeugt letztlich ein belastbares Vertrauensklima zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Jemand, der Karriere mit ethischen Werten verbindet, wird seine Mitarbeiter immer als Menschen, als Personen führen. Damit baut er Vertrauensfelder auf, in denen der Beitrag zur innerbetrieblichen Wertschöpfung größer ist, als mit Angst, Schrecken oder gar Terror zu führen. Und diese Führungspersönlichkeit ist erfolgreicher, gelassener, wird mit Konflikten besser fertig, meistert die Probleme gemeinsam mit ihren Angestellten und Arbeitern. Diese Führungspersönlichkeit hat Mitarbeiter und keine Gegenarbeiter.

... und wie finde ich einen ethisch handelnden Arbeitgeber?

DIE WENIGSTEN ABSOLVENTEN WERDEN SAGEN: „MIR DOCH EGAL, WIE SKRUPELLOS MEIN ARBEITGEBER HANDELT – HAUPTSACHE DER KONTOAUSZUG STIMMT“. **DAS PROBLEM BEI DER IDENTIFIZIERUNG ETHISCHER UNTERNEHMEN BEGINNT DAMIT, DASS ZWISCHEN GESCHMEIDIGER AUSSENDARSTELLUNG UND BITTERER REALITÄT OFT GROSSE DISKREPANZEN BESTEHEN. NATÜRLICH IST DAS ÖFFENTLICHE BILD IN DEN MEDIEN EIN INDIZ FÜR DAS VERHALTEN DES UNTERNEHMENS. ES EMPFIEHLT SICH ABER AUCH, DIE NACHFOLGENDEN FRAGESTELLUNGEN IN DEN BEWERBUNGSPROZESS EINFLIESSEN ZU LASSEN: DER BEWERBER KANN RUHIG SELBST FRAGEN STELLEN UND DEUTLICH MACHEN, WAS IHM WICHTIG IST. DIE REAKTIONEN AUF SOLCHE GEDANKEN – VERSTÄNDNISVOLL UND REFLEKTIEREND ODER GEREIZT – GEBEN OFT EINEN EINBLICK IN DAS EHTISCHE KONSTRUKT EINES UNTERNEHMENS.**

- 1 Könnte ich mit **Stolz** Anderen sagen, wo ich beschäftigt bin?
- 2 Kann ich mich mit den **Leitlinien meines Arbeitgebers** identifizieren?
- 3 Kann das **Geschäftsmodell** nur dann funktionieren, wenn Marktteilnehmer ausgebeutet werden?
- 4 Pfl egt und fördert das Unternehmen einen ökologisch sinnvollen Umgang mit **Ressourcen**?
- 5 Wie verhält sich das Unternehmen in **sozialen Fragen**?
- 6 Fördert, unterstützt und **belohnt es die Entwicklung der Primärtugenden**, wie etwa Zivilcourage, kreativen Ungehorsam, Konfliktfähigkeit und kritische Gerechtigkeit?
- 7 Handelt und entscheidet das Unternehmen so, dass bei jedem internen und externen Partner die **Bereitschaft zu selbständigem und selbstverantwortlichem Handeln** gefördert wird?
- 8 Finden sich Indizien über den **Grad der Identifikation** mit dem Unternehmen durch Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten?
- 9 Agiert das Unternehmen so **transparent**, dass Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit sich informieren und die sie betreffenden Entscheidungen verstehen können?
- 10 Berücksichtigt das Unternehmen bei konkurrierenden Interessen die **Folgen für alle Beteiligten**?

women&work
www.womenandwork.de

KARRIERE-MESSE & KONGRESS

- 85 Top-Unternehmen
u.a. A.T.Kearney, accenture, adidas, Axel Springer, Bayer, Bundesnachrichtendienst, Coca-Cola, Telekom, Google uvm
- Anmeldung für Vier-Augen-Gespräche bis zum 30. April
- Karriere-Tools und Erfolgs-Strategien für Frauen:
Über 40 Impulsvorträge und Workshops, Mentoring4Minutes – Speed-Dating mit erfolgreichen Frauen, Technik statt Poesie: der Women-MINT-Slam, Experten-Tipps auf der Karriere-Meile
- Special Guest: **Rita Süßmuth** (Bundestagspräsidentin a. D.)

05. MAI 2012 • 10-18 UHR
PLENARGEBÄUDE • BONN

BESUCH
KOSTENFREI
