

Paul V. Broeckx, Präsident Centre de Formation en Management (CRPM)

Unternehmen sollten authentisch auftreten und geradlinig handeln

Die soziale Verantwortung von Unternehmen ist seit Jahren Gegenstand von Verlautbarungen und Übereinkünften aller Art. Entstanden ist ein Chaos von Prinzipien und Regeln, das Begriffen wie persönlicher Pflicht und Verantwortung zuwider läuft. Was ist wichtig? Ein Beitrag zur Meinungsbildung.

Seit über zehn Jahren verkünden Unternehmen, ihre zentrale Aufgabe sei es, Werte zu schaffen. Unter «Werte» wird dabei das Wachstum der Börsenkapitalisierung verstanden. Niemand zweifelt an der Ernsthaftigkeit derartiger Äusserungen. Damit konnte aber nicht verhindert werden, dass die Finanzkrise die grösste Zerstörung von Werten zur Folge hatte, welche die Geschichte je gesehen hat. Schätzungen zufolge wurden in den Märkten 40 Billionen Dollar vernichtet.

In derselben Zeit haben sich die Unternehmen moralische und ethische Werte auf die Fahne geschrieben, mit denen geradezu Handel betrieben wurde. Die Anzahl von Verhaltenskodizes, Unternehmensleitbildern und Governance-Regeln ist Legion. Und natürlich ist es ein Ding der Unmöglichkeit, sie alle einzuhalten: Zu verschwommen und widersprüchlich ist ihr Wortlaut.



Paul V. Broeckx bei einem Vortrag.

nen Tugend gebührt Bernard L. Madoff. Die rührendste seiner Selbstbeweihräucherungen: «Die Kundschaft weiss, dass sich die Bernard L. Madoff Investment Securities LLC persönlich dafür einsetzt, ihre uneingeschränkte Reputation in Sachen Werte, Ehrlichkeit und hohe ethische Verpflichtung, die das Unternehmen schon immer ausgezeichnet haben, beizubehalten.» Alles in allem hat Madoff seine Kunden um 60 Milliarden Dollar geprellt. Das ganze Arsenal von wohlgemeinten Sätzen hat sich als wirkungslos, gar als schädlich erwiesen.

Das ist weiter nicht verwunderlich. Madoff ging es weniger darum, seine Unternehmenspraxis als moralisch anzupreisen – ihm ging es vielmehr darum, seine Interessen zu verteidigen. Der angelsächsische Raum kennt keinen klar definierten gesetzlichen Rahmen. Was nicht verboten ist, ist erlaubt. Diese Überzeugung hat einen Wust von Regeln, Normen und Verfahren nach sich gezogen. Sie sollen beweisen, dass sämt-

liche Vorsichtsmassnahmen ergriffen wurden, um Schadensersatzzahlungen zu verhindern, deren übertriebenes Ausmass in den USA man ja kennt.

Das Resultat ist ein Chaos von gesetzlichen und tugendhaft-ethisch geprägten Grundsätzen und Regeln, in denen sämtliche Spuren von Pflicht und persönlicher Verantwortung getilgt sind. Viele Firmen sind weit davon entfernt, den Respekt für unsere Werte zu fördern. Im Gegenteil: Sie annullieren die Werte, indem sie diese an den kleinsten gemeinsamen Nenner überantworten, nämlich an die Reglementierung. Das ist auch der Grund, wieso die Grundsätze so einheitlich und konform daherkommen. Es gibt keine Überraschungen, alle schützen sich vor denselben Gefahren. Es ist fast ein Ding der Unmöglichkeit, etwas gegen diese Plattitüden einzuwenden.

Wohltätigkeit ist kein Beleg für Integrität

Aus derselben Verwirrung ist ein Amalgam hervorgegangen, das den Behälter nach und nach durch dessen Inhalt ersetzt. Die Haupttätigkeit mancher Audit-Unternehmen besteht geradezu darin, die Konformität der Leitlinien zu überprüfen. Diese Unternehmen bemängeln zwar eine fehlende Unterschrift auf einem Dokument, das die Auszahlung eines Bonus bewilligt, zur Absurdität des Betrags hingegen schweigen sie.

Es gibt Rating-Agenturen, die fällen ihr Verdikt, ohne je einen Fuss über die Schwelle der betroffenen Firma gesetzt zu haben. Sie wissen nichts, was über das hinausgeht, das sie aus den verschiedenen Audits zusammengetragen haben. Eine Bank behauptet, «grün» zu sein, wenn ihre Direktoren Hybridautos

Die Verantwortung des Unternehmens besteht darin, mit seiner Tätigkeit eine nachhaltige Entwicklung zu generieren.

Doch all die treuherzigen Verlautbarungen waren nicht in der Lage, die grössten Skandale der Bankengeschichte zu verhindern. Faule Kredite in der ganzen Welt zu verhökern und sie dann noch mit einem Gefälligkeits-Rating zu versehen und mit ungedeckten Sicherheiten zu hinterlegen, ist eine krasse Verletzung der Moral, mit der man sich sonst so gern schmückt. Der Hauptpreis für die lautstärkste Verkündung der eige-



Bilder: ABB (2), Lemmen (2), Beat Märki, Winterthur/Lignum

Sie stehen im Zentrum der unternehmerischen Verantwortung: Die Mitarbeitenden und deren Leistungsbereitschaft.

fahren. Ist das Institut damit bereits glaubwürdig? Wenn ich einen Chirurgen benötige, frage ich auch nicht danach, ob er mit dem Velo zum Spital fährt.

Es ist salonfähig geworden, sich mit Wohltätigkeit zu brüsten. Ich bin der Meinung, wahre Wohltätigkeit verfolge keine Interessen und passe zu keinem wie auch immer gearteten Apparat. Auf alle Fälle ist «Benefizismus», so lobenswert er auch sein mag, noch lange kein Beleg für Integrität. Selbst die Durchtriebenen spenden für Hilfswerke. Wir wurden von geschickten Fälschungen und perversen Täuschungen missbraucht. Die Krise hat die Maske dieser formellen Moralisierung heruntergerissen. Es ist an der Zeit, dieses perfide Modell abzulösen.

Von Moral und Ehre, Geld und Gewinn

Vorneweg: Moralische Werte gehören allen. Es ist nicht an den Unternehmen,

sie für sich zu beanspruchen. Unternehmen haben eine Betriebsrechnung und eine Bilanz. Sie haben keine Werte (siehe dazu den Lesetipp am Schluss). Die Werte sind in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und in ihnen muss man sie auch entdecken. Anstatt seine Zeit mit dem Verfassen von Leitlinien zu vertun, kümmert man sich besser um seine Angestellten, und zwar von Anfang bis Ende. Ein Buchhalter oder ein Verkäufer kann so gut sein, wie er will – man stellt mit ihm letztlich eine grosszügige und integre, oder eben eine pedantische und doppelzüngige Person ein. Es ist sein Wertesystem, das uns interessiert, und nicht umgekehrt.

Die für ein Unternehmen gewinnbringendsten Personen sind nicht unbedingt jene, die am meisten verdienen. Die moralischen Werte eines Mitarbeitenden stehen und/oder fallen mit seiner Einstellung zum Geld. Wer sich sehr ausgeprägt für (eigene) Gewinne interessiert, ist in der Regel ein Egozentriker,

der die Zusammenarbeit mehr behindert als fördert. Folglich ist eine Entlohnung, die auf einem übertriebenen finanziellen Anreizsystem basiert, ein Irrtum – wie die Bankenkrise deutlich bewiesen hat.

Angriffe auf die individuelle Freiheit

Sie steht auch im Gegensatz zu den hehren Prinzipien von Ehre, Integrität und gegenseitigem Vertrauen, die aus den Leitlinien und Verhaltensgrundsätzen auf uns herab plätschern. Was die Ethik betrifft, so sollten sich Unternehmen davor hüten, das Wort überhaupt in den Mund zu nehmen. Ethik ist der letzte Zufluchtsort des persönlichen Gewissens. Wer sie reglementieren will, hat einen totalitären Zug. Jeder Zugriff auf das Gewissen ist ein Angriff auf die individuelle Freiheit.

Eines der wichtigsten ethischen Prinzipien, das ein Unternehmen beherzigen sollte, lautet: Wir mischen uns nicht in ►

- das Privatleben und die Bürgerpflichten unserer Angestellten ein. Ein Unternehmen sollte sich damit begnügen, einen kompetenten, effizienten, ehrlichen und kooperativen Mitarbeitenden einzustellen. Ob er in einer Benzinschleuder oder mit dem Velo zur Arbeit kommt, ist allein seine Sache.

Indem ein Unternehmen Reichtum schafft, leistet es einen realen Beitrag an die soziale und wirtschaftliche Solidarität. Unternehmen sind eine zentrale Quelle von Fortschritt und Wohlstand. Darauf können sie stolz sein. Ihre Verantwortung besteht darin, mit ihrer Tätigkeit eine nachhaltige Entwicklung zu generieren. Sie müssen in ihrem ganzen Auftreten authentisch und in ihrem Handeln geerdet sein.

Das Leadership-Modell basiert weder auf Alexander dem Grossen noch auf Napoleon. Es soll vielmehr die Solidität der Kompetenzen, den Willen zum Erfolg, die Nähe zu und das Wohlwollen gegenüber der Basis spiegeln. Damit könnte man sich unzählige Gespräche und E-Mails sparen. Ein kurzer Seiten-

blick, der bestes Einvernehmen signalisiert, schlägt sämtliche Geschwindigkeitsrekorde in der Kommunikation. Das Einvernehmen funktioniert nicht ohne Nähe. Und ohne Wohlwollen erreicht man rein gar nichts. Wohlwollen erlaubt sämtlichen Tadel, ja selbst strengste Zu-rechtweisungen. Schliesslich und endlich steckt ja der Wille dahinter, mit gutem Beispiel voranzugehen, zu helfen und zu verbessern. Man kann anspruchsvolle Forderungen stellen und dabei doch das menschliche Gesicht wahren. Wahre Leadership hat immer ein offenes Ohr und ist konstruktiv.

Ist die Schweiz ein Wirtschaftsmodell?

Das World Economic Forum hat jüngst eine Liste veröffentlicht, auf der die wettbewerbsfähigsten Nationen der Erde aufgeführt sind. Die Schweiz hat die USA entthront und sich auf dem ersten Platz etabliert. Diese Leistung kann nicht hoch genug geschätzt werden. Denn die Schweiz ist ein kleines Land mit einer starken Währung, hohen Löhnen, einer

vernünftigen Verschuldung und einer niedrigen Arbeitslosigkeit – das pure Gegenteil der USA.

Gibt es also so etwas wie ein Schweizer Wirtschaftsmodell? Man möchte es durchaus meinen. Falls es tatsächlich existiert, basiert es zweifellos auf der dauerhaften Solidität seiner Unternehmen, auf deren ständig mit frischem Wind versorgten Kreativität und der beispielhaften Leistungsbereitschaft seiner Angestellten. Das Modell steht einem hegemonialen Denken, das auf vordergründigen Moralisierungen und zweifelhaften Amalgamisierungen beruht, diametral entgegen. Letzteres auszutauschen gegen Authentizität und Bodenhaftung, wäre ein echter Fortschritt. ■

Paul V. Broeckx ist Präsident des Centre de Formation en Management (CRPM) und ehemaliger Direktor HR von Nestlé.

Buchtipps zu Unternehmen und Werten: André Comte-Sponville: Kann Kapitalismus moralisch sein? Aus dem Französischen übersetzt von Heiner Kober, Zürich 2009 (Diogenes Verlag).

diga
möbel

BÜRO-KOMPETENZ.

diga ist das Kompetenz-Zentrum für die KMU. Wir planen Ihr Büro, vom einfachen Schreibtisch bis zur komplexen Bürolandschaft.

3400 Burgdorf/Bern	8600 Dübendorf/Zürich	8854 Galgenen/SZ
1023 Crissier/Lausanne	6032 Emmen/Luzern	4614 Hägendorf/Olten
8953 Dietikon/Zürich	1700 Fribourg Nord	9532 Rickenbach/Wil

I d'diga muesch higa!

Jetzt **Sonderangebote**
zum Zugreifen!



www.diga.ch

Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check
8027 Zürich
Tel. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89
www.lunch-check.ch

Lunch-Checks sind erste Wahl.

Bis CHF 180.– pro Monat (CHF 2'160.– pro Jahr) sind Lunch-Checks von Sozialabgaben (AHV/IV/EO/ALV/NBU) befreit. Erfahren Sie mehr unter www.personalverpflegung.ch.