

Wirtschaftsethik

Wie kann wieder Vertrauen geschaffen werden?

Der Beitrag zeigt, wie wichtig Vertrauen und Ethik im beruflichen wie im privaten Bereich sind und dass jeder aufgerufen ist, mit vertrauensbildenden Maßnahmen vor seiner Haustüre zu kehren. Mit dem wieder wachsenden Vertrauen kann der stotternde Motor der Wirtschaft Impulse bekommen. Mögliche Maßnahmen in dieser Umbruchzeit betreffen auch das ganz persönliche Wertesystem.



Die Wirtschaft in Deutschland steckt in einer tiefen Akzeptanzkrise. Bei Umfragen bewegen sich die Zustimmungswerte gerade noch im zweifeligen Bereich. So zeigte die 15. Shell-Jugendstudie, dass nur noch vier Prozent der Befragten großen Unternehmen vertrauen. Nur die politischen Parteien erreichen geringere Werte.

Damit ist auch das Vertrauen zu den „Unternehmern“ auf einem Tiefpunkt. Man könnte fast sagen, Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich auf „Crash-Kurs“. Industrie, Banken, Verbraucher und Gewerkschaften rufen nach der Politik als Retter und wünschen sich den Staat als Unternehmer: Forderungen nach starren Regeln zu Arbeitsgestaltung, Entlohnung und Unternehmensstrategien werden laut. Unsere „moderne“ Gesellschaft stellt die Prinzipien der „sozialen Marktwirtschaft“ in Frage und sieht keinen Ausweg. Aus Furcht vor Konsequenzen verharren ganze Branchen in Regungslosigkeit, gängige Maßnahmen sind die Flucht unter einen „Rettungsschirm“ oder der Beschluss zur

Kurzarbeit. Allzu oft ist nicht mehr das Unternehmertum Triebfeder für Entscheidungen.

Inzwischen ist bereits zu beobachten, dass sich dieses Verhaltensmuster auf den Führungsnachwuchs überträgt, selbst in den Schulen dominiert mittlerweile die Sehnsucht nach Jobsicherheit den Wunsch nach einer anspruchsvollen und verantwortungsvollen, motivierenden Aufgabe (vgl. Umfrage des Trendence-Instituts, veröffentlicht bei AOL im März 2009).

Wie aber befähigen wir die Manager zukünftig, das Vertrauen, das unsere Volkswirtschaft so sehr benötigt, (wieder-)herzustellen – das Vertrauen, um die Wirtschaft aus der Talsohle der Glaubwürdigkeit zu führen?

Zusammenhang zwischen Leistung und Vertrauen

Vertrauen ist eine Fähigkeit, die wir Menschen schon in den allerersten Lebensminuten anfangen zu entwickeln. Das sogenannte Urvertrauen ist eine der grundlegenden Säulen, auf denen unser

Risikoaversion und Misstrauen sind die Antagonisten des unternehmerischen Handelns.

menschliches Miteinander in allen Lebensbereichen basiert. Ohne diese Basis sind wir kaum in der Lage, weitergehende Beziehungen zu knüpfen bzw. tragfähige Netzwerke aufzubauen. Dieses Vertrauen, zum einen in die eigenen Fähigkeiten (persönliches Vertrauen), aber auch in die privaten, beruflichen und wirtschaftlichen Beziehungen (System-

Kompetenz- und Vorschussvertrauen), sind die Grundvoraussetzungen für fundierte Meinungsbildung und solide Entscheidungsfindung. Ohne Vertrauen ist vernünftiges Wirtschaften nicht möglich. Dieser Zusammenhang zeigt bereits auf, dass Vertrauen und wirtschaftliches Handeln sich bedingen. Risikoaversion und Misstrauen sind damit die natürlichen Antagonisten des unternehmerischen Handelns.

Die weitere Betrachtung fokussiert sich auf das „persönliche Vertrauen“. Der handelnde Mensch in unserer Gesellschaft ist bestrebt, das erreichte (soziale, wirtschaftliche und/oder persönliche) Niveau zu halten. Hierzu ist er bereit, seine Fähigkeiten und Kompetenzen entsprechend „zu vermarkten“. Wenn nun dieses persönliche Vertrauen beschädigt ist, kann weder die individuelle Leistungsfähigkeit noch das Leistungsvermögen einer Volkswirtschaft unter Beweis gestellt werden. Und damit ist keine unternehmerische Leistung möglich. Das bedeutet in der Konsequenz: Unternehmertum braucht Vertrauen!

Also kann unternehmerische Leistung nur erreicht werden, wenn das Vertrauen in die eigene Person, in die eigenen Leistungen und die Relevanz des eigenen Handelns gestärkt und betont werden. Der Anfang liegt also in jedem Individuum selbst und nicht in einer abstrakten Institution, wie z. B. „dem Staat“, „der Politik“, „den Managern“, „den Unternehmern“.

Wie so oft in der Unternehmensberatung liegen die besten Lösungen meist

recht nah und sind den unmittelbar Betroffenen in der Regel hinreichend bekannt. So auch die Erfahrung aus dem Bewerbercoaching: Die Manager sehen den Zusammenhang zwischen schwindendem (persönlichen) Vertrauen und unternehmerischer Leistungsfähigkeit der Wirtschaft, sind aber häufig nicht in der Lage, die erforderlichen vertrauensbildenden Maßnahmen einzuleiten.

Vertrauensbildende Maßnahmen

Wenn Vertrauen das wirtschaftlich sinnvolle Handeln erst ermöglicht, muss in dieses (geschwundene) Vertrauen investiert werden. Nachfolgend drei Denkansätze:

1. Individuelle Werte: Alle handelnden Personen müssen sich vier Werten stellen: Leistung, Nachhaltigkeit, Glaubwürdigkeit und Solidarität. Dieses Wertesystem muss individuell belegt werden, wenn dies aber ehrlich und vertrauens-

Es geht nicht um große Strategien, sondern um kleine, pragmatischen Ansätze.

voll mit sich selbst erfolgt, so spiegelt sich das in der Leistungsfähigkeit und letztendlich im Erfolg und der Zufriedenheit wieder.

- Was investiere und leiste ich in meine Arbeitsmarktfähigkeit?
- Sind meine Ziele und Handlungen langfristig ausgelegt?
- Bin auch ich in meinem Handeln glaubwürdig?
- Verhalte ich mich in meiner Arbeitsumgebung solidarisch?

2. Strategische Werte: Ethische Fragestellungen müssen integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Neben technischen, ökonomischen und politischen Risiken gibt es auch moralische Risiken, wie einige Unternehmen in der Vergangenheit schmerzlich erfahren mussten. Es ist eine strategische Aufgabe des Managements, Moral von einem

Kosten- zu einem Produktionsfaktor zu entwickeln.

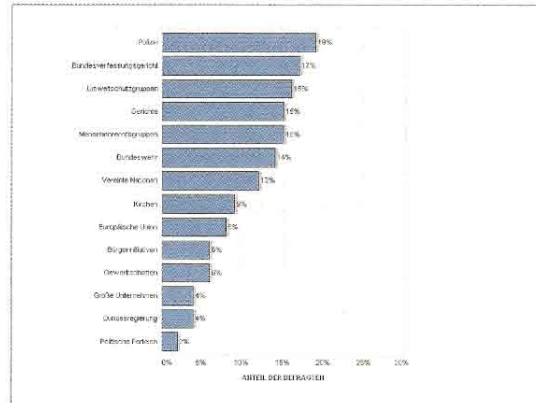
3. Intrapersonelle Werte: Alle Beteiligten müssen in den Dialog treten! Die Kommunikationskompetenz der Führungskräfte ist oft nicht ausreichend. Der wesentliche Grund liegt darin, dass diese Kompetenz in keinem Ausbildungsgang für Führungskräfte vermittelt wird – von den ganz wenigen Hochschulen abgesehen, die seit einigen Jahren das Feld „Wirtschaftsethik“ anbieten. Und dass diese Kompetenz nicht trivial ist und allein mit persönlichem „guten Willen“ nicht erfolgreich praktiziert werden kann, ist selbstredend. Ohne ein Grundwissen darüber, wie sich die Marktwirtschaft mit Gewinnstreben und Wettbewerb als ethisch geboten rechtfertigen lässt, werden die Führungskräfte weitreichende Einzelentscheidungen der Belegschaft und der Öffentlichkeit gegenüber kaum glaubwürdig vermitteln können. Vor allem werden sie nicht in der Lage sein, in moralischem Gewand daher kommende Forderungen mit guten, d. h.

ethischen Gründen zurückzuweisen. Ein solches Ansinnen wäre z. B. die Erwartung breiter Kreise der Öffentlichkeit, große Teile der Unternehmensgewinne für den Erhalt nicht mehr marktgerechter Arbeitsplätze zu verwenden.

Führungskräfte, die nicht nachvollziehbar zeigen können, dass die Unternehmen selbst mit unpopulären Entscheidungen der Allgemeinheit dienen und nicht nur den Shareholdern, werden in der öffentlichen Kritik nicht bestehen können.

Fazit: Gesunden Menschenverstand einschalten

Die Erfahrung in der Personalberatung zeigt, dass es nicht die markigen Sprüche sind, die helfen, oder die Lippenbekanntnisse, sondern schlicht das Einschalten des gesunden Menschenverstandes, kurz „GMV“. Es geht nicht um



Befragung: Welche Institutionen genießen hohes Vertrauen bei den 18- bis 25-jährigen?

Quelle: Schnell-Jugendstudie

große, abgehobene Strategien, sondern um die kleinen, pragmatischen Ansätze des GMVs. Gegenseitiges Vertrauen wird wachsen auf der Grundlage des Verständnisses füreinander, für die Werte des Einzelnen und die Moralvorstellungen im Unternehmen. Diese Aspekte müssen entwickelt und entsprechend kommuniziert werden.



Der Autor: Michael Reitzenstein,

Jahrgang 1966, ist Wirtschaftsingenieur in Karlsruhe. Nach knapp 20 Jahren Personalarbeit, zuletzt als Senior Vice President der Schweizer OC Oerlikon AG, hat er sich entschlossen, sich in der international agierenden oprandi & partner-Gruppe selbständig zu machen. Treiber für diese Entscheidung ist seine Überzeugung, dass einerseits die Unternehmen Mitarbeiter mit wesentlich breiteren Qualifikationsspektren benötigen, die Führungskräfte der Zukunft sich jedoch vor allem durch persönliches Coaching weiterentwickeln werden.