Integrität als unternehmerische und politische Qualität

Warum es um mehr geht, als nur Regeln zu folgen

Dr. Barbara Strohschein

April 2012

Zusammenfassung

Es steht außer Frage, dass wir Regeln brauchen. Die Alltagskultur hat viele ungeschriebene Regeln, die von Generation zu Generation weitergegeben werden. Ebenso braucht eine Gesellschaft Gesetze. Diese Gesetze sind u.a. im Bürgerlichen Gesetzbuch zusammen gefasst und haben immer einen Deutungsspielraum.

Die Korruptionsskandale ließen es notwendig erscheinen, über die Gesetze und die ungeschriebenen Regeln hinaus ein Regelsystem für Unternehmen genau festzulegen, um der Korruption Einhalt zu gebieten.

Die nicht lange existierenden Compliance-Systeme haben einerseits ein Vorteil: Jeder Mitarbeiter, nicht nur im Inland, sondern auch in den Firmenniederlassungen im Ausland weiß, woran er sich halten soll. Andererseits tauchen mit diesen Systemen Aspekte auf, die problematisch sind. Hier wird der Frage nachgegangen, wie Führungspersönlichkeiten heute sich mit Regeln und über die Regelsysteme hinaus integer verhalten können – auch unabhängig von pressure groups und Gruppendruck.

Und im Weiteren wird darüber reflektiert, wie Integrität entsteht, wirken kann und welche Rolle sie für die Qualität eines Unternehmens spielt.

Das ISPSW

Das Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung (ISPSW) ist ein privates, überparteiliches Forschungs- und Beratungsinstitut.

In einem immer komplexer werdenden internationalen Umfeld globalisierter Wirtschaftsprozesse, weltumspannender politischer, ökologischer und soziokultureller Veränderungen, die zugleich große Chancen, aber auch Risiken beinhalten, sind unternehmerische wie politische Entscheidungsträger heute mehr denn je auf den Rat hochqualifizierter Experten angewiesen.

Das ISPSW bietet verschiedene Dienstleistungen – einschließlich strategischer Analysen, Sicherheitsberatung, Executive Coaching und interkulturelles Führungstraining – an.

Die Publikationen des ISPSW umfassen ein breites Spektrum politischer, wirtschaftlicher, sicherheits- und verteidigungspolitischer Analysen sowie Themen im Bereich internationaler Beziehungen.

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW

Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany

Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06

E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

ANALYSE

Der Markt als System und der Mensch als Faktor

Reden wir mal nicht nur von Rendite, von Export und Import und Wettbewerb. Reden wir vom System der Marktwirtschaft und den Menschen, die darin agieren: Die Marktwirtschaft ist nicht vom Himmel gefallen, sondern von Menschen gemacht.

Das System baut auf individuelle Qualitäten, d.h. Tugenden und Fähigkeiten wie Anständigkeit, Fleiß, Motivation, Pflichtgefühl, Kompetenz und Kreativität auf. Ohne diese Qualitäten funktioniert Wirtschaft langfristig nicht. Auf dem Markt wird Leistung und ökonomischer Erfolg gefordert, aber nicht in den Erwerb dieser Qualitäten investiert, die Wirtschaftswachstum erst ermöglichen.[1] Das heißt, der Markt stützt sich auf „Pfeiler", die er selbst nicht errichtet hat. Es sind vielmehr die Eltern und der Staat, die in Erziehung und Bildung „investieren". Die breite Angebotspalette an beruflicher Weiterbildung baut darauf auf.

Jede Führungspersönlichkeit war jedoch einmal ein Kind, das in Elternhaus und Schule wie durch Aktivitäten in der Freizeit Kompetenzen und ein „inneres Wertsystem" erworben hat. Und jede Führungspersönlichkeit, die in diesem System agiert, hat also eine persönliche Vorgeschichte. Die Kompetenzen wie das innere Wertesystem wirken sich auf Handlungen, Gefühle und Ansichten eines Menschen bis in das Erwachsenenalter aus. (Genauso wie der Mangel an Kompetenzen und das Fehlen einer inneren Werteorientierung.)

In Führungspositionen haben diese einstigen Kinder jeden Tag Entscheidungen zu treffen und Konflikte zu lösen. Wie sie dies tun, hängt von ihren Kompetenzen und ihrem „Wertesystem" ab. Das ist mittlerweile auch mehr denn je öffentliches Thema. „Der BWL fehlen Beiträge zur Charakterbildung" – so lautet ein Beitrag in der FAZ im Wirtschaftsteil vom 2.4.2012. Konstatiert wird, dass der Mensch als Kostenstelle und Produktionsfaktor auftauche, die Mitarbeiter aber in der Bilanz „nicht als Aktivposten" erscheinen. Im BWL Studium ginge es überhaupt nicht um Werte und Integritätsbildung. Integrität jedoch sei dringend nötig, fordert der in diesem Artikel zitierte Autor Gerhard Förster.

Diese Qualitäts-Pfeiler sind die Basis für Prosperität. Brechen sie zusammen, bricht auch die Wirtschaft zusammen. Sie bröckelt bereits, auch deshalb, weil Tugenden wie Anständigkeit und Pflichtgefühl keine Rolle spielen, wenn man Geld „machen" will. Dies zeigt sich an überhöhten Boni und Gehältern, die sich Funktionäre zugestehen. Diese Gehälter stehen in keinem Verhältnis zu einer konkreten Leistung, die Fleiß, Kreativität und Kompetenz verlangt. Sie stehen zudem im Kontrast zum sinkenden Lohn des durchschnittlichen Arbeitnehmers. Diese Schieflage erzeugt Empörung, und die Öffentlichkeit schreit auf. Sie schreit auch auf, wenn Korruption im Spiel ist.

[1] Siehe Schumpeter, J.A.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. (1942) Tübingen Basel 1993

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW
Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany
Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06
E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

Ein Beispiel dafür bot der Siemens-Skandal im Jahr 2006. Der damalige Vorstand Thomas Ganswindt wurde verhaftet. Der bislang größte Korruptionsskandal in Deutschland wurde öffentlich heiß diskutiert – mit weitreichenden Folgen.

Die Korruption und ihre Folgen

Unter Korruption versteht man den Missbrauch einer Machtposition zum persönlichen Nutzen. Unter dem Begriff „Weiße-Kragen-Kriminalität“ oder das „Eisberg-Phänomen“ werden diese „Straftaten“ als „opferlos“ bezeichnet. Es ist noch gar nicht so lange her, dass im internationalen Business Korruption selbstverständlich war. Bis 1999 hatten Firmen die Möglichkeit, Bestechungsgelder steuerlich abzusetzen. „Es waren Leute wie Peter Eigen, langjähriger Spitzenmann der Weltbank und Gründer der Organisation Transparency International, die das Klima änderten und hartnäckig argumentierten, dass der Kampf gegen Korruption zu gewinnen sei.
Nachdem die USA schon Ende der 70er-Jahre vorgeprescht waren, folgte später die Industrieländerorganisation OECD und damit auch Deutschland. Großbritannien erließ im vergangenen Jahr ein weit reichendes Gesetz, das die Verfolgung auch deutscher Firmen erlaubt, selbst wenn sie in Afrika Beamte bestechen. Es gibt immer weniger Plätze auf der Welt, wo man sich noch ungestraft mit Geldbündeln seine Aufträge erkaufen kann.“[2]

Compliance und die Schattenseiten

So weit so gut. Mit dem Ruf nach mehr Rechtschaffenheit boomt die Branche der Wirtschaftsprüfer und -berater. Ernst & Young, Deloitte, KPMG und PwC wie auch zahlreiche große Unternehmen haben Compliance-Systeme entwickelt. Sogar Hochschulen bieten Ausbildungen für Compliance-Manager an. Selbst bei kleineren Konzernen (zum Beispiel Grohe) ist die Botschaft angekommen: Ein Compliance-System ist weniger kostspielig als Strafe. Grohe hatte wegen Preisabsprachen hohe Geldstrafen zu bezahlen.

Doch das ist nur die eine Seite der Medaille. Eine kleine Geschichte aus einem großen Konzern macht die andere Seite deutlich: In einer Firma wird eine Hotline für Mitarbeiter eingerichtet, mit einer Liste von Regeln, an die sich alle halten sollen. Zu Weihnachten bekamen die Mitarbeiter einer Abteilung Räuchermännchen von einem Kunden geschenkt. Man forschte, was die Räuchermännchen kosten, und sah sich dann veranlasst, die Gabe zurückzuschicken.

An den peinlichen Abläufen, denen der ehemalige Bundespräsident Wulff sich aussetzte und ausgesetzt war, kann man sehen, dass das „Unter-die Lupe-nehmen“ keineswegs an und für sich sinnvoll und rechtschaffen ist: Meinungschaos in den Medien, Beschädigung eines öffentlichen Amtes und keine wirkliche Aufklärung. Hier sprach man von „Vorteilsnahmen“, die Wulff sich erlaubt hatte, ohne selbst anzunehmen, er hätte Unrechtes getan.

[2] Welt online 22.1.2012

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW
Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany
Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06
E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

Die Verdächtigungen werden Mode. Wie zum Beispiel der Berliner Oberbürgermeister Wowereit sich zu rechtfertigen hatte, dass er die von ihm genutzten Flüge im Privatjet des ehemaligen Bundesbahnchef Herrn Dürr mit einer Spende ausgeglichen habe.[3]

Was nicht diskutiert wird

Es steht außer Frage, dass wir Regeln brauchen. Wenn jeder macht, was er will und dies nur zu seinem Nutzen, würde die Solidargemeinschaft auseinanderbrechen. Wir sind auf dem Weg dazu. Doch wie lässt sich diesem Bröckeln entgegen wirken?

Nach dem Fall Siemens meint man, durch Regelsysteme und Überprüfungsmechanismen das Problem lösen zu können. Aber wie die Entwicklung zeigt, ist Compliance nicht der einzigen Weisheit Schluss – aus mindestens zwei Gründen:

Regeln sind immer nur so „gut" wie die Menschen, die ihnen entsprechen sollen.
Regeln sind notwendig wie überflüssig, je nachdem, wer mit ihnen wie umgeht.

Wer dieses Paradoxon nicht erkennt, gerät in eine Falle. Dann passiert zweierlei: Der Regel wird entweder sklavisch oder ängstlich bis zu Lächerlichkeit entsprochen (siehe Räuchermännchen!). Den Menschen wird nicht zugetraut, selbst zu entscheiden, was rechtens ist und was nicht. Diese Annahme spricht für sich!
Oder die Regel wird zu einem abstrakten „moralisch-ethischen" Prinzip erhoben, an dem die Verhaltensweisen von Menschen gemessen werden, unabhängig von den Umständen und dem konkreten Fall. So kann durchaus eine Atmosphäre von Häme und Denunziation entstehen, die unter dem Deckmantel von Anstand gedeiht.

Denkt man den Fall Wowereit oder Wulff weiter, dürfte keine öffentliche Person, kein Machtinhaber sich mehr von Geschäftsfreunden zum Essen einladen lassen, ohne in den Verdacht der Bestechung zu kommen. Die „Regel" wird so zu einem Instrument, mit dem Menschen andere Menschen kontrollieren, beurteilen und verurteilen können, ohne nachzudenken, was sinnvoll und was sinnlos ist.

Diese Aspekte des Compliance-System werden kaum öffentlich reflektiert. Allenfalls unter Freunden ist (hinter vorgehaltener Hand) davon die Rede. So wie ich es kürzlich erlebte. Ein Freund von mir, der in einem Großkonzern in einer Führungsposition tätig ist, klagte, welche widerwärtigen neuen Auswirkungen die „Rechtskontrolle" im Unternehmen habe. Jeder verdächtige jeden, Kreativität sei so kaum noch möglich. Und wer die Rechtskontrolle hinterfrage, käme in Verdacht, der Regellosigkeit wieder die Tür öffnen zu wollen.

Genauigkeit und Vagheit

Ein Vergleich zwischen „Regeln" und „Gesetzen" dient dazu, die problematischen Auswirkungen von Rechtskontrollen in einer Firma zu verstehen.[4]

[3] Siehe Tagespiegel vom 14.3.2012
[4] Vgl. hierzu ein Vortrag von Prof. Dr. Dieter Flader im VW-Konzern im Jahr 2009, in dem es u.a. um Compliance-Themen ging.

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW
Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany
Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06
E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

Gesetze – zum Beispiel aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch – sind so formuliert, dass sie auf verschiedenartige Situationen anwendbar sind. Dazu muss ihr Bezug auf relevante Sachverhalte hinreichend allgemein sein. Wie er justiziabel wird, hängt von der Auslegung der Gesetze ab. Dieser Interpretationsspielraum ist den Gesetzen immanent. Ganz einfach deshalb, weil in den Gesetzen nicht alle konkreten Fälle, d.h. Straftaten, absehbar und vorweggenommen werden können, die dann tatsächlich eintreten. Die systematische Vagheit der Gesetzestexte ermöglicht, dass Gesetze angesichts des sozialen Wandels ihre Gültigkeit bewahren.

Ganz anders die Regeln von Compliance. Hier wird der Versuch unternommen, genaue Regeln für „korrektes Verhalten" aufzulisten. Damit wird eine Eins-zu-Eins-Zuordnung von Regel und Verhalten vorgenommen. Diese Zuordnung widerspricht dem komplexen menschlichen Verhalten, den interkulturellen Unterschieden und dem sozialen Wandel. Es wird nicht berücksichtigt, welche Motivationen und Sachzwänge vorliegen. Die Besonderheit eines Falles wird nicht in Betracht gezogen. Verdacht und Verurteilung fallen auf diese Weise oftmals und schnell zusammen. Es nimmt nicht wunder, dass die Gefahr besteht, so ein Klima von Verdächtigungen zu schaffen.

Und bemerkenswerterweise soll auf diesem Kontrollweg etwas abgesichert werden, was nicht abzusichern ist: Anständigkeit. Anständigkeit setzt voraus, dass ein Mensch ein Gewissen hat und in der Lage ist, zu entscheiden, was recht und was unrecht ist. Regeln können ihm natürlich dabei helfen. Aber sie befreien ihn nicht von einer eigenen Entscheidung.

Gewissen wie Integrität sind die Voraussetzung dafür, dass mit Regeln sinnvoll umgegangen wird. Das sind Aspekte, die schwer zu fassen und zu fordern wären. Gewissen und Integrität entwickeln sich durch Erziehung und Bildung. Durch Vorbilder, klare Grenzen, Üben und Zuspruch können Kinder ein Gespür für Recht und Unrecht entwickeln und lernen, Regeln einzuhalten. (Und, wenn es notwendig ist, auch Regeln zu brechen.)
Vorbilder sind auch in einem Unternehmen maßgeblich für eine ethische Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter motiviert, sich integer zu verhalten. Doch damit ist auf *Menschen* hingewiesen und nicht auf abstrakte *Systeme.* Und auffallend ist, wie wenig – in den öffentlichen Debatten – von Menschen die Rede ist.

Systeme ohne Individuen

Systeme und Fakten machen keine Fehler. Die Kapitalflüsse fließen von irgendwem nach irgendwo, die Aktien steigen oder fallen. Regeln gelten, Maschinen funktionieren, die Technologie steuert.

Ist der Markt vom Himmel gefallen? Sind die Regeln aus den Schubladen hervorgequollen? Haben sich die Maschinen und die Computer selbst erfunden?

Systeme werden von Menschen gemacht. Fakten werden von Menschen geschaffen. Und Menschen haben im Prinzip ein Gewissen.[5] Das Gewissen ist, wie schon gesagt, eine Instanz, die einen Menschen dazu befähigt, Recht und Unrecht zu erkennen und nach dieser Erkenntnis auch zu handeln: nämlich das Unrechte nicht zu

[5] Vgl. dazu die Ergebnisse aus der Hirnforschung, z.B. Hüther, G.: Die Evolution der Liebe, Göttingen 2000; oder auch aus der Spieltheorie und Soziologie, z.B. Norretranders, T.: Homo Generosus. Reinbek bei Hamburg 2004

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW
Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany
Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06
E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

tun. Für diese Entscheidung gibt es einen sehr einsichtigen Grund: um sich selbst und anderen nicht zu schaden, was immer das im Einzelfall heißt.

Woher das Gewissen kommt und ob jeder Mensch ein Gewissen hat, ist bis heute strittig. Ist es das Ergebnis der Erziehung, in der die Eltern dem Kind (nicht nur einmal) sagen: das tut man nicht? Ist das Gewissen durch den christlichen Gott definiert, vor dem sich Menschen in ihrem Handeln rechtfertigen müssen? Oder ist das Gewissen eine innere angeborene Instanz, die irgendwo vielleicht im Gehirn zu verorten ist? Selbst wenn diese Instanz „Gewissen" durch Erziehung und Gesellschaft „zerstört" werden würde, wäre dies ein Argument gegen seine naturgemäße Existenz?

Integrität als Ausdruck von Gewissen

Man könnte es einfach sagen: ein *integrer* Mensch hat ein Gewissen. Folgt man dieser einfachen Definition, wird klar, wie Integrität und Gewissen zusammenhängen könnte: Ein integrer Mensch vermeidet, das zu tun, was im Widerspruch mit seinem Gewissen, seiner inneren Werteorientierung steht. Doch was ist das Zünglein an der Waage, an der wie wohin entschieden wird?

Ich denke, das Gewissen richtet sich nach einem Aspekt aus, von dem bereits die Rede war: Was würde einem selbst und anderen schaden? Doch weiß denn jeder Mensch, was ihm oder anderen schadet? Ist das, was anderen Menschen schadet, nicht von großem Nutzen für einen selbst? Ist es überhaupt möglich, nie einen Schaden anzurichten? Die Fragen ließen sich fortsetzen.

Gewissen und Integrität sind bis jetzt kaum wissenschaftlich analysiert worden. Und so wissen wir relativ wenig über die komplizierten Prozesse und Auswirkungen derselben.

Aber wir können eine weitere einfache Frage stellen: Wie kann man einen integeren Menschen erkennen? Und meine Antwort darauf wäre: An seinem Handeln.

Ein Beispiel: Der Unternehmer B. sucht einen neuen Geschäftsführer. Er telefoniert mit seinem Geschäftsfreund Herrn F.: "Kennen Sie jemanden, der in Frage käme?" Herr F. überlegt. „Mir fällt tatsächlich jemand ein. Herr R. Er hatte bis vor kurzem einen Geschäftsführerposten inne und ist jetzt auf der Suche nach neuen Aufgaben." „Aha! Und warum schlagen Sie ihn vor?" Herr F. weiß sofort die Antwort: "Herr R. ist integer!" „Und das garantieren Sie?" will Herr B. wissen. „Nein", erwidert Herr F., „garantieren kann man nichts. Herr R. hat die Korruption in Auslandsgeschäften seiner ehemaligen Firma nicht decken wollen. Und außerdem habe ich gehört, dass er selbst in einer für ihn schwierigen Lage Wort hält und zu dem steht, was er versprochen hat." Herr B. recherchiert über Herrn R. und entscheidet sich, Kontakt mit ihm aufzunehmen. Nach zwei Monaten stellt er ihn ein. Nach einem Jahr trifft Herr B. seinen Bekannten Herrn F. „Und, welche Erfahrungen haben Sie mit Herrn R. gemacht?" „Herr R. verfügt nicht nur über Fachkompetenz und hat einen guten Draht zu den Mitarbeitern. Man kann sich auf ihn verlassen. Er wird von allen geschätzt und sagt, auch wenn's unbequem ist, die Wahrheit. Er kann auch auf den Tisch hauen – aber das soll nur mir recht sein. Windelweiche Feiglinge kann ich nicht gebrauchen. Er hat Format."

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW
Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany
Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06
E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

Qualität statt Norm

Integrität wird jemandem zugeschrieben. Von sich aus hätte Herr R. schlecht behaupten können, er sei integer. Integrität kann man weder für sich selbst in Anspruch nehmen, noch von anderen abfordern: „Nun seien Sie mal integer!“

Als *integer* wird derjenige bezeichnet, der, wie schon gesagt, nach seinem Gewissen handelt.

Wenn er dies tut, dann ist er in der Lage, nicht nur das Rechte zu tun, sondern auch die Bedingungen seines Handelns zu reflektieren: Das heißt auch, dass er menschlich widersprüchliche Antriebe und Neigungen nicht abspaltet, sondern bewusst in sich *integriert*. Er weiß, er kann Fehler nicht vermeiden. Er kann wütend werden und vergeben. Er ist fair und mischt sich ein, wenn etwas nicht in Ordnung ist. Er schlägt auf den Tisch, wenn es nötig ist. Er trifft in Konfliktsituationen Entscheidungen, statt sie heraus zu zögern oder ungeklärt zu lassen. Er versucht, Frieden zwischen Streitparteien zu schaffen. Er ist empathiefähig und lässt sich trotzdem nicht alles bieten. Außerdem hat er Mut und Zivilcourage, auch dann, wenn er Angst hat. Ein perfekter Mensch? Sicher nicht. Aber eine Führungspersönlichkeit, die weiß, dass sie selbst auch Schattenseiten hat und damit umzugehen versteht. Kann man das lernen? Ja und nein und je nachdem.

Individuelle Entscheidungen

Dem Marktmechanismus steht ein öffentlich moralisches Wunschdenken gegenüber: Hier die vermeintlichen Zwänge, da der moralische Anspruch.

Was fehlt, ist eine Analyse, warum was nicht funktioniert; und was vonnöten wäre, ist eine Stimmung der Ermutigung. Die Analyse liefe auf die Beantwortung der Fragen hinaus: Vor welchen Wertekonflikten stehen Führungskräfte? Wie können diese Wertekonflikte gelöst werden? Wie kann Integrität als Qualität stärker gefördert und anerkannt werden? Mit welchen Argumenten ließen sich Manager und Unternehmer überzeugen, dass Integrität Gewinn bringt?

Die Ermutigung wäre der Gegenpart zu der heute beliebten Demontage von Führungspersönlichkeiten. Wechseln wir also einmal die Perspektive: Wie würde eine Marktwirtschaft funktionieren, die Integrität belohnt und nicht nur Korruption bestraft?

Wenn die Medien sich nicht nur auf Negativfälle in den Führungsriegen, sondern auf gelungene Beispiele fokussieren würden, wäre schon viel getan. Man könnte so bewirken, dass Integrität nicht mit belächeltem Gutmenschentum gleichgesetzt wird, sondern mit Erfolg. Zum Beispiel könnten nachhaltig wirtschaftende Führungskräfte, denen klar ist, dass die Umweltzerstörung verheerende Ausmaße annimmt, häufiger ausgezeichnet werden. Unternehmer, die Eigennutz mit Gemeinnutz verbinden, können dies als Qualität für ihre Kunden sichtbar machen. Über Chefs, die anständig mit Mitarbeitern und Kunden umgehen, könnte öffentlich in Talkshows diskutiert werden. Für jene Banker, die den Mut haben, neue Finanzierungsmodelle und Wertschöpfungsketten zu entwickeln und sich für Transparenz im Bankwesen einsetzen, sollten Handlungsspielräume geschaffen werden. In Unternehmen könnten Mitarbeiter belohnt werden, wenn sie sich sichtlich integer ver-

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW
Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany
Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06
E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

halten haben. Oder müssen wir uns damit abfinden, dass dies alles zwecklos ist, weil Ulrich Wickert recht hat: „Der Ehrliche ist der Dumme“[6] ?

Der maßgebliche „Faktor“ zwischen Marktmechanismus und moralischem Wunschdenken ist jeder Mensch selbst. Er kann sich individuell dafür entscheiden, nach seinem Gewissen zu handeln oder nicht. Niemand kann ihn letztlich dazu zwingen – weder Regelsysteme, die Kirche noch der Staat noch eine Diktatur.

Wer will freiwillig beleidigt und belogen werden?

Greifen wir auf das anfangs gebrachte Beispiel zurück. Der als „integer“ bezeichnete Geschäftsführer Herr R. gilt als fachkompetent, fair und zuverlässig – er hat ein „Markenzeichen“.

Seine Erfolgsgeschichte bestätigt, was Befragungen (z.B. in wissenschaftlichen Untersuchungen) zutage gebracht haben: Man weiß längst, worauf es in einem erfolgreichen Unternehmen ankommt: auf eine Führungspersönlichkeit, die fachkompetent ist, menschlich überzeugt - sowie Mitarbeiter, denen daran gelegen ist, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen. Der Grund dafür ist naheliegend: Denn – wer wünscht sich einen Chef, der Mitarbeiter demütigt und ewig unzufrieden mit ihnen ist? Ein Boss, der sich aufspielt und unberechenbar ist? Ein leitender Angestellter, auf den man sich nicht verlassen kann? Will man Mitarbeiter, die schlecht über ihre Kollegen reden? Wer hat Lust, mit einem Kollegen zusammenzuarbeiten, der lügt und sich nicht an Abmachungen hält? Wer fühlt sich nicht verletzt und demotiviert, wenn er zu Unrecht angepfiffen wird? Alles – nein danke!

Es ist viel einfacher, als man heute tut. Wer weiß, was den meisten Menschen zentral wichtig ist, begreift schnell, dass persönliche Integrität ein Erfolgsthema ist. Denn niemand will schlecht behandelt werden und sinnlose Arbeit verrichten. Gleich, wo er in einem Unternehmen steht, ganz oben oder weit unten. Mit „Idealismus“ hat dies nichts zu tun, sondern mit gesundem Menschenverstand – und einem Blick auf die Rendite: Die ökonomischen Verluste durch „Beziehungs-Krisen“ am Arbeitsplatz nehmen rapide zu.

Integrität in Konfliktlösungen

Ein konkretes Beispiel: In einem großen Unternehmen funktioniert die Teamarbeit nicht. Die Ergebnisse sind unbefriedigend. Es gibt sichtlich nicht nur ein schlechtes Klima, sondern auch Verluste. Der Chef merkt es wohl, weiß aber nicht, was los ist. Er holt zwei Coaches in die Firma, die nach den Gründen forschen sollen. Die Recherchen der Coaches bringen nichts, was sichtlich hilft. Der Chef macht sich selbst auf die Suche nach den Ursachen, obwohl ihm die Arbeit bis zum Halse steht. Er findet mit dem Personalleiter heraus, dass in seinem Unternehmen gemobbt wird. Vor allem haben es die Kollegen auf einen originellen Produktentwickler abgesehen. Er ist eigentlich ein netter Mensch, etwas extravagant, aber schnell und tüchtig. Irgendwie stört er und kriegt das zu spüren. Der Produktentwickler wird krank. Er schleppt sich trotzdem zur Arbeit. Der Chef holt ihn zu sich. Der Betreffende klagt, dass an ihn keine Informationen weiter gegeben werden. Er werde von wichti-

[6] Wickert, Ulrich: Der Ehrliche ist der Dumme. Über den Verlust der Werte. München 2005

gen Meetings bewusst ausgeschlossen, man grüße ihn auf dem Flur nicht. Ihm selbst sei nicht klar, warum. Er wüsste nicht, was er falsch mache. Außerdem herrsche eine miese Stimmung vor. Keiner traue dem anderen über den Weg. Dem Chef wird klar, dass der Mann durch sein „Anderssein" stört. Ein typisches Mobbingphänomen.[7] Der Chef spricht mit allen Beteiligten, verdeutlicht seine Maßstäbe für kollegiales Verhalten. Das heißt, er mischt sich ein, bezieht Stellung und bleibt in Kontakt mit den Mitarbeitern. Damit tut er genau das, was notwendig ist: den Problemen nicht auszuweichen, sondern sie zu lösen.

Ausgrenzung und Häme sind wie Viren, die auf alle übertragen werden. Und wer nicht mitmacht und sich sogar für das „Opfer" einsetzt, wird verachtet. Der Grund dafür: Konflikte, die das Selbstwertgefühl beeinträchtigen und Wut erzeugen, werden aus Feigheit nicht offen ausgetragen und durch Mobbing „kanalisiert". (Irgendwo muss ja die Wut ihren Ausdruck finden.)

Ein Einzelfall? Keineswegs. Die Mobbingzentren wissen, dass dieses Phänomen zunimmt, und die Unternehmen wie die betroffenen Menschen schädigt.[8] Die Coaches haben hier in diesem Fall die Lage nicht richtig eingeschätzt, weil sie selbst, auf Erfolg aus, sich mit den Tätern (den Mobbern) und nicht mit den Opfern (den Gemobbten) identifizieren. Ein altbekanntes Procedere: Wer sich für die Opfer einsetzt, wird zum Opfer. Wer sich mit dem Täter identifiziert, meint, zu siegen.

Zurück zu unserem Beispiel: Der Chef zieht nach diesem Gespräch Konsequenzen und wird selbst aktiv, mit Hilfe einer Fachfrau. Es gelingt nach und nach, das Problem in den Griff zu kriegen. Die Mitarbeiter respektieren ihn mehr als zuvor und sind motiviert, an der Lösung mitzuarbeiten. Das ist im Alltag eines Unternehmens natürlich möglich. Und dazu gehört Integrität in Verbindung mit Kompetenz. Beides ist in Konflikten notwendig. Denn wenn alles gut läuft, kann man leicht „nett und anständig" sein.

Die Grenzen und Möglichkeiten der persönlichen Integrität

Es gibt Herausforderungen, die nicht durch persönliche Integrität zu lösen sind. Vor allem in Auslandsgeschäften, in denen das Unternehmen mit anderen Kulturen konfrontiert ist. Korruption ist in vielen Ländern an der Tagesordnung. Diese Konflikte ließen sich nur durch globale, übernationale Gesetzgebungen lösen. Doch diese gibt es nicht. Wenn jedoch im internationalen Business Manager und Unternehmer wollen, dass durch ein gewissengeleitetes Handeln neue Qualitäten auf verschiedenen Ebenen des Weltmarktes entstehen, könnte Integrität zu einem Erfolgsmodell werden. Eine Führungspersönlichkeit „opfert" dabei nichts, sondern gewinnt, zum Beispiel und zuerst: einen guten Ruf, den es nirgends zu kaufen gibt.

***

Anmerkung: *Der Beitrag gibt die persönliche Auffassung der Autorin wieder*

[7] Ich verweise hier auf die Mobbing-Forschung von Prof. Flader 2012, die in Kürze veröffentlicht werden in seinem Buch „Muttermacht und Vaterverlust".
[8] Die Verluste durch die Auswirkungen von Mobbing belaufen sich in der Volkswirtschaft auf ca. 15 Milliarden Euro. Vgl. dazu S. 12, in: Arentewicz, G., Fleissner, A. Struck, D.: Mobbing. Hamburg 2009

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW
Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany
Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06
E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

Über die Autorin dieses Beitrags

Dr. Barbara Strohschein, Wissenschaftlerin, Philosophin und Coach. Sie studierte Philosophie und Soziologie, Psychologie und Bildende Kunst und Ästhetische Theorie. Nach dem Staatsexamen war sie als wiss. Assistentin im Bereich Bildungsforschung tätig. Sie promovierte über den Philosophen Ernst Bloch zum Thema „Tagtraum, Hoffnung, Phantasie."

Für den Rundfunk (BR, ORF, RBB, RB) schrieb Frau Dr. Strohschein zahlreiche Features und Hörstücke. Für das NDR 3 Fernsehen konzipierte und moderierte sie eine philosophische Talkshow für Jugendliche.

In verschiedenen Literaturhäusern (Hamburg und Berlin) sowie in Akademien (München, Berlin, Hamburg) moderierte und konzipierte sie Veranstaltungen und Tagungen. Ihre Theaterstücken wurden in Hamburg, Koblenz, Graz und Kiel uraufgeführt. Sie veröffentlicht Sachbücher, Romane und Essays in Verlagen und Zeitschriften zu aktuellen Themen und ist sowohl als literarische und wissenschaftliche Autorin tätig.

Frau Dr. Strohschein ist seit längerem zudem in der Forschung und Beratung tätig. 2004 gründete sie aufgrund ihrer Forschungen die „Philosophische Praxis für Werte cor amati", in der sie Klienten aus großen und mittelständischen Unternehmen berät – vor allem in Bezug auf die Werte-Thematik. 2011 gründete sie zusammen mit Prof. Dr. Dieter Flader das „Berliner Institut für angewandte Humanwissenschaft", in dem Forschungsprojekte wie Beratung miteinander verbunden sind.

dr.barbara.strohschein@coramati.de
www.coramati.de, www.biah.de, www.drbarbarastrohschein.de

Dr. Barbara Strohschein

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW

Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany

Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06

E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de