

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

Concretio GbR • Linzer Strasse 11 • D-28359 Bremen

„Zwischen globalem Wettbewerb und 'Innerer Kündigung' - neue Möglichkeiten durch ethische Unternehmensführung“

Textfassung eines Vortrags von Dr. Dirk Wassermann in einer Gemeinschaftsveranstaltung vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) und dem Bundesverband Logistik (BVL) bei der Firma Wittenstein am 20.06. 2008 in Igersheim / Württemberg. Der tatsächliche Vortrag wurde ex tempore mit Unterstützung einer Power-Point-Präsentation gehalten.

Ich danke BME, BVL, der Firma Wittenstein und allen Gästen für die herzliche Gastfreundschaft und die angeregte, inspirierende Diskussion, dw

Abstract

Wirtschaftliche Globalisierung und ökologische Reflexive auf transnationaler Ebene sowie demographischer Wandel, „Innere Kündigung“ und psychische Erkrankungen auch und gerade hierzulande stellen Wirtschaft und Unternehmen vor zunehmende Herausforderungen, sich einerseits einem zunehmen starken und vielfältigeren Wettbewerb stellen – dabei aber mehr denn je auf „Können“ und „Wollen“ des Personals setzen zu müssen.

Der wirtschaftliche Wandel von der „nationalstaatlichen Industrie-“ zur „globalisierten Dienstleistungsgesellschaft“ wurde seit spätestens den 1960er Jahren auch „top down“ verstärkt und war mehr als ein bloßer Wechsel vom Blaumann zum Hosenanzug.

Die Fähigkeiten der Beschäftigten zu Selbstmanagement, Abstraktions- und Ambiguität sind essenziell für ein wirtschaftliches Wachstum in der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft: Fähigkeiten, die im Idealfall jederzeit präsent - deshalb aber nicht „dosierbar“ sind. Die Beschäftigten verlangen offenbar auch deshalb mehr als eine „nur“ monetäre Wiedergutmachung ihres Engagements. „Innere Kündigung“ und die – im Text dargestellte - Zunahme psychischer Erkrankungen sind dabei sicherlich extreme Phänomene einer kostspielig schief laufenden „Unternehmenskultur“ - die dann auch den Interessen der Unternehmensleitungen entgegenläuft.

In unternehmensethischen Entwicklungsprozessen kommen alle Beteiligten eines Unternehmens über wechselseitige Fairness und Verbindlichkeit zur Entwicklung gemeinsamer Überzeugungen als Grundlage gemeinsamer Ziele (und deren Erreichung). Emotion und Kognition, „Ich“, „Du“ und „Wir“ sind weitere Bausteine zur spezifischen Überwindung der „Inneren Kündigung“ - und zu einem Aufbruch zu nachhaltiger, unternehmerischer Prosperität.

Sehr geehrte Damen und Herren,

als ich vor einiger Zeit dem Vorschlag Ihres Herrn Kircher zustimmte, bei BME und BVL über Ethik in den Unternehmen sprechen zu dürfen, konnte ich die zahllosen Ereignisse, die zwischenzeitlich in Medien und Öffentlichkeit seziert wurden, noch nicht absehen. Der US-Dollar hat seinen Nimbus als weltweit maßgebliche Währung auch auf Grund wirtschaftsethischer Gründe eingebüßt. Ein Fünf-Parteien-System etabliert sich in Deutschland mit scheinbar völliger Selbstverständlichkeit – auch, weil sich eine vor allem *gefühlte Angst* vor dem Abstieg in ein *Prekariat* weit verbreitet – und in streitbarem Managerverhalten einen Sündenbock sucht.

Das alles klingt, als stehe diesem Land der nächste Hunger-Winter unmittelbar bevor, doch vielleicht ist es schon die komplexe Vielschichtigkeit der Signale aus den Unternehmen selbst, die in der politischen Diskussion zunehmend populistisch abgekürzt wird. Grundsätzlich schreiben die Unternehmen vor allem der Metallindustrie seit einiger Zeit schwarze Zahlen, und auch ihre Auftragsbücher sind gefüllt. Logistik und Zuliefer-Industrie stehen, das wissen Sie besser als ich, unter Volldampf. Doch wird dies absehbar so bleiben?

(Folie) In diesem Vortrag wird es erstens um die Veränderungen gehen, denen wir durch weltweite ökonomische, ökologische und soziale Entwicklungen zunächst ausgesetzt sind. Diese Prozesse werden – jeweils für sich, aber auch durch ihre Interaktion – epochale Veränderungen auch in unserem volkswirtschaftlichen Selbstverständnis generieren – und auch generieren müssen. Dabei ist gerade die deutsche Volkswirtschaft diesen epochalen Prozessen keineswegs so ohnmächtig ausgesetzt wie das Kaninchen der Schlange, wenn wir in Politik und Öffentlichkeit anfangen, die ökologischen, sozialen und ökonomischen Umwälzungsprozesse gemeinsam nachhaltig zu gestalten. Deshalb möchte ich mich zweitens den Aufgaben und den Möglichkeiten zuwenden, vor denen hier Unternehmen stehen. Ich möchte außerdem vorstellen, wie wir Ethik in Unternehmen verstehen sollten – und welche spezifischen Möglichkeiten (zunächst nach innen) eine ethische Unternehmensführung bietet.

1. „Epochale Veränderungen als Einführung“

1.1 Wirtschaftliche Globalisierung

In der öffentlichen Diskussion kann man leicht den Eindruck gewinnen, als seien die Herausforderungen der Globalisierung zu bewältigen, indem wir alle unsere Produkte und Dienstleistungen lediglich noch schneller, noch besser, noch kostengünstiger erstellen.

Globale Kooperation hat es schon immer gegeben; neu an der Globalisierung aber sind - zwecks Bestimmung eines gemeinsamen Verständnisses -, ihre namentlich-äußerliche, wie auch technologisch-innerliche Entgrenzung durch den Fall der Mauer und die „digitale Revolution“ als Grundlage zahlloser, neuer Organisations- und Führungsformen.

Herausstechend als Folgen erstens eine zunehmende Begrenzung öffentlicher Mittel und Einnahmen (auch und gerade durch Privatisierungen), zweitens die verstärkte internationale Konzernbildung auf Aktienbasis, sowie drittens der weltweite Handel mit weiteren Finanzderivaten. Allein diese beide Entwicklungen machen klar: Durch unternehmerische / finanzwirtschaftliche Akkumulation liegt in dieser Welt *circulär (!) privates Geld brach*, das

weiter investiert sein will. Eine weitere Selbstbeschleunigung von Globalisierung – zu Lasten zunächst von Mittelschichten und mittelständischer Wirtschaft - ist damit absehbar, denn, lt. einer Untersuchung der FU Berlin, 70% aller Märkte weltweit gelten als gesättigt (siehe hierzu die PP-Präsentation. Die Folien sind, soweit nicht anders angegeben, dem Internetangebot der Bundeszentrale für politische Bildung entnommen, <http://www.bpb.de/wissen/Y6I2DP>).

Dennoch ist Deutschland seit Jahren (noch...) Exportweltmeister. Kein anderes Land weltweit profitiert derart vom globalen Handel wie unser Land, und auch insgesamt lag der Anteil Europas und Nordamerikas am weltweiten Export (gemessen an Werten in US-\$) 2004 bei über 60, der (Gesamt-)Afrikas bei unter 3% (BpB, s.o.).

Doch die in den Folien ersichtliche Entwicklung macht klar, dass dies nicht so bleiben wird: Es werden noch vor allem mehr Waren exportiert, als Waren produziert. Dabei mag durchaus zutreffen, dass bisherige Entwicklungsländer nun die Mittel zu eigenem Wachstum erlangen und sich auch und gerade bei uns „eindecken“. Die außenwirtschaftlichen Unterschiede innerhalb der Regionen indes scheinen größer zu sein als zwischen den Regionen. Was aber, wenn auch verstärkt Endprodukte aus bislang abgehängten Staaten und Regionen noch weiter auf die Märkte drängen, als dies bislang schon geschieht? Wie werden sich dann einheimische Zulieferer gegen ausländische Billigkonkurrenz durchsetzen – und wie werden wir dann die Herausforderungen globaler Logistik bewältigen?

Die starke Exportentwicklung wurde zunächst auch durch die technologischen Möglichkeiten zur Auslagerung von Produktion und Dienstleistungen weiter beschleunigt. Kerngedanke des Outsourcing war und ist zunächst die Möglichkeit zu weiterer Spezialisierung und Konzentration auf organisatorische oder regionale Einzelsegmente einer Wertschöpfungskette – dadurch aber auch zu arbeits- / vertragsrechtlicher sowie finanzieller Rationalisierung / „Flexibilisierung“ (nach unten).

Die wesentliche Entwicklung im Outsourcing ist, auf nationaler Ebene, sicherlich eine Zunahme des Wettbewerbs bis in desaströse Dimensionen (Bestechungen, Qualitäts- / bspw. Lebensmittelskandale). Auf internationaler Ebene fällt das weltweit wachsende Angebot auch von qualifizierten Zuliefertätigkeiten wahrlich *ins Auge*: In ein Lachendes bei den Einkäufern unter Ihnen, in ein Weinendes bei den Zulieferern. Weltweiter Wettbewerb ermöglicht also bislang unbekanntem Akteuren den Aufschluss in die „Champions League“ - die großen Märkte Japans, Europas und Nordamerikas – und verlangt v.a. von den dort „alteingesessenen“ Zulieferern entsprechend zunehmend drückende Konzessionen in Preisen und Qualität. Wie weit der Wettbewerb hier reichen kann, machen rund drei Viertel aller Autoteile deutlich, die inzwischen von Zulieferern stammen. Und auch, wenn Bosch Tata beliefert (ZEIT Nr.21 vom 15.05.2008) – der Kreislauf bleibt: Ein weiter wachsendes, zu großes Angebot kämpft um Anteile an entsprechend übersättigten Märkten.

Die deutsche Volkswirtschaft insgesamt bringt dennoch zunächst günstige Voraussetzungen mit: Der Anteil der Beschäftigten (Westdeutschland) im primären / Landwirtschaftssektor nahm zwischen 1960 und 2004 um fast 3 Mio. auf rund 649 000 Personen ab; der sekundäre / Industriesektor schrumpfte von 12,8 auf 9,2 Mio. - der Dienstleistungssektor hingegen wuchs von 9,8 auf 19,5 Mio. Erwerbstätige (Folie).

Tab. 4: Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen¹
(Ergebnisse des Mikrozensus) in Tausend

Wirtschaftsbereiche	Früheres Bundesgebiet					Neue Länder und Berlin-Ost	
	1960	1970	1980	1991	2004	1991	2004
Primärer Sektor	3 541	2 402	1 437	1 045	649	530	183
Sekundärer Sektor	12 807	13 005	12 174	12 065	9 236	3 285	1 750
Tertiärer Sektor	9 846	10 937	13 263	16 574	19 553	3 947	4 288
Insgesamt	26 194	26 344	26 874	29 684	29 438	7 761	6 221

(Bundeszentrale für politische Bildung, „Datenreport 2006“, S. 91, Eigenverlag, Bonn 2006)

Deutschland hat den Sprung in die Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft zunächst also offenbar geschafft. Doch die oft kaum beschreibbare Ein- und Ausgrenzung von Wissen und Dienstleistungen gegenüber dem Industriebereich - sowie deren ebenso unklare, volkswirtschaftliche Produktivität - wirkt auch auf den zweiten / industriellen Sektor mit weiter stärkerer Deregulierung und Flexibilisierung zurück. Wenn wir also volkswirtschaftlich von der Globalisierung gewinnen, muss dies betriebswirtschaftlich noch lange nicht stimmen.

Per Saldo aber wachsen, und dies belegen auch die o.g. Zahlen, die verstärkt qualifizierten, produktiven Tätigkeiten hiezulande. Insgesamt gewinnt Deutschland nicht *trots*, sondern auch *wegen* der Globalisierung.

Das aber muss – und wird wohl auch – nicht so bleiben.

1. **Fahrstuhleffekt:** Auch Rumänien (Nokia!), Ungarn oder Argentinien sind nicht von den internationalen Handels- und Kommunikationswegen abgeschnitten; in wohl sämtlichen Schwellenländern nehmen Bildungs-, Preisniveau und Lohnforderungen gleichermaßen zu – und verlangen mittelfristig nach neuen Strategien hiesiger Anbieter (auch und gerade von Einkäufern!). Demnach können die Kosten auch der ins Ausland ausgelagerten Produktion mit deren Produktivität steigen.
2. **Entwicklung bisheriger Zuliefer-Industrien:** Es ist im Interesse bisheriger Zulieferindustrien, sich von ihren (wenigen, aber potenten) Auftraggebern unabhängig zu machen. So kam es gar zur Übernahme der britischen Automobilmarke Jaguar durch den indischen Konzern Tata (der einst als Zulieferer begonnen hatte). Ob das indische Familienunternehmen nun in Windeseile wiederholt, was ihm japanische Konzerne wie Sony oder Honda vormachten?
3. **Sozialstaatsparadoxon:** Die Globalisierung „pusht“ eine permanente Weiterentwicklung und Spezialisierung von Arbeitskräften voran, doch in der jetzigen „Übergangsphase“ in eine globalisierte Wissensgesellschaft können v.a. konventionell Ausgebildete und Beschäftigte mit fachlichen und / oder persönlichen Vermittlungsdefiziten nolens volens nicht mehr mithalten. In der Folge müssen immer weniger Verdienende mit immer weniger Einkommen mit immer höheren Abgaben und Steuern immer mehr Leistungsbedürftige finanzieren: Menschen, die sich – auch mangels entsprechender Infra-Struktur – in Ein-Euro-Jobs u.ä. durchwurschteln (ein in

diesem Kontext anerkannter, soziologischer Begriff). Wird / Kann dies weiterhin unverändert so weitergehen? Gibt es hierzu keinerlei „Prävention“, keine Alternative?

„Überangebot an Produktion / Arbeitskräften trifft auf Unternachfrage aus gesättigten Märkten“
- demontiert hier ein weltweit ungezügelter Wettbewerb zunehmend sich selbst?

1.2 „Ökologische Reflexive“

Mag man diese weltwirtschaftlichen Entwicklungsprozesse noch mit der Hoffnung auf Vorsprung durch ökonomische Innovationsfähigkeit hierzulande abtun, so wird uns doch spätestens beim Blick auf die *ökologischen* Dimensionen weltweiter Entwicklung aus zweierlei Gründen klamm.

Denn erstens wächst weltweit die Nachfrage – und damit der Preis – nach fossilen, endlichen Energien. Zweitens verlangen außerdem die Folgen auch unseres bisherigen, weltweiten Ressourcenverbrauchs nach Lösungen, für die wir neues Wissen, neue Organisationsformen, neue Berufe und Tätigkeitsfelder ermöglichen müssen:

Selbst also, wenn wir zwischen Palermo und Flensburg ein schier unerschöpfliches Erdöl-Feld entdecken würden, wäre damit das Klima-Problem keineswegs gelöst, sondern weiter wahrlich *angeheizt*.

Gerade Logistik und Mobilität werden unter den bekannten Umständen weiter zunehmend zu vielfach wachsenden, direkten und indirekten Kostenfaktoren. Der „Hype“ um die Logistik, den ich in Bremen unmittelbar erlebe, ist mir persönlich unverständlich. Denn wohin mit Handel und Logistik, solange es keine Alternativen zum weltweit verstärkt exorbitanten Energiebedarf – und auch keine Lösung zur Bekämpfung seiner Folgen – geben wird? Macht nicht insbesondere die ökologische Dimension weltweiter Wirtschaftsentwicklung klar, dass wir weniger an das Wachstum in neue Sphären durch Wettbewerb, als an die Sicherung des Erreichten in neuen Kooperationsformen denken sollten?

Hier rückt eine nachhaltige Neuorganisation des gesamten, weltweiten Bereiches von Einkauf und Logistik in den Bereich des Nötigen – doch dafür fehlen uns (noch) die hierfür nötige Infra-Struktur, das Wissen, der Leidensdruck – sowie ein öffentlicher und politischer Konsens. Andere Länder, die sich den Umweg über eine auf Fernstraßen und fossile Energie gestützte Logistik ersparen können, werden hier schneller sein.

2. Das Personal als das A und O - Soziale Grundlagen unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft

2.1 Demographischer Wandel

Bei aller Freude über die – wenn auch absehbar ablaufende - Exportweltmeisterschaft Deutschlands wird damit klar, dass wir zunächst vor erstens ökologisch sowie zweitens weltwirtschaftlich existenziellen Herausforderungen stehen, die Unternehmen bislang auf der personellen Ebene zu lösen suchen.

Das größte Potential jeden Unternehmens, so heißt es regelmäßig, sei sein Personal, und in der Arbeitshaltung der Bevölkerung ist in den letzten Jahrzehnten zunächst keine klare Linie erkennbar. Da ist zunächst die Tendenz zu „postmateriellen Werten“ wie Selbstverwirklichung etc. (Inglehart, 1976) – mit dem Fall der Mauer als dem Startschuss von Globalisierung i.e.S. aber auch eine Potenzierung einer ökonomisch begründeten Individualisierung von Lebensentwürfen, Eigenverantwortung und Lebensformen.

In Berlin sind rund 50% aller Haushalte die Wohnungen von Singles; Hamburg und Bremen werden hier in absehbarer Zeit aufschließen (Stat. Bundesamt, Pressemitteilung vom 20.12.2007).

Laut Stat. Bundesamt (Pressemitteilung vom 20.03.2008) liegt der Anteil der Frauen unter den SchulabsolventInnen mit Studienberechtigung bei über 50%: Vor allem aber gut ausgebildete Frauen sind verstärkt erwerbs-, und im Zweifel weniger familienorientiert: Frauen zwischen 20 und 49 Jahren bringen inzwischen durchschnittlich nur noch 1,33 Kinder / Frau zur Welt (Stat. Bundesamt, Pressemitteilung vom 10.09.2007), und gerade besser ausgebildete Frauen tun sich mit einer Entscheidung unter Bedingungen des (bisherigen) „entweder Familie oder Job“ schwer (Stat. Bundesamt, „Geburten in Deutschland“). In Westdeutschland werden rund ein Viertel der Kinder außerhalb einer Ehe geboren – und die alten Bundesländer liegen damit im internationalen Vergleich noch hinten an (ebda.). Selbst die Ehen derer, die noch heiraten, werden seit rund 20 Jahren zur Hälfte wieder geschieden (Stat. Bundesamt, Pressemitteilung vom 07.11.2007).

Der Wandel im Reproduktionsverhalten wird durch die zunehmende Alterung in höheren Kohorten weiter polarisiert. Seit 1972 werden in Deutschland weniger Menschen geboren, als Menschen sterben. Bundesweit, und das soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, ist die Lebenserwartung von Mädchen und Jungen mit 83,02 bzw. 78,02 Jahren in Baden-Württemberg am höchsten (Stat. Bundesamt, Pressemitteilung vom 26.10.2007).

Mit dem Rückgang der Geburten unter den allein deutschen Bevölkerungsgruppen steigt der relative Bevölkerungsanteil von Menschen, die entweder direkt ImmigrantInnen sind – oder bei denen Mutter oder Vater immigriert sind („Migrationshintergrund“) auf nunmehr 18,4% (Stat. Bundesamt, Pressemitteilung vom 11.03.2008).

Die Arbeitsgesellschaft wird also insgesamt gebildeter, weiblicher, älter, internationaler und in ihren Lebensformen individualisierter.

2.2 Personal

Diese Individualisierung von Lebensentwürfen, Lebensformen und Lebensverantwortungen ist zunächst von wirtschaftlicher Dimension – eine zwangsläufige Konsequenz zunehmender Marktsättigungen.

Nachdem die westeuropäischen Staaten volkswirtschaftlich seit Ende der 1950er Jahre zu den USA aufgeschlossen hatten, kam es zu einer Sättigung der vorhandenen Märkte. Seit Anfang der 1960er Jahre wurden in Westdeutschland nachhaltige Bildungsreformen vollzogen, die insbesondere von der Wirtschaft gefordert worden waren. Gleichzeitig

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

verstärkten auch die Entwicklung der „Pille“ und der Aufbruch der Neuen Frauenbewegung eine zunehmende Säkularisierung. „1968“ war also eine Kumulation jahrelang vorangegangener Prozesse, verstärkte aber Emanzipationsentwicklungen, die auf mehr als allein die studentischen Milieus wirkte.

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive betrachtet, markieren die lediglich rund fünfzehn Jahre zwischen dem deutschen Boom Ende der 1950er Jahre und der Öl-Krise 1973 die teils gewollte, teils unvermeidliche Trendwende von zumindest einer Kultur der Industrie- zur notwendigen Trendwende in Richtung Wissen und Dienstleistungen.

Das heißt bekanntermaßen (s.o.) nicht, dass wir seit Mitte der 1970er Jahre vor allem aus Wissen und Dienstleistungen unsere volkswirtschaftliche Produktivität schöpften – wohl aber, dass Bildung, Erziehung und Mündigkeit seither einen größeren und volkswirtschaftlich anerkannten Stellenwert einnehmen – und wir seither gut daran getan hätten, dies auch politisch weiter voranzubringen. Schließlich erinnert uns auch die Menge unzähliger EDV-Tüftler und EDV-Zentren weltweit daran, wie sehr der wissensgestützte Wettbewerb mit der Globalisierung weiter zugenommen hat.

Konkret: **In der Industriegesellschaft produzierte vor allem eine Masse konventionell ausgebildeter Arbeitnehmer in einer Kultur „konkret-operationalen Denkens“ (Piaget) für ungesättigte Märkte. Die unternehmerische Aufgaben- und Rollenverteilung war eindeutig, monolithisch, „top-down“. Der sogenannte „Haushaltsvorstand“ (= Ehemann) „malochte“ weit über 40 Stunden, doch war er seines Wissens, seiner Arbeit, seiner Aufgaben, seiner Zukunft, seiner gesamten Lebensplanung genauso sicher wie der Suppe, die bei seiner Heimkehr auf dem Tisch stand und der Wohnung, die seine Frau am Tage sauber gehalten hatte. „Soziale Marktwirtschaft“, die Verbindung von Prosperität und sozialer Gerechtigkeit, hieß: „Arbeit + Sicherheit = Stück vom Kuchen.“**

Die Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft sucht sich mit individuell und differenziert ausgebildeten, flexibel Beschäftigten (w oder m) ihre Nischen und Visionen innerhalb gesättigter Märkte. Erst recht die Globalisierung unterscheidet zwischen Projekten, operativem Geschäft, Kooperationen, Outsourcing u.v.m. Sie verlangt bestmögliches, interdisziplinäres Denken für die synergische Arbeit in Teams und setzt dementsprechend die eigene, ständige Fortbildung schier voraus. Damit müssen Individuen fähig werden, ihre Kompetenzen in Essenzen übertragen und unter verschiedenen Feldern kombinieren zu können.

Innerhalb zunehmend differenzierter Wertschöpfungsketten kann ein emotional anonymer Auftraggeber die für ihn einseitig bestmöglichen Bedingungen erzielen, deren Folgekosten dann sowohl die Beschäftigten, wie auch die Produktivität einer Volkswirtschaft insgesamt treffen. Immer mehr „ArbeitsnomadInnen“ / Singles (s.o.) werden in immer stärker flexibilisierten, weil umworbene Jobs der Arbeit folgen – und sich lebenslang weiterbilden müssen. In „Patchwork-Identitäten“ und „Stolper-Erwerbstätigkeiten“ werden sie offiziell zwar kaum mehr als 40 Stunden, de facto aber rund um die Uhr mit beruflicher, individualisierter Selbstorganisation - und deren ungewissem Ausgang (Rente) - beschäftigt sein. Die Fähigkeit zu „abstrakt-operationalem Denken“ (Piaget) / die inhaltlich-fachliche Leistungsfähigkeit des „flexiblen Menschen“ (Richard Sennett), die soziale Wahrnehmung und die persönliche Bedürfnisse werfen dann zunehmende Fragen nach dem Sinn des Tuns im eigenen

Lebensweg und dem beruflichen Setting auf: *Je mehr berufliche Abstraktionsfähigkeit, desto mehr gesamtpersönliche Grundsätzlichkeit.*

Individualisierung ist Befreiung – und Verdammnis.

In Zeiten gesättigter Märkte aber hieße dies, dass die Beschäftigten theoretisch mehr denn je darauf erpicht sein sollten, durch individuelle Höchstleistungen die persönliche und unternehmerische Zukunft zu sichern. Denn angesichts weltweiten Wettbewerbs mit zunehmender Konzernbildung ist ein Unternehmen mehr denn je abhängig von Leistungsfähigkeit, Leistungswillen und tatsächlichen Leistungen seiner Beschäftigten.

Einer bloßen Rollenumkehr aus Schwarz-Weiß-Sicht möchte ich hier nicht das Wort reden. Als Soziologe aber bin ich zunächst doch überrascht, dass die Diskussion über den o.g., kulturellen und sozialen Wandel der letzten rund 40 Jahre allenfalls selektiv und verspätet einsetzt. Mehr denn je etwa ist „Teamfähigkeit“ nötig – doch die Maßstäbe hierfür sind genauso individuell wie der Anlass, sich hier oder da in besonderem Maße zu engagieren. Bei Herrn A. stehen vielleicht kurzfristige, finanzielle Interessen, bei Frau B. hingegen langfristige, inhaltliche Karriere-Überlegungen im Vordergrund.

Wie auch immer: Die Beschäftigten sind mehr denn je die Dirigenten ihres individualisierten Lebenslaufes; sie sind mit ständiger Selbstorganisation betraut – und deshalb offenbar nicht mehr fähig / willens, sich mit Bedingungen abzufinden, die sie in ihrer Abstraktionsfähigkeit nicht überzeugen.

Unternehmensführungen hingegen stehen vor der Aufgabe, in einem immer stärkeren Wettbewerb immer schneller immer bessere Produkte anzubieten – auf Grundlage der Leistungen von Beschäftigten, deren Effizienz und Motivation immer schwerer zu beeinflussen oder gar zu prägen sind. „Einigkeit in Teams“ ist deshalb zu oft nur das gemeinsame, inhaltliche Desinteresse. Leitende Angestellte, Geschäftsführungen und Vorständen geht es – insbesondere unter den Bedingungen globaler Finanzakkumulationen - keineswegs besser, wenn ihnen Kennziffern auf der Brust sitzen und Beschäftigte im Rücken stehen.

2.3 „Innere Kündigung“

Denn laut einer Untersuchung der Unternehmensberatung Towers Perrin, die über 3000 Angestellte in Deutschland befragte, sind **nur 17% der Befragten – also rund jedeR Sechste - „hoch engagiert“ bei der Arbeit. Mehr als jedeR Dritte (36%) geht seiner Arbeit völlig unbeteiligt nach oder hat definitiv innerlich gekündigt. Rund die Hälfte (49%) der befragten Angestellten hat dennoch kein Interesse daran, den Arbeitgeber zu wechseln (europäischer Vergleich: 32%).**

Entweder fehlt diesen Beschäftigten die Hoffnung auf „Besserung“ andernorts, die ortsunabhängige Motivation, tatsächlich konstruktiv arbeiten zu wollen – oder ein Vorbild: Towers Perrin führt die Ausmaße „innerer Kündigung“ wesentlich auf die Frage zurück, ob sich ihr Arbeitgeber nachweislich gesellschaftlich engagiere.

Dabei machte sich die Motivation der MitarbeiterInnen sehr wohl bezahlt: Unternehmen mit motiviertem Personal konnten „ihren Umsatz pro Jahr im Durchschnitt um 19 Prozent steigern, den Wert ihrer Aktien sogar um 28 Prozent. Unternehmen mit wenig Engagierten mussten dagegen einen durchschnittlichen Umsatzverlust von 33 Prozent hinnehmen.“ (alle Angaben: „Süddeutsche Zeitung“, 23.10.2007).

Diese Befunde müssen einer Lust am Materiellen in der Bevölkerung keineswegs widersprechen. Der Blick in unsere Stadtzentren, wie auch auf eine Kultur zunehmender und deformierter Kommerzialisierung bisher scheinbar selbstverständlicher und implizit gegebener Kulturformen (Wellness, Selbsterfahrungs-Branchen, Events, Sexualität etc.) macht vielmehr deutlich, dass auch in einer wesentlich von „innerer Kündigung“ geprägten Arbeitskultur der Kompensationsbedarf für subjektive Unzufriedenheit weiter wächst – und sich (angesichts einer ursprünglich berufsbedingten Individualisierung) weiter kommerzialisiert (möglicherweise ist dies auch dialektisch: Lust am Materiellen gleichermaßen aus kommerzieller Unzufriedenheit, wie Abhängigkeit).

Grundsätzlich sind Unternehmen auch auf der sozialen / organisatorischen Ebene ihres Tuns nicht untätig. Ein ausgefeiltes Qualitätsmanagementsystem und ein ebenso differenziertes Controlling sind schon aus Marketinggründen unverzichtbar. Doch das dahinterstehende Menschenbild des „homo oeconomicus“ stößt hier vielfach an die Grenzen einer schon sehr viel weiter differenzierten Realität.

Menschen sind vernunftbegabt, handeln aber nicht immer vernünftig. Verschiedene, sozialwissenschaftliche Untersuchungen in unterschiedlichen Feldern belegen, dass Menschen auf Kontrolle und Appelle bestenfalls mit Weghören, eher aber mit Non-Compliance reagieren – weil sie in einer Kultur zunehmender Selbstverantwortung nicht mehr bereit / fähig sind, die Grenzen dieser Selbstverantwortung mit der Verantwortung auch für Andere abzuwägen.

Ob Straßenverkehr, Gesundheit oder gar Kriminalität: „Mich trifft es nicht!“ - und, als Steigerung der, leider empirisch belegte, aktive Widerstand: „Rauchen schadet der Gesundheit? Jetzt mach ich mir erst mal Eine an!“ - in Unternehmehmenssprache: „Kennzahlen erhöht? Die Bohrmaschine krieg ich noch in meinen Brotbeutel!“

Ebenso liegen zahlreiche Untersuchungen darüber vor, dass sich Beschäftigte mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen – aber auch mit ihren Nöten innerhalb zunehmend kommerzialisierter Sozialbeziehungen - ernst genommen fühlen wollen.

Wo dies – gerade auch angesichts des vielfachen Wettbewerbsdrucks – nicht gegeben ist, ist die „innere Kündigung“ ein goldener Mittelweg, sich weder zu engagieren, noch den Job zu riskieren. „Innere Kündigung“ hat in Zeiten verstärkter Teamarbeit demnach auch systemische Ausmaße: Entweder kündigt ein Team komplett innerlich – oder es arrangiert sich stillschweigend mit den „schwarzen Schafen“ - und leidet auch so unter suboptimaler Leistungsfähigkeit. Das Team richtet sich nicht nach den eigentlichen Zielen / Vorgaben des Unternehmens, sondern nach dem Willen / der Laune des Querulanten / der Querulantin (denn schlechte Laune vor Ort ist unmittelbarer als der Ärger mit Vorgesetzten).

Es fehlen demnach also zwar sicherlich keine rationalen Kontrollen, sondern eher verbindliche Systeme, die Menschen Bewältigungs- und Handlungskompetenzen vermitteln – und vor allem gemeinsame Überzeugungen von Unternehmen und

Beschäftigten.

Die gegebene Nonchalance in den Arbeitshaltungen aber wird auch durch die weiter zunehmende Spezialisierung globaler Arbeitsteilung weiter verstärkt - der Auslagerung und den Einkauf von Komponenten: In der Herstellung insbesondere nonspezifischer oder (scheinbar) „nachrangiger“ Komponenten sind finanzielle und inhaltliche Bedingungen oft einseitig vorgegeben, deren dann anbieterorientierter Charakter sich nur allmählich und durch die Masse der Produktion amortisiert. Ausgelagerte Produktion ist i.d.R. eine hierarchische Schiefelage, die sich vor allem oder gar einzig über einen nach unten offenen Preis für einen extern vorgegebenen Qualitätsstandard misst.

Dabei hat sich das Zuliefer-Unternehmen gegen eine zunehmende Zahl von ebenso zunehmend qualifizierten, aber verstärkt kostengünstigeren Wettbewerbern durchzusetzen. Es muss zu immer günstigeren Kosten die gleiche Qualität – oder für das gleiche Geld immer bessere Qualität liefern. Dafür braucht es know-how, das es nur mit zunehmend überlegenen Gratifikationsformen binden kann - die ihm aber, gerade wenn sie finanzieller Art sind, mehr denn je fehlen.

Entweder also sichert sich das Unternehmen ein zweites bzw. mehrere, hochprofitable Standbeine – dann heizt es den Verdrängungswettbewerb in der Zuliefer-Industrie jeweiliger Branchen weiter an. Oder aber es fehlen hierfür die (finanziellen, fachlichen u.a.) Ressourcen – dann wird das Unternehmen vor allem zum ausführenden Organ „im Schwitzkasten seines Auftraggebers.“ Hier ist eine restriktive Unternehmensorganisation absehbar – die aber circular Öl auf das Feuer der „inneren Kündigung“ gibt. Ein dauerhaftes und inhaltlich absehbares Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggeber und Zulieferer auf Basis gemeinsamer, innerer und produktbezogener Wertesysteme wäre also im gemeinsamen Interesse. Doch wo gibt es solche Prozesse, wo ist der Stolz der Beschäftigten auch nach außen fassbar, für den Automobilbauer X die Gummidichtungen der Türen zu liefern?

Angesichts der Ausmaße „innerer Kündigung“ müssen wir schließlich davon ausgehen, dass im Wesentlichen sowohl einfache, wie auch besonders qualifizierte Angestellte mit ihrer Arbeit „abgeschlossen“ haben: Wenn es für eine eigentliche Arbeitsorientierung keine inhaltliche bzw. materielle Entschädigung gibt, geht es eben zurück in die „rein körperliche Anwesenheit.“

Als Gründe für die „innere Kündigung“ und deren epidemische Ausmaße wird man sicher Viele anführen können, die allesamt personen-, situationen-, unternehmens- und teamspezifisch sein werden. Schlechte Stimmung in zunehmend komplexen Teams / Mobbing, subjektive Leistungsüberforderungen, keine konstruktive Verständigung mit Vorgesetzten / Bossing, inhaltliche Sinnsuche, keine Abwägbarkeiten mit der persönlichen Lebenssituation / Work-Life-Balance u.v.m.

Das Paradoxon aber, warum gerade in den Zeiten allgegenwärtigen Wettbewerbs und zunehmender Zukunftsangst Deutschland auch im internationalen Vergleich eine traurige Spitzenposition in „innerer Kündigung“ einnimmt, ist sicher schnell gelöst: Gerade die kulturelle Allgegenwart des Wettbewerbs konditioniert offenbar die allein körperliche Allgegenwart. *Ständige* Appelle an subjektiv *unerreichbare* Flexibilisierungsziele – oft durch Menschen, denen die materiellen Dimensionen ihrer Forderungen aus *eigener Erfahrung* mutmaßlich *unbekannt* sind schüren wohl bei einem Großteil der Belegschaften, einer Gruppe oft älterer, „im Hamsterrad ausgebrannter **Beschäftigter mit traditioneller Arbeitshaltung**“,

die „innere Kündigung“. Sie sehen bei aller subjektiven Anstrengung kein Ende, keine Anerkennung ihrer zunehmend auszehrenden Bemühungen (was dann vom politischem Populismus auf der Linken dankbar aufgegriffen wird).

Doch daneben gibt es noch eine zweite, kleinere Gruppe innerhalb von Belegschaften: Die „**ausgebremsten Jungdynamiker**“, die in ihrem Drang nach Muskelspielen im Unternehmen an die Leine genommen wurden. Sie haben vor Strukturen und der Komplexität des Unternehmens kapituliert und nun „die Beine hochgelegt“ - wohl auch, weil sie von den de facto wesentlichen, sozialen Bedingungen des Unternehmens – seiner Führungskultur, seines Teamgeistes u.v.m. - unvorbereitetermaßen überrannt wurden.

Eine dritte Gruppe ist sicherlich noch klein, wird aber ebenfalls wachsen: Die Gruppe v.a. junger Beschäftigter, die meist eher einfache Arbeiten auszuführen hat, in einem entsprechend restriktiven Schulsystem bereits die Arme zu verschränken lernte – und mit diesen angelegerten Haltungen nun auch im Erwerbsleben durchzukommen sucht. Dieser Gruppe der „**Fatalistisch-Unverbindlichen**“ fehlt, was die „Jungdynamiker“ zu viel haben. Allerdings ist gerade hier erstaunlich, was die Gruppe der „Fatalistisch-Unverbindlichen“ *außerhalb* der Arbeit an Verbindlichkeiten innerhalb ihres Settings auf sich zu nehmen vermag. Und zu all diesen Leistungsgruppen quer verlaufen die sozialen Merkmale der Beschäftigten mit ihren Gruppenbildungen: Frauen – Männer, Alte – Junge, Menschen mit – ohne Migrationshintergrund – und, und, und...

Doch „innere Kündigung“ - heißt das nicht auch, dass hier einmal Qualifikation, Engagement existierten? *Nur wer verliebt war, kennt auch Liebeskummer!* Wären hier nicht mehr Ehrlichkeit, mehr Verantwortungsbewusstsein, mehr Transparenz für alle Beteiligten effektiver?

Denn ob ausgebrannt, Fatalismus oder Trotz: Alle drei Gruppen sind enttäuscht und werden sich außerdem auch gegenseitig blockieren. Sie bedürfen einer transparenten Führungskultur, die durch gemeinsame Überzeugung und Verbindlichkeit aller Beteiligten die Balance zwischen Restriktion und „Laissez-faire“ hält.

Denn ein „Weiter so!“ in einem Klima der „inneren Kündigung“ geriert Produktivitätsausfälle im immer schnelleren Wettbewerb. Konsequente Fehleranalyse hingegen verlangt erst Investitionen, die bei Geschäftsführung und EignerInnen zunächst überzeugend durchgesetzt werden müssen (und beide Gruppen im Ergebnis oft nicht gut aussehen lassen). Top-Down-Ansätze, die vom „Wir“ im Unternehmen reden und doch allein von Geschäftsführungen formuliert wurden, sind oft nur ein schriftlicher Beleg für die Entfremdung zwischen Führung und Beschäftigten.

Eine Unternehmensführung muss sich mit ihren Vorstellungen als Erste einer kritischen Diskussion mit Belegschaften stellen - wird bei Überzeugungskraft / Ernsthaftigkeit ihrer Absichten aber eben auch auf eine wohlwollende Mitwirkung eben der Beschäftigten setzen können, die die öffentlichen Diskussionen doch mehr denn je mitverfolgen (und mitprägen...).

Der siebzehnprozentige Anteil derer nämlich, die mit Überzeugung am Arbeitsplatz tätig sind, ist und bleibt zunächst bedrückend. Er ist dennoch immerhin groß genug als Beleg dafür / bzw. Hinweis darauf, dass das Leistungsverhalten en gros weder vom

Zeitgeist, noch allein vom Individuum, sondern wesentlich von der Gestaltung der sozialen / organisatorischen Arbeitsbedingungen vor Ort abhängig ist. Insofern sind diese Beschäftigten für die Führungsetagen eines Unternehmens also auch eine zwar kleine, aber unübersehbare, erste Ermutigung.

2.4 Psychische Erkrankungen am Erwerbsarbeitsplatz

„Innere Kündigung“ ist zweifellos ärgerlich – psychische Erkrankungen aber sind besorgniserregend. Der jährliche „BKK-Gesundheitsreport“ mit den Zusammenfassungen des Krankheitsgeschehens unter allen BKK-Beschäftigten ist für seinen Bereich sicher eine der besten Datenquellen bundesweit, und er weist in seiner jüngsten Ausgabe 2007 („Gesundheit in Zeiten der Globalisierung“) eine **unverändert steil anwachsende Zunahme psychischer Erkrankungen nun auch unter weniger prädestinierten Berufsgruppen und Ebenen aus. Sie liegt gegenwärtig bei rund 9%, verdoppelt sich aber alle rund 10 - 12 Jahre.** Wenn wir die Zahlen der BKK einmal als repräsentativ einschätzen – und die AOK bspw. ist hier i.d.R. sehr einverstanden –, ist in in einem Unternehmen mit 10 Beschäftigten also einE BeschäftigteR wegen psychischer Erkrankung behandlungsbedürftig – und in 10 Jahren werden es wohl zwei sein (wobei noch nichts über die z.T. besonders erschreckenden Zahlen nach Branchen gesagt ist).

Bei den Männern ist der Alkoholmissbrauch der häufigste, stationäre Aufnahmeanlass. Insgesamt überwiegen seit Jahren („zeitgemäß?“) Belastungs- und affektive Störungen (ca. 50%), sowie Neurosen, Suchterkrankungen und Schizophrenien. Betroffen sind zunächst vor allem Beschäftigte monotoner, kontrollgeprägter (statt Eigenaktivität) und schlecht bezahlter Industrietätigkeiten (vgl. Frauen), aber auch psychisch belastende Arbeiten – und vermehrt auch Führungsaufgaben (vgl. Männer). Allen Tätigkeiten gemeinsam ist die sekundäre Bedeutung objektiver, körperlicher Belastung (vgl. Holzarbeiter), jedoch subjektiv hoher, psychischer Belastung mit ebenso subjektiv wenig Möglichkeiten zu eigener, *intrinsischer* Initiative (Fabrikarbeit, Sozialarbeit, Menschenführung).

Außerdem erhält jedeR BKK-Pflichtversicherte durchschnittlich rund sieben Tagesdosen Antidepressiva (und ist deshalb noch nicht arbeitsunfähig geschrieben! Arbeitslose Frauen, die ALG I erhalten, erhalten rd. 16 Tagesdosen. Angaben BKK-Gesundheitsreport 2005).

Psychische Erkrankungen sind für ein Unternehmen vielfach perfide:

1. Sie können von außen weniger klar und eindeutig erkannt werden.
2. Sie können auch mit rein körperlichen Beschwerden wechselseitig verwoben / von diesen verdeckt sein.
3. Sie können gleichermaßen Ursache, wie auch Ergebnis des Geschehens in Team und Unternehmen sein: Sie können pathogene Unternehmensabläufe durch Anpassung auf destruktive Weise aufrechterhalten. Psychische Erkrankungen aber können auch umgekehrt Einfluss nehmen auf das betriebliche Umfeld / Team, s.o. (zumindest, solange sie nicht benannt und

erkannt sind). Wer aber wollte diese Aufgabe gerade in kleinen Unternehmen mit ihrem übersichtlichen Personalbestand übernehmen?

4. Die gesetzlichen Krankenkassen werden sich diese branchenspezifischen Entwicklungen weder taten-, noch endlos ansehen – und die Behandlungskosten auf die Berufsgenossenschaften mit ihren streitbaren Zuständigkeitskriterien abzuwälzen suchen. Dann werden Arbeitgeber besonders prädestinierter Branchen sehr viel tiefer in die Tasche greifen müssen – entweder für den BG-Beitrag, oder für kostspielige Präventionsmaßnahmen (die ihre ausländischen Konkurrenten allesamt umgehen können).

Möglicherweise ist die o.g. „innere Kündigung“ dann a) eine bloße Camouflage einer dahinter stehenden, psychischen Erkrankung. Aber sollte gar bis zu einem Drittel aller Beschäftigten – die „innerlich Gekündigten“ - psychisch krank sein? Dies wären weit mehr als die von der BKK bezifferten 9%.

Plausibel ist eher eine zweite Perspektive – nämlich, dass sich b) „innere Kündigung“ und psychische Erkrankung eher einander ausschließen. Menschen kündigen innerlich, um psychisch nicht zu erkranken (wobei die Frage der psychischen Gesundheit vor allem eine der *eigenen* Handlungskompetenzen ist – und zwar sowohl im, wie auch außerhalb des Berufes. Interessant, aber nur vor Ort zu klären wäre die Frage, wie psychische Krankheit und „innere Kündigung“ einander bedingen – und zwar auf gleicher, wie auch unterschiedlicher Hierarchieebene). Nur eine kleine Gruppe wohl wird c) sowohl innerlich gekündigt haben, wie auch psychisch erkrankt sein – dann aber spätestens nach Feierabend im eigenen sozialen Umfeld so auffallen, dass eine entsprechende Behandlung nicht aufgeschoben werden kann.

Psychische Erkrankungen symptomatisieren en general eine dauerhafte Schiefelage persönlicher Wahrnehmung, aber auch eines umgebenden, sozialen Systems. Dabei können sich gleiche Risikofaktoren unterschiedlich symptomatisieren – Herr A ist ausgebrannt, *weil er Arbeit hat*, Herr B ist es, weil er *keine* hat. Umgekehrt ist Frau C, vereinfacht ausgedrückt, depressiv, „weil sie verheiratet ist.“ Frau D ist depressiv, weil sie nicht verheiratet ist etc.pp. Wesentlich aber ist, dass zu psychischer Erkrankung am Erwerbsarbeitsplatz immer das betriebliche Umfeld gehört.

Im sozialen Bereich, zunehmend aber auch in unternehmerischen Führungspositionen (BKK, ebda.) sind - bzw. steigen die Zahlen psychischer Erkrankungen in besonders erschreckender Weise – im Bau- und im Holzgewerbe hingegen sind die Zahlen eher nachrangig, weil die Leistungsanforderungen hier eher eindeutiger / körperlicher Art sind, das subjektive Aktivitätspotential und der Gruppenfaktor hoch - sowie das hier beschäftigte Personal ebenso von Homogenität geprägt ist: Eindeutigkeit von Strukturen, Abläufen oder Prozessen ist also ein gesundheitlicher Schutz-, nicht aber ein betrieblicher Gewinn- / volkswirtschaftlicher Produktivitätsfaktor. *Unternehmerische Komplexität also kann auch pathogene Widersprüchlichkeit generieren!*

Widersprüchlichkeit als Dauerzustand generiert krankmachende „Double binds“ / Wahrnehmungsfallen. Mir der Zunahme wirtschaftlicher und gesamtgesellschaftlicher

Komplexität werden psychische Belastungen also zwangsläufig zunehmen – und sie können, anders als im klassischen Arbeitsschutz, nicht einfach durch einmalige / materiell faßbare Präventionsmaßnahmen verhindert werden (Stahlkappe in Schuhen, Helmpflicht etc.).

Erörtertermaßen gewinnt die Lebensform des Alleinstehenden zunehmend die Oberhand. Der Single ist der Prototyp eines Menschen, der die Leistungserwartungen der Wettbewerbsgesellschaft internalisiert hat – dafür aber auch eine entsprechende, innerliche Erfüllung mit materieller Bedürfniskompensation erwartet. Der Single ist örtlich mobil, verfügt deshalb aber über kein kontinuierliches und verbindliches, soziales Beziehungsnetz. Salopp gesagt, „schlagen soziale Risiken ungefiltert auf den Single insbesondere dann durch“, wenn weder ein hierfür tragfähiges, soziales Netz, noch entsprechende, persönliche Kompetenzen vorhanden sind.

Der Single verlangt von sich Fähigkeiten, für die er weder ausgebildet noch erzogen ist – und die in ihren strukturellen Dimensionen zu gestalten oder gar zu verändern er sich überhebt. Der alleinstehende Mensch ist zwar der Archetyp zukünftiger, gesamtgesellschaftlicher Arbeitsorganisation - deren strukturellen, psychosozialen Anforderungen aber weder aus seinem Privat-, noch in seinem beruflichen Umfeld gewachsen. Allen „Verheirateten / Unglücklichen“ also zum Trost: Die Zukunft der Single-Gesellschaft wird gesundheitsökonomisch noch unerfreulicher (und sie hat schon begonnen, s.o.!)

3. „Zwischensumme: Ideal unerreichbar?“

Natürlich gibt es noch immer Unternehmen jeglicher Größenordnung, die in ihrer Personalführung theoretisch keinen Vergleich scheuen müssen. Doch überall im Land kämpfen grundsolide Betriebe auch deshalb um ihre Existenz, weil ihnen

- der geistige Zugang zu zeitgemäßen Ideen und Marketingformen,
- zu neuen Kooperationsformen zwischen Betrieben,
- das „richtige Näschen“ für Marktbedürfnisse vor Ort,
- eine richtige Hand für den Gewinn und
- die Bindung von Personal auch in bislang unerschlossenen Gruppen oder für engagierte UnternehmensnachfolgerInnen fehlen.

In einer individualisierten Gesellschaft aber wird es einerseits zunehmend schwieriger, mit konventionellen Mitteln Personal auf ein Ziel – auch und gerade nach außen – konzentrieren zu können. Umgekehrt proportional nehmen andererseits die Zahl und die Möglichkeiten derer zu, die unternehmerischem Handeln durch *virtuelle* Vernetzung binnen Sekunden *weltweit* Schaden zufügen können.

Spätestens im Außenauftritt kommt es bei jedem Unternehmen also zum Schwur: Wie weit ist das Unternehmen fähig und willig, Tradition und Moderne einander zu verknüpfen? Wie innovativ und nachhaltig erfolgreich ist es in der Führung eines, wie oben genannt, stärker

denn je individualisierten Personals? Wie sehr ist auch ein in seinen Produkten eher traditionell verwurzeltes Unternehmen fähig, neue, zeitgemäße Führungsformen zu entwickeln und umzusetzen?

Insgesamt stehen Unternehmen en gros also gleichermaßen vor wirtschaftlichen, wie auch ökologischen, sozialen / organisatorischen Herausforderungen, die in ihrer Eigendynamik zu packen sie bislang offenbar noch keine angemessenen Mittel entwickeln konnten. Zu stark sind die Dimensionen eines mörderischen Wettbewerbs, sich zunächst, auch oder vor allem scheinbar um die sozioökologischen Grundlagen seines Tuns drehen zu sollen. „Innere Kündigung“ und die Zunahmen psychischer Erkrankungen aber sind auch Symptome dafür, dass unternehmerisches Handeln nicht nur in eine paradoxe Schiefelage geraten ist – sondern auch dafür, dass die bislang vor allem eingeschlagenen Wege die Herausforderungen keineswegs mildern, sondern eher verstärken:

1. **Wir können nicht immer produktiver und effizienter werden auf dafür immer kleinerer Grundlage.** Der weiter zunehmende Wettbewerb allein über den Preis akkumuliert Wirtschaftsmacht / Shareholder Value, zerfasert jedoch Mittelstand und Mittelschichten, wo produziert und konsumiert wird.
2. **Die ökologischen Dimensionen** unserer Produktion werden umso stärker auf uns zurückschlagen, je länger wir sie allenfalls inkonsequent wahrnehmen.
3. **Wir müssen beginnen, Unternehmen stärker als Teil der sie umgebenden Gesellschaft zu verstehen, um die daraus entstehenden, sozialen Bedingungen und Potentiale im Unternehmen zu nutzen.** Sie hingegen weiter auszublenden generiert die oben beschriebenen Risikostrukturen.
4. Die Verbreitung von „innerer Kündigung“ in einem hochgradig komplexen Wirtschaftssystem ist zunächst Beleg dafür, dass der „schwarze Peter“ für suboptimale Abläufe oder Ergebnisse wohl „schon noch weitergegeben“ werden kann. Die Beschäftigten in „innerer Kündigung“ haben *emotional / subjektiv* gekündigt; ein Qualitätsmanagementsystem oder ein Controlling werden ihnen *kognitiv / objektiv* nie folgen können.

4. Ausweg Ethik?

4.1 Grundsätzliche Überlegungen

In den bisherigen Überlegungen wurde deutlich, dass und warum wir über neue Grundlagen und Organisationsformen des Wirtschaftens nachdenken müssen. Anders als die Öffentlichkeit, die oft pauschal mehr Ethik in den Unternehmen fordert, hadern die Wissenschaft, vor allem aber die Politik noch mit für alle Beteiligte systematischen Konzepten einer nachhaltigen Wirtschaftskultur. Was also will Ethik, und welchen Nutzen könnte sie in einer wie oben geschilderten Gemengelage generieren?

Philosophie, die „Liebe zur Weisheit“, gliedert sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Während die Theorie – als Grundlage aller daraus folgenden Wissenschaft – den Grundlagen von Lernen, Verstehen und Wissen nachgeht, zählt auch die Ethik zum Teil der praktischen / angewandten Philosophie. „Moral“, dem Lateinischen entlehnt, wird heute im Deutschen als, pardon, *Singulare tantum* für ein *definitives Verständnis* einer Person, einer Gruppe oder einer Gesellschaft zu der Frage verstanden, was denn *definitiv* richtig oder falsch ist. Es gibt immer nur *eine* Moral „der Truppe“, „der Mannschaft“, „der Geschicht“ - oder auch des Nachbarn („Der hat keine Moral!“).

Ethik, dem Griechischen entlehnt, hingegen gilt im Deutschen als die (vielfältige, pluralistische!) *Suche* nach Inhalten oder Maßstäben dafür, was wir *diskursiv* als richtig oder falsch verstehen. *Was sollen wir tun?* Ethik ist also ein fortlaufender Such-, Bestimmungs- und Überprüfungsprozess, der zwar keinen Abschluss findet, dafür aber die in der theoretischen Philosophie, in der alltäglichen Lebenspraxis oder ähnlich gefundenen Erkenntnisse immer zu gemeinsam nützlichen Grundsätzlichkeiten generalisiert.

Ethik bezieht sich in Grundlage und Ergebnis circular auf die sie umgebende Umgebung. Sie hält die Balance und überwindet Widersprüchlichkeiten in einem *volens volens* gewichteten Wechselschritt zwischen theoretischer Abstraktion und konkretem Praxisbezug; sie erarbeitet und beschreibt so verbindliche Konsequenzen und Sicherheit auch und gerade in vom Wandel betroffenen Gesellschaften.

Beispiele für diskursive, ethische Prozesse aus völlig unterschiedlichen Bereichen sind hier etwa der kategorische Imperativ Immanuel Kants als Handlungsmaxime („Handle nur nach der derjenigen Maxime, durch die Du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Kants „Kritik der praktischen Vernunft“ von 1788), die Überwindung des Rassismus' oder Neugewichtungen im öffentlichen Gesundheitswesen (NichtraucherInnenschutz, Transplantationsmedizin u.v.m.).

Ethik als System zur Unternehmensführung ist gegenwärtig sicher auch deshalb „en vogue“, da die vielfachen Verwerfungen und die Abstraktionsfähigkeit einer zunehmenden Zahl von Beschäftigten (s.o.) die freie Marktwirtschaft auch grundsätzlich in Frage stellen. Wenn wir nämlich den gesamten, schon rhetorisch überladenen Bereich von „Ethik“ einmal bei Seite räumen, kann man die grundlegende Frage, *was wir tun sollen*, auch als eine Sinnfrage verstehen: Nicht nur *was sollen*, sondern auch: *Was wollen, was können* wir tun? Und was können wir tun - gerade unter den schwierigen Bedingungen von Gegenwart und Zukunft?

Dennoch scheint auch in der theoretischen Diskussion Unklarheit darüber zu herrschen, ob und inwieweit ein Unternehmen eine ethische Verpflichtung hat. Es gibt Ansätze, Ökonomie und Ethik gegenseitig aufzuwiegen (Governance Ethik / Josef Wieland), sich allein auf die normativen Rahmenbedingungen zu konzentrieren (Institutionenethik / Karl Homann) – oder eben doch dem Unternehmen auch als einer juristischen Person eine ethische Selbstlegitimation abzuverlangen (Integrative Ethik / Peter Ulrich).

Am besten wäre natürlich, wenn sich *sollen*, *wollen* und *können* auf einer Linie wiederfinden würden – schließlich fürchten Unternehmensführung und Beschäftigte gleichermaßen die Folgen der oben skizzierten Entwicklungen. Doch wohl eine falsche Fixierung auf überkommene Traditionen treibt alle Beteiligten scheinbar eher auseinander, als zusammenzuführen.

In einer Zukunft zunehmender und vielschichtiger Herausforderungen an die Unternehmensführungen, sowie ebenso wachsenden Bildungsniveaus und ebenso steigender Eigenverantwortung will insbesondere die Masse die Beschäftigten aber erörtertermaßen genauer wissen, warum und wofür sie ihren Alltag „mehr denn je, flexibilisiert und individualisiert“ vor allem nach der Arbeit und ihren Vorgaben richten sollen.

Damit zunächst zu Methoden und Perspektiven einer systematischen Ethik:

1. Die Deontologie kann als **Pflichtenethik** von grundsätzlicher Reichweite verstanden werden. Es gibt Fragestellungen, die hier prinzipiell als tugendhaft, aber genauso prinzipiell als verwerflich angesehen werden – seien es das Schwarzfahren oder das Töten. Hier werden uns grundsätzliche Handlungsanweisungen gegeben, die zwar einerseits für den Zusammenhalt einer Gesellschaft konstitutiv sind, die aber andererseits Fragestellungen einer differenzierten Gesellschaft ausschließen: Denn wenn ich zu einer lebenswichtigen Behandlung muss und mein Portemonnaie vergessen habe, kann die Fahrt ohne Ticket genauso legitim sein wie die Tötung aus Notwehr.
2. Der Kontraktualismus / die **Vertragsethik** versteht sich weniger im Sinne unterschriebener Schriftstücke, als mit Blick schon auf implizite Vereinbarungen – etwa im Sinne eines Gesellschaftsvertrages. Es ist bspw. selbstverständlich – auch jenseits aller gesetzlichen Normierungen! –, sich in der Öffentlichkeit grundsätzlich rücksichtsvoll zu verhalten. Die Vertragsethik macht klar, dass mein wohlwollendes Verhalten Anderen gegenüber auch auf mich selbst und meine Ziele genauso konstruktiv zurückwirkt wie das wohlwollende Verhalten gesellschaftlicher Gruppen untereinander.
3. Dementsprechend macht der Konsequentialismus / die **Folgenethik** klar, dass ich meine Ansprüche Anderen gegenüber verwerke, wenn ich mich selbst verwerflich verhalte. Um Ansprüche anmelden zu können, muss ich selbst anfangen, mich tugendhaft zu verhalten. Wer sich als Vorbild verhält, veranlasst Andere zu ebensolchem Verhalten – oder stellt ihr anderwertiges Verhalten zur Disposition.
4. Konkrete Verhaltensvorgaben gibt die **Tugendethik**. Tapferkeit, Klugheit, Besonnenheit und Gerechtigkeit wurden im Mittelalter durch Glaube, Liebe, Hoffnung ergänzt und reflektieren erfahrungsgestützte Maximen eines bedürfnisgerechten Lebens: Sich besonnen, mit wachem Geist und Durchhaltevermögen den

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

Herausforderungen des Lebens stellen – und dabei auch auf die Wechselseitigkeit mit anderen Menschen setzen können. Tugendethik stellt eine wechselseitige Verbindung her zwischen individueller Entwicklung und gesellschaftlicher Solidarität.

Die dem Wort „Ethik“ ursprüngliche Suche nach dem, was wir machen sollen / wollen, spannt also auch Unternehmen und Beschäftigte selbst in eine mitgestaltende Verantwortung für das eigene und das gemeinsame Tun.

Ethik stellt Fragen, zieht Vergleiche / Unterschiede und Gemeinsamkeiten, arbeitet und wirkt mit innerer Überzeugung – statt äußerer Anweisung – und überwindet so in verbindlicher Form die der „inneren Kündigung“ grundlegenden Widerstände.

Denn einzig kognitivistische Handlungsanweisungen ignorieren die subjektiven Befindlichkeiten der (besonders innerlich) „flexiblen Beschäftigten“ und sind Öl auf das Feuer der „inneren Kündigung“. Allein emotionale Verabredungen hingegen wirken strohfeuerartig / unverbindlich. Überzeugung – i.d.R. das Gegenteil von Überredung - heißt, die Bedürfnisse der jeweils anderen Gruppe zu erkennen – und in die eigene Verantwortung einfließen zu lassen.

Hierbei hilfreich sind Tools, die Emotion und Kognition kombinieren sowie verbindliche Ergebnisse zwischen Führungskräften und Beschäftigten schaffen. Mit ihrem Universalismus schafft Ethik eine Unmittelbarkeit zwischen individuellen, gruppenspezifischen und unternehmerischen Zielen. Unternehmen, Teams und Individuen messen, entwickeln und kontrollieren sich wechselseitig an universellen Regeln, die gemeinsam für Arbeitsumfeld und Gesamtunternehmen konkretisiert werden:

Es gibt Dinge, die für uns völlig klar sind, etwa das Bekenntnis zur Verfassungsmäßigkeit / zum Rechtsstaat (Deontologie).

Es sind nicht alle gleich, aber alle haben ihre Aufgabe und die damit verbundenen Rechte. Ich verfolge nicht bloß den eigenen Nutzen zu Eurem Schaden, weil ich auch nicht möchte, dass Ihr dies umgekehrt – und damit zu meinem Schaden - tut (Kontraktualismus).

Das unternehmerische Geschehen verstehe ich als ein System, dessen Werte zwischen Bereichen übertragbar – und deshalb absehbar sind. Ich achte deshalb die dahinterstehenden, gemeinsamen Regeln und vermeide eigennützige Ausnahmen, weil ich sonst eine unabsehbare Regellosigkeit aller Anderen provoziere (Konsequentialismus).

Ich halte Maß und wirtschafte nachhaltig, um so die Maßlosigkeit Anderer zu verhindern. Ich messe mein Tun an Verbindlichkeit, um affektive Handlungsweisen zu verhindern – und Anderen keinen Vorwand für Unverbindlichkeit zu bieten (Tugendethik).

Ethik im Unternehmen setzt also dem *eigenen* Ich Regeln – und regelt die *soziale* Kooperation. Diese Regeln sind gleichermaßen beständig, wie auch durch alle Beteiligten überprüf- und veränderbar.

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

Dies klingt alles sehr abstrakt, akademisch, wirklichkeitsfremd. Doch es ist die Aufgabe von Unternehmensführung und Beschäftigten, hier über spezielle Tools durch gemeinsame Arbeit zu konkreten Vereinbarungen zu kommen – die dann die gesamte Bandbreite des spezifischen, unternehmerischen Alltags - Produktion, Organisation u.v.m. - einschließen können (und auch weitestgehend sollten):

- *Abstrakt genug für unabsehbare Herausforderungen,*
- *konkret genug für die situative Eindeutigkeit,*
- *offen genug für die Identifikation Einzelner,*
- *geschlossen / spezifisch genug für die unternehmerische Einzigartigkeit.*

Ethische Unternehmensprozesse umschiffen die Grundlagen von „innerer Kündigung“ - ohne in einen unverbindlichen Selbsterfahrungsprozess abzugleiten.

Ein anfänglicher Widerstand vieler Beteiligten ist wohl vor allem durch Gewohnheit / = Angst vor persönlicher Veränderung erklärbar. Es ist sicher leichter, Anweisungen unilateral und als Solche zu erteilen - und auch eine meist unabsehbare Zahl v.a. gewerblich Beschäftigter hat sich nicht selten in einer ganz persönlichen Welt eingerichtet, in der „nicht gedacht, sondern vollzogen“ wird. Aber ist dies auch profitabler, effizienter, sicherer? Und fühlen sich auch die MitarbeiterInnen mit konventionellen Ausbildungs- und Tätigkeitsprofilen wirklich wohler?

Denn ist es nicht paradox, dass auch und gerade „einfache Beschäftigte“ – schon vor dem gegenwärtigen „Hype der Eigenverantwortung“ - oft allenfalls „Dienst nach Vorschrift“ leisten, nach Feierabend dann aber Energie und Kompetenzen haben, Leitungsaufgaben und Verantwortung in unbezahlten Ehrenämtern zu übernehmen?

Und dies sinngemäß mit einer unentgeltlichen Identifikation begründen, von denen ihre Vorgesetzten immer nur träumen können? Und würde sich nicht auch die Führungskraft gern auf mehr Selbstlauf im Unternehmen verlassen können, weil sie selbst nur schwerlich die Balance zwischen zunehmend widersprüchlichen Interessen und Verpflichtungen hält (Job, Weiterbildung, Familie etc.)?

Das Unternehmen der Zukunft wird gerade in einem Hochlohnland wie Deutschland zunehmend mehr wechselseitiger Verbindlichkeit und gemeinsamer Kooperation im Geiste nachhaltiger Entwicklung bestimmt sein müssen, weil es nur so die geistigen Potentiale und Synergien seiner Beschäftigten – als Grundlage seines Lohnniveaus – wird erschließen und dauerhaft nutzen können. Doch dafür werden wir unsere Wirtschaftskultur mit ihren sozialen und ökologischen Komponenten verknüpfen müssen. Im globalen Wettbewerb sind Unternehmen mehr denn je Teil ihrer kulturellen, sozialen und ökologischen Umwelt – nicht aber umgekehrt. Beide Seiten werden Abschied nehmen müssen von überkommenen Bildern des „oben“ und „unten“. Dann aber wird die Frage, *was wir tun sollen*, nicht nur eine inhaltliche Aufgabe, sondern auch eine wirtschafts- und unternehmenskulturelle Richtungsfrage im Sinne von „Wie wollen wir vorgehen?“ (Tabelle). Deutschland ist mit seiner Geschichte als vielfache Grenzation sicher in einer sehr kleingliedrigen Kontroll- und Sicherheitskultur besonders befangen. Doch dieses Land mit seiner Geschichte der Sozialen Marktwirtschaft / der Vereinbarkeit von wirtschaftlicher Prosperität und sozialer Gerechtigkeit, mit seiner Gegenwart der zahllosen „hidden champions“ im Mittelstand bietet auch kaum weniger besondere Potentiale.

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

Doch der Paternalismus der Vergangenheit und der unternehmerische / personelle Individualismus der Zukunft sind einander inkompatibel.

Wir können als Unternehmer nicht „Masse und Machen“ erwarten, wenn immer mehr vor allem „Klasse und Denken“ zählen. Wir dürfen nicht auf theoretische Sicherheiten in Solidarität verweisen, wenn wir gleichzeitig praktisch Eigenverantwortung des Individuums verlangen. Wir dürfen nicht Veränderung verlangen – und für uns selbst Kontinuität reklamieren.

Die Debatte um Managergehälter und ihr „Zündpotential“ für die grundsätzliche Legitimität der Sozialen Marktwirtschaft ist ein Beispiel dafür, wie sehr / schnell eine zunehmend zur Abstraktion fähige Öffentlichkeit auch Einzelthemen zu Grundsatzfragen zu erheben vermag.

So gibt es auch betriebswirtschaftliche Gründe für eine ethische Standortbestimmung.

In ihrer Lissabon-Strategie hat die EU im Jahr 2000 die Unternehmen zu mehr „Corporate Social Responsibility“ aufgerufen, und die Kommission macht aus ihrer Ernüchterung zum aktuellen Stand der Dinge bei gegebenem Anlass keinen Hehl.

Die *freiwillige* Übernahme unternehmerischer Verantwortung ist außerdem der zwangsläufige Mittelweg, erstens eine neuerliche Re-Regulierung im unternehmerischen Interesse zu verhindern und zweitens die sozialen Verwerfungen im Zuge des weltweiten Wettbewerbs und dessen negative Folgen für Wirtschaft und Unternehmen aufzufangen. Dies übrigens schließt als Effekt drittens auch Erhalt und Weiterentwicklung unseres demokratischen Systems - abseits populistischer Seifenopern (Italien, Frankreich etc.) - ein.

Ein ethisches Unternehmensselbstbild ist in Zeiten des globalen Wettbewerbs zwangsläufig nachhaltig. Vielfach – und wie oben geschildert - angekommen an den „Grenzen des Wachstums“ (Dennis Meadows), *kann der Sinn unternehmerischen Handelns unter den gegenwärtigen und absehbar kommenden Bedingungen nicht mehr sein, in einem verstärkt zerstörerischen Wettbewerb gegen Andere allein zu wachsen. Wir brauchen vielmehr die Weiterentwicklung auch und gerade bisheriger, industrieller Massenproduktion zu neuen Produkten in neuen Organisations- und Kooperationsformen nach innen und außen (Projekte, Netzwerke), um Unternehmen und ihre Produktivität dauerhaft zu erhalten.*

In einer ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltig gelagerten Zukunft werden nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Unternehmen insgesamt (!) gezwungen sein, in Produkten und Prozessen weiter verstärkt kooperativ und flexibel zu agieren. Die Zulieferer unter Ihnen, die den gleichen Rohstoff für völlig unterschiedliche Produkte und Zielunternehmen – oder unterschiedliche Rohstoffe für gleiche Produkte und Zielunternehmen - verarbeiten, wissen hiervon bereits ein Lied zu singen. Dass beide Seiten dabei ein Interesse an dauerhafter, wechselseitiger Prosperität und Verbindlichkeiten haben sollten, ist gleichermaßen naheliegend (wie bereits angesprochen worden).

Dennoch wird es auch und in Zukunft immer Unternehmen, Branchen oder Volkswirtschaften geben, die einfach nur billiger sein werden als die hiesigen Betriebe bzw. Volkswirtschaft. Die absehbare Folge eines unveränderten Festhaltens am Wachstumsdogma ist ein weiter fortlaufendes, weltweites Lohn- und Qualitätsdumping mit weiter potenziertem Akkumulation von Kapital- und Anbietermacht und entsprechender „Planierung“ von Mittelstand und

Mittelschicht (wir alle merken dies auch als VerbraucherInnen: Immer mehr, immer schneller – und dennoch keineswegs besser).

Die Existenz eines Mittelstandes, der eigentümergeführt produziert; die Existenz einer Mittelschicht, die - abhängig beschäftigt - doch so viel verdient, dass sie auch konsumiert, wird in der geschichtswissenschaftlichen Diskussion als wesentlicher Grund dafür gesehen, dass der Marxismus in allen Geschichtsphasen scheiterte. Was also, wenn im Zuge des globalen Wettbewerbs doch zunehmende Oligopole Mittelstand und Mittelschicht aus der Kurve werfen?

Ethische Unternehmensführung – „Was sollen wir tun?“, mit gemeinsamer und verbindlicher Bearbeitung durch alle Beteiligten - ist also nachhaltig, und diese Nachhaltigkeit umfasst

- soziale, ökologische und ökonomische Dimensionen
- nach innen und außen.

	Sozial	Ökonomisch	Ökologisch
Innen-dimension	„Lernende Organisation“ Nachhaltiges Personalmanagement / Nachfolgeregelungen, Gender und Diversity	nachhaltige Strategieentwicklung, Transparenz und Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungswegen	Errichtung eines internen und proaktiven Umweltmanagementsystems
Außen-dimension	Soziale Verwurzelung, Vernetzung und Engagement vor Ort	Neue Kooperationsformen zwischen Unternehmen, sowie zwischen Unternehmen und Gesellschaft	Verminderung von „ökologischem Fußabdruck“ und „ökologischem Rucksack“

(Beispiele)

Ein systematisches Vorgehen wird zum Selbstläufer. Ausnahmen hingegen erodieren ihre logische Überzeugungskraft bei allen unterschiedlichen Stakeholders – und liefern den Vorwand für ein willkürliches Dumping gesetzter Standards.

4.2 Umsetzung

Jedes Unternehmen hat unweigerlich eine Kultur – ein geronnenes System materiell-fassbarer oder innerlicher Erfahrungen, Eindrücke, Überzeugungen - und Unternehmen, die sich zur Implementierung eines Ethikmanagementsystems entschließen, haben hierzu meist auch objektiv fassbaren Anlass. Doch in jedem Unternehmen, auch in jedem scheinbaren „Pleitegeier“ stecken auch konstruktive, meist soziale Potentiale: Die Aussicht auf Amortisierung getätigter Investitionen seitens des Eigners, der gemeinsame Verdienst, die Kooperation zumindest von Teilgruppen, die individuelle Tätigkeit als zumindest relative Sinngebung, die Strukturierung des Tagesablaufs, das Kennenlernen und Wiedersehen von Kollegen / Kolleginnen etc.pp. Bei aller Kritik „über den verfluchten Job“ wäre eines doch schlimmer denn je: diesen Job *nicht* zu haben.

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

Die Führungsebenen mit ihren eingeschränkten Zeitbudgets sind bei ethischen Beratungsprozessen für die Kombination persönlicher und fachlicher Reflektion offen. Führungskräfte haben – entgegen der öffentlichen Meinung – eine Sensibilität für die Herausforderungen und die Verantwortungen ihrer Tätigkeiten; sie schätzen deshalb gleichermaßen die Außenperspektive auf das eigene Tun, wie auch die gemeinsame Wegbestimmung.

Arbeit hat tatsächlich nicht nur materielle, sondern auch geistige, persönliche und soziale Dimensionen, die alle Beschäftigten – erörtertermaßen – auch schätzen (s.o.). Im gegebenen, globalen Wettbewerb und der epidemisch um sich greifenden „gefühlten Angst“ ist die Aussicht auf eine gemeinsame Veränderung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen zunächst Anlass auch zu individuell grundsätzlicher Offenheit.

Dafür muss aber von der Unternehmensführung ein *erstes, eindeutiges, verbindliches, vielfaches* und *dauerhaftes* Signal ausgehen. Der Hausmeister, der dem Wagen des Vorstandsvorsitzenden am Morgen die Schranke öffnet, wird kaum bestimmen wollen, wie weit die Wechselseitigkeit in Zukunft denn reichen solle.

Die *gemeinsame*, ethische Suche nach dem der Arbeit innewohnenden Sinn, dem Ziel, den Überzeugungen unternehmerischen Tuns auf der Ebene von Unternehmensführung und Beschäftigten aber ist dann gleichermaßen der erste Schritt, das know-how des Personals / die Legitimation des Lohnniveaus zu erschließen – und dabei gleichzeitig das Risiko der Non-Compliance zu umgehen. Wofür gibt es das Unternehmen / Mission? Was soll wie erreicht werden / Vision? Wie wollen wir alle miteinander umgehen und arbeiten / Leitbild?

Ethik und Moral im öffentlichen Sinne sind Systeme, die deshalb negativ assoziiert sind, da sie von anderen Autoritäten und deren meist unklarer Legitimation vorgegeben werden. In unternehmensethischen Bildungsprozessen erarbeiten sich alle Beteiligten *selbst* eine gemeinsame Moral (als geronnenen Zustand ethischer Sinnsuche), und diese Suche hat ein exemplarisches Potential über den eigentlichen Unternehmensbildungsprozess hinaus: Geschäftsführung und MitarbeiterInnen erkennen nicht nur die konkreten, materiellen und immateriellen Ziele der Arbeit Anderer, sondern auch *grundsätzlich* die Vielfalt und die wechselseitige Abhängigkeit unternehmerischer Notwendigkeiten und Belange. Ein unternehmensethischer Prozess lässt Führung und Beschäftigte an einem Strang ziehen.

Die ethische Unternehmensentwicklung durch die unmittelbar Beteiligten *selbst* eröffnet also Kompetenzen / generiert eine eigene Verantwortlichkeit durch Empathie für die Bedürfnisse des Anderen: „Handle nur nach der derjenigen Maxime, durch die Du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ - auf gut Deutsch: „Nur wenn ich mich bemühe, werden sich auch Andere bemühen – und nur so werden wir den gemeinsamen Gewinn erwirtschaften.“ - aber auch: „Probleme werden in ihrer Systematik verstanden und entsprechend gemeinsam angegangen.“

Gemeinsame Überzeugungen generieren gemeinsame Leistungsfähigkeit – und individuelle Leistung.

Deshalb arbeiten Moral und Ethik auch und gerade in Unternehmen ohne „erhobenen Zeigefinger“. Wie oben bereits ausgeführt, rufen Kontrolle und Appelle „von oben“ nur Trotz oder aktive Non-Compliance hervor. Die Ermöglichung und Vermittlung von Handlungskompetenzen / Empowerment hat sich in völlig verschiedenen Handlungsfeldern

als ein empirisch gesicherter, grundsätzlich sehr geeigneter Ansatz erwiesen, bisherige Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster zu überwinden. Es ist auch ontogenetisch klar, dass ein Kind regelmäßig zu krabbeln aufhört, wenn es zu gehen gelernt hat, und schon in den unternehmensethischen Prozessen erschließen sich erstens die Beteiligten untereinander neue Formen gemeinsamer Werte und Normen. Die Beschäftigten sind dann zweitens auch im eigentlichen Arbeitsprozess in der Lage, ihre Pflichten mit ihren Rechten und Möglichkeiten abzuwägen. Die Sensibilisierung und Ausbildung von Verantwortlichkeit und Mündigkeit in Wechselseitigkeit berechtigt und verpflichtet gleichermaßen zu proaktiver Arbeit.

Ein solches, so oft gefordertes *unternehmerisches Denken* generiert endogen auch neue Innovationspotentiale. Wer Mitdenken mündiger Menschen *fordert*, muss Verantwortlichkeit mündiger Menschen *fördern*. Dies gilt grundsätzlich für unternehmerische, wie auch andere Lebensbereiche. Grundsätzlich kommen wir also auch hier zu der Erkenntnis, dass ein Missverhältnis zwischen Selbstverantwortung „draußen“ und subjektiver Fremdbestimmung *im* Unternehmen Humus ist für die „Innere Kündigung“. Ein Leitbild verantwortlichen Personals (im Sinne von Rechten und Pflichten) erleichtert auch die effiziente Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen.

Wer aber Anreize zu kulturellem Wandel qua Kompetenzvermittlung / Empowerment schaffen will, muss dies unweigerlich auch mit emotionalem Lernen tun. Wer sich ändern will, muss – das wissen die Raucher unter Ihnen – nicht durch Fakten, sondern durch Gefühl / Bedürfnis *überzeugt* sein, dass es ihm nach einer Verhaltensänderung besser geht. Unternehmensethik arbeitet also sehr wohl mit der Konkretisierung / Zielbestimmung von Visionen, mit Fragen, Diskursen, Nachdenken, peer education. Unternehmensethik unterscheidet hier eben auch ganz dezidiert von Qualitätsmanagementsystemen, die Individuum und Gruppe mit zuweilen aus unklarer Quelle gemachten, rein quantitativen (!), einseitig-kognitivistischen Vorgaben überfordern.

Das alles klingt natürlich etwas rosarot, und Beteiligte auf aller Ebene werden erst einmal auch ihren Widerstand aus der Routine konkretisieren (s.o.). Doch der Lauf im Hamsterrad um den geringsten Preis und den größten Gewinn ist ungleich anstrengender - wie auch aussichtsloser.

Ethik in den Unternehmen kann also auch und gerade betrieblich neue Perspektiven und Potentiale generieren, die auch eine neue Position *im*, bzw. *zu* diesem Hamsterrad ermöglichen können.

Dennoch ist der Nutzen ethischer Unternehmensführung nicht klar auf Heller und Pfennig benennbar. Absehbar aber – und nicht weniger überzeugend – ist jedoch die Vermeidung von unternehmerischen Nachteilen, die in der virtuellen Welt in Personalgewinnung, Verkauf u.v.m. drohen können, wenn ein Unternehmen ethisch gar nicht oder nur selektiv organisiert ist.

Andere Unternehmen nämlich wurden, und dies gehört auch zum Blick auf den Nutzen ethischer Unternehmensführung, schon eher zu ihrem Glück gezwungen. Dabei denke ich nicht nur an Personalfragen / Nachfolgeregelungen, Vereinbarkeit von Berufs- und Familienarbeit u.v.m. Doch Aktienbörsen, Investment- und Pensionsfonds vor allem im angelsächsischen Raum verlangen zunehmend verbindlich ein Ethiksystem auch und gerade

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

in komplexen Großunternehmen - als Sicherheit für Handel und Investitionen, und der Fall Siemens zeigt uns vor Ort, wie zeitgemäß diese Voraussetzungen sein können.

Trotzdem beginnt die „längste Reise mit dem ersten Schritt“ - und man sollte als Unternehmen sicherlich selbst die *Chance* ergreifen, bevor sie von Anderen – etwa vom Markt – als *Herausforderung* abverlangt wird (Chance und Herausforderung haben – ausgerechnet! - im Chinesischen das gleiche Zeichen!).

4.3 Ethik im Bereich von BME und BVL

Die Zuliefer- und die Logistikbranche stehen mehrfach vor besonders heiklen Fragestellungen. In beiden Branchen stehen ungleich mächtigere Auftraggeber sehr viel kleineren Auftragnehmern gegenüber. Diese haben einzig über den Preis als Maßstab die Möglichkeit, den Wettbewerb für sich zu entscheiden.

In der Logistik sind es außerdem die ökologischen Aussichten und die weiter zunehmende Deregulierung durch die Ausweitung des EU-Binnenmarktes Richtung Osteuropa. Werden also zukünftig ähnliche Zustände auf Deutschlands Autobahnen herrschen können wie auf den Weltmeeren, wo „ukrainische Kapitäne marokkanische Matrosen auf Kähnen anweisen, die auf den Bahamas zugelassen sind und russischen Atommüll durch den Nord-Ostsee-Kanal bugsieren?“ Oder wird sich die Logistik nicht auch zu einem sehr verstärkt regional orientierten Dienstleistungsnetz weiterentwickeln müssen, das ortsnahe, aber nahtlos im Wesentlichen dem Schienenverkehr komplementär als Zulieferer und Abnehmer zuarbeitet? Wäre dies nicht eine „Triple Bottom Line“ aus Ökologie, Ökonomie und sozialen Bedingungen für die Logistik (Verkehrsrecht, Work-Life-Balance u.v.m.)? An der Homepage des International Transportforums gemessen, geschieht auf internationaler Bühne schon Einiges. In der Öffentlichkeit aber ist nachhaltige Logistik noch kein Thema. Wie sollte man die auch fordern, ohne mit dem eigenen Auto als gutes Beispiel voranzugehen?

Wo also sind die gemeinsame Vision, die politische Lobby, die transparente Forschung und Diskussion, hier nicht auf den Ausbau von Autobahnen mit ihrem so vielfältigen, ökologischen und ökonomischen Fußabdruck, sondern auf die Ermöglichung und den Ausbau solcher komplementärer Leistungen *als Regel* hinzuwirken? Wo ist – bis dahin – ein tragfähiges System, das Leerfahrten überwindet, eine internationale Selbstverpflichtung, das die Aushöhlung der Rechte der Beschäftigten verhindert – aber auch eine öffentliche Diskussion via MultiplikatorInnen darüber, dass „billig, billig, billig“ einen umso höheren, versteckten Preis hat, den wir alle zu zahlen haben?

Qualitätsmanagementsysteme sind heute in der Zuliefer-Industrie unverzichtbar, auch in der Logistik weit verbreitet - und haben dadurch ihren praktischen Nimbus meist verloren. Auch ein Ethik-System kann zertifiziert werden, ist nach oben aber offen, lässt und bietet damit aber ständige Entwicklungsräume und -anlässe. Maßstäbe für ein eigenes System können das G3 der Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org), vielleicht doch noch die in schleppender Entwicklung befindliche EN 26 000 sein – oder auch Strategien wie CUP (CONCRETIO-Unternehmensethik-Programm), in denen branchenspezifische und -unspezifische Maßstäbe miteinander kombiniert werden.

In der „freien Wirtschaft“ auch über das Eingangstor des eigenen Unternehmens hinaus soziale Verantwortung zu verlangen, ist natürlich ein Husarenritt - dennoch werden sich Auftraggeber und Auftragnehmer in beiden Branchen auf neue, verbindliche Formen gemeinsamer Kooperation einigen müssen. Dabei können sich beide Seiten, als Argument für eine Zusammenarbeit, auch auf wechselseitig konkret spürbare Erleichterungen für den Mehraufwand einigen. Im internationalen Textilhandel etwa wird die Einhaltung von Standards durch längerfristige Zulieferverträge goutiert, und durch diese Absehbarkeit und Planbarkeit betrieblicher Prozesse gewinnen hier nachweislich auch Qualität und Effizienz.

Wohin hingegen ein einseitiger Preiskampf auch ein Großunternehmen führen kann, zeigt das Beispiel der Firma Opel und des einstmaligen, dortigen „Kostenkillers“ J.I. Lopez. Es ist also auch im Interesse von Auftraggebern, sich mit Zuliefer-Unternehmen auf eine ethisch unbedenkliche Vertragsbeziehung zu verständigen – um so einerseits die Qualität zu sichern, ohne andererseits eine „innere Kündigung“ (Vertragsethik, s.o.) durch das Zuliefer-Unternehmen zu provozieren. Statt also einseitig stets den Preis senken zu wollen, sollte man doch eher gemeinsam die Leistungs- und Innovationskultur heben – und gemeinsame Überzeugungen und Werte der Unternehmen und ihrer Beschäftigten wären hierfür eine gleichermaßen effiziente, wie substantielle Grundlage.

„Ja, aber wer soll das alles bezahlen?“ Erstens werden wir ohne Ethik und ihre vielfachen Potentiale weder in der Produktion, noch in Produkten zu einer dauerhaften Sicherung unseres Lebensstandards unter den Bedingungen des globalen Handels kommen. Deutschland hat langfristig – mit der reflexiven Wirkung der Globalisierung auf deren bisherige Gewinner - nur eine Chance im Premiumbereich mit visionären Neuheiten und / oder den mittlerweile so oft zitierten Nischen.

Für Produktion und Verkauf solcher hochpreisigen Angebote brauchen wir zweitens auch Menschen, die bereit, fähig – und eben auch: überzeugt sind, die maßgearbeitete Küche oder den Füller zum Preis „von zwei Wochen Spanien“ entsprechend zu produzieren, zu präsentieren und zu verkaufen. In so vielen Branchen, in so vielen Firmen ist inzwischen der Premium-Markt ein fester Bestandteil des Portfolios.

Dass der „Lexus“ von Toyota aber weltweit so gut abräumt – der Maybach von Mercedes aber ein Staubfänger bleibt – das kann weder am technischen know-how, am Controlling, der Qualitätssicherung oder dem Marketing liegen. Auch gibt es generell für jedes noch so zweifelhafte Produkt irgendwo auf dieser Welt einen Markt. Liegt es also daran, dass Mercedes ein Premiumprodukt zu einer Zeit präsentieren musste, da Image und Aktienkurs der Marke, sowie das Selbstbild der Beschäftigten durch die geschäftlichen Untaten des damaligen Vorstandsvorsitzenden, gelinde gesagt, in einer Art lädiert war, wie dies zu dem Produkt und seinem Preis in keinster Weise passte? Die manifeste, ethische Verantwortung von Führungspersönlichkeiten steht noch auf ganz anderen, zahllosen Blättern, die zu erörtern wir alle im Plenum übernehmen können. Für mich als Beobachter in einer außenstehenden Öffentlichkeit aber macht das Beispiel Mercedes / Maybach klar: Schein oder Sein - selbst der schönste Schein verkauft sich nicht ohne wirkliches, dauerhaftes und nachhaltiges Sein / ohne Substanz in Konzept, Produktion und Ergebnis.

Was wir insgesamt nicht mehr wollen, was wir nicht mehr können, wissen wir. Es fehlen noch Visionen dessen, wie es in den jeweiligen Branchen, in den jeweiligen Unternehmen denn gehen, wie wir denn arbeiten könnten. Der Hype der Öko-Industrie auch unter bisherigen „Dönerfetischisten“ belegt: Nicht unbedingt eine Frage, die gesamtgesellschaftlich

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

breitgetreten werden muss – sondern vielmehr durch anfängliche Einzelprojekte „bottom-up“ allmählich auch eine skeptische Öffentlichkeit gewinnen kann.

Wir sollten also in den Unternehmen anfangen, das know-how, die Erfahrung insbesondere der langjährig Beschäftigten mit dem Strategiepotehtial und der Theorie der „white collars“ *unmittelbar* zusammenzubringen. Dann wäre der erste Schritt getan – nur Mut!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!