

Unternehmensethik

Das Böse im Unternehmen

Was treibt ein sicherlich sehr üppig bezahltes Vorstandsmitglied eines grossen Halbleiterherstellers dazu, sich von Lieferanten bestechen zu lassen? Wieso können sich sehr freundliche und fähige MitarbeiterInnen dazu hinreissen lassen, Kollegen mitleidlos zu mobben? Warum verschließen Einkäufer die Augen vor den Menschenrechtsproblemen bei einem Zulieferer und was motiviert einen Ölmanager dazu, Lobbyismus gegen Kyoto zu betreiben? Guido Palazzo von der Universität Lausanne gibt Ihnen hier auf diese Fragen einige wichtige Antworten.



Guido Palazzo ist Professor für Unternehmensethik an der Universität Lausanne. Seine Forschungsschwerpunkte sind Corporate Social Responsibility (CSR) und Globalisierung. Er ist Berater führender Unternehmen in Deutschland und der Schweiz in der Entwicklung von CSR Strategien und der Umsetzung von Ethik-Programmen.

Unmoralisches und illegales Verhalten ist ein alltägliches Phänomen in Unternehmen und jeder Fall, der an die Oberfläche der öffentlichen Wahrnehmung treibt, löst immer wieder dieselben Fragen aus: Wie konnte das geschehen? Was treibt die Täter zu ihren Taten? Wieso können ganze Unternehmenskulturen systematisch verrotten? In vielen Fällen reagiert man damit, die Ursache bei den jeweiligen Akteuren zu suchen. Man spricht dann, wie etwa nach den Skandalen um Enron, Volkswagen oder Infineon von den „bad apples in the barrel“ und erregt sich über die mangelhafte charakterliche Integrität der betroffenen Manager. Und tatsächlich spricht einiges dafür, dass das moralische Niveau des einzelnen Menschen eine Rolle spielt. Piaget, Kohlberg und andere Psychologen haben zeigen können, dass Menschen verschiedene evolutionäre Phasen moralischer Entwicklung durchlaufen. Kohlberg nennt beispielsweise drei solcher Stufen, die man von der frühen Kindheit bis zur Adoleszenz erklimmt. Moralbewusstsein entwickelt sich in seiner primitivsten Form auf der Basis von Angst und Gier. Man folgt den Regeln aus Angst vor Strafe oder aus Hoffnung auf eine Belohnung. In einem zweiten Schritt lernt man, dass moralische Regeln in die Traditionen einer Gemeinschaft eingeschrieben sind und sich in ganz bestimmte Rollenerwartungen übersetzen. Man lernt, diesen Rollenerwartungen zu entsprechen. Sowohl im Modus Belohnung/Bestrafung als auch in dem der Rollenerwartung ist unser moralisches Verhalten extern gesteuert. Erst in einem dritten Schritt löst man sich von dieser externen Steuerung und baut moralische Entscheidungen auf die innere Stimme der eigenen Vernunft auf: Was geschähe, wenn das, was ich vorhabe, alle täten?

Individuen sind in ihrem täglichen Verhalten und Entscheiden von dem jeweiligen Niveau ihrer je eigenen moralischen Entwicklung geprägt. So kann man sich beispielsweise vorstellen, dass jemand, dessen Moral von der Angst vor Strafe geprägt ist, richtiges Entscheiden von einer simplen Kalkulation abhängig machen könnte: Die Wahrscheinlichkeit erwischt zu werden und die Höhe der Bestrafung werden abgewogen gegen den persönlichen Profit, den das unmoralische oder gar illegale Verhalten verspricht. Je gefestigter der Charakter, desto grösser die Wahrscheinlichkeit, dass Individuen sich anständig verhalten.

Fehlverhalten von Individuen in Organisationen kann partiell über ein solches Entwicklungsmodell erklärt werden. Vorsicht ist allerdings geboten: Seit den Gefängnisexperimenten von Philip Zimbardo in den frühen 70er Jahren wissen wir, dass ein solches Charakter-basiertes Erklärungsmodell schnell an Grenzen stösst. Zimbardos Versuchsaufbau war denkbar einfach: Man nehme durchschnittliche College-Studenten, verkleide sie als Gefangene und Wärter, lasse sie in einem nachgebauten Gefängnistrakt miteinander interagieren und wartet ab, was geschieht. Zimbardo musste das Experiment nach wenigen Tagen abbrechen, weil es ausser Kontrolle zu geraten drohte: Die Gefangenen benahmten sich wie echte Gefangene und die Wärter wie echte Wärter. Das Resultat des Experiments war unmissverständlich: Steckt man normale Menschen in einen pathologischen Kontext, verhalten sie sich auch entsprechend. Die Philosophin Hannah Arendt hatte schon in den 60er Jahren in ihrer Untersuchung zu Adolf Eichmann, dem Cheforganisator der KZ-Logistik eine ähnliche Schlussfolgerung gezogen: Das Böse ist banal. Es manifestiert sich nicht zwingend über charakterliche Mängel, sondern erscheint nicht selten im Gewand der Pflichterfüllung gepaart mit mangelhafter Vorstellungskraft. Was dem Beobachter als irrational und unmoralisch erscheint, macht aus Sicht der Täter durchaus Sinn. Seine Kontextwahrnehmung ist eine andere.

Fragt man daher, wie sich regelkonformes Verhalten in Unternehmen sicherstellen lässt, so gibt es stets zwei Dimensionen im Blick zu halten: Die moralische Qualität der Individuen und der Kontext, in dem sie interagieren. Beides lässt sich – in Grenzen – durch die Organisation selbst beeinflussen. Man kann einerseits Individuen sensibilisieren und man kann durch die Gestaltung von Strukturen und Prozessen Schutzwälle gegen Regelverstösse aufbauen und Anreize für integrires Verhalten setzen. Im ersten Fall spricht man in der Regeln

MAN SOLLTE DEN MITARBEITER(INNEN) DIE FÄHIGKEIT VERMITTELN, DIE EIGENE TÄTIGKEIT IN EINEM ERWEITERTEN KONTEXT ZU BEGREIFEN



von Integrity Management und im zweiten von Compliance Management. Die hohe Kunst besteht darin, die richtige Balance zwischen beiden zu finden und nicht in eine Richtung zu übersteuern. Wer nur auf Sensibilisierung setzt, hat keinen Einfluss auf die Korruptionsanfälligkeit bestimmter Mitarbeiter, für die Fehlverhalten lediglich eine Risikokalkulation darstellt. Wer dagegen nur auf Anreize und Kontrollen setzt, kann intrinsische Motivation reduzieren, Vertrauen zerstören und letztlich damit genau das Gegenteil auslösen.

Integrity, verstanden als die ethische Sensibilisierung von Individuen und Teams besteht meines Erachtens im Kern darin, MitarbeiterInnen die Fähigkeit zu vermitteln, die je eigene Tätigkeit in einem erweiterten Kontext zu begreifen. Nicht selten liegt die Ursache für rechtliche und moralische Grenzüberschreitungen im verengten Blick der Handelnden auf die Optimierung der je eigenen kleinen Aufgabe und die Rationalisierung der je eigenen Prozesse ohne Wahrnehmung des Kontextes, in welchen diese Aufgabe eingebettet ist. Täter sehen nicht, was falsch läuft, weil ihre Filter der Weltwahrnehmung zu undurchlässig sind. Gegen die Absicht der Akteure und gegen ihr eigentliches Werteverständnis erwächst das Böse häufig aus einer Déformation Professionelle. Ein Beispiel zur Illustration dieses Effektes: Der Sprecher eines der weltweit führenden Kaffeerösters wurde einmal gefragt, was sein Unternehmen zu tun gedenke, um das harte Schicksal der Kaffebauern zu lindern, die verhungern, weil die Kaffeeröster zu wenig zahlen. Die Reaktion: „Wir überlassen die Lösung des Problems dem Markt“. Eine ökonomisch korrekte Antwort, die aber leider völlig am moralischen Sinn der Frage vorbeiging. Ähnlich verhielt sich Shell, als 1994 die Militärjunta in Nigeria den Freiheitskämpfer Ken Saro Wiwa zum Tode verurteilte. Auf den Appell von Amnesty International, den Einfluss des Konzerns auf die Generäle zu nutzen, reagierte Shell mit dem Hinweis, man sei ein Unternehmen und keine politische Organisation und man mische sich daher grundsätzlich nicht in die Entscheidungen von Regierungen ein.

WELCHE WERTE MÖCHTE ICH EIGENTLICH LEBEN?

Kontextverengung zeigt sich auch dort, wo ein Unternehmensvorstand glaubt, sein harter Einsatz für das Wohl des Unternehmens rechtfertige den Griff in die Kasse oder wo ein Mitarbeiter die Meinung vertritt, ein Mobbing-Opfer habe es „verdient“ so behandelt zu werden. Oft reicht es schon, Täter und Opfer zusammenzubringen, und das Opfer über seine Verzweiflung sprechen zu lassen, um den Täter „aufzuwecken“. Welche Konsequenzen hat mein Handeln für andere, wie nehme ich mein Handeln wahr, wie solide sind meine Rechtfertigungsstrategien, welche Werte möchte ich eigentlich leben? Dies sind eine Reihe von Fragen, die Kontexte ausdehnen und Fehlverhalten reduzieren helfen.

Unternehmen, die versuchen, Ethik zu managen, haben diese zentrale Ursache für Fehlverhalten bisher weitgehend ausgeklammert. Man konzentriert sich zu sehr auf die Oberfläche des Phänomens. MitarbeiterInnen werden in den Unternehmenswerten geschult oder über Codes of Conduct mit der strafrechtlichen Dimension von Fehlverhalten konfrontiert. Fortschrittliche Unternehmen prüfen sogar die Vereinbarkeit von Werten und Anreizstrukturen. Da das Abgleiten in moralische und juristische Grauzonen allerdings maßgeblich davon abhängt, wie Menschen Handlungskontexte wahrnehmen, Entscheidungsalternativen abwägen und Sinn erzeugen, darf man sich nicht wundern, wenn die Wirkung solcher Maßnahmen denkbar gering bleibt. Die grossen Skandale beruhen jeweils auf einem simplen evolutionären Prozess: Der normative Rahmen dessen, was man innerhalb der Organisation für moralisch verwerflich hält, wird in ganz kleinen und harmlosen Schritten verschoben. Die MitarbeiterInnen passen ihr Verhalten an diesen neuen Kontext an und halten es für normal, rational und sogar geboten, Dinge zu tun, die sie vorher unter Umständen weit von sich gewiesen hätten. Wer primitivste Gewinnmaximierung predigt oder eine sozialdarwinistische Unternehmenskultur etabliert, muss sich daher nicht wundern, wenn er in kleinen Schritten das Integritätsniveau der Organisation nach unten fährt.