

2018 – ein tolles Jahr und ohne Skandale?

Das neue Jahr hat begonnen. Wir nehmen uns vor, mit anderen und uns selbst anständig, hoffentlich noch besser als im letzten Jahr umzugehen. Die Liste von Unternehmen, die sich im letzten Jahr ethisch daneben benommen haben, ist endlos lang. Wir wollen nicht dazu gehören, es besser machen. Wir haben schließlich einen Ethikkodex, der für uns verbindlich ist. Dabei hatten auch die, die sich daneben benommen haben einen Ethikkodex, ethische Führungsgrundsätze. Ein Ethikkodex schützt vor Skandalen nicht!

Wieso sind Skandale trotzdem an der Tagesordnung und worauf sollten wir 2018 achten, wenn wir es besser machen wollen?

Die Ursachen scheinen mir fünffach gegeben.

1. Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen beschäftigt, desto eher repräsentiert das Unternehmen den Bevölkerungsdurchschnitt. So ist es sicher unrealistisch zu erwarten, dass sich zum Beispiel 600.000 Mitarbeiter wie bei VW immer redlich und anständig benehmen, selbst wenn der Vorstand hochanständig wäre. Nicht selten wird bei katastrophalen Missbräuchen der Vorstand ausgewechselt. Aber hilft es Unternehmen, ethisch dadurch besser zu werden, dass man den Vorstand auswechselt? Nehmen wir Städte wie Berlin, München, Leipzig, Hamburg, Frankfurt, Dresden, Stuttgart, Düsseldorf oder Köln. Durch die Auswechslung des Oberbürgermeisters, ändert sich dadurch nicht automatisch die Kriminalitätsrate. Ein Unternehmen verfügt über Strukturen, die informell sind. Darin sind auch die kleinen und großen Missbräuche verankert, die von den Beteiligten nicht als Missbräuche angesehen werden. Wenn gleichzeitig eine Unternehmensstruktur vorhanden ist, die Systemagenten zulässt (das sind Menschen, die sklavisch den Buchstaben folgen) oder gar fördert, dann können Missbräuche intern so lange akzeptiert sein, bis die Öffentlichkeit darauf aufmerksam wird.
2. Die Personalauswahl spielt eine sehr entscheidende Rolle. Nur fachliche Kompetenz reicht halt nicht. Charakterfestigkeit im Sinne ethischer Werte spielt auch heute noch eine zu geringe Rolle bei der Auswahl von Führungskräften. Lässt sich ja auch nicht im ersten Bewerbungsgespräch wirklich feststellen. Wenn aber dem Vorgesetzten und der Personalabteilung bekannt wird, hier führt jemand wie ein Schwein, wird der dann entfernt oder macht er weiter Karriere?
3. Die Systemagenten fördern den Missbrauch. Das sind die Claqueure, die mit vauseilendem Gehorsam Dinge tun, von denen Sie meinen, das würde dem Vorgesetzten oder dem Unternehmen helfen. Sie fragen nicht danach, ob das wirklich okay ist. Dann geben Sie immer ein Feedback, in dem der Vorgesetzte sich

immer positiv wiederfindet. So entfernen sich beide von der Realität ohne es zu merken.

4. Ein Ethikkodex, der in seiner Einhaltung ständig kontrolliert wird, ist weniger wirksam, ja sogar durch Kontrollen kontraproduktiv, wenn nicht ständig an den Kodex erinnert wird. Inzwischen ist gut bewiesen, dass Menschen mit moralischen und/oder religiösen Werten sich aufgrund moralischer Prinzipien anständiger benehmen, als Menschen ohne eine moralische oder religiöse Orientierung. Mit einem interessanten Experiment konnte nachgewiesen werden, dass Menschen, die an moralisch-ethische Standards erinnert werden, sich anständiger verhalten, als Menschen, die völlig ohne Kontrolle und Hinweise moralischer Natur arbeiten dürfen oder ständig kontrollierte Menschen. Über den Ethikkodex reden, darauf auch immer wieder hinweisen, bringt mehr Anstand ins Unternehmen, als intensive Kontrollen.

Daraus folgt für jedes Unternehmen, das nicht nur einen Ethik-Kodex formuliert hat, sondern auch möchte, dass diesem Ethik-Kodex gefolgt wird:

- Immer wieder mal über Werte, den Ethikkodex, Anstand sprechen, nicht nur über Ergebnisse. Erinnern bringt mehr als Kontrolle. Wenn schon Kontrolle der Ethik-Kodizes, dann angemessen, um diejenigen, die sich anständig benehmen, nicht zu demotivieren, und den Tricksern und Betrügern zumindest die Arbeit schwer zu machen. (Hast Du an der Ecke überhaupt keinen Polizisten, fällt mancher Diebstahl nicht auf!)
- Systemagenten dürfen nicht gefördert werden.
- Sorgfalt bei der Personalauswahl und den Karriereschritten. Es sollte ein softskill-Programm und eine besonderes Auswahlverfahren auch bei Executives geben.

Gerade der letzte Punkt nimmt Einfluss auf die Gestaltung der Unternehmenskultur. Ist das zu blauäugig? Nein. Habe es schon erlebt Der CEO oder Geschäftsführer hat die Möglichkeit Einfluss auf die Auswahlverfahren zu nehmen, wenn es um Karriere geht. Die Personalabteilung gestaltet und kontrolliert solche Verfahren. So werden Menschen, die sich ethisch daneben benehmen nach und nach erkannt. Sie machen dann keine Karriere mehr.

Ist ein Unternehmen damit automatisch hochanständig? Nein. Gleichwohl kommt es immer wieder mal vor, dass sich ein Mitarbeiter daneben benimmt. Aber es wird weniger und damit besser im Jahre 2018.