

Text Pfr. Dr. Christoph Weber-Berg
Bilder Gregor Eigensatz

Bis vor kurzem war die Auffassung vorherrschend, dass Ethik und Wirtschaft sich gegenseitig ausschliessen. Doch das Gegenteil ist der Fall: Ethik und Geschäft bedingen sich gegenseitig, was sich gerade in schweren Zeiten deutlich zeigt. Allerdings kann man die Resultate, die aus ethischem Handeln hervorgehen, nicht in der Erfolgsrechnung nachweisen. Dass es sich trotzdem auszahlt, spiegelt sich zum Beispiel in Kundentreue und Weiterempfehlungen, in der Loyalität der Mitarbeiter und im guten Ruf, den man bei der Konkurrenz geniesst.



Ethik im Geschäft fördert den Lebensfluss

Ethik in kleinen und mittleren Betrieben kreist um Begriffe wie Anstand, Gewissen, Menschlichkeit, Gerechtigkeit, Klugheit, Standhaftigkeit, Mässigung. Ich möchte zwei Bereiche etwas näher ausführen: einerseits die Menschenführung und andererseits die Konkurrenzsituation.

Thema Menschenführung

Ethische Menschenführung heisst nicht, die Mitarbeitenden nicht zu fordern oder keine Kritik zu üben. Die Herausforderung liegt in der persönlichen Haltung, in der Frage des Führungsverständnisses und in der Glaubwürdigkeit.

Wir haben im Geschichtsunterricht gelernt: «Cäsar schlug die Gallier.» Es war Bertold Brecht, der sagte: «Hatte er nicht wenigstens einen Koch bei sich?» Mit anderen Worten: Selbst Cäsar wäre nicht in der Lage gewesen, seine Feldzüge alleine zu realisieren. Jeder soll im Sinne des gemeinsamen Zieles seine Leistung optimal einbringen können. Das ist Führung als Dienst an der Gemeinschaft. Menschen, konkret Mitarbeitende einer Firma, dürfen nie zum blossen Mittel der Zielerreichung und Erfolgssicherung des Unternehmens werden. Worte wie: «Der Mensch steht in unserem Unternehmen im Mittelpunkt», lassen sich nicht mit dem Führungsverständnis von Caesar vereinbaren.

Die Glaubwürdigkeit besteht aus Übereinstimmung zwischen Reden und Handeln. Wer ständig vom Sparen spricht, sich selber und der Geschäftsleitung aber grosszügige Bonuszahlungen gönnt, wird Probleme bekommen, selbst dann, wenn seine Belegschaft dies gar nicht weiss. Die Menschen haben für solche Diskrepanzen ein feines Gespür. Führung braucht Integrität, die von sich mindestens dasselbe fordert wie von den anderen. Weitere wichtige Elemente der Glaubwürdigkeit sind die Berechenbarkeit des Handelns und eine möglichst transparente Kommunikation. Dazu gehört zum Beispiel, Unangenehmes und Peinliches in angemessener Form anzusprechen, oder zu analysieren, wem welche Informationen zustehen. Auch gehört dazu, durch Förderung des Dialogs gemeinsame Wege und neue Lösungen zu entwickeln.

Zum Thema Konkurrenz

Ethik spielt auch im Zusammenhang mit den Mitbewerbern eine grosse Rolle. Im Blick aufs Ganze ist der Wettbewerb ein durchaus begrüssenswertes System. Er steigert die Effizienz der Produktion und die Attraktivität des Angebotes. Der Wettbewerb braucht jedoch ethisch-moralische Schranken. Und ausserdem sollte er da völlig aus dem Blickfeld geraten, wo es um gemeinsame Interessen, zum Beispiel in der Verbandsar-

beit, geht. Als Pfarrer und Ethiker gehe ich von zwei biblischen Grundsätzen aus: Behandle den anderen so, wie du auch von ihm behandelt werden möchtest und füge niemandem aktiv Schaden zu. Das heisst, dass ich Respekt vor der Arbeit des Konkurrenten zeige oder dass ich seine Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten genauso respektiere wie meine. Es soll niemals darum gehen, meine Kontrahenten im Wettbewerb als Feinde zu «vernichten», sondern darum, besser zu sein! Von einem guten Verhältnis unter Konkurrenten können beide Seiten profitieren.

Menschlichkeit

Zu den Anspruchsgruppen eines Unternehmens gehören nebst Mitarbeitenden und Konkurrenten auch die Kunden, Lieferanten, die Standortgemeinden, die Familien der Angestellten und die eigene Familie. Gegenüber all diesen Gruppen lassen sich gewisse spezifische Grundsätze formulieren. Als zentralen Grundwert möchte ich die Menschlichkeit nennen, ein Kriterium, das immer mit der Sachgerechtigkeit wirtschaftlichen Handelns in ein Gleichgewicht gebracht werden muss. Die Menschlichkeit hat der bekannte Pionier theologischer Wirtschaftsethik, Arthur Rich, von Glaube, Hoffnung und Liebe her bestimmt. Er bezieht sich damit auf eine Stelle im Neuen Testament, wo es heisst, dass all unser Erkennen Stückwerk ist, dass wir erst dann unser Menschsein wirklich erfüllen, wenn wir von Angesicht zu Angesicht vor Gott stehen. Für uns hier, in aller Unvollkommenheit dieses Lebens, lässt sich Menschlichkeit aber durch drei Dimensionen bestimmen: eben



Ethik im Geschäft oder kristallisierte Hoffnung

Glaube, Hoffnung und Liebe. Ich meine, dass diese drei Werte eine sehr gute Richtschnur für unternehmerisches Handeln abgeben, das sich an der Menschlichkeit orientiert. Wir können Glauben als Vertrauen übersetzen: «Ich glaube an dich, an deine Fähigkeiten, ich mute dir etwas zu, ich kann mich auf dich verlassen». Ein Unternehmen kann nach diesem Grundsatz Massnahmen treffen, die das Vertrauen fördern, Vorbehalte und Misstrauen abbauen und den Teamgeist stärken.

Hoffnung und Liebe

Massnahmen sind gefragt, die den Beteiligten den Sinn und Zweck des Unternehmens aufzeigen, Massnahmen auch, die berufliche und private Perspektiven eröffnen und die Menschen erfahren lassen, dass sie nicht einfach nur anonymes Rädchen einer Maschine sind. Das sind Massnahmen der sozialen Verantwortung in guten wie in schlechten Zeiten. Stellt ein Unternehmen Menschen einfach auf die Strasse, oder kümmert es sich darum, wie es für die Betroffenen weitergehen kann? Fördert ein Unternehmen die sozialen Kompetenzen seiner Mitarbeitenden oder schafft es ein Klima, in dem Neid und Missgunst um sich greifen? Zu solchen Perspektiven gehört auch der Be-

griff der Nachhaltigkeit: Nachfolgende Generationen sollen Hoffnung auf ein gelingendes Leben haben dürfen und nicht die Schäden ihrer Vorfahren reparieren müssen. Im Zusammenhang des Unternehmens würde ich die Liebe hinunterbrechen auf Begriffe wie Respekt, Empathie und wohlwollendem Interesse am Menschen.

Nach den Skandalen der vergangenen Wochen und Monate greift die Erkenntnis vermehrt um sich, dass Ethik Grundlage und nicht Gegensatz unternehmerischen Handelns ist. Ich ermutige Unternehmer, Manager und Führungskräfte, ihr Unternehmen im Licht dieser Erkenntnis auszuleuchten, Massnahmen, die getragen sind von Glaube, Hoffnung und Liebe.