

Wirtschaftsethik | 28.05.2015 | Lesezeit 3 Min.

Warum sich Werte lohnen

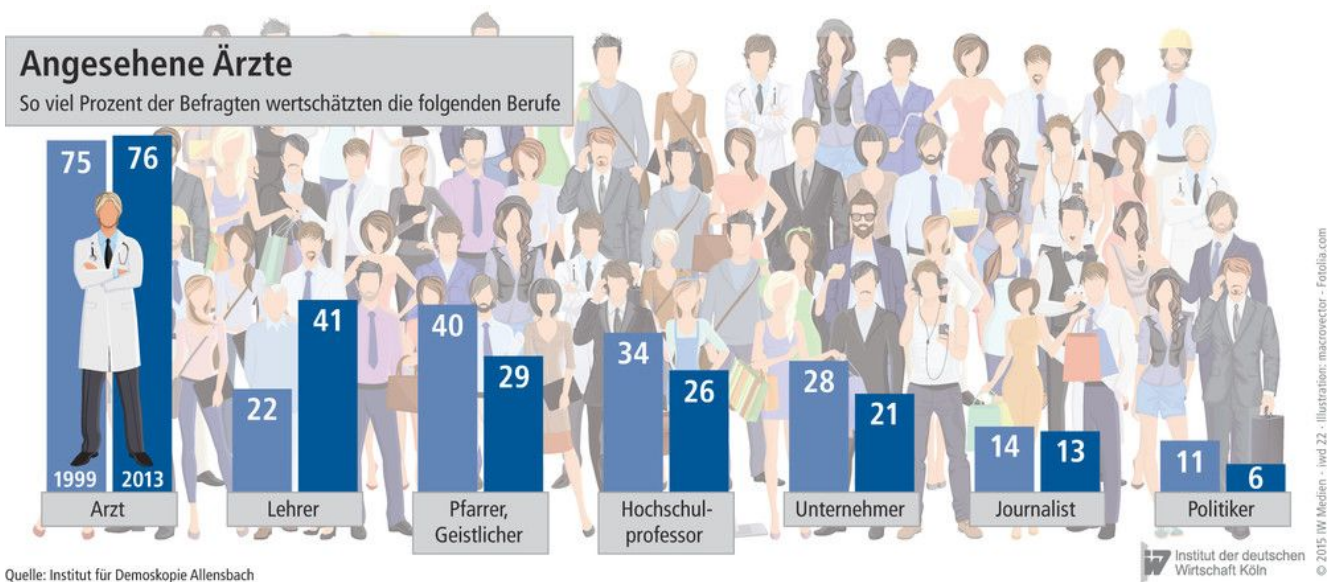
Auch für Unternehmen sind moralische Maßstäbe bedeutsam – entweder weil die Firmen sich freiwillig dazu verpflichten oder weil der Gesetzgeber dies verlangt. Sinnvoll sind wohlklingende Unternehmensleitbilder allerdings nur, wenn die formulierten Werte im betrieblichen Alltag auch gelebt werden. Den Führungskräften kommt dabei eine Vorbildrolle zu.

Man muss nicht lange suchen, um Verfehlungen gesellschaftlicher Eliten und Organisationen zu finden: Der Manipulationsskandal beim ADAC oder der Steuerbetrug von Uli Hoeneß sind prominente Beispiele. Beide machen deutlich, dass Unternehmen und Manager eben nicht nur erfolgreich wirtschaften sollen. Von ihnen wird heute vielmehr auch erwartet, dass sie moralischen Ansprüchen gerecht werden und soziale wie ökologische Standards einhalten. Diesem Trend folgt auch die Europäische Union:

Die EU fordert Unternehmen in den Mitgliedsländern dazu auf, ab 2016 über ihre Aktivitäten in Sozial- und Umweltbelangen zu berichten.

In der Tat hat die Wirtschaft Imagepflege dringend nötig. Das Institut für Demoskopie Allensbach erhebt seit vielen Jahren, welche Berufe von der Bevölkerung am meisten geschätzt werden (Grafik):

Ärzte liegen in den Beliebtheits-Rankings seit Jahren auf Platz eins, Unternehmer dagegen schneiden zunehmend schlechter ab.



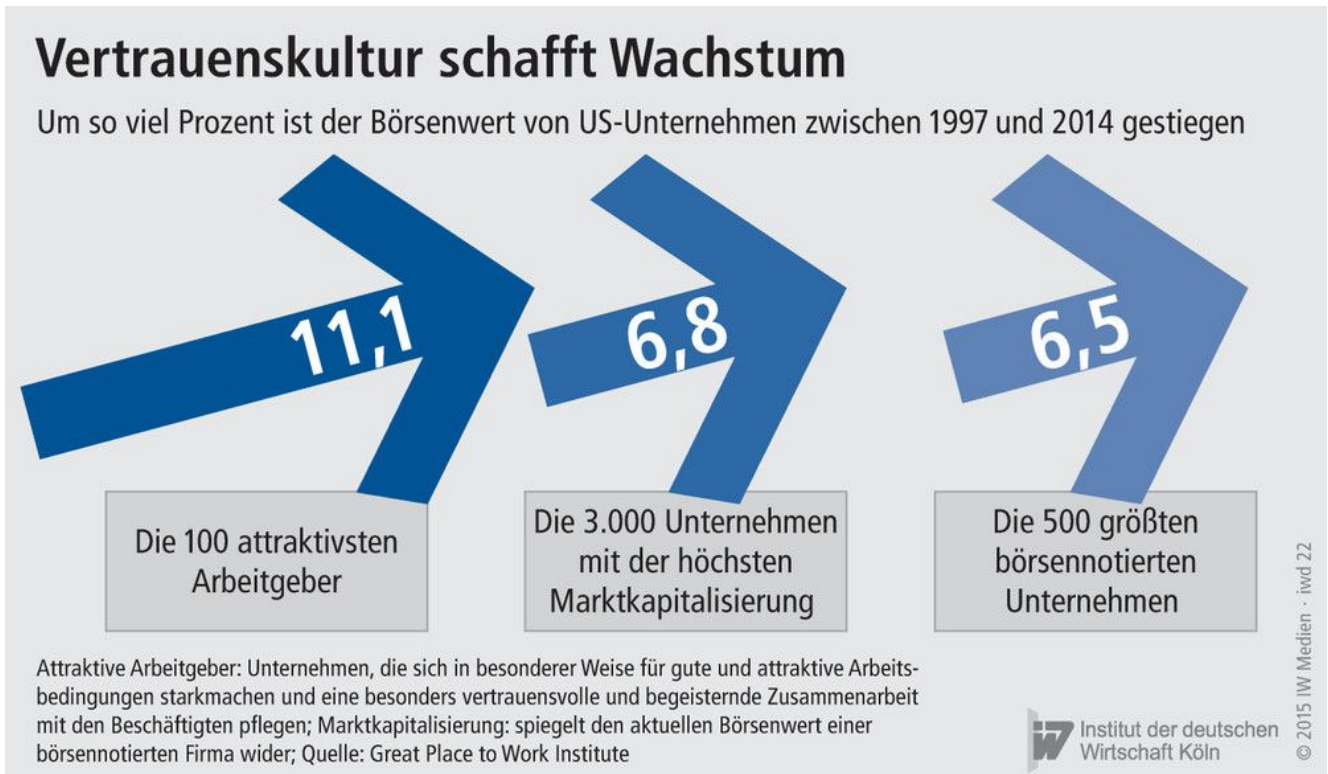
Um ihr ramponiertes Bild in der Öffentlichkeit glaubwürdig zu verbessern, sollten Betriebe mithilfe moderner Wertemanagement-Systeme nach außen Transparenz schaffen und nach innen Orientierung geben. Dafür reichen wohlklingende Leitbilder in den Geschäftsberichten und Imagebroschüren allerdings nicht aus. Es kommt vielmehr darauf an, die formulierten Werte fest in der Unternehmens- und Führungskultur zu verankern. Und das funktioniert nur, wenn die Werte von den Führungskräften konsequent vorgelebt und von allen Mitarbeitern umgesetzt werden.

In der Praxis sind viele Betriebe davon noch ziemlich weit entfernt. Eine Auswertung des Personalpanels des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln aus dem Jahr 2014 zeigt, dass nur 19 Prozent der Beschäftigten in ihrem Unternehmen eine vorbildlich umgesetzte Vision erleben; und lediglich 2 Prozent der Arbeitnehmer sagen, es gebe ein ausgeprägtes gemeinsames Werteverständnis in ihren Betrieben.

Vor allem junge Menschen erwarten inspirierende und wertschätzende Führungskräfte. Fragt man nach ihren Ansprüchen an die Arbeit, nennen regelmäßig mehr als acht von zehn Arbeitnehmern die Bedeutung der im Unternehmen gelebten Werte und die Stärkung der intrinsischen Motivation. Wenn der Chef einen respektvollen und wertschätzenden Führungsstil pflegt, verdoppelt sich der Anteil der sehr zufriedenen Mitarbeiter laut Umfrage auf mehr als 90 Prozent.

Gelingt es Betrieben, eine entsprechende Unternehmenskultur zu etablieren, lohnt sich das auch finanziell. Diesen Zusammenhang legt eine Studie des Great Place to

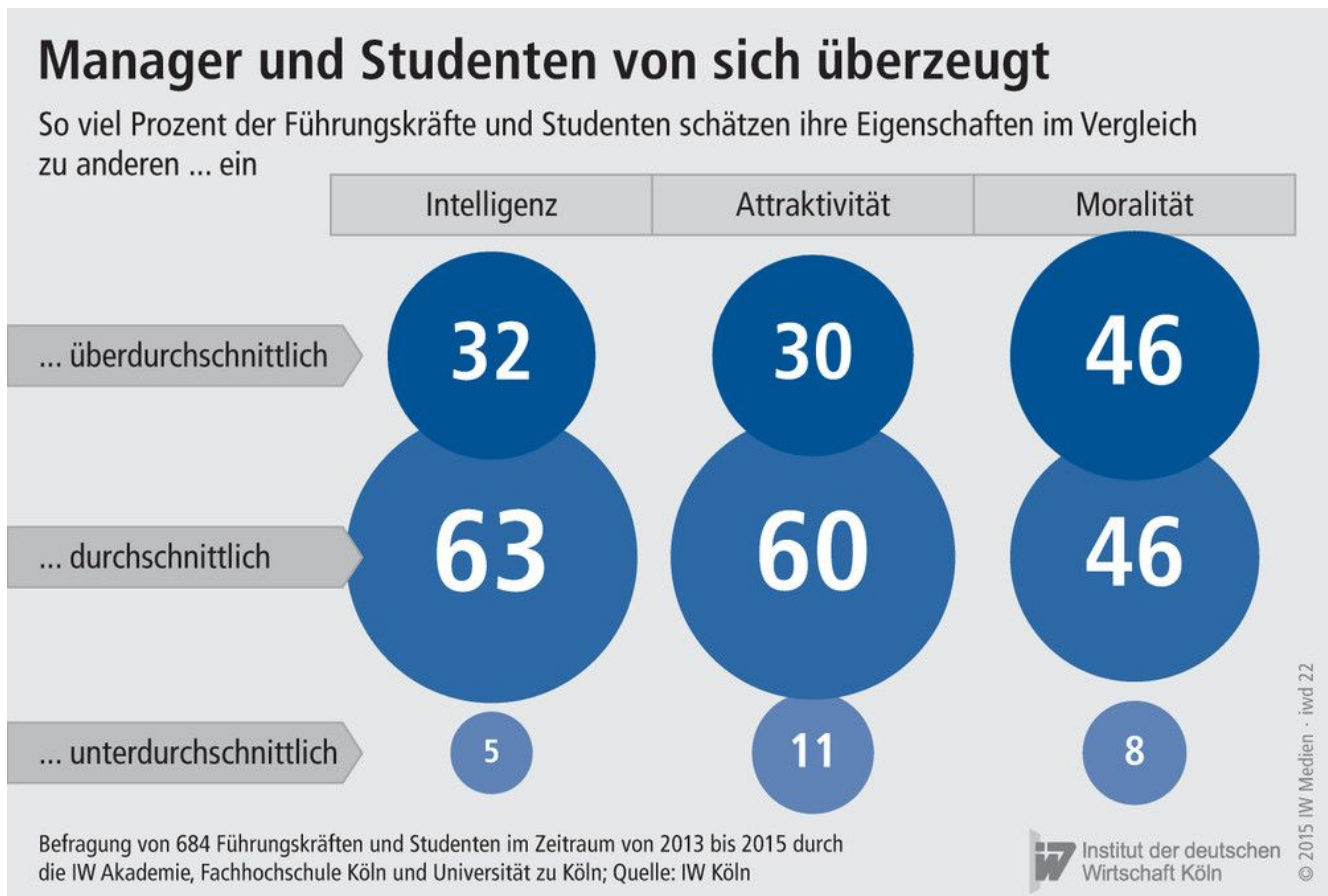
Work Institute nahe. Demnach konnten die 100 attraktivsten amerikanischen Arbeitgeber zwischen 1997 und 2014 ihren Börsenwert fast doppelt so stark steigern wie die 500 größten börsennotierten Unternehmen des S&P-500-Index (Grafik).



Weitere Zeitreihenanalysen zeigen zudem, dass Unternehmen mit einer Vertrauenskultur in Krisenzeiten deutlich weniger Reputations- und Motivationsverluste erleiden als der Durchschnitt aller Unternehmen.

Warum nutzen dann nicht längst mehr Unternehmen gezielt das Potenzial ethischer Führung? Eine Hürde in der Professionalisierung ethischer Kompetenzen ist die systematische Selbstüberschätzung von Führungskräften und Studenten, wie eine Studie des IW Köln zeigt. Egal, ob es um physische Attraktivität, Intelligenz oder Moral geht: In allen Punkten neigen beide Gruppen dazu, sich selbst als überdurchschnittlich zu definieren. Besonders stark fällt die Selbstüberschätzung in Sachen Moral aus (Grafik):

Fragt man nach der Moralität, zählen sich 46 Prozent zum Durchschnitt - genauso viele halten sich jedoch für moralischer als andere.



Dieser Effekt der Selbstüberschätzung hat zur Folge, dass die Betroffenen zwar höchst aufmerksam die moralischen Fehlritte ihrer Mitmenschen registrieren, ihr eigenes Handeln aber weit weniger kritisch hinterfragen.

Gemäß der Annahme: „Es sind böse Menschen, die böse Dinge tun“, sehen viele nicht die Notwendigkeit, ihr eigenes Verhalten kritisch zu reflektieren – schließlich sind sie ja besonders moralisch.

Gleichwohl gibt es Möglichkeiten, die eigenen Entscheidungen einer Ethikprüfung zu unterziehen. Forscher der IW Akademie haben dafür den intuitiven Imperativ entwickelt: Wer die folgenden drei Fragen mit einem klaren „Ja“ beantworten kann, ist mit seiner Entscheidung auf der moralisch sicheren Seite:

1. **Selbsteinschätzung:** Kann ich morgens und abends nach meiner Entscheidung guten Gewissens in den Spiegel schauen?
1. **Fremdeinschätzung:** Können nahestehende Personen wie Lebenspartner, Kinder oder Freunde nachvollziehen, warum ich mich so verhalten habe?
1. **Betroffeneneinschätzung:** Dürfen die von meinem Verhalten betroffenen Menschen meine wahren Motive erfahren?

Voraussetzung für die Anwendung des intuitiven Imperativs ist die Akzeptanz grundsätzlicher Werte wie der Menschenrechte.

Kernaussagen in Kürze:

- Ärzte liegen im Beliebtheitsranking seit Jahren auf Platz eins, Unternehmer schneiden deutlich schlechter ab.
- Junge Menschen erwarten inspirierende und wertschätzende Führungskräfte.
- Viele Menschen sehen nicht die Notwendigkeit, ihr eigenes Verhalten kritisch zu reflektieren.