

Gutes Unternehmen = gute Ethik?

Braucht jede Firma ihr eigenes Wertekonzept? Was noch ein „zartes Pflänzchen“ ist, wird ein Zukunft-Trend

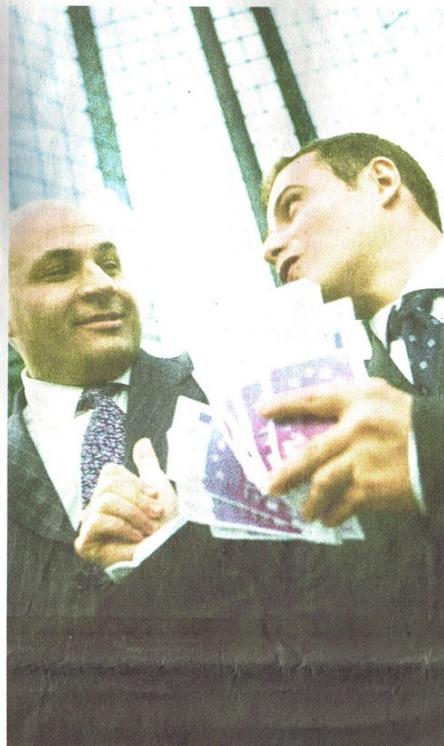
Von Thomas Achenbach

OSNABRÜCK. Zehn Minuten. Länger brauchen Claudia Pastäniger-Behnken und Stefan Kliesch oft nicht, um ein Unternehmen zu durchschauen. Denn schon die ersten zehn Minuten als Gast in einer fremden Firma sagen eine Menge über die ethischen und sozialen Werte des Unternehmens aus. Und die werden immer wichtiger. Deswegen besuchen die beiden Osnabrücker allerlei Firmen – sie beraten diese beim Erstellen von Ethikrichtlinien.

Aber wofür werden solche Wertekonzepte überhaupt gebraucht? Ein kurzes Rollenspiel. Stellen Sie sich vor, Sie sind der Abteilungsleiter in einem größeren Unternehmen. Zu ihrem Team gehört der Auszubildende Heiner, gerade 18 Jahre alt, der einmal pro Woche zur Berufsschule muss und die restlichen Tage im Betrieb arbeitet. Nun aber liegt ein Brief auf ihrem Schreibtisch. Absender: die Berufsschule. Inhalt: Azubi Heiner hat seit sechs Wochen nicht mehr am Unterricht teilgenommen. Sollte er etwa einfach geschwänzt haben? Was tun Sie jetzt?

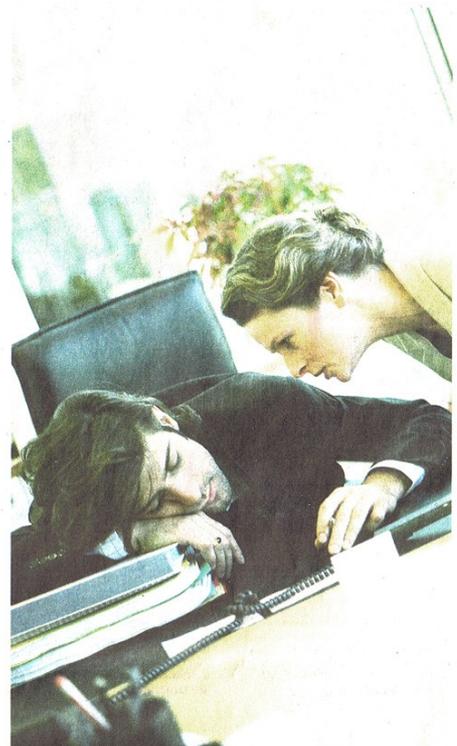
Gut für die Firma, wenn sie über einen schriftlich fixierten Verhaltenskodex verfügt. Zum einen, weil der Vorgeetzte weiß, wie er sich verhalten muss – indem er nämlich, je nach Richtlinien, ein kritisches Konfliktgespräch sucht, dessen Ziel es bei aller Kritik aber vor allem sein sollte, dem jungen Mann zu helfen – zum Zweiten, weil die Firma dem Lehrling gegenüber ihre Wertvorstellungen und Spielregeln aufzeigen und den Konflikt und ihre Erwartungen deutlicher machen kann.

Bei DaimlerChrysler, Luftansa, der Deutschen Bank oder Fraport gibt es sie bereits: Ethikrichtlinien, an die sich alle Mitarbeiter, von der Geschäftsführung bis zur Basisbelegschaft, zu halten haben. In Deutschland sind solche Standards noch ein zartes Pflänzchen, aber eines, das bereits rasant zu wachsen beginnt. Der Trend kommt, wie so vieles andere, aus den USA: Dort sind Verhaltensvorschriften sogar gesetzlich fixiert. Aber muss nun wirklich jede Firma ihr



Oben wird kassiert, aber unten bis zur totalen Erschöpfung gearbeitet? Spricht nicht für ein gutes Ethik-Konzept. Wenn eine Firma Verhaltensregeln auferlegt, die intern und extern bekannt sind, tut sie nicht nur etwas für ihr Image, sondern auch etwas für den Erfolg. Aber: Es reicht nicht aus, nur ein Papier an die Wand zu hängen. Werte müssen gelebt werden, betonen zwei Osnabrücker Berater.

Fotos: Colourbox



eigenes Werte-Management einführen? Ja, meinen Claudia Pastäniger-Behnken und Stefan Kliesch, die in Osnabrück die Firma „inweo“ betreiben. Das ist die Kurzform für das „Institut für Wissen, Ethik und Organisation“.

Von der Wirksamkeit eines Verhaltenskodex für ein Unternehmen sind sie überzeugt. „Mit Werten zu führen heißt, eine Balance aus den Leistungszielen einer Organisation und der persönlichen Entwicklung aller Beteiligten herzustellen“, sagt Stefan Kliesch.

Gewiss: „Ethik, das ist erstmal ein schwammiger Begriff“, räumt die ausgebildete Supervisorin Pastäniger-Behnken ein. Aber: „Wenn ethische Werte als Teil der Unternehmenskultur begriffen werden, haben sie maßgeblichen Anteil am unternehmerischen und wirtschaftlichen Erfolg.“ Und sie können dabei helfen, Klagen oder Beschwerden von Mit-

arbeitern abzuwenden. Also sind die beiden deutschlandweit unterwegs, um Firmen zu beraten – und achten schon während der ersten zehn Minuten auf die Signale, die sie erhalten.

Beispiel eins: Der Geschäftsführer eines Unternehmens holt die beiden Osnabrücker vom Empfang ab und begleitet sie persönlich zum Konferenzraum. Dieser

„Nicht einfach vorgeben, sondern gemeinsam erarbeiten.“

Stefan Kliesch, Ethik-Vermittler

ist ein glaseingefasstes und von drei Seiten einsehbares Zimmer, an dem viele Mitarbeiter vorbeigehen und das sie einsehen können. Ohne es zu wissen, vermittelt dieses Unternehmen dadurch drei ihm wichtige Werte: Wertschätzung, Höflichkeit und Transparenz.

Beispiel zwei: Die Gäste müssen sich zum Sekretariat durchfragen und werden in einen abgetrennten Raum geführt, in dem sie auf den Geschäftsführer und seinen Stellvertreter warten. Letzterer kommt zehn Minuten nach der verabredeten Zeit in den Raum, weiß aber auch nicht, wo der Geschäftsführer gerade steckt. Wie sich zeigt, ist der noch in einer anderen Besprechung. Eine halbe Stunde später kommt er dazu, ohne Entschuldigung. Die Gäste wissen bereits: Es ist an der Zeit, die eigenen Wertvorstellungen des Führungsteams zu überprüfen.

Die Besprechung beginnt also mit dem ersten Schritt: Jeder Teilnehmer wird gegeben, fünf Werte aufzuschreiben, die ihm am wichtigsten sind. Danach wird verglichen.

Bestenfalls sind bei diesen Entwicklungsgesprächen auch Mitarbeiter ohne Füh-

rungsaufgaben beteiligt. Denn das ist mit das Wichtigste, betont Stefan Kliesch: Das Wertekonzept eines Unternehmens sollte gemeinsam von Leitung und Basis entwickelt werden. „Nicht einfach vorgeben, sondern gemeinsam erarbeiten“ lautet das Motto für den Erfolg: „Werte werden in einem Unternehmen ganz automatisch von oben nach unten durch-

„Werte müssen von oben nach unten vorgelebt werden.“

Claudia Pastäniger-Behnken, Werte-Coach

dekliniert“, sagt Claudia Pastäniger-Behnken. Anders gesagt: Was der Chef vornimmt, wird unten nachgemacht. Gutes wie Schlechtes.

Ebenfalls wichtig: Leitbilder müssen vorgelebt – und ausgelebt – werden. Einfach ein Schreiben an die Wand zu pinnen, auf dem „Unsere

Wertvorstellungen“ steht, reicht nicht aus. Manche Firmen lassen sich jährlich von ihren Mitarbeitern schriftlich bestätigen, dass sie die Ethiklinien kennen (und/oder befolgen).

Wie alltäglich die Situationen sein können, in denen ein Wertekonzept hilfreich gewesen wäre, zeigen die Beispiele, die die Osnabrücker exemplarisch darstellen. Fälle wie beispielsweise dieser: Die Buchhalterin eines Unternehmens stellt fest, dass ein Mitarbeiter seit Monaten erhöhte Tankrechnungen vorlegt. Es macht den Anschein, als rechne er auch private Wege mit ab. Sie spricht den Kollegen darauf an, doch der reagiert unwirsch und gereizt. Das geht sie nichts an – und wozu überhaupt so kleinlich sein, es sei ja nicht ihr Geld.

Et voilà: ein Wertekonflikt. Zeit für einen neuen Einsatz der Ethik-Kommission...