

## Führung - Werte - Verantwortung - Ethische Voraussetzungen



Viele Menschen haben aufgrund der Vorkommnisse in der Wirtschaft (z. B. Bankenkrise, Diesellauffaire) nicht das höchste Vertrauen darin, dass sich die Manager an den drei Vs, nämlich Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung orientieren. Es geht letztlich um Erfolg gegenüber dem Konkurrenten, Erfolge beim Kunden, um Profit, Effizienz, Effektivität - egal unter welchen legalen oder illegalen Bedingungen dies geschieht. Werte werden zwar proklamiert, wie zum Beispiel dass die Organisation sich umweltbewusst verhält, dass sie sich natürlich zum Wohle der Kunden und Mitarbeiter verhält, und dass die Organisation sich ethischen Grundprinzipien unterwirft. Aber werden die Manager dieser Verantwortung gerecht?

Sieht man die Verfehlungen in einigen Branchen, im Augenblick zum Beispiel in der Automobilindustrie, dann sieht man sofort, dass hier explizit geschummelt und getrickst wurde und dass dies eine Vielzahl von Akteuren betraf, nämlich Manager, die dies einfordern sowie Ingenieure, die letztlich Gehorsam leisteten.

Nicht anders ist und war es im Bankenbereich, unter anderem vor der Finanzkrise. Man sieht die Auswirkungen heute noch, zum Beispiel bei der Deutschen Bank, der Commerzbank und anderen Banken, wo es kaum einen Bereich gab, in dem die Banken sich nicht kriminellen Machenschaften hingaben und deshalb auch, zumindest in den USA, verurteilt wurden.

Wie ist es zu erklären, dass Manager, die sich ethisch-moralisch die höchsten Werte zuschreiben würden, sich so verhalten, dass es genau dieser Ethik widerspricht?

Es ist zu erklären aus dem Zwang zum Erfolg, der Gier nach maximalem Profit und der Angst als Versager zu gelten, wenn keine adäquaten Lösungen für den Erfolg geliefert werden. Oft ist es den Aktionären eines Unternehmens auch egal, mit welchen Mitteln die Firma erfolgreich ist. Um bestimmte interne oder externe Standards zu erfüllen, geben die Chefs dies in die nächsten Etagen weiter, also den Juristen, zum Beispiel im Bankenbereich oder den Ingenieuren in der Automobilindustrie. Sie mögen nach Lösungen suchen, welche die internen und externen Standards erfüllen. Und da entscheidet nun die Unternehmenskultur, ob die nächste Hierarchiestufe den Mut hat zu sagen, wir haben keine adäquaten legalen Lösungen, oder ob sie aus Angst vor Misserfolg

oder der Gier nach Erfolg versuchen, Lösungen zu produzieren, auch wenn diese illegal sind.

Natürlich haben sie bei der Produktion von illegalen Lösungen ein mulmiges Gefühl, aber es kommt dann zu einer verschworenen Gemeinschaft, in der man kundtut, dass die illegalen Lösungen geheim bleiben. Man glaubt, aufgrund von Erfolgsarroganz und Sorglosigkeit, dass das auch nie entdeckt wird, dass es andere auch machen und so weiter.

## Sonntagsreden versus doppelmoralige Realität

Wenn diese Tricksereien und Manipulationen entdeckt werden, dann wird oft nach der Salamtaktik gehandelt: Alles abstreiten und nur das zugeben, was nicht mehr zu leugnen ist. Jeder direkt oder indirekt Beteiligte tut so, als ob ihm das Fehlverhalten vollkommen neu wäre, dass das ein Fehlverhalten einzelner sei, zum Beispiel einzelner Ingenieure in der Automobilindustrie oder einzelner Juristen bei den Banken. Aber dieses illegale Verhalten hat im Durchschnitt keine großen Konsequenzen. Weder fordert die Politik Bußgelder (wie z. B. in den USA), noch müssen die betroffenen Manager dafür haften, noch verlieren sie ihren Job. Sie treten weiterhin mit einer Arroganz von Macht in der Öffentlichkeit auf und sind sich mehr oder weniger sicher, rechtens gehandelt zu haben.

Keineswegs ist dieses Verhalten nur in der Wirtschaft relevant, ähnlich ist die Sachlage beim Doping im Sport und auch bei Fälschungen in der Wissenschaft.

Aus einer gewissen Distanz sieht aber der Beobachter (der Studierende, die Bevölkerung und die Mitarbeiter) die Doppelmoral, den Zynismus, die Verlogenheit, wenn auf der einen Seite mit ethischen, moralischen Standards argumentiert wird und auf der anderen Seite letztlich hinten und vorne getrickt und geschummelt wird.

Es gilt, diese Doppelmoral zu entlarven. Wenn Menschen, aufgrund der Gier nach Erfolg und der Furcht vor Misserfolg, schon wenig interne Kontrollinstanzen haben, dann ist es umso wichtiger, dass Kontrollinstitutionen innerhalb oder außerhalb der Organisation dies aufdecken und entlarven. Weiterhin ist ein Qualitätsjournalismus notwendig, der dies entdeckt und öffentlich macht. Es bedarf der Haftung dort, wo die Fehlleistungen gemacht werden. Und es müsste selbstverständlich sein, dass die betroffenen Manager zurücktreten und Verantwortung zeigen.

Die Hoffnung ist, dass man aus diesen Krisen lernt und eine Unternehmenskultur geschaffen wird, in der darüber diskutiert wird, dass illegale Praktiken, Tricksen und Manipulieren tabu sind.

Es geht um eine Unternehmenskultur, bei der in allen Hierarchiestufen Zivilcourage nach oben besteht, wenn Manager Lösungen fordern, die illegal oder nicht erfüllbar sind. Entscheidend ist also Führung, die sich ihrer Vorbild- und Verantwortungsposition bewusst ist, und sich tatsächlich ethisch-moralischen Herausforderungen unterwirft. Wenn ethische Prinzipien nicht von oben vorgelebt werden (Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung), muss der Widerspruch von unten kommen. In einer solchen Unternehmenskultur sind sicherlich damit auch bessere Rahmenbedingungen für ständige Innovation von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen gegeben als in einer traditionellen Kultur, in der Befehl und Gehorsam die Normkultur sind.

Der Autor



### **Prof. Dr. Dieter Frey**

wurde nach dem Studium der Sozialwissenschaften, Promotion und Habilitation in Mannheim 1978 Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel und 1989/1990 Theodor-Heuss-Professor an der Graduate Faculty der New School für Social Research in New York. 1993 erhielt er einen Ruf an die Ludwig-Maximilians-Universität München und ist seitdem Lehrstuhlinhaber für Sozialpsychologie.

Von 2003 bis 2013 war er Akademischer Leiter der Bayerischen EliteAkademie, seit 2007 ist er Leiter des LMU-Centers für Leadership und People Management. Seit 1995 ist er Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften. 1998 erhielt er den Deutschen Psychologie-Preis (Psychologe des Jahres). Forschungsschwerpunkte: Entscheidungsverhalten in Gruppen, Erhöhung von Kreativität und Motivation sowie Entstehung und Veränderung von Einstellungen und Wertesystemen. 2011 hat die Zeitschrift "Personalmagazin" ihn als "Praktischen Ethiker" und einen der führenden Köpfe im Personalbereich in Deutschland gelistet.