

Interview des DRS 2 mit Dr. Ulf Dettmann in der Sendung Kontext am 05. Dezember 2005

1. Frage:

Herr Dettmann, im Wirtschaftsalltag scheinen ethische Werte oft vernachlässigt zu werden. Nehmen wir die jüngsten Beispiele aus der Schweiz: Da ist Nestlé mit verunreinigter Babynahrung. Da ist der Chef des Bundesamts für Zivilluftfahrt, der in seinem früheren Job, hinter dem Rücken seines Chefs Mitarbeiter mit extravaganten Zuwendungen begünstigte. Oder die Firma Sulzer, der ein Nationales Forschungsprogramm nachgewiesen hat, dass sie während der Apartheid am Bau der südafrikanischen Atombomben beteiligt war. Herr Dettmann, die Frage der Moral stellt sich praktisch täglich, wirtschaftsethische Institute, von denen es mittlerweile einige gibt, scheinen da nichts auszurichten?

Sie haben leider recht: Die Wirtschaftsethik spielt nach wie vor für Unternehmen immer noch nicht die Rolle, die sie spielen sollte. Obwohl es inzwischen auch in Deutschland oder der Schweiz eine ganze Flut von Büchern zur Wirtschaftsethik gibt, obwohl es ein DNWE gibt usw. stehen wir, was die wirtschaftsethische Beratung von Unternehmen anbetrifft, immer noch am Anfang.

2. Frage:

Wie definieren Sie Moral?

Die Moral ist (ganz unwissenschaftlich gesprochen) ein System von nicht rechtlich kodifizierten Normen und Werten, die das Zusammenleben einer Gemeinschaft bzw. Gesellschaft regeln sollen und zwar so, dass die elementaren Interessen eines jeden Individuums nicht verletzt werden bzw. so, dass die elementaren Interessen der anderen geschützt werden. (wobei zu den elementaren Interessen zum Beispiel das Interesse an der psychischen Gesundheit und dem psychischen Wohlbefinden zählen, die körperliche Unversehrtheit, die Freiheit zu denken und zu handeln usw.)

Etwas wissenschaftlicher gesprochen kann man die Moral bzw. das moralische Handeln auch so definieren:

Moralisches Handeln ist ein Handeln zugunsten anderer, das verpflichtend ist. Verpflichtend ist ein Müssen, das zu setzen sich rationale Personen gegenseitig ermächtigen würden, wenn sie aus einem moralischen Vakuum heraus erst eine Moral hervorbringen müssten. Oder anders gesagt: Verpflichtend ist ein Müssen nur dann, wenn dessen Konstitution durch Sanktionen im Interesse der Betroffenen liegt, das heißt: für jeden Betroffenen vernünftig ist.

3. Frage:

Gibt es überhaupt ein moralisches Wirtschaften, das profitabel ist? Darf sich Moral rechnen?

Dies sind ja eigentlich zwei Fragen: Zur ersten Frage: Ja es gibt moralisches Wirtschaften, das profitabel ist. Ein Unternehmen, das neben den ökonomischen, auch soziale bzw. ökologische, sprich ethische Kriterien erfüllt, erhöht ja dadurch zunächst einmal seine Reputation. Und eine gute Reputation hilft bei der Marktdurchdringung dank hohem Kundenvertrauen. Sie schafft Akzeptanz bei der Preispolitik, erleichtert die Kapitalbeschaffung (siehe etwa das Beispiel Nachhaltigkeitsfonds) und hilft bei der Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter. Außerdem werden behördliche Bewilligungen schneller erteilt, fehlerhaftes Verhalten wird zumeist als einmaliger Ausrutscher entschuldigt und politische Prozesse verlaufen mit größerer Vorhersehbarkeit.

Darüber hinaus führt moralisches Verhalten im Sinne einer guten Unternehmensführung zu motivierten Mitarbeitern und damit mittel- und langfristig auch wieder zum Unternehmenserfolg!

Moral kann also auf alle Fälle profitabel sein!

Zu ihrer zweiten Frage: Darf sich Moral rechnen?

Da würde ich gerne die umgekehrte Frage stellen: Warum soll Moral sich eigentlich nicht rechnen dürfen? Wenn es der Moral, wie gesagt, zunächst einmal darum geht, dass Menschen bestimmte Dinge unterlassen und andere tun, dass sie aufeinander Rücksicht nehmen und sich in Notsituationen helfen, dann ist doch die Frage warum sie dies tun, zunächst einmal völlig unerheblich. Also die Frage, ob sie es aus sogenannten moralischen Motiven oder nur aus eigeninteressierten Motiven tun, weil sie zum Beispiel Angst vor sozialen Sanktionen haben. Hauptsache sie tun es! Dass wir dennoch solche Schwierigkeiten damit haben zu akzeptieren, dass eigeninteressiertes Handeln moralisch sein kann, hängt mit einer bestimmten Moralauffassung bzw. -theorie zusammen, die in unserem Kulturkreis immer noch vorherrschend ist, nämlich mit der Theorie Kants bzw. einer religiös fundierten Moral. Dass diese Moralauffassung aber keineswegs zwingend ist, dass gerade versuche ich ja in meinem Buch zu zeigen, wobei die Begründung hierfür etwas umfangreicher ist, weshalb ich es mir an dieser Stelle erlauben darf, auf die entsprechenden Ausführungen in meinem Buch zu verweisen.

4. Frage:

Wie definieren Sie Unternehmenserfolg?

Unternehmenserfolg bedeutet zunächst einmal sicherlich ökonomischer Erfolg, bedeutet für mich aber gleichzeitig auch eine erfolgreiche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil, also zum Vorteil sowohl der Unternehmen als auch der Mitarbeiter, wobei man immer auch berücksichtigen sollte, dass man, wenn man unter Unternehmenserfolg die Maximierung von Gewinnen versteht, man „Gewinne“ nicht nur als kurzfristige monetäre Überschüsse verstehen sollte, sondern als Größe, in die sowohl nicht-monetäre Aspekte als auch künftige Entwicklungen einbezogen werden, die sich vorteilhaft auf die Markt- bzw. Wettbewerbsposition des Unternehmens auswirken.

5. Frage:

Herr Dettmann, die Diskussion über die moralische Seite des Wirtschaftens gewinnt, so sagen Sie, in der Öffentlichkeit an Bedeutung: Die ethischen Fonds, von denen schon die Rede war, erfreuen sich etwa in den USA zunehmender Beliebtheit: Auch Bankinstitute in der Schweiz wie die Alternative Bank, die bei der Geldanlage hohe ethische Standards setzt, sind hoch im Kurs. Sind sie aber nicht mehr als einfach ein moralisch einwandfreier Tropfen auf einen heißen Stein?

Die ethischen Fonds sind zunächst einmal ein Indiz dafür, dass ethische Kriterien auch, oder soll man sogar sagen, im Investmentgeschäft eine zunehmende Rolle spielen. Es gibt sogar Investmentgesellschaften, die inzwischen Nachhaltigkeit für den Mega-Trend der kommenden Jahre halten. Wenn sie bedenken, dass in den USA zwei Billionen Dollar nach sozialen Auswahlkriterien investiert werden (das sind immerhin 10% des gesamten Anlagevolumens) und dass es in Deutschland immerhin rund 100 ethische Fonds gibt mit einem Volumen von rund 2,5 Milliarden Euro, dann ist das m.E. mehr als ein Tropfen auf den heißen Stein. Außerdem ist inzwischen, auch das sollte man hier erwähnen, die Mehrheit der Unternehmen der Überzeugung, so eine Untersuchung der European Business School, dass sich eine sog.

Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt oder zumindest keine Nachteile mit sich bringt. Und vielleicht sollte man auch noch hinzufügen, dass, wie die Beratungsgesellschaft imug im Jahre 2004 herausgefunden hat, sich knapp die Hälfte aller Deutschen inzwischen für ethische Investments interessiert, ja dass gut ein Drittel der deutschen Anleger bei gleichen Renditechancen sogar ein Produkt mit dem Etikett nachhaltig bevorzugen bzw. sogar eine geringere Rendite in Kauf nehmen würden. Und ich glaube, das zeigt deutlich, dass dies mehr als ein Tropfen auf den heißen Stein ist und dass die Unternehmen immer stärker in Zugzwang geraten, ihre ethische Performance zu verbessern (weil sie eben nur dadurch in entsprechende ethische Fonds aufgenommen werden und sie nur dadurch von dem, was ich mal etwas salopp „ethisches Kapital“ nenne, profitieren können.

Außerdem stellen Fonds eine Interessenvertretung am Kapitalmarkt dar, die gerade die Interessen vieler Kleinanleger berücksichtigt und damit das Problem fehlender Einflussnahme der Kleinanleger auf die Unternehmenspolitik teilweise löst. Denn die Bündelung dieser Interessen in einem Fonds sorgt für die Möglichkeit, wichtige Entscheidungen in Unternehmen maßgeblich zu steuern. Will ein Unternehmen für einen Nachhaltigkeitsfond attraktiv sein, so muss es die Anlagekriterien des Fonds erfüllen. Jeder Euro, der in Nachhaltigkeitsfonds fließt, bietet somit einen Anreiz für die Unternehmen, ihre Wirtschaftsweise an ethischen Kriterien auszurichten, vor allem dann, wenn die Ergebnisse der Analysen von Rating-Agenturen und Fonds veröffentlicht werden.

6. Frage:

Wenn der amerikanische Spielzeughersteller Mattel aufgrund der Kritik von Angestellten und Konsumentinnen Maßnahmen gegen die Kinderarbeit in seinen Betrieben ergreift, dann entsteht der Eindruck, dass mit öffentlichem Druck Moral zustande kommt. Stimmt das?

Öffentlicher Druck ist sicher einer der wesentlichen Gründe für die Öffnung der Unternehmen für moralische Aspekte wirtschaftlichen Handelns. Schließlich ist eine schlechte Reputation schlicht und ergreifend schlecht fürs Geschäft (wie das Beispiel Mattel oder auch das Beispiel Shell mit der Versenkung der Brent Spar in aller Deutlichkeit gezeigt hat). Gründe für moralisches Handeln sind aber sicherlich auch die Forderungen und Erwartungen der Mitarbeiter an Unternehmen und, und auch das sollte hier mal erwähnt werden, die ein oder andere Führungskraft, die der Moral in Unternehmen auch ohne öffentlichen Druck einen hohen Stellenwert beimisst. Es ist ja nicht so, dass alle Führungskräfte bzw. Unternehmer amoralische Ungeheuer sind, die nur auf Druck der Öffentlichkeit moralisch handeln.

7. Frage:

Der Schweizer Lebensmittelgroßverteiler Migros gibt jedes Jahr einen fixen Prozentsatz seines Umsatzes für Bildung, Kultur und Soziales aus, der deutsche Autohersteller Volkswagen in Wolfsburg hat gar eine eigene Universität gegründet. Ein löbliches Engagement für die Bildung, das allerdings der Philosophie des Kerngeschäfts widerspricht?

Ich weiß nicht, was Sie genau unter der Philosophie des Kerngeschäfts verstehen. Wenn Sie damit Umsatz und Steigerung der Rendite meinen, würde ich Ihnen widersprechen, da gerade soziale Aktivitäten die Reputation eines Unternehmens befördern und damit zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen. Hinzukommt, dass durch soziale Aktivitäten die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen wächst, was wiederum zu einer erhöhten Motivation führt. Außerdem fragen immer mehr hoch qualifizierte Bewerber für

Führungspositionen inzwischen nach den sozialen Aktivitäten eines Unternehmens. Und das ist bei einem „Kampf um die Besten“ kein unerheblicher Faktor. Darüber hinaus hat eine Studie der Marktforschungsfirma Mori gezeigt, dass für 47 Prozent der Deutschen die soziale Verantwortung von Unternehmen bei einer Kaufentscheidung eine wichtige Rolle spielt und 30 Prozent sogar angeblich bereit sind, für Produkte solcher Firmen mehr zu zahlen (ich denke ähnliche Ergebnisse bekäme man auch in der Schweiz). Außerdem und schlussendlich führen soziale Engagements zu Spitzenwerten in der Akzeptanz und in der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, von der die Werbung nur träumen kann. Von der kostenlosen Präsenz in den Tageszeitungen, die über soziale Aktivitäten berichten, ganz zu schweigen. Sie sehen also, soziales Engagement kann durchaus handfeste wirtschaftliche Vorteile bringen.

8. Frage:

Wie Unternehmen ihre moralische Werte nach außen vertreten, ist das eine, wie sie dies nach innen tun, das andere. Sie, Herr Dettmann, sagen, dass die Erreichung der Unternehmensziele zu 80% von der Art und Weise abhängt, wie die Angestellten geführt werden. Wie werden Arbeitskräfte moralisch einwandfrei und erfolgreich geführt?

Zunächst einmal: Diese Aussage stammt nicht von mir sondern von Horst Wildemann, Prof. für BWL an der TU München, der da gesagt hat, dass das Erreichen der Unternehmensziele zu 80% von guter Menschenführung und eben nur zu 20% vom Management der Zahlen abhängig ist.

Aber zu Ihrer Frage: Eine gute und ethisch verantwortungsvolle Unternehmensführung bedeutet zunächst einmal fair mit den Mitarbeitern umzugehen und jedem einzelnen Mitarbeiter mit Achtung und Respekt zu begegnen. Darüber hinaus bedeutet es natürlich auch die Förderung der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen, die Förderung der Qualität der Kommunikation, die Fähigkeit, eine Richtung vorgeben zu können, die Freisetzung von Energien und Potenzialen, die Honorierung und Förderung der individuellen Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, die Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, das Ausagieren von Meinungsverschiedenheiten im Sinne einer win-win-Strategie und nicht im Sinne von Kleinmachen und Durchsetzen, die Förderung der Work-Life-Balance und schließlich und ganz wichtig, dass den Mitarbeitern der Wert ihrer Arbeit vermittelt wird, denn, und das finde ich ganz erstaunlich, bei einer Befragung unter 5000 Beschäftigten gaben 92% der Befragten an, dass für ihre Leistung im Unternehmen eine als sinnvoll erlebte Tätigkeit an erster Stelle steht. Und all das denke ich sollte bei der Führung von Mitarbeitern berücksichtigt werden, gerade dann, wenn man berücksichtigt, dass die deutsche Wirtschaft jährlich Verluste in Höhe von 230 Milliarden Euro durch schlechte Führungsarbeit macht.

9. Frage:

Mittlerweile legen viele Firmen unternehmensethische Leitbilder fest. Dabei handelt es sich im besten Fall um verbindliche Empfehlungen, im schlechtesten Fall um leere Versprechungen. Herr Dettmann, welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit solche Ethik-Kodes kein Etikettenschwindel sind?

Dies ist für mich eine ganz wichtige Frage. In der Tat sehe ich nämlich das Problem, dass zwar immer mehr Unternehmen Ethikkodizes formulieren, dass das aber auch schon alles ist. Für sich allein betrachtet stellen Leitbilder aber tatsächlich lediglich eine Absichtserklärung dar. Damit die Durchsetzung und Befolgung der im Leitbild angesprochenen Verhaltens- und Verfahrensweisen auch gewährleistet ist, müssen natürlich die vom Unternehmen festgelegten Werte den Mitarbeitern auch vermittelt und in Personalentwicklungsprogramme integriert

werden – was leider nur sehr selten geschieht. Das bedeutet zunächst einmal, dass das Handeln aller Organisationsmitglieder auch tatsächlich daran gemessen wird, z. B. indem ethische Aspekte Eingang in die Leistungsbewertung und in Recruiting-Programme finden, indem jedem Mitarbeiter Bedeutung, Nutzen und Umsetzungsmöglichkeiten der in einem Ethikkodex formulierten Werte und Normen vermittelt wird, indem ethische Sensibilisierungs- und Dilemma-Trainings in firmeneigene Personalentwicklungsprogramme integriert werden, indem man Mitarbeiter bei ihrer Einstellung auf die Einhaltung von Ethikkodizes verpflichtet, indem die Haltung der Geschäftsleitung im Falle etwaiger Verstöße dagegen klar und unmissverständlich kommuniziert wird, vor allem aber, indem die Führungskräfte und das Top-Management selbst die darin formulierten Selbstverpflichtungen täglich vorleben. Hinzukommen muss m.E. außerdem, dass sich ein Unternehmen in einem Ethikkodex zusätzlich dazu verpflichten sollte, Ethikbüros einzurichten und regelmäßig Ethikaudits durchzuführen, das heißt die Bereitschaft die ethischen Zielsetzungen des Unternehmens regelmäßig überprüfen zu lassen und zwar nicht nur von internen Gutachtern, sondern auch von externen und unabhängigen Gutachtern. Und nur wenn sich ein Unternehmen zu all diesen Maßnahmen verpflichtet, kann man m.E. davon sprechen, dass es das Unternehmen mit der Ethik auch wirklich Ernst nimmt. Alles andere ist Augenwischerei.

10. Frage:

Solche ethischen Vereinbarungen gab es in manchem Unternehmen punkto Gleichstellung von Frau und Mann. Manche Betriebe hatten Gleichstellungsbeauftragte, viele haben den Posten in der Zwischenzeit wieder abgeschafft. Wie erklären Sie sich diese Entwicklung?

Die Frage kann ich ehrlich gesagt so allgemein gar nicht beantworten. Dazu müsste ich mehr über die einzelnen Betriebe wissen. Ich hoffe natürlich, dass sie einfach überflüssig geworden sind, weil mittlerweile in den betreffenden Unternehmen alles zum besten steht. Aber wahrscheinlich ist das ein frommer Wunsch von mir.

11. Frage:

Braucht es überhaupt Gesetze und Leitbilder, um gleiche Arbeit unabhängig von Geschlecht oder Hautfarbe mit gleichen Lohn zu entgelten? Würde eine Portion Anstand auf Seiten der Unternehmer in vielen Fällen nicht schon reichen?

Also das Wort „Anstand“ ist natürlich vielfältig auslegbar. Generell würde ich sagen, Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser (um diesen Spruch mal wieder zu strapazieren). Es mag sicherlich genügend Unternehmer geben für die die von Ihnen angesprochenen Punkte selbstverständlich sind, für manche sind sie es aber leider nicht und die kann ich nicht durch bloße Appelle dazu veranlassen nun plötzlich ethisch zu handeln. Vielleicht wird an diesem Punkt aber auch deutlich, dass es mit der Einforderung irgendwelcher Werte einfach nicht getan ist. Die Werte, nach denen wir handeln sollten, sind glaube ich hinlänglich bekannt (deshalb brauchen wir, nebenbei gesagt, auch keine neue Wertediskussion. Wir leben nicht in einer Welt des Werteverfalls, sondern in einer Welt des Wertpluralismus. Und die ethisch relevante Frage ist nun, welche dieser vielen Werte handlungsleitend bzw. verpflichtend sein sollen). Das Problem ist doch vielmehr, wie solche abstrakten Werte wie Anstand oder Wahrhaftigkeit im konkreten Unternehmensalltag umgesetzt werden können und welche Anreizbedingungen existieren müssen, dass ethisches Handeln im Unternehmen auch tatsächlich möglich ist (und dass ethisches Handeln nicht im schlimmsten Fall dem Einzelnen noch zum Nachteil gereicht).

12. Frage:

Zum Interesse des Unternehmens gehören, so sagen Sie, Herr Dettmann, motivierte Angestellte, die sich mit dem Betrieb identifizieren und deshalb zu großer Leistung bereit sind. Zu den Interessen der Angestellten gehöre, dass sie einen Sinn in ihrem Tun sehen, dass sie zufrieden und vielleicht sogar glücklich sind. In so genannten Work-Life-Balance-Kursen, die Unternehmen ihren Angestellten manchmal anbieten, geht es darum, diese unterschiedlichen Interessen unter einen Hut zu bringen. Es geht also um eine Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil, zur viel zitierten Win-Win-Situation. In vielen Arbeitswelten kämpfen aber Angestellte ums Überleben, um ihren Job, gegen Überlastung und psychischen Dauerstress. Da scheint die Aufforderung, die Arbeit und das Leben in eine Balance zu bringen, schon fast als Sysiphusaufgabe?

Da haben Sie natürlich völlig recht. Nur meine Forderungen gehen ja nicht an die Mitarbeiter, sondern an die Unternehmensleitung bzw. an die Führungskräfte. Die müssen einfach erkennen, dass mit völlig überlasteten und gestressten Mitarbeitern kein Blumentopf mehr zu gewinnen ist. Die deutsche Wirtschaft verliert jährlich rund 230 Milliarden Euro durch Mitarbeiter, die bereits die innere Kündigung vollzogen haben. Rechnet man dann noch die Ausfälle durch Krankmeldung und Fluktuationen hinzu, dann ist eine Unternehmenspolitik, die die Mitarbeiter vollständig überfordert schlicht und ergreifend nicht mehr zielführend weil sie eben nicht zur Gewinnmaximierung führt. Und wenn ich an dieser Stelle mal eine Untersuchung der Uni St. Gallen und der Bonner Unternehmensberatung Deep White zitieren darf, so zeigte sich dort, dass ein zeitlich hoher Einsatz im Unternehmen eben nicht kausal mit Geschäftserfolg in Zusammenhang steht, und eine stark ausgeprägte Leistungskultur eben nicht der Garant für den Unternehmenserfolg ist. Am erfolgreichsten, so die Studie, sind Unternehmen, die die Mitarbeiter gemäß ihren Fähigkeiten einsetzen (und dadurch Unter- bzw. Überforderung vermeiden), die die individuellen Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter fördern und honorieren und dadurch Selbstachtung generieren und die schließlich fair bzw. gerecht mit ihren Mitarbeitern umgehen. Und das heißt im Umkehrschluss: erfolgreich sind eben nicht die Unternehmen, deren Unternehmenskultur durch Macht, Hierarchie, Routine und schlechte Streitkultur geprägt sind (und für die die Worte Respekt vor dem anderen und gegenseitige Achtung ein Fremdwort sind), sondern die Unternehmen, die ihre Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner ernst nehmen, um die man sich kümmern muss.

13. Frage:

Fachlich kompetente Manager ohne menschliches Einfühlungsvermögen seien ein Gefahrenherd für ein Unternehmen, sagen Sie. Was muss, Herr Dettmann, eine gute Führungskraft können, die sich für die Interessen der Angestellten einsetzt?

Wie ich schon sagte, eine gute Führungskraft muss die individuellen Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter fördern und honorieren, sie muss vertrauens- und respektvoll mit ihren Mitarbeitern umgehen (und kann dadurch, nebenbei gesagt, vielleicht auch brach liegende Potenziale entdecken), sie muss eine Richtung vorgeben, Engagement zeigen, muss Energien freisetzen, Menschen in ihren Bann ziehen und begeistern können, sie muss den Mitarbeitern den Wert ihrer Arbeit und ihrer Leistung vermitteln und sie muss auch selbst Vorbild sein. Wenn Sie allerdings die jüngst in der FAZ veröffentlichte Untersuchung von Price-Waterhouse-Coopers und der Uni Halle in Betracht ziehen, nach der nicht nur jede dritte Wirtschaftsstraftat von einer Führungskraft begangen wird, sondern ein Schraubendiebstahl in der Regel zur Anzeige kommt ein Topmanager dagegen meistens

straffrei ausgeht, dann liegt was die Vorbildfunktion von Führungskräften anbelangt diesbezüglich noch einiges im Argen.

14. Frage:

Welche Rolle spielen materielle Anreize, mehr Lohn, eine Prämie oder eine Beförderung?

Sogenannte extrinsische, das sind eben äußere Anreize wie Lohnerhöhungen, Beförderungen oder Prämien wirken nur begrenzt motivationssteigernd. Das hat die Motivationspsychologie ja immer wieder und wieder bestätigt. Ohne den intrinsischen, den inneren Anreiz, den Glück, Erfüllung oder Sinnhaftigkeit in der Arbeit vermitteln, müssen alle Versuche fehlschlagen, Menschen so weit zu motivieren, dass sie Höchstleistungen bringen. Überlegen Sie einmal, wo Höchstleistungen gebracht werden. Das sind häufig Tüftler, Sportler, Musiker, die eine Sache um ihrer selbst willen tun und in diesem Tun vollständig aufgehen. Und deshalb sollten die Mitarbeiter möglichst mit solchen Aufgaben betraut werden die sie weder über- noch unterfordern und durch die deren Interessen und Fähigkeiten voll ausgeschöpft werden. Im übrigen gibt es empirisch gesehen kaum einen Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Unternehmens und seinem Vergütungssystem. Das hat Bruno Frey von der Uni Zürich eindeutig belegt.

15. Frage:

Welche Rolle spielen Weiterbildungen und Laufbahnperspektiven?

Die werden gerade in der Wissensgesellschaft sicherlich immer wichtiger und werden den Unternehmen denke ich von den Mitarbeitern mit mehr Engagement gedankt.

16. Frage:

Ist ein Unternehmen mit einem hohen moralischen Anspruch auch ein familienfreundliches Unternehmen?

Auf alle Fälle. Familienfreundlichkeit ist m.E. ein moralischer Anspruch an Unternehmen. Gerade ein Unternehmen muss als good corporate citizenship ja auch darum bemüht sein, Familien zu fördern und nicht zu verunmöglichen. Und wie sich gezeigt hat, ist inzwischen selbst für die erfolgreichsten jungen Führungskräfte, so zeigte eine Untersuchung, der hohe Stellenwert kennzeichnend, der der privaten Lebenssphäre zugemessen wird. Spitzenkräfte sind einfach nicht mehr bereit, ihre gesamte Existenz allein unter das Vorzeichen einer beruflichen Zielsetzung zu stellen und auf einen privaten Raum gänzlich zu verzichten. Der Aufbau einer Familie und außerberufliches, zum Beispiel soziales oder kulturelles Engagement sind für viele von ihnen feste Bestandteile ihrer Lebensplanung. Und das steht nicht im Widerspruch zu intensiver, harter Arbeit im Beruf. Vielmehr ist die private Lebenssphäre eine wichtige Kraft- und Motivationsquelle für professionelles Engagement. Insofern täten die Unternehmen also in ihrem eigenen ökonomischen Interesse gut daran, eine familienfreundliche Personalpolitik zu betreiben bzw. zu fördern. Fluktuation und Krankenstand würde dadurch massiv abnehmen.

(Die Kosten, die etwa durch die Fluktuation entstehen – nicht nur durch den Verlust an betriebspezifischem Know-how, sondern auch durch den Aufwand für die Neubesetzung der Stelle – betragen in der mittleren Einkommensklasse durchschnittlich 23200 Euro, bei höheren Einkommen sogar 43200 Euro. Dabei schlagen einerseits Kosten der unbesetzten Stelle zu Buche, etwa durch fehlende Markt- und Kundenbetreuung, aber auch Anwerbungskosten und der Aufwand für die Auswahl, die Einstellung und letztlich die Einarbeitung der Mitarbeiter.)

17. Frage:

50 Milliarden Euro büsst die deutsche Wirtschaft, so schreiben Sie, jährlich ein, durch stressbedingte Krankheiten. Innere Kündigung und ein reduziertes Engagement - Stichwort Dienst nach Vorschrift - drücken die Produktivität weiter.

Was kann eine Unternehmensleitung dagegen tun?

Wie ich vorhin bereits sagte: Eine familienfreundliche Politik und vor allem eine gute Führungsarbeit sind sicherlich die besten Mittel um diese Probleme zu lösen. Zusätzlich denke ich aber auch wären Wellness-Angebote ein probates Mittel um psychischen Stress am Arbeitsplatz abzubauen.

18. Frage:

Soll eine Unternehmensleitung ihre Angestellten also Gesundheitskurse und Wellnessprogramme anbieten und gar ein Care Team anstellen, das sich um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kümmert? Hat ein Unternehmen die Aufgabe, die Belegschaft zu verwöhnen?

Es geht in diesem Fall ja nicht um das Verwöhnen um des Verwöhnens willen, sondern um gesunde und motivierte Mitarbeiter. Bei General Electric sanken zum Beispiel im Zeitraum 1989/90 die krankheitsbedingten Ausgaben für regelmäßige Teilnehmer eines Wellness-Programms im Durchschnitt um 38 Prozent, während sie bei Nicht-Teilnehmern um 21 Prozent stiegen. Nur der Mensch, der sich wohl fühlt, kann auch volle Leistung erbringen und insofern ist das Verwöhnen, wie gesagt, kein Selbstzweck.

19. Frage:

Herr Dettmann, wenn sich ein Unternehmen um seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmert und Geld in das Wohlbefinden am Arbeitsplatz investiert, so geschieht dies immer im Hinblick auf den Unternehmenserfolg. Ist die moralische Motivation also doch einfach egoistisch?

Es gibt, wie ich schon andeutete, m.E. keine moralische Motivation. Es gibt nur eine Motivation zu moralischem Handeln, doch diese Motivation ist genauso eigeninteressiert, wie jede andere Motivation auch. Eine eigeninteressierte Motivationsbasis muss aber die Möglichkeit zu moralischem Handeln nicht ausschließen. Und warum dies im Einzelnen so ist, versuche ich unter anderem in meinem Buch zu zeigen.