

Ethik im Unternehmen

Kulturelles Change Management

Von Anke Kettler und Annette Kleinfeld

Die Einbeziehung ethischer Aspekte in die unternehmerische Praxis ist längst kein Modetrend, sondern eine Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wie ernst es Unternehmen mit dem Thema meinen, zeigt sich in der Umsetzung ihrer ethischen Werte- und Integritätsprogramme.

Zentrale Themen für Organisationen in unserer heutigen Kommunikations- und Wissensgesellschaft sind die Bewältigung von Komplexität und rapiden Veränderungen in einer zusammenwachsenden Welt. Diese Entwicklung bringt ein hohes Mass an Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Entscheidungen mit sich.

Kunden erwarten hochwertige Produkte zu günstigen Preisen, Geschäftspartner wollen ihr entgegengebrachtes Vertrauen nicht enttäuscht sehen, Mitarbeiter wollen gerecht entlohnt, respektvoll und fair behandelt werden und Gesellschaft wie Politik fordern umweltfreundliche, sozialverträgliche Güter und Produktionsweisen verbunden mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Unternehmen

stehen also sowohl unter ökonomischem Effizienzdruck als auch unter ethischem Legitimationsdruck.

Ethisch handeln?

Wenngleich Unternehmen diese neuen Anforderungen mehr oder weniger freiwillig anerkennen, ist der Umgang mit der ethischen Dimension unternehmerischen Handelns nach wie vor sehr unterschiedlich. Die Herausforderung besteht vor allem darin: Sinn und Zweck von Ethikprogrammen müssen von allen Unternehmensmitgliedern gleichermaßen verstanden, akzeptiert und gelebt werden, wobei Unternehmenslenker und Führungskräfte eine entscheidende Vorbildrolle einnehmen. Unternehmensethik bedarf schliesslich – und das ist der Punkt, auf den mit diesem Beitrag besonders abgehoben werden soll – der Verankerung in die vorhandene, gelebte Unternehmenskultur von Organisationen.

Während in Nordamerika im Zuge des Sarbanes-Oxley Act überwiegend ein Compliance-Ansatz verfolgt wird, der darauf ab-

zielt, Regeln aufzustellen und deren Einhaltung zu überwachen, plädieren Experten in Europa seit jeher stärker für einen so genannten «Integrity-Ansatz». Integrität steht dabei für Gesetzestreue ebenso wie für die Orientierung an ethischen Werten, Normen und Grundsätzen.

Der Integrity-Ansatz beinhaltet demzufolge Compliance Aspekte, zeichnet sich aber darüber hinaus durch den Rekurs auf ein ethisches Werte-Fundament aus und trägt so zugleich der wirksamen Verankerung in der Unternehmenskultur Rechnung. Integres Verhalten im Unternehmenskontext umfasst dabei die Umbeziehungweise Übersetzung der Unternehmenswerte in konkrete Handlungen und wertekonformes Verhalten im Arbeitsumfeld.

Wertemanagement bedeutet Kulturwandel

Ein Integritätsmanagement dieser Ausrichtung wird in der Praxis durch ein Wertemanagement begleitet und unterstützt, das im Idealfall zu einer Veränderung der Unternehmenskultur im erforderlichen und gewünschten Ausmass führt. Jede Form von Wertemanagement zielt auf eine Etablierung, Veränderung oder Hervorhebung von Werten und Überzeugungen ab.


Die Veränderung einer Unternehmenskultur, zumindest einzelner Elemente, stellt eine

grosse Herausforderung für alle Beteiligten dar. Kulturen entwickeln sich im Laufe der Unternehmensgeschichte durch die Interaktion der Organisationsmitglieder und orientiert an den Erfolgsmustern der Vergangenheit. Kulturen sind tief und verleihen dem Unternehmensalltag Bedeutung und Berechenbarkeit. Sie lehren den Unternehmenszugehörigen, wie Dinge funktionieren, fördern die Entwicklung von Überzeugungen und Annahmen, die allmählich ins Unterbewusste wandern und unausgesprochen regeln, wie man wahrnimmt, nachdenkt und handelt. Kulturen sind breit und lehren ihren Mitgliedern den Umgang mit den vielfältigsten Situationen in ihrer Arbeitsumwelt. Schliesslich sind

Effizienzdruck und ethische Legitimation

Kulturen sehr stabil und die Mitglieder einer Gruppe sind bestrebt, an ihren kulturellen Annahmen festzuhalten, da Kultur Sinn stiftet und die Berechenbarkeit von Situationen ermöglicht.

Die Veränderung einer Kultur entzieht sich einer detaillierten Planung und Umsetzung, das heisst ein Unternehmen, dem es ernst damit ist, kann sich nicht einfach hinstellen und die künftig erwünschte Unternehmenskultur mittels einer «10-Punkte-Strategie» oder der Abarbeitung einer Checkliste zu erreichen versuchen.

Eine Kulturentwicklung beziehungsweise -veränderung anzustossen und zu gestalten erfordert die Kenntnis über die Wirkung und den Ablauf von Veränderungsprozessen in Organisationen. Hierbei sind vier zentrale Punkte hervorzuheben: 

Anke Kettler, Geschäftsführerin CEC GmbH & Co. KG Corporate Excellence Consultancy, anke.kettler@kleinfeld-cec.com
Dr. Annette Kleinfeld, Inhaberin und Geschäftsführerin CEC GmbH & Co. KG, Altes Klöpperhaus, Rödingsmarkt 9, D-20459 Hamburg, Tel. +49 (0)40 525 000-0, info@kleinfeld-cec.com, www.kleinfeld-cec.com

- Veränderungen rufen vielfältige Widerstände hervor;
- Veränderung bedeutet, Altes zu verlernen und Neues zu erlernen;
- Veränderungen werden durch Partizipation erleichtert;
- Veränderungen benötigen Zeit.

Ängste: Widerstände gegen Veränderungen

Es liegt in der Natur der Menschen, dass Veränderungen jeglicher Art Bedenken und Ängste hervorrufen. Veränderung bedeutet immer Unsicherheit, den Verlust von Gewohnheiten und deshalb in der Regel zunächst Angst und Ablehnung, auch wenn Veränderungen grundsätzlich auf Verbesserungen abzielen. Bei Veränderungen sind generell zwei Quellen von Widerständen zu berücksichtigen: Widerstände einzelner Personen und Widerstände aus der Organisation selbst heraus.

Individueller Widerstand

Bei den Widerständen einzelner Personen ist sicherlich das Streben nach Wahrung der Gewohnheit beziehungsweise Stabilität die bedeutendste Ursache für gegenläufiges Verhalten. Hinzu kommt das Motiv des Vorrangs der Ersterfahrung, wodurch an

Zwischen Compliance und Integrity

Mustern festgehalten wird, die in der Vergangenheit erfolgreich waren. Spätere Erfahrungen werden immer an dieser Ersterfahrung gemessen: Bei zu grossen Abweichungen kommt es zur Ablehnung. Auch neigen Menschen zu einem selektiven Wahrnehmen, was dazu führt, dass nur die Dinge wahrgenommen werden, die man hören möchte und die in das

eigene Bild der Dinge hineinpassen. Dies sind nur einige Beispiele für Widerstände aus Personen heraus, die jedoch bereits verdeutlichen, dass bei Veränderungen ein grosses Mass an Erklärungs- und Überzeugungsarbeit zu leisten ist, dies jeweils orientiert an den verschiedenen Wissensständen und Bedürfnissen der Mitarbeiter unterschiedlicher Ebenen in Organisationen.

Auf der Organisationsebene

Widerstände, die sich aus einer Organisation selbst heraus begründen lassen, sind in der Regel in deren Strategie, Struktur und vor allem Kultur zu finden. Starke Unternehmenskulturen zeichnen sich durch eine hohe Normenkonformität und damit durch ein starkes Festhalten der Organisationsmitglieder an tradierten Verhaltensmustern und Orientierungen aus. Veränderungen stellen diese Normen und somit die meist unbewusst geltenden Voraussetzungen, unter denen alle Mitarbeiter zusammen arbeiten, in Frage. Aufgrund der Beharrungstendenz dieser Normen und Regeln kommt es zu Widerständen. Je stärker die Unternehmenskultur ist, umso stärker werden auch die Beharrungstendenzen sein.

Im Rahmen eines professionellen Werte- und Integritätsmanagements sollten Unternehmen versuchen, sich im Vorfeld ein Bild davon zu machen, wie weit und wie tief die Veränderungen der Kultur sein werden, um Ausmass und Inhalt möglicher Widerstände kalibrieren zu können. Im Rahmen der Implementierung und Umsetzung sollte auf diese Widerstände besonders geachtet und gezielt – beispielsweise durch kommunikative Massnahmen und Schulungen auf Basis von Fallbeispielen oder Rollenspielen – Einfluss darauf genommen werden, um den Mitarbeitern die Ak-

Die Rolle des Beraters

Das Verständnis eines integrativen Wertemanagements in Organisationen hat eine Reihe von Implikationen für die Deutung beziehungsweise das Selbstverständnis einer professionellen externen Beratung in diesem Bereich, das sich zum Teil vom Bild der «klassischen» Unternehmensberatung deutlich abhebt oder besser gesagt abheben sollte.

Ausgangspunkt ist nicht irgendein extern definiertes theoretisches Optimum, auf das hin die beratene Organisation getrimmt werden soll. Vielmehr geht es im Kern darum, die Verantwortlichen im Kundenunternehmen für die Relevanz, aber auch für das Spezifische der Auseinandersetzung mit moralisch relevanten Fragen zu sensibilisieren.

Zur Aufgabe einer externen Beratung gehört in diesem Kontext nicht nur die Vermittlung der Anforderungen an Veränderungsprozesse und die Empfehlung entsprechender Kultur gestaltender Massnahmen, die die Mitarbeiter respektive die vorhandene Organisationskultur dort abholen, wo sie stehen. Sie umfasst auch die Rolle, durch eigenes kritisches Nachfragen das dafür erforderliche Denksset bei den Verantwortlichen an der Spitze gewissermassen «on the job» zu vermitteln, um es dann in einem nächsten Schritt in entsprechend konzipierten Schulungen und Trainings organisationsweit auch für Führungskräfte und Mitarbeiter anderer Ebenen gleichsam zur «zweiten Natur» werden zu lassen.

Qualitativ hochwertige externe Beratung in diesem Themenfeld impliziert daher die Entwicklung eines tragfähigen Vertrauensverhältnisses zwischen Geschäftsleitung und Berater, das selbst von tabufreier Offenheit bestimmt ist, um auch über einen längeren Zeitraum hinweg im Rahmen einer Prozess begleitenden Beratung als Impulsgeber und neutrale Evaluierungsinstanz von aussen fungieren zu können.

Erklärtes Ziel sollte es dabei natürlich sein, keine Abhängigkeit zu erzeugen, sondern für einen kontinuierlichen Know-how-Transfer und schnellstmöglichen Aufbau organisationseigener Kompetenz zu sorgen – was nicht zuletzt auch eine Frage des eigenen Berater-Ethos ist.

zeptanz und Mitgestaltung der Veränderung zu erleichtern.

Lernen: Altes verlernen und Neues erlernen

Bei der Überwindung von Widerständen geht es nicht nur darum, Neues zu akzeptieren und zu erlernen, es geht vor allem auch darum, alte Überzeugungen, Einstellungen, Werte und Annahmen zu verlernen, die der Veränderung im Wege stehen. Der Prozess des Verlernens stellt dabei die grössere Herausforderung dar, ist aber notwendige Voraussetzung, um den Weg für Neues frei zu machen.

Dabei stellt sich die Frage, wann Menschen eher dazu bereit sind, etwas zu verlernen. In seinem Buch «Organisationskultur» hat Edgar Schein ein an der Praxis ausgerichtetes Transformationsmodell aufgestellt, das drei Stufen umfasst. In der ersten Stufe muss die Motivation für Veränderungen

geschaffen werden, indem vorherrschende Muster widerlegt werden. Hier geht es darum, Bedrohungen und Missstände aufzuzeigen und aus lerntheoretischer Sicht eine Art Überlebensangst oder -schuld bei den Organisationsmitgliedern zu erzeugen.

Ethikprogramme müssen gelebt werden

gen. In der zweiten Stufe des Modells gilt es neue Konzepte zu erlernen beziehungsweise alten Konzepten einen neuen Sinn zu geben. Hier findet also der eigentliche Lernprozess dadurch statt, dass eine Identifikation mit neuen Rollenmodellen stattfindet und Lösungen gefunden werden. Schliesslich kommt es in der dritten Stufe zu einer Internalisierung

und Festigung der neuen Konzepte und Bedeutungen sowie zur Herausbildung einer neuen Identität und deren Umsetzung in den Arbeitsalltag.

Mit Sicht auf die Praxis ist festzuhalten, dass Mitarbeiter im Prozess der Veränderung Hilfestellungen benötigen. Besonders wichtig ist es, in diesen Phasen einen offenen und ehrlichen Dialog zu führen und den Mitarbeitern Wege aufzuzeigen und zu ebnen, so dass sie Veränderungen verstehen, akzeptieren und bereit sind mitzutragen. Natürlich muss den Mitarbeitern auch deutlich gemacht werden, dass und aus welchen Gründen eine Verhaltensänderung, zum Beispiel in Richtung eines an ethischen Werten orientierten Verhaltens, erwünscht ist und dass ihnen bei der Einhaltung keine Nachteile, sondern vielmehr Vorteile entstehen.

Partizipation: Betroffene zu Mitwirkenden machen

Ein weiterer Weg, möglichen Widerständen vorzubeugen, besteht in der aktiven Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse. Dies ist jedoch in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgrösse nur bedingt möglich. Die Partizipation der Mitarbeiter macht aus Betroffenen Mit-

wirkende und manche Unternehmenslenker sind erstaunt, welche Potenziale in ihren Mitarbeitern stecken, sobald es um die Planung von notwendigen Veränderungen geht. Durch ihre aktive Einbeziehung fällt es Mitarbeitern

Werte in konkretes Handeln umsetzen

leichter, die Notwendigkeiten für Veränderungen zu erkennen und sie bringen selbst wertvolle Perspektiven und Betrachtungsweisen in den Veränderungsprozess ein. Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen wissen zum Beispiel meist am besten, an welchen Stellen es in ihren Bereichen eventuelle Missstände gibt.

Bei der Umsetzung eines solchen partizipativen Ansatzes gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, wie beispielsweise Workshops, die sehr individuell und kreativ gestaltet werden können, oder die Bildung von Projektgruppen, die einen repräsentativen Unternehmensquerschnitt wiedergeben und so das Unternehmen in seiner Zusammensetzung abbilden.

Ob Partizipation beziehungsweise partielle Partizipation

sinnvoll und empfehlenswert ist, hängt in der Praxis neben der Unternehmensgrösse auch von der bestehenden Unternehmenskultur ab. Es sollte aber darauf hingewiesen werden, dass gerade eine ethische Orientierung nur in den Unternehmen nachhaltig implementiert und entfaltet werden kann, wo parallel auch eine stärker partizipationsorientierte Kultur angestrebt und ausgeprägt wird.

Zeit: Veränderungen können sehr zäh sein

Vor allem dort, wo der angestrebte Change Prozess eine partielle oder gar grundlegende Veränderung der Unternehmenskultur voraussetzt, brauchen Unternehmen einen langen Atem. Bis sich kulturelle Änderungen durchgesetzt und gefestigt haben, können gut und gerne vier oder mehr Jahre vergehen. Neue Überzeugungen, Einstellungen, Werte und Annahmen benötigen diese Zeit, um zur organisationsspezifischen Selbstverständlichkeit zu werden. Für Unternehmen bedeutet dies, die neuen Werte und Orientierungen immer wieder hervorzuheben, zu kommunizieren, durch geeignete Umsetzungsmassnahmen mit Leben zu füllen und sich in Geduld zu üben. Es ist unerlässlich, die neuen Werte und

Orientierungen immer wieder zu thematisieren und sie dabei auf die unterschiedlichen Zielgruppen und ihre Aufgaben im Unternehmen zuzuschneiden. Auch hier sind Kreativität und der Einsatz aller zur Verfügung stehenden Medien gefragt, wie insbesondere das Intranet, die Mitarbeiterzeitschrift und die persönliche Ansprache.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Etablierung von ethischen Orientierungen in Unternehmen ein komplexer Prozess ist. Wo alle genannten Aspekte berücksichtigt werden, ist die Chance am grössten, dass Leitbilder und Verhaltensgrundsätze nicht nur auf dem Papier existieren, sondern verstanden, akzeptiert, internalisiert und gelebt werden, und damit zugleich die Weichen für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen gestellt werden können. ■

Anzeige