

Ein weiterer Faktor für den Erfolg (Ethik im Unternehmen)

*"Ethik ist ins Grenzenlose
erweiterte Verantwortung
gegen alles was lebt."*

(Albert Schweitzer 1875 - 1965)

Es sind etwa 20 Jahre her. Da kam von Zeit zu Zeit ein Geschäftsmann aus den arabischen Ländern in die Schweiz. Er verhandelte im Auftrag eines Scheichs über Millionenaufträge mit Schweizer Unternehmen. Den ersten Besuch machte er bei einer befreundeten Schweizerfamilie. Nach einer kurzen, herzlichen Begrüssung zog er sich ins Gastzimmer zurück, rollte den Gebetsteppich aus und betete Richtung Mekka. Das beeindruckte die Gastgeber sehr und warf viele Fragen auf. Auch bei mir. Mir wurde immer deutlicher, dass in Geschäftsbeziehungen zwischen Schweizer (westlichen) Unternehmen und Auftraggebern aus arabischen Ländern der religiöse Hintergrund eine weit grössere Rolle spielt, als gemeinhin angenommen wird.

In der Zwischenzeit ist dies vielen weltweit tätigen Unternehmen bewusst geworden. In der Nummer 3/1999 des Magazins der Schweizerischen Gesellschaft für Personal-Management SGP "Persorama" behandelte Harri G. Eriksson, Betriebs- und Managementpsychologe dieses Thema im grossen Rahmen der interkulturellen Handelsbeziehungen. Da schreibt er unter anderem: "Der Mensch ist in seiner Wahrnehmung und in seinem Verhalten stark durch das soziale und kulturelle Umfeld, in dem er aufgewachsen ist, geprägt (...). Verschiedenen Wahrnehmungsmuster und Werte führen auch zu unterschiedlichen Wahrnehmungen und Beurteilungen der gleichen Situation. (...) Diese Phänomene treten nicht nur in Teams auf, die aus Mitgliedern verschiedener Nationalitäten zusammengesetzt sind, es gnügen bereits unterschiedliche soziale Herkunft und verschiedene Fachausbildungen."

Alles was in weltweiten Geschäftsbeziehungen den Umgang bestimmt, ist auch im einzelnen Unternehmen vorhanden. So wirken auch unbewusste religions- (ethisch-) bedingte Verhaltensweisen in Entscheidungen mit. Dieser "Störfaktor" Religion kann aber sehr wohl zum Nutzen des Unternehmens wahrgenommen werden. Wie dieser Störfaktor zum Gewinn werden kann, ist Gegenstand der nachstehenden Gedanken.

Heute, wo im Wirtschaftsleben die Herausforderungen immer akzentuierter werden, können Menschen nur bestehen, wenn sie mit sich selbst im Einklang sind. Dabei ist ganz entscheidend, dass man das für sich und seine persönliche Umgebung wichtige Gleichgewicht zwischen privatem und beruflichem Alltag findet.

Es gab eine Zeit, da war Religion oder Glaube (oder was auch immer darunter verstanden werden kann) sehr entscheidend. Ein religionsloser oder gar religionsfeindlicher Unternehmer hätte es schwer gehabt. So gab er sich alle Mühe, wenigstens den Anschein von Rechtgläubigkeit zu erwecken. Das ist lange her. In der Zwischenzeit haben sich die Unternehmer, wie alle anderen, positiverweise sich aus kirchlicher und anderweitiger Bevormundung emanzipiert. Doch "Religion" wirkt weiterhin. Aber wie? Lassen wir uns von einem Bild leiten.

In der Niebelungensage badet Siegfried im Drachenblut. Das macht ihn unverwundbar. Aber oha! Beim Einstieg ins Blutbad fiel von dem überhängenden Zweig eines Lindenbaums ein

Blatt auf ihn nieder und haftete während des Bades an seiner Schulter. Diese Stelle konnte von dem Zaubersaft nicht benetzt werden und an ihr blieb Siegfried verwundbar. Genau an dieser einzigen verwundbaren Stelle wird Siegfried vom Erzfeind Hagen tödlich getroffen.

Die Notwendigkeit, den religiösen Schein zu wahren, ist weggefallen. "Religion" ist trotzdem immer noch oder immer wieder wirksam. Sie gehört offensichtlich zum Menschsein wie Essen und Trinken. Die Arbeitswelt kommt aber ohne sie aus.

Da der Mensch eine grosse Anpassungsfähigkeit hat, wählt er aus, wo diese Kraft "wirken" darf. Im privaten Bereich darf sie wirksam sein. Ein noch so "unreligiöser" Vater findet, dass für seine Kinder Ehrlichkeit oder Rücksicht auf die Schwächeren wertvoll und wichtig seien. Im Unternehmen stellt er ähnliches zurück. Weil da "andere Gesetze gelten". So hat dieser Mensch eine Überzeugung für sein Privatleben und eine andere für sein Handeln im Unternehmen.

Als Folge reiben sich die zwei Weltanschauungen oder "Ethiken" im Individuum. Diese Reibung muss jedoch verdrängt werden, sonst wird die Arbeit erschwert und die Loyalität gefährdet. Deshalb reibt und nagt sie unbeachtet am Mitarbeiter. Dies führt zu Selbstentfremdung und zu Entfremdung der Mitarbeiter untereinander und in psychosomatischer Kombination zu Depressionen, zu Krankheiten wie Magengeschwüren, Herzkreislaufstörungen bis hin zum Herzinfarkt.

Was sich beim ersten Hinschauen als negativ darstellt, birgt einen positiven, verwertbaren Kern. Die verwundbare Stelle am scheinbar "unverwundbaren", Körper, ist empfänglich für erneuernde und lebensbezogene Impulse. Die ungewollt frei gebliebene Stelle wird zum Eingang notwendiger Erneuerung. Das Gespür für das Lebendige bleibt erhalten.

Die "weiche Stelle" ist jene Öffnung im Unternehmen, die als Frühwarnsystem dienen kann. Diese Stelle lässt das Unternehmen wissen, was wichtig wird in bezug auf die Rahmenbedingungen, wie sie von einer neuen Einstellung vieler Kunden geschaffen werden. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Unternehmen sind mit dieser "weichen Stelle" versehen. Sie sind so oder so "religiös". Doch soll daraus ein positiver Kern entstehen, der sich zugunsten des Unternehmens entwickelt, müssen die vielen "weichen Stellen" vernetzt werden und zwar im Unternehmen selber.

Die Ethik des Unternehmens ist so etwas wie eine Kernkompetenz. Damit sie das werden kann, braucht es eine interne Struktur, die sich dieser "weichen Stellen" annimmt. Es braucht eine Kultur der Ganzheitlichkeit, es braucht eine Philosophie der langfristigen Sicherung.

Schon die Tatsache, dass diese Dimension im unternehmerischen Umfeld zur Sprache kommt, wirkt entlastend, befreit gebundene Energien, klärt die Kommunikation. Die persönliche Ansicht bekommt Boden unter den Füßen. Kompensatorisches Handeln erübrigt sich. Die Auseinandersetzung auf diesem Gebiet erfordert zeitlichen Freiraum und Begleitung. Sie bedeutet: Pause, Störung, Unterbrechung, Innehalten. Entscheidend ist die Gabe, Intellekt und Emotionen zu verbinden, Verstand und Gefühl gleichermaßen gekonnt einzusetzen.

Die Behandlung der "weichen Stelle Religion" ist aber mehr als eine Anpassung des Images an die Erwartungen und Überzeugungen der Kundschaft. Er wirkt bereits auf dem Produktionsweg. Die Erfahrung, als ganzer Mensch auf dem Weg zur Erreichung der Unternehmensziele ernst genommen zu sein, optimiert den Einsatz, erhöht die Freude am Erfolg und steigert die Loyalität mit dem Unternehmen.

Fazit:

- ❖ Die multikulturelle Situation ist eine Realität im Unternehmen.
- ❖ Ihre Wahrnehmung im Rahmen der Personalentwicklung deckt gewinnsichernde Potentiale auf.
- ❖ Vernetzung der individuellen Möglichkeiten und Ansichten der Mitarbeiter trägt wesentlich zum Erfolg des Unternehmens bei.
- ❖ Externe Begleitung ermöglicht die Erkenntnis lebensbezogener Faktoren und hilft, sie wirkungsvoll in Produktion und Umgang mit der Kundschaft umzusetzen.

C. Berther 15. Juni 1999