UNTERNEHMENSKULTUR UND ETHIK

GRUNDLAGEN FÜR DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

In unserer zunehmend globalisierten und diversen Geschäftswelt gewinnt das Verständnis für kulturelle und ethische Grundlagen in der Entscheidungsfindung im Unternehmen immer größer Bedeutung. Die Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen eröffnet einer Organisation Chancen, aber auch Herausforderungen. Um nachhaltige und verantwortungsbewusste Entscheidungen zu treffen, ist es unerlässlich, die eigene Kultur zu verstehen, zu stärken und ethische Leitlinien zu beachten. In diesem Artikel werden konkrete Ideen zur Förderung des Verständnisses der eigenen Kultur und der Integration ethischer Aspekte in den Entscheidungsprozess vorgestellt.

Die eigene Kultur: oft ein Mysterium

Die Kultur eines Unternehmens definiert sich durch gemeinsame Werte, Normen und Verhaltensweisen. Sie prägt die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, und beeinflusst das Verhalten der Mitarbeitenden. Ebenso formen auch die Mitarbeitenden als Gesamtgruppe die Unternehmenskultur. Wichtige Einzelpersonen haben dabei ein besonderes Gewicht - wie zum Beispiel die Geschäftsführung oder der Eigentümer.

Gleichzeitig gibt es nur in den wenigsten Unternehmen ernsthafte Anstrengungen, den oft als kaum fassbar verstandenen Begriff der "Kultur" in seinem Ist-Zustand im Unternehmen zu analysieren und zu verstehen. Großen Wert legen dagegen insbesondere die Vorstände großer, börsennotierter Unternehmen darauf, im Rahmen der ESG-Anforderungen eine möglichst glänzende Zielkultur für das Unternehmen zu definieren und unter anderem im Employer Branding breit nach außen zu vertreten. Gut daran ist, dass damit der Unternehmenskultur ein wichtiger, wenn nicht sogar entscheidender Platz eingeräumt wird. Schlecht ist, dass diese formulierte Zielkultur oft völlig losgelöst von der Realität nur in einer Scheinwelt existiert. In vielen Fällen ist weder ein wirksamer Transformationsprozess eingeleitet worden, noch wird eine regelmäßige und kennzahlenbasierte Messung des Umsetzungsgrades durchgeführt.

Um die eigene Kultur zunächst einmal zu verstehen, ist es wichtig, einen offenen und respektvollen Dialog einzuleiten. Mitarbeitende müssen den Mut haben dürfen, ihre persönlichen Erfahrungen und Perspektiven einzubringen – auch, wenn sie der angestrebten Zielkultur möglicherweise völlig widersprechen und ein unrühmliches Licht auf den Ist-Zustand werfen. Schonungslose Ehrlichkeit ist die Grundlage für wirksame Veränderung.

Kultur verstehen und verändern: ein Prozess in 5 Schritten

Abbildung 1 beschreibt die 5 Schritte zur wirksamen Kultur-Transformation. Im ersten Schritt ist es wichtig, die heute schon im Unternehmen bestehende Kultur zu erfassen und zu verstehen. Dabei ist das Verständnis wichtig, dass notwendigerweise immer eine Kultur besteht - auch, wenn sie nicht ausformuliert auf der Homepage oder in den Leitlinien nachzulesen ist. Da, wo Menschen dauerhaft zusammenkommen, etabliert sich automatisch eine Kultur. Um diese Kultur möglichst strukturiert und auf einer guten analytischen Basis zu erfassen, sollte unbedingt eines der vielen wissenschaftlichen Kulturmodelle benutzt werden. Leider sind solche Modelle in der Betriebswirtschaft meist völlig unbekannt und das Management ist herausgefordert, sich damit auseinanderzusetzen. Gängige und gut handhabbare Modelle sind zum Beispiel das Kulturebenen-Modell des Organisationspsychologen Edgar Schein und das Modell der Kulturdimensionen nach dem Kulturwissenschaftler und Sozialpsychologen Geert Hofstede. Daneben gibt es noch viele andere fundierte und gut beschriebene Modelle, von hochkomplexen bis hin zu ganz pragmatischen Ansätzen.

Das gleiche Modell, in dem die Ist-Kultur analysiert worden ist, eignet sich natürlich auch sehr gut, um darin die Zielkultur zu formulieren – Schritt zwei des Prozesses. Wichtig dabei ist, die Kultur sehr konkret zu beschreiben und nicht bei globalen, austauschbaren Phrasen stehenzubleiben. Dazu eignet sich hervorragend der Entwurf von konkreten Beispielen im Unternehmen, wie das formulierte Ziel konkret sichtbar werden soll. Ein Beispiel: Die Müller GmbH möchte eine Kultur der nachhaltigen Personalwirtschaft einführen, um dem Fachkräftemangel Herr zu werden. Ein konkretes Beispiel dafür könnte sein, neue Projekte nur dann anzugehen, wenn vorher klar absehbar ist, dass ausreichend Personal rekrutiert werden kann – und nicht (wieder) mehr Arbeit auf die

Kulturwandel ist ein Transformationsprojekt!

- 1. Existierende Kultur verstehen
- 2. Zielkultur konkret formulieren
- 3. Veränderungsbedarfe ermitteln
- **4. Transformationsprozess** für Veränderungsbedarfe entwerfen
- 5. Kennzahlen zur Messung der Veränderung festlegen

Abbildung 1: Prozess des Kulturwandels in 5 Schritten

vorhandene Belegschaft zukommt. Damit verbunden wäre die Akzeptanz, dass damit Grenzen im Umsatzwachstum und in der Gewinnerwartung gesetzt werden.

Der dritte Schritt beschreibt die konkreten Veränderungen, die überall da erfolgen müssen, wo die Ist-Kultur nicht der Zielkultur entspricht. Aus diesen Veränderungen ergibt sich dann fast automatisch der Transformationsprozess mit seinen Maßnahmen, die vom Ist-Zustand zum Ziel führen sollen. Im Sinne eines guten Projektmanagements ist es wichtig, so konkret und fassbar wie möglich zu werden: Wer macht was wann, um die Transformation sicherzustellen?

Last but not least sichert im fünften Schritt ein Kennzahlensystem die Messbarkeit der Kulturveränderung ab - denn wenn viel Aufwand und Geld in ein Kulturveränderungsprojekt investiert wird, ist es wichtig zu erkennen, ob der Erfolg wirklich eingetreten ist. Auch wenn die Messbarkeit von kulturellen Aspekten aus Sicht der Betriebswirtschaft eher exotisch ist, existieren viele Kennzahlensysteme, die Kultur messbar machen - sie sind oft bereits Teil der Kulturmodelle im ersten Schritt.

Wechselwirkung von Ethik und Kultur im Unternehmen: Einfluss auf Verhalten und Entscheidungen

Bei der Festlegung der Zielkultur im zweiten Schritt des Transformationsprozesses gehen immer ethische Aspekte in die Überlegungen ein, auch wenn sie oft gar nicht bewusst sind. Ethik bezieht sich als Begriff auf die Prinzipien, Werte und Normen, die das moralische Verhalten einer Einzelperson oder einer Gruppe von Menschen leiten. Sie beschäftigt sich mit der Frage des richtigen und falschen Verhaltens, der Moral und der Verantwortung. Kernfragen der Ethik sind: Wie sollten

wir handeln und welche Werte und Prinzipien müssen wir bei unseren Entscheidungen und Handlungen berücksichtigen? Ethik setzt damit die Leitplanken für das konkrete Handeln eines Unternehmens.

Ethik und Kultur stehen in ständiger Wechselwirkung miteinander. Wenn die Kultur eines Unternehmens die gemeinsamen Werte, Normen und Verhaltensweisen umfasst, die von den Mitarbeitenden geteilt und praktiziert werden, beeinflusst und bestimmt sie notwendigerweise die Entscheidungen und das Handeln der Mitarbeitenden - in ethisch positiver oder auch negativer Weise. In der Gegenrichtung formt die reale, gelebte Unternehmensethik auch die gesamte Kultur im Unternehmen.

Ein Beispiel für die Wechselwirkung von Ethik und Kultur bietet eine Unternehmenskultur, die stark auf gute Zusammenarbeit im Team ausgerichtet ist. Wenn diese Kultur von ethischen Prinzipien wie Ehrlichkeit, Respekt und Fairness geprägt ist, werden die Mitarbeitenden ermutigt, in ihrer Zusammenarbeit und Interaktion mit anderen in diesem Sinne ethisch zu handeln. Dies kann bedeuten, dass sie offen und transparent kommunizieren, die Ideen anderer respektieren, fair miteinander umgehen und Entscheidungen treffen, die das Wohl aller Beteiligten berücksichtigen.

Auf der anderen Seite kann eine Unternehmenskultur, die stark auf individuellen Erfolg und Konkurrenz ausgerichtet ist, ethische Entscheidungsdilemmata schaffen. So kann zum Beispiel der Druck, bestimmte Verkaufsziele zu erreichen, dazu führen, dass Mitarbeitende unethische Praktiken wie Täuschung oder Manipulation einsetzen, um ihre Ziele zu erreichen. Auf diese Weise kann eine Unternehmenskultur, die eigentlich auf Transparenz setzt, mittelfristig unterhöhlt und in ihr Gegenteil verkehrt werden.

Richtige und falsche Ethik?

Ethische Fragen sind oft komplex und kontextabhängig. Es kann deshalb verschiedene legitime Perspektiven und Meinungen geben. Was als "richtig" oder "falsch" angesehen wird, kann von Person zu Person, von Kultur zu Kultur und von Situation zu Situation unterschiedlich sein. Das zeigt, dass eine allgemeingültige Definition dieser Eckpunkte nicht gelingen kann.

Trotzdem gibt es in unserer Kultur allgemeine Prinzipien, die in vielen ethischen Theorien und Traditionen vorkommen. Das sind zum Beispiel Ehrlichkeit, Respekt vor anderen, Gerechtigkeit und Verantwortung. Diese Prinzipien dienen als Leitlinien für moralisches Verhalten und können als grundlegende ethische Standards betrachtet werden, die in den meisten Gesellschaften und Kulturen anerkannt sind und damit auch als Eckpunkte einer Unternehmensethik dienen können.

In konkreten Situationen kann es zu ethischen Entscheidungs- und Präferenzproblemen kommen, die eine individuelle Festlegung erfordern. Allein der Begriff Gerechtigkeit kann auf sehr unterschiedliche Weise verstanden werden, zum Beispiel bei der Lohngerechtigkeit. Ist es gerecht, unterschiedliche Leistungen von Mitarbeitenden ohne Ansehen der Person unterschiedlich zu entlohnen, oder wäre es gerecht, die individuelle Leistungsfähigkeit mit einfließen zu lassen? An dem Beispiel wird leicht ersichtlich, dass es darauf keine "richtige" Antwort gibt, sondern solche und ähnliche Fragen im Unternehmen ausgehandelt werden müssen. Ethische Diskussionen und Debatten erlauben, unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen und eine rationale Reflexion über moralische Fragen zu fördern. Im Ergebnis kann sich daraus ein Katalog ethischen Handelns im Unternehmen entwickeln.

Allgemeine ethische Grundlagen lassen sich als Startpunkt einer Unternehmensdiskussion leicht aus der mittlerweile vielfältigen Literatur entnehmen. Einige Werke finden sich in den Hinweisen zu weiterführender Literatur im Anhang. Allerdings ist es für die Wirkungskraft dieser allgemeinen ethischen Grundlagen entscheidend, ethisches Handeln auf den Unternehmensalltag zu konkretisieren.

Diese Konkretisierung erfolgt idealerweise als Anwendung übergeordneter Prinzipien auf die im Unternehmen zu treffenden Entscheidungen. Geeignete Formate für die Erarbeitung dieser Inhalte können ein World Café oder eine Serie von Workshops mit einem Querschnitt der Belegschaft sein. Dabei muss im ersten Schritt eine möglichst vollständige Liste relevanter Entscheidungen im Unternehmen aufgestellt werden. Der Begriff der Relevanz ergibt sich dabei aus den Aspekten, die den meisten Mitarbeitenden wichtig sind: Auch hier gibt es keine allgemeingültige Auswahl.

Im zweiten Schritt muss dann ein Austausch darüber erfolgen, wie "gutes" und "richtiges" Handeln und Entscheiden im Unternehmen aussehen sollen, bezogen auf die im ersten Schritt erarbeiteten Aspekte. Dieser Austauschprozess kann herausfordernd und anstrengend sein. Es kommt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Auseinandersetzungen darüber, was "richtig" ist. In der Regel werden sich Fraktionen bilden, die ihre "Wahrheit" mitunter vehement verteidigen. Aus diesem Grund ist es oft unausweichlich, hier einen gut moderierten Prozess mit einem externen Experten anzustoßen - damit am Ende ein echter Konsens als Ergebnis dieses manchmal schmerzhaften Prozesses steht und kein tiefes Zerwürfnis.

Fazit

Unternehmenskultur und Unternehmensethik bilden das Fundament für eine verantwortungsvolle Entscheidungsfindung im Unternehmen. Durch das Verständnis der eigenen Kultur und die Beachtung ethischer Leitlinien kann eine Organisation nachhaltige und wertebasierte Entscheidungen treffen. Viele Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass eine positive Unternehmenskultur nachhaltig zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt und deswegen schon aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wert ist, genau untersucht und gefördert zu werden. ___



Über den Autor

Prof. Dr. Arnd Schaff ist Hochschullehrer und Forscher an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management. Seine Schwerpunkte liegen im Changemanagement, der Beschaffung und Fertigung, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement, dem Projektmanagement sowie dem Marketing.

Weiterführende Literatur:

G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov (2010): Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York: McGraw-Hill Education Ltd

G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, A. Lee, P. Mayer, M. Sondermann (2017): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Beck

E. H. Schein (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass

E. H. Schein, P. Schein (2018): Organisationskultur und Leadership. München:

E. Göbel (2020): Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung.

M. Schüz (2021): Angewandte Unternehmensethik: Grundlagen für Studium und Praxis. München: Pearson