

# Dossier Handwerk

## Erfolgsfaktor Vertrauen

Eine Business-Ethik sollte wohl nicht erst seit den jüngsten Milliarden-Debakeln das Thema aller Vorstände sein. Aber bitte nicht defensiv, quasi um das Ärgste zu verhindern, sondern offensiv und proaktiv.

**E**thik ist im Kommen. Aber damit kein Missverständnis entsteht: nicht das berüchtigte fanatische Gutmenschentum, sondern ethisches Handeln. Handeln, das von Werten wie Vertrauen, Ehrlichkeit, persönlicher oder sozialer Verantwortung und Verlässlichkeit motiviert ist. Egal, ob diese Werthaltungen von moralischen Prinzipien oder von ihren nützlichen Folgen hergeleitet werden: Ethik ist im Kommen. Auch im Business.

Obwohl der zeitgenössische Beobachter bisweilen einen gänzlich anderen Eindruck bekommen könnte. So ergab erst kürzlich eine Studie der amerikanischen Duke University: 56 Prozent jener US-Studenten, die gerade dabei waren, den begehrten „Master of Business Administration“ (MBA) zu erwerben, gestanden ein, dabei fallweise zu schwindeln. Howard Gardner, Professor für Erziehungswissenschaften und Psychologie an der Harvard University, kommentiert diesen Sachverhalt in einem Interview in einer jüngsten Ausgabe der *Harvard Business Review* trocken: „Wenn Sie ein sehr ehrgeiziger Student der Betriebswirtschaft sind und jeder um Sie herum mogelt, nehmen Sie vielleicht an, dass Mogeln der Preis ist, den Sie für Erfolg zahlen müssen, oder Sie tun es, weil es jeder tut“. Und möglicherweise kommen Sie sogar zu dem Schluss, ethisches Verhalten sei ein Luxus.“

Dennoch: Von „Ethik als Luxus“ kann wohl keine Rede sein, wenn man die großen Business-Skandale allein des letzten Jahrzehnts Revue passieren lässt: In den USA zeigten gerade die beiden Mega-Crashes von Enron und Worldcom, dass mangelhafte Ethik von Führungskräften zur

massiven Bestandsgefährdung von Unternehmen und zur jähen Vernichtung von Anlegergeldern in Milliardenhöhe führen kann. Die Börsenaufsicht reagierte prompt: Seither werden von den notierten Firmen ausgewiesene und klare Ethikprogramme erwartet. Und dies nicht aus Gründen einer etwaig gefährdeten Moral, sondern aus handfest ökonomischen, also nüchternen Motiven: Investoren wollen genauso wie Lieferanten und Konsumenten wissen, ob sie dem Management und den Mitarbeitern der Firma trauen können, kurz: ob deren Werte und Verhaltensregeln „in Ordnung“ sind.

### Gesunder Menschenverstand

Ein Beispiel: Eine der Firmen, die besonders stolz auf ihren Ethikkodex verweist, ist die US-Datenbankfirma Sybase. Sie war 1998/99 in desaströse finanzielle Schwierigkeiten geraten und konnte erst unter einem neuen CEO, John Chen, und jahrelanger geduldiger Arbeit sich wieder in die Gewinn- und Erfolgszone zurückkämpfen. Chen gelang dies mit einem Bündel von Maßnahmen, wobei zwei konkrete Schritte sich als besonders wichtig herausstellten: Zum einen waren dies unzählige vertrauensbildende Gespräche mit Kunden. Und zum anderen die Einführung eines expliziten Ethikreglements: „Da Sybase in der Branche eine führende Stellung einnimmt, möchten wir dafür sorgen, dass wir weiterhin den Grundprinzipien Fairness, Ehrlichkeit und gesunder Menschenverstand verpflichtet bleiben, die das Fundament der Philosophie, der Werte und der Standards des Unternehmens darstellen. Eine feste geschäftliche Ethik sollte für alle Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Partnern, Wettbewerbern,

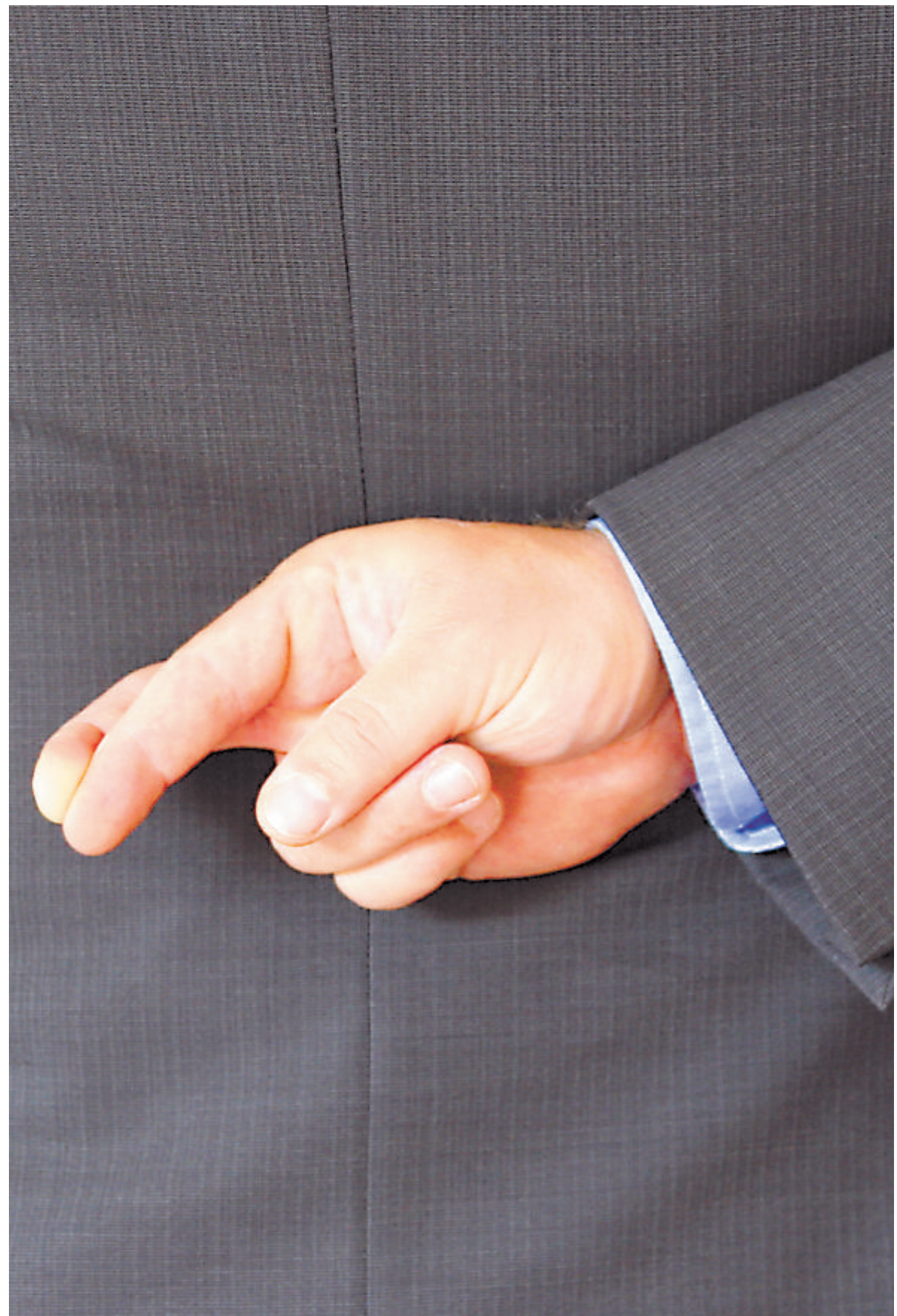


Foto: Bilderbox.com

Zulieferern und Kollegen die Grundlage bilden. Handlungen, die diesen Standards nicht in vollem Umfang entsprechen oder auch nur den Anschein haben, können unsere geschäftliche Integrität, unsere Qualitätsstandards und schließlich auch unseren Erfolg als Unternehmen untergraben.“

Ethik dürfte für Sybase seither nichts Abstraktes mehr sein: Präzise Richtlinien und Verhaltensnormen benennen in einem dutzendseitigen Dokument fast

jede erdenkliche moralisch-ethische Abgleitfläche, Mitarbeitern wie Führungskräften werden genaueste Regeln für die Handhabung von Interessenkonflikten aller Art vermittelt. Und, so heißt es gleich in der Präambel, von John Chen persönlich formuliert: „Jeglicher Verstoß gegen diese Richtlinie zieht sofortige Disziplinarmaßnahmen bis hin zur Kündigung nach sich.“

Zugegeben, Sybase konnte sich den Weg aus der Krise

zurück zum Erfolg vor allem durch forcierte technologische Innovation, systematische Marktbearbeitung und feinfühliges finanzielles Augenmaß erarbeiten. Dennoch: Eine Datenbankfirma wie Sybase, die jüngst wieder 80 Prozent der Fortune-Top-100-Unternehmen zu ihren Kunden zählt, tut ganz sicher gut daran, einen solchen erkämpften Ethikkodex auch in der Tat zu leben.

Fortsetzung auf Seite 26