

## Mehr als Orientierungswissen und Benimmregeln? Ethik im Berufsalltag

Entscheidungen im Berufsleben haben nicht nur taktische oder strategische Dimensionen. Oft stehen Erwerbstätige vor der Frage, ob sie auch etwas tun sollen, was mit keinem (unmittelbaren) persönlichen Nutzen verbunden ist.

„Ethik und Moral gibt es nicht, schon gar nicht im Berufsleben. Menschen streben letztlich nur nach Geld, Sicherheit und Macht. Dass es höfliches und freundliches Auftreten gibt, möchte ich nicht bezweifeln, aber im Grunde genommen ist dies nur ein Mittel, die eigenen Interessen durchzusetzen“. Abgeklärt wirkend lehnt sich Markus Pfahls<sup>1</sup>, bei der Dresdner Bank im Großkundengeschäft tätig, auf den grauen, gepolsterten ICE-Sitz zurück. Wir befinden uns gerade auf dem Weg von Frankfurt nach Koblenz. Pfahls blickt mich kurz an, schaut dann kühl aus dem Zugfenster und fährt fort: „Tatsächlich erlebe ich in unserer Abteilung jeden Tag auf's neue, dass Stellenstreichungspläne die Mitarbeiter verunsichern. Jeder versucht dann mit umso härteren Bandagen seine Projekte erfolgreich durchzudrücken“. Auf den ersten Blick erscheint mir plausibel, was der sozialwissenschaftlich belehnte, promovierte Volkswirt zu sagen hat. Als wir noch Kommilitonen waren, schätzte ich seine Meinung, nun ist er Teil des Systems, das er früher kritisch-distanziert untersuchte.

„Das Schlimme dabei ist“, ergänzt Pfahls, „dass Leistung oftmals gar nicht belohnt wird, sondern nur die Zugehörigkeit zu bestimmten Seilschaften“. Nun spüre ich ein Unbehagen. Doch meine Versuche, seine Thesen kritisch zu hinterfragen und eigene - dem widersprechende - Erfahrungen zu schildern, prallen an einem rhetorischen Panzer ab, an einer Dialektik, die sich im jahrelangen akademischen Training herausgebildet hat, an einer Sprache, die im täglichen Konkurrenzkampf im Bankgeschäft ihren letzten Schliff bekam.

### *Fürsorgepflicht und Sozialstaat*

Nach einer verbreiteten Unterscheidung meint Moral die in einer Gemeinschaft gelebten sittlichen Regeln, während Ethik sich mit der Reflexion moralischen Handelns befasst.<sup>2</sup> Eher zurückhaltend beurteilt auch Olaf Waldorf, Geschäftsführer der Target GmbH Mendig, den Stellenwert, den Moral und Ethik heute im Arbeitsleben einnehmen: „Weg von der Personengesellschaft, hin zur Kapitalgesellschaft, weniger Solidarität und mehr Individualisierung – diese Trends erleben wir zur Zeit“, meint der Berater und Trainer aus der Nähe von Koblenz. Die Target GmbH hat in sieben Städten Geschäftsstellen, überwiegend in Rheinland-Pfalz. Tätig ist das Unternehmen in der Personalberatung, der beruflichen Orientierung und in der Erwachsenenbildung.

Auffallend sei auch die abnehmende Bereitschaft, für erhaltene Dienstleistungen pünktlich zu zahlen („schlechte Zahlungsmoral“) sagt Waldorf. In fast zwanzig Jahren Tätigkeit im Personalbereich konnte er viele Menschen auf ihrem beruflichen Weg unterstützen. „Früher spielte die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, der Gedanke der Verantwortung für die Mitarbeiter, eine deutlich größere Rolle als heute. Das mag patriarchalisch klingen, aber davon haben die meisten Newcomer-Unternehmer nichts gehört.“ Die gegenwärtige Entwicklung hätte aber auch ihr Gutes: „Diese Entwicklungen ermöglichen es andererseits immer mehr Personen, an Entscheidungsprozessen teilzunehmen und ihre Kreativität zu entwickeln“.

Dies ist keine Beobachtung eines Einzelnen. Das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung kommt zu ähnlichen Ergebnissen. In einer neueren Umfrage bat es 360 mittelständische Unternehmen, Aussagen zu mitarbeiterspezifischen Unternehmenszielen zu bewerten.<sup>3</sup> Zwar hält sich in den entsprechenden betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern immer noch hartnäckig das Bild des Vorgesetzten, der wie ein Patriarch bedingungslos Gehorsam einfordert, der genau kontrolliert, ob seine Mitarbeiter alle Anweisungen korrekt ausführen. Doch in der Studie des Fraunhofer-Institutes gaben 48% der befragten Unternehmen an, dass sie unein-

<sup>1</sup> Name geändert.

<sup>2</sup> Dazu z.B.: Ricken, Friedo, 1997: Allgemeine Ethik. Grundkurs Philosophie Band 4. Dritte erweiterte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 13ff.

<sup>3</sup> Kühlmann, Torsten: „Mitarbeiterführung in kleineren und mittleren Unternehmen“. In: Böhler, Heymo / Sigloch, Jochen: Unternehmensführung und empirische Forschung. Bayreuth 2001, S. 233-258.

geschränkt das selbständige Handeln ihrer Mitarbeiter fördern.

### *Mehr oder weniger Entscheidungsspielraum?*

Begünstigt ist der Bedeutungsverlust des Fürsorgegedankens durch die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte. Nachbarschaftliche Bindungen lösen sich auf, demokratische Spielregeln sickern in alle Bereiche der Gesellschaft – dies führte tendenziell dazu, dass jeder nur noch für sich selbst Verantwortung übernimmt. Andererseits verhindern gerade auch immer mehr Regeln und Vorschriften, wie sie sich etwa in den Mitbestimmungsgesetzen zeigen, verantwortliche Entscheidungen. „Im Zusammenhang mit Kündigungsfragen hat der heutige Arbeitgeber nur wenig Entscheidungsspielraum“, behauptet Waldorf. Vor kurzem beriet er ein Unternehmen, das ehemalige Mitarbeiter, nachdem sie „72 Wochen in der Lohnfortzahlung waren“, wieder einstellen sollte. „Hier waren Schwierigkeiten vorprogrammiert, denn die Mitarbeiter hatten zwischenzeitlich nichts dafür getan, sich fachlich auf dem Laufenden zu halten und den Kontakt zur Arbeitswelt zu pflegen“.

Aber wie sieht es mit den sogenannten „sozialen Kompetenzen“ aus? Könnte man hier nicht in gewisser Weise davon sprechen, dass die „alten“ Tugenden - wenn auch in einem schwammigen neudeutschen Begriff verkleidet - wieder aufleben, dass somit Moral doch ihren Platz hat? Handelt es sich hierbei eher um „Sekundärtugenden“ (Pünktlichkeit, Ordnungssinn, Fleiß)? Oder meinen personalsuchende Unternehmen damit nur verwertbare Fertigkeiten, die sich wie eine Sprache oder ein Handwerk erlernen lassen? Wenn hier auch nicht der Raum ist, auf all diese Fragen ausführlich einzugehen, so ist es zumindest sinnvoll, sie zu stellen. Tatsächlich ist auch der Personalberater aus Mendig der Auffassung, dass solche Haltungen wie Engagement, Strebsamkeit, Kommunikationsbereitschaft und Kreativität derzeit als „Soziale Kompetenzen“ eine Renaissance erfahren.

### *Moral integriert*

Wenn diese Haltungen auch nicht allesamt Tugenden sind, so liegt es auf der Hand, dass Zusammenarbeit, einerlei ob unter Personen oder Institutionen, an Voraussetzungen gebunden ist: Sie wäre nicht möglich ohne die Bereitschaft, in bestimmten Situationen Werte zu verwirklichen. Wenn Verträgen nicht die Idee von Rechten und Pflichten zugrundeläge, wären sie zwecklos. Recht basiert nicht nur, aber auch auf Gerechtigkeit. Moralisches Verhalten ist also gesellschaftlich nützlich. Doch andererseits gibt es durchaus Beispiele dafür, dass Menschen Handlungsweisen wählen, ohne damit einen Nutzen anzustreben: Mancher Erzeuger wirbt für sein Erzeugnis wahrheitsgetreu, obwohl er es nicht müsste. Eine Gewerkschaft verzichtet vielleicht auf einen Rechtsbruch, obwohl er ihr etwas einbrächte. Ein Vermieter zahlt nach Jahren zu viel eingenummene Nebenkosten an seinen ehemaligen Mieter zurück, obwohl dieser die Nebenkostenabrechnung längst vergessen hat.

Ähnliches gilt für das Vorstellungsgespräch: In bestimmten Situationen fährt man mit Wahrhaftigkeit am besten. Sich im Vorstellungsgespräch vorteilhaft zu präsentieren, dagegen ist nichts einzuwenden, „die Verpackung und die Umgangsformen müssen stimmen“. Doch sollte man sich vor Verstellungen hüten. „Viele glauben, etwas vorspielen zu müssen“, sagt der Personalberater der Target GmbH. „Wer jahrelang im Personalwesen tätig ist, merkt aber schnell, wenn ihm jemand einen Bären aufbinden will. Spätestens in der Probezeit fliegt der Schwindel auf“. Waldorf empfiehlt stattdessen, fortwährend mit sich ins Gericht zu gehen und sich immer wieder zu fragen: Was will ich? Wo liegen meine Stärken? Was sind die Probleme, die ich lösen kann? Welche Firmen und welche Organisationen haben die Probleme, die ich lösen kann? Oft fiele dies schwer, manchmal käme dies sogar einer Art Vergangenheitsbewältigung gleich.

### *Alles hinnehmen?*

Doch nicht nur auf dem Weg zur passenden Stelle ist Echtheit hilfreich. Mit einem „offenen Wort“ kann auch derjenige, der sich in einer Organisation etabliert, Schaden abwenden: Sich einzumischen kann geboten sein. Zwar wird „der Neue“ die bestehende Organisationskultur zunächst hinnehmen müssen. Schnell stellt er fest, dass jenseits der offiziellen Verlautbarungen und Entscheidungen rege Betriebsamkeit auf dem Feld der „Mikropolitik“ herrscht: Da schmieden Angestellte Bündnisse gegen unbeliebte Chefs, nach oben Strebende streuen

böse Gerüchte über ihre Konkurrenten - oder Kollegen halten bewusst Informationen zurück. „Es darf aber nicht sein“, gibt Olaf Waldorf zu bedenken, „dass Kollegen einfach wegge mobbt werden. Das hat einen Grund und der lautet, ganz allgemein formuliert: Der Mitarbeiter bringt zu wenig Nutzen“.

Wie sieht aber dieser Nutzen aus? Gerade das sollten Vorgesetzte und Mitarbeiter klären. Auf diese Weise kann deutlich werden, dass der Betreffende durchaus den ökonomischen Nutzen bringt, den das Unternehmen von ihm erwartet – dass also andere Gründe für die Feindseligkeit seiner Kollegen vorliegen. Andererseits gibt es Fälle, wo Menschen häufig krank feiern. Der Ärger der Kollegen, die nun die liegengeliebene Arbeit mitschleppen müssen, ist dann verständlich. Hier kann eine vorzeitige Trennung besser sein als eine lange und zermürbende. „Es schadet letztlich auch der Organisationskultur, wenn die Verantwortlichen nicht den Mut haben, rechtzeitig bestimmte Warnsignale zu beachten und daraus die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen“, stellt Waldorf fest. Ein Einmischen in die Angelegenheiten der Mitarbeiter ist also in bestimmten Fällen moralisch geraten. Andererseits kann dies aber auch bedeuten, Macht auszuüben. Denn Ratschläge sind immer auch „Schläge“.

### *Auf dem Weg zum Rechten Lebenserwerb*

Die Fähigkeit, selbstbewusst für sich zu werben und eine einträgliche Stelle zu finden, das Vermögen, schwierige Situationen im eigenen Arbeitsumfeld bewältigen zu können: Dies sind sicher wichtige Kompetenzen. Wer jedoch gelassen und stetig leben möchte, sollte die richtigen Antworten auf die Frage nach dem „Rechten Lebenserwerb“ finden. Claude Whitmyer aus San Francisco kann auf etwa dreißig Jahre als Unternehmer, Personal- und Unternehmensberater zurückblicken. Er gründete das „Center For Good Work“, war Mitinitiator einer Zukunftsuniversität und koordiniert ein Netzwerk, das Menschen hilft, eine gute Arbeit zu finden („Briarpatch Network“). Welche Strategie empfiehlt Whitmyer? Besteht das Ziel einfach nur darin, eine Arbeit zu finden, dann sollte man „einen Test machen, der Fähigkeiten misst“, um dann mit Hilfe eines Arbeitsvermittlers die Art von Arbeit zu finden, die den eigenen Fähigkeiten entspricht: entweder im selben oder vielleicht auch in einem anderen Tätigkeitsbereich. Wer in Bedrängnis sei, würde jede Stelle annehmen, so lange sie nur Geld einbringt. Ist das Ziel jedoch der „rechte Lebenserwerb“, hilft nur eine Strategie: „Sie beginnen damit, sich Klarheit über Ihre Wertvorstellungen zu verschaffen. Sie machen sich bewusst, welches Ihre Ziele sind, indem Sie erkennen, woran Sie wirklich glauben, was Ihre Vision vom Leben ist, was Ihr persönlicher Zweck ist“. Whitmyers Ermutigung zum konkreten Träumen klingt ungewohnt in einer Kultur, die durch jüdisch-christliches Denken geprägt Arbeit als Mühsal begreift (1. Mose 3,17-19) oder sie, wie Hegel, idealistisch überhöht. Whitmyer fährt fort: „Eine klare Vision und ein eindeutiger Zweck führen zu greifbaren Zielen, die in Ihnen Leidenschaft erwecken, im Gegensatz zu Zielen, von denen die Gesellschaft oder andere denken, sie müssten Sie verfolgen“. Dabei, so unterstreicht Whitmyer, hat der Umgang mit Zeit und Geld eine entscheidende Bedeutung: Zeitwohlstand und finanzieller Wohlstand schließen sich grundsätzlich aus. Nur wer seine Zielsetzungen auf dem Hintergrund der gegebenen finanziellen Möglichkeiten sieht, kann langfristig planen.

### *Mit Freude arbeiten*

Beraten hat Whitmyer in den vergangenen Jahren mehrere hundert Menschen, den Rechten Lebenserwerb zu finden und zu bewahren. Aus seinen Erfahrungen leitet er eine Liste mit acht Empfehlungen ab. „An der Spitze dieser Liste steht ‚Beharrlichkeit‘, die Fähigkeit, so lange an einem Ziel festzuhalten, bis es entweder erreicht wurde oder es ganz klar ist, dass man es fallenlassen sollte“. Dazu ist ein gehöriges Maß an Realitätssinn notwendig, die Fähigkeit, „den Tatsachen in's Auge zu sehen“ und zu erkennen, wenn etwas nicht gut geht, und es dann loszulassen, ohne noch mehr Zeit und Aufmerksamkeit dafür zu verschwenden.

Der dritte Punkt auf dieser Liste besteht, ganz allgemein gesagt, in der Strategie der „Risikominimierung“; sie zeigt sich im sorgfältigen Planen und Vorbereiten von Entscheidungen und im genauen Erforschen des Arbeitsmarktes. Das vierte charakteristische Merkmal ist das Verlangen, aus praktischen Erfahrungen zu lernen, also aktiv an der Welt teilzunehmen - statt auf jemanden zu warten, der sagt, wo es lang gehen soll. Dazu muss man fünftens immer wieder die Energie mitbringen, sich selbst in Schwung zu bringen. Sechstens kann jemand nur rechten Lebenserwerb praktizieren, wenn ihn einerseits eine Gemeinschaft unterstützt und wenn er andererseits gleichermaßen auf die Bedürfnisse der örtlichen und der globalen Gemeinschaft eingeht. Emotionale Stabilität

meint schließlich, das Vertrautsein mit den eigenen Gefühlen und die Fähigkeit, auch bei einem aufgewühlten Gemüt klaren Kurs zu halten. Was steht am Anfang dieser Kette? Vielleicht das Selbstverständlichste und das Schwierigste. „Achtsamkeit ist die *conditio sine qua non* des Rechten Lebenserwerbs. Ohne Achtsamkeit kann es keinen Rechten Lebenserwerb geben“.

### Literaturempfehlung

Whitmyer, Claude (Hg.): Arbeit als Weg. Buddhistische Reflexionen. Frankfurt 1996 (Mit Beiträgen von Robert Aitken, Sam Keen, Marsha Sinetar, Shunryu Suzuki, Thartang Tulku, Thich Nhat Hanh, Claude Whitmyer u.a.)

### Internet-Adressen

Einen guten Überblick über organisationspsychologische und –soziologische Fragestellungen geben die Seiten der Fachgruppe „Arbeits- und Organisationspsychologie“ in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs):

<http://www.ao.dgps.de/>

Konzentrierte Einführung in den „Rechten Lebenserwerb“ (auch als „Rechter Wandel“ oder „Rechte Lebensführung“ bekannt) als fünften Bestandteil des achgliedrigen Pfades des Buddhismus:

[http://www.dhammadownload.com/download/Rechter\\_Lebenserwerb.PDF](http://www.dhammadownload.com/download/Rechter_Lebenserwerb.PDF)

Informationen zu Claude Whitmyer:

<http://www.futureu.com/bios/biocw.html>

Homepage der Target GmbH:

<http://www.target-gmbh.de>

### Zum Autor

Marc Herbermann, Dipl. Soziologe. Nach Ausbildung zum Bankkaufmann und kurzer Ausübung dieses Berufes Studium der Soziologie, Philosophie und Pädagogik in Trier; jetzt beratend und journalistisch tätig; beschäftigt sich gegenwärtig insbesondere mit der Frage, wie verantwortliches Arbeiten möglich ist. Sein Beitrag: „Soziologische Argumentation und Ethik“ erscheint dazu in der Juli Ausgabe der Zeitschrift „Sozialwissenschaften und Berufspraxis“ (3/2002).