

Ethisches Handeln: der blinde Fleck im Innovationsmanagement

Christina Buck

Innovation gilt heute als etwas grundsätzlich Positives und wird häufig mit Wachstum und Wettbewerbsvorteil gleichgesetzt. Aber reicht das angesichts der globalen Herausforderungen? Ist das technisch Mögliche auch das gesellschaftlich Richtige? Oder müssen Führungskräfte und Mitarbeiter nicht noch viel genauer hinschauen, wie sich die Veränderungen auf den Menschen und seine Umwelt auswirken? Die Markenexpertin Christina Buck plädiert für mehr Ethik bei Führungskräften und Mitarbeitern, damit Innovationen mit einem echten Mehrwert für die globalen Systeme entstehen können.

Aus unserem heutigen Wirtschaftssystem sind Innovationen nicht mehr wegzudenken. Unsere Gesellschaft entwickelt sich immer schneller in Richtung agiler Systeme. In den meisten Unternehmen werden, zumindest in Teilbereichen, agile Prozesse wie Scrum oder Kanban eingesetzt. Innovationen sind heute also Commodities. In einer Welt immer knapper werdender Ressourcen wird es zunehmend wichtig, darüber zu diskutieren, wie Innovationen – neben dem „Höher, Schneller, Weiter“ – das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen unterstützen können. Die Vereinten Nationen haben 2015 globale Nachhaltigkeitsziele definiert, die von sämtlichen Mitgliedsstaaten unterzeichnet wurden. Diese Sustainable Development Goals haben unter anderem zum Ziel, ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum unter der Berücksichtigung menschenwürdiger Arbeit zu fördern. Die Nachhaltigkeitsziele sollen von den Mitgliedsstaaten und den Unternehmen in diesen Ländern bis 2030 erfüllt werden.

Daher sollten sich Unternehmen verstärkt die Frage stellen, ob die Fähigkeiten und das Wertesystem der heutigen Führungskräfte geeignet sind, um Innovationen und Veränderungen nachhaltig zu gestalten. Auch heute noch ist in vielen Unter-

nehmen (Start-ups seien hier mal ausgenommen) das Führungsverständnis eng an eine hierarchische Struktur gekoppelt. Um sich aber in einem sich schnell ändernden Markt mit immer kürzeren Innovationszyklen behaupten zu können, wird von Unternehmen mehr agiles Management gefordert, jenseits von Hierarchie und dem klassischem Führungsverständnis „alles auf mein Kommando“.

Neues Führungsverständnis gesucht

Ob eine kulturelle Transformation und nachhaltige Innovationen erfolgreich sein können, hängt stark von der Einstellung und dem Verhalten der Führungskräfte ab. Das ist das Ergebnis zahlreicher Studien. Sie alle kommen zu dem Schluss, dass heutige Führungskräfte ein neues Rollenverständnis mitbringen müssen. Neu daran ist, Führung losgelöst von einer zugewiesenen Funktion zu betrachten. Führung sollte als ein Prozess sozialer Interaktionen verstanden werden, unabhängig von hierarchischen Strukturen. Das bedeutet, dass sich Führungskräfte von ihrer emotionalen Bindung an eine hierarchische Funktion und den dazugehö-

rigen Regeln lösen müssen. Außerdem fordert ein innovationsgetriebenes Umfeld, dass Führungskräfte ihr Verhalten je nach Aufgabenkontext immer wieder der jeweiligen Situation anpassen. Ein starres Führungsverständnis und ein Festhalten am „Das haben wir schon immer so gemacht“ sind eher kontraproduktiv. Auch müssen Führungskräfte verstärkt unternehmerisch denken und handeln. Ob sie diese Fähigkeiten besitzen, entscheidet im Innovationszeitalter maßgeblich über den Erfolg und Misserfolg einer Organisation.

Da ist es nur logisch, dass Unternehmen heute verstärkt Führungskräfte suchen, die diese Fähigkeiten mitbringen. Liest man die Stellenprofile auf den Jobseiten, entsteht der Eindruck, dass vom Start-up bis zum Konzern auf allen Ebenen agile Unternehmer oder doch wenigstens Intrapreneure gesucht werden. Aber natürlich gibt es schon jetzt viele Führungskräfte mit diesen Fähigkeiten: Die Vielzahl an Veränderungen und Innovationen in unserer heutigen Gesellschaft wären ohne diese Menschen mit ihrer Gestaltungskraft und ihrem Erneuerungswillen nicht möglich.

„More of the same“ und die gesellschaftlichen Folgen

Das Rekrutieren neuer Führungskräfte dient oftmals als „Störfaktor“, der ein Unternehmen erneuern und innovativer machen soll. Dies kann gelingen. Allerdings führt das in stark hierarchischen Strukturen und in Unternehmen mit einer geringen Veränderungsbereitschaft oft zu einem massiven Widerstand. Diejenigen, die verändern wollen und sollen, werden vom System abgestoßen. Die persönliche Widerstandsfähigkeit des Einzelnen reicht in diesen Situationen oftmals nicht aus und es kommt zu negativen persönlichen Folgen wie Frustration oder Burnout. Der seit 2014 von der Gesundheitsförderung Schweiz erhobene Job-Stress-Index zeigt, dass die Anzahl der Burnout-Erkrankten in der Schweiz jährlich um knapp zwei Prozent zunimmt. Organisationen reagieren darauf oft reflexartig mit „more of the same“. Haben diese neuen Führungskräfte nicht die angestrebte Veränderung gebracht, werden weitere Querdenker rekrutiert, noch mehr Reorganisationen durchgeführt, Prozesse weiter optimiert, neue Innovationsprozesse eingeführt oder noch disruptivere Ansätze gewählt, die das Unternehmen innovativer und erfolgreicher machen sollen. Das löst in den meisten Organisationen auf

» Führung sollte als ein Prozess sozialer Interaktionen verstanden werden, unabhängig von hierarchischen Strukturen.

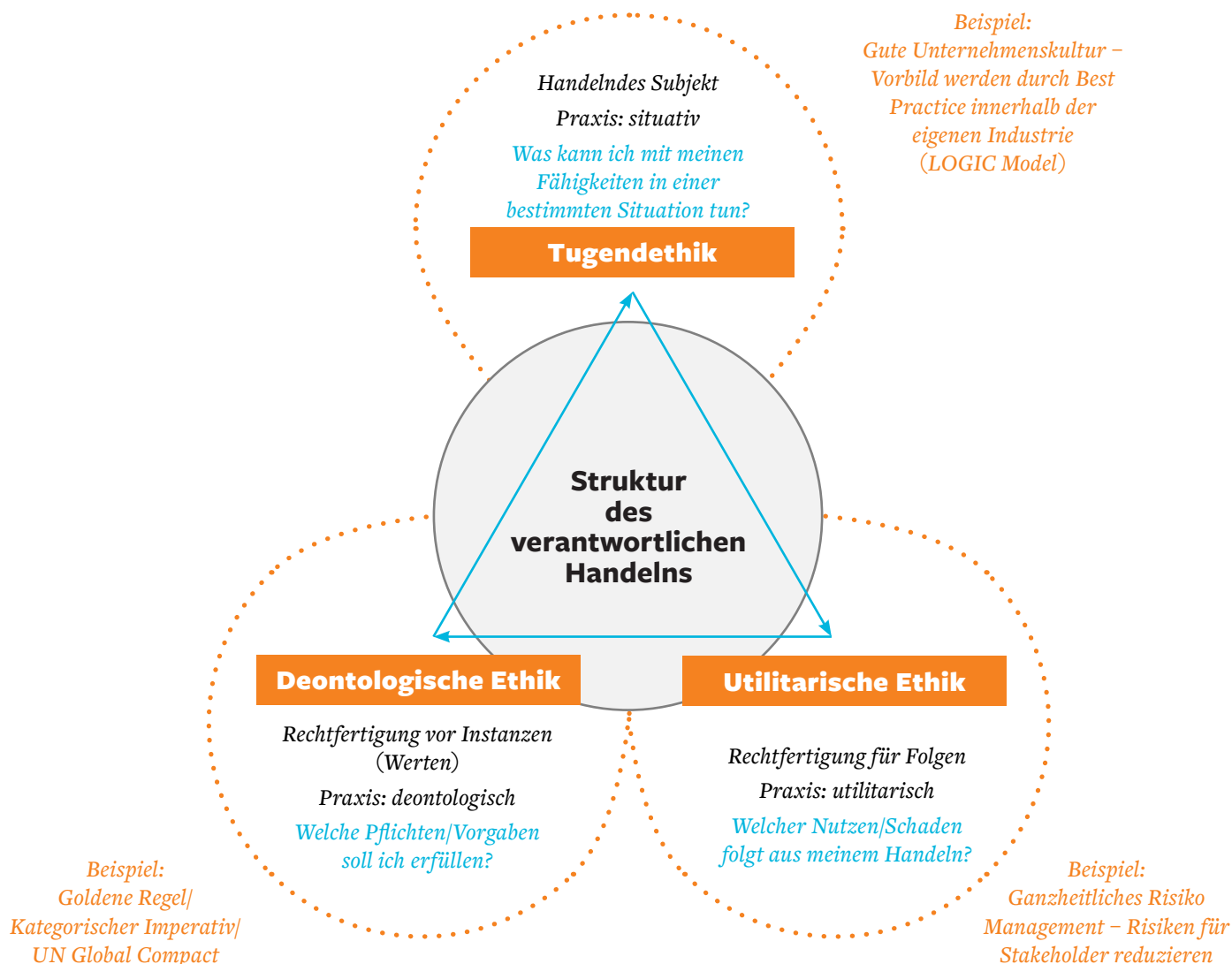
Dauer Verunsicherungen, Orientierungslosigkeit, Ängste, passiven oder sogar aktiven Widerstand aus. Es ist wie ein endloser Kreislauf und führt in letzter Konsequenz zu erheblichen gesellschaftlichen Kosten. Das ökonomische Potenzial, welches sich durch die Reduktion gesundheitsbedingter Produktivitätsverluste ergeben würde, betrug 2018 in der Schweiz 6,5 Milliarden Schweizer Franken, das ist ein Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Das klingt erst mal wenig, allerdings ist die Tendenz steigend.

Ethische Kompetenz als Game Changer

Was brauchen Unternehmen also in der Zukunft, um nachhaltig innovativ sein zu können, ohne ein Mehr an gesellschaftlichen Folgekosten zu verursachen? Eine Antwort darauf: ethische Kompetenz. Da es eine Vielzahl von Definitionen gibt, wollen wir hier zunächst den Begriff klären: In Anlehnung an das Modell von Mathias Schüz von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften sind bei der Unternehmensethik drei Aspekte zu unterscheiden:

- 1** die Vorgaben/Regeln, die klar definiert und befolgt werden müssen (deontologische Ethik); Beispiele dafür sind Code of Conduct, Leadership-Grundsätze, regulatorische Vorgaben
- 2** die Frage nach dem Nutzen/Schaden des individuellen Handelns für sich und andere (utilitaristische Ethik)
- 3** die persönlichen Fähigkeiten, die der Handelnde in bestimmten Situationen abrufen kann, ohne sich auf Vorgaben stützen zu können (Tugendethik)

Abbildung: Angewandte Unternehmensethik



Drei Aspekte der Unternehmensethik

Diese drei Aspekte stellen die Basis für ein verantwortliches und nachhaltiges Handeln dar. Aus ihrem Zusammenspiel können Innovationen und Veränderungen entstehen, die dem Unternehmen dienen, der Gesellschaft ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum bringen und eine menschenwürdige Arbeit ermöglichen.

Ethische Vorgaben und Regeln

Ohne Frage haben heutige Unternehmen eine Vielzahl an Regeln definiert, um zu zeigen, welche Pflichten und Vorschriften erfüllt werden müssen. Es ist Unternehmen sehr wichtig, dass diese Regeln von Führungskräften und Mitarbeitern gelebt werden. Aktuelle Beispiele aus der Pharmaindustrie zeigen, dass aus unternehmerischer Sicht das ethische Verhalten der Führungskräfte immer stärker in den

Fokus rückt: Ethisches Verhalten im Sinne der Regeleinhaltung wird hier bonusrelevant. Ob das über Boni funktioniert, wird sich erst noch erweisen. Es veranschaulicht allerdings, dass die ethische Kompetenz für Unternehmen zur Toppriorität wird.

Damit lässt sich aber wahrscheinlich nicht erreichen, dass eine ganze Organisation ethisch und nachhaltig handelt. 2018 gab es in der Schweiz einige prominente Fälle (Raiffeisen, Postauto), die zeigten, dass ausreichende Vorschriften allein eben nicht zu ethischem Handeln geführt haben. Auch in Deutschland findet man solche Beispiele. Schaut man sich den Dieselskandal an, dann ist die Entwicklung einer Software zur Manipulation des Abgasausstoßes sicher ein Beispiel für Innovation und (kurzfristigen) wirtschaftlichem Erfolg. Allerdings wurde hier keine ethische Verantwortung übernommen – trotz sicher vorhandener Vorgaben, Vorschriften und Reglements.

Persönliche Grundhaltung

In einer Welt, in der die Innovationszyklen immer kürzer werden, hinkt die Entwicklung der entsprechenden Regeln und Vorgaben oftmals weit hinterher. Daher ist es eine Frage der persönlichen Grundhaltung, ob man den Nutzen bzw. Schaden des individuellen Handelns für sich und andere im Blick hat und dazu fähig ist, in bestimmten Situationen ethisch zu handeln, ohne sich dabei auf Vorgaben stützen zu können. Es braucht also Führungskräfte, die bei ihren Überlegungen und Entscheidungen nicht nur den Nutzen für ihre vorgegebenen Ziele berücksichtigen. Sie müssen darüber hinaus auch den Nutzen für die Gesellschaft im Blick behalten und abwägen, ob sie durch ihr Handeln anderen Schaden zufügen könnten. Für diese Führungskräfte ist Tauschgerechtigkeit nicht nur ein Begriff aus dem Lehrbuch für Ethik, sondern der Leitgedanke ihrer Entscheidungen. Diese Grundhaltung manövriert sie, selbst wenn Unternehmensregeln fehlen, durch die allerschwierigsten Führungs- und Entscheidungssituationen.

Fähigkeiten und Eigenschaften, die zur ethischen Kompetenz gehören und damit nicht dem Streben nach persönlicher Absicherung, Status oder Geld dienen, werden also zu wichtigen Kriterien bei der Rekrutierung von Führungskräften. Der altmodische Begriff Tugend gewinnt in diesem

» Auch den Nutzen für die Gesellschaft sollten Führungskräfte bei ihren Entscheidungen berücksichtigen.

Zusammenhang wieder an Bedeutung. Gemeint sind Charaktereigenschaften wie Klugheit, Gelassenheit, Mut, Ausdauer, Toleranz, Solidarität oder die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Sie entscheiden darüber, ob sich Führungskräfte auch in schwierigen Situationen ethisch verhalten. Aus Mut kann jedoch unter bestimmten Bedingungen Angst werden, aus Gelassenheit Wut und aus Solidarität Ablehnung etc. Diese Eigenschaften hängen also von den Situationen ab, in denen Führungskräfte agieren. Daher gilt es festzustellen, ob Führungskräfte in jeder Führungssituation wirklich verlässlich auf diese innere Grundhaltung zurückgreifen können. Können sie es, dann ist diese Grundhaltung eine gute Voraussetzung für ethisches Handeln. Daraus könnten dann tatsächlich nachhaltige Innovationen entstehen, die helfen die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen zu erreichen. **cl**

Christina Buck

ist Leiterin Markenkommunikation bei der schweizerischen Post. Sie arbeitet seit vielen Jahren in der strategischen Markenkommunikation und setzt sich intensiv für eine wertorientierte Markenführung ein.

