

## Prof. Dr. Klaus Leisinger im Gespräch mit FairnessREPORT



# Werte müssen vorgelebt werden

**FairnessREPORT:** Unter welchen Umständen führt ein sachlich begründeter professioneller Dissens zu üblen und unfairen Reaktionen?

**Leisinger:** Dort, wo Kritik als „Majestätsbeleidigung“ und „Vaterlandsverrat“ verstanden wird, anstatt es als rational zu lösendes Sachproblem zu behandeln.

**FairnessREPORT:** Können Sie eine solche Situation an einem realen Beispiel veranschaulichen?

**Leisinger:** Die Tierärztin Margrit Herbst war mit der Aufgabe betraut, als Stallveterinärin in einem Schlachthof in Norddeutschland nach dem Rechten zu sehen und die öffentlichen Gesundheitsinteressen zu wahren. Sie tat dies mit größerer Genauigkeit als den staatlichen Stellen und den fleischverarbeitenden Betrieben recht war. Als sie – frustriert vom jahrelangen internen vergeblichen Kampf – mehrfach mit dem durch Fakten belegten Vorwurf an die Öffentlichkeit ging, man ginge bei der differentialdiagnostischen Klärung von BSE-Verdachtsfällen nicht mit der angebrachten Sorgfalt ans Werk, wurde sie entlassen und vom Schlachthofbetreiber auf Schadensersatz verklagt. Obwohl sie in der Sache recht hatte, bedurfte es jahrelanger juristischer Auseinandersetzungen, damit sie ihr

*Prof. Dr. Leisinger ist Präsident und Geschäftsführer der Novartis-Stiftung für Nachhaltige Entwicklung sowie Professor an der Universität Basel für Entwicklungssoziologie. Bedeutsame Veröffentlichungen: Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management, München 1997; Die sechste Milliarde. München 1999; zusammen mit Vittorio Höhle: Entwicklung mit menschlichem Antlitz, München 1995.*

Recht denn auch bekam. Das Schleswig-Holsteinische Oberlandesgericht sah sich im Mai 1997 zur Feststellung legitimiert, dass den staatlichen Stellen im Einklang mit den fleischerzeugenden und -verarbeitenden Betrieben daran gelegen war, einen amtlichen BSE-Nachweis wenn irgend möglich zu verhindern. In dieser Konstellation störte der Eifer der Tierärztin – also entließ man sie.

**FairnessREPORT:** Whistleblowing<sup>1</sup> ist eine ganz spezifische Aktivität, die sich an einem speziellen Dissens entzündet.

Was für ein Dissens liegt ihr häufig zu Grunde? Und welche Funktion hat das Whistleblowing für eine faire Unternehmenskultur, für eine faire Gesellschaft?

**Leisinger:** Der Dissens kann in verschiedenen Wertprämissen oder Normen liegen, in unterschiedlichen Wirklichkeitswahrnehmungen oder in einer non-mainstream Bewertung eines komplexen Sachverhalts. In einer fairen Unternehmenskultur geht man zunächst einmal von der „Unschuldsvermutung“ des Kritisierenden aus und nimmt ihm oder ihr ab, auf ein relevantes Problem gestoßen zu sein – man ist „offen“ für Kritik und klärt deren Berechtigung rational ab. Diese Offenheit bringt kritisierende Menschen erst gar nicht in die Lage, vom Dienstweg abweichen zu müssen, also „Whistleblowing“ zu betreiben.

**FairnessREPORT:** Kennen Sie Fälle von Whistleblowing, die letztlich zu Gunsten des Unternehmens und des Whistleblowers ausgegangen sind? Was sind die Erfolgsbedingungen gelingenden Whistleblowings?

**Leisinger:** Leider ist der erfolgreiche Ausgang eines Whistleblowing-Prozesses die Ausnahme und nicht die Regel, eben weil das unternehmenskulturelle Umfeld den

Whistleblower als Person stigmatisiert, anstatt sich auf den kritisierten Sachverhalt einzulassen. „Gelingendes Whistleblowing“ ist dort zu diagnostizieren, wo schon auf der ersten Stufe – nach dem Verlassen des Dienstweges – eine sachorientierte Auseinandersetzung um Dissens stattfindet, weil Dissens in einer pluralistischen Gesellschaft als etwas völlig Normales betrachtet wird.

**FairnessREPORT: Was können Whistleblower tun, um sich vor unfairen Reaktionen und Attacken zu schützen?**

**Leisinger:** Ich habe diesem Sachverhalt in meinem Buch\* ein ganzes Kapitel gewidmet, weil Whistleblower wesentlich dazu beitragen können, ihr Risiko zu vermindern. Stichworte sind hier „Fakten abklären“, „institutionelle Hausaufgaben machen“, den „Dialog suchen“, und „Selbstprüfung“, damit eventuelle eigene unlautere Motive ausgeschlossen werden können.

**FairnessREPORT: Nun gehören Meinungs- und Urteilsunterschiede zwischen professionell tätigen Menschen sicher zum Normalfall von Unternehmenswirklichkeit. Im Grunde braucht der Wille zur Optimierung von Dienstleistungen und Produkten solchen Dissens, weil sich darin der Zwang zur besseren, neuen Lösung entzündet. Warum werden Führungskräfte mit der Gestaltung solcher Prozesse oft schlecht fertig?**

**Leisinger:** Generelle Aussagen sind hier schwierig, in den meisten Fällen hat es jedoch mit der personalen Unsicherheit zu tun, sich selbst und das eigene Urteil hinterfragen zu lassen, abweichende Überzeugungen als Bereicherung der Diskussion und nicht als Kratzen an der Autorität zu empfinden. Manche Führungskräfte nehmen sich selbst zu wichtig oder wähen sich im Besitz eines Wahrheitsmonopols – das schadet der Wirklichkeitswahrnehmung.

**FairnessREPORT: Hinter solchen Konflikten stecken meist Wertkonflikte, für die es den Führungskräften an Bewusstseins- und Managementqualitäten fehlt. Sie sehen dann nur die Behinderung und Verhinderung ihrer Aktivitäten, ihrer grandiosen Möglichkeiten, ihrer ökonomischen Ziele durch klein-karierte Bedenkenträger. Inwieweit**

**können nichtökonomische Werte in ökonomischen Kontexten überhaupt so stark gemacht werden, dass sie nicht von vornherein den Kürzeren ziehen?**

**Leisinger:** Schön wäre es, wenn es meistens um Wertkonflikte ginge, das würde ja auf eine aktive Auseinandersetzung mit Normen und deren Begründung hinauslaufen, und das wäre ja erfreulich. Nein, ich würde das nicht so hoch hängen wollen. Meines Erachtens haben solche Konflikte viel mehr mit der unerwünschten Störung von Routineabläufen zu tun, mit unbequemem Hinterfragen des ansonsten Unhinterfragten, mit Berühren des Unberührbaren. Das heißt allerdings nicht, dass es nicht notwendig wäre, durch Verhaltenskodizes, im Management Development, bei den Dialogen über Zielvereinbarungen und durch andere Elemente der Unternehmenskultur auf die Notwendigkeit einer „triple bottom line“ (Anstreben einer guten ökonomischen, sozialen und ökologischen Performance) hinzuweisen und diese bei Mitarbeiterbeurteilungen angemessen zu berücksichtigen.

**FairnessREPORT: Eine der Kernfragen von Dissensen, die zu Whistleblowing führen, ist, wie ein Unternehmen seine Ziele ethisch einwandfrei realisiert. Nun wissen wir alle, dass wirtschaftliche Aktivitäten oft die Grenzen legitimen, legalen, ethisch einwandfreien und menschenwürdigen Verhaltens berühren und dass hier nicht wenige Führungskräfte auch mal Fünfe gerade sein lassen. Grauzone heißt das dann. Nach dem Motto des 11. Gebots: Lass Dich nicht erwischen! Für viele sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen rau-**

**er geworden. Schlechte Zeiten für Unternehmensethik – lokal wie global?**

**Leisinger:** Man wird diese These mit entsprechenden Einzelbeispielen belegen können – und in der Tat, hätte man vor zwei Jahren öffentlich diskutiert, dass bei Unternehmen am neuen Markt bei Anlageempfehlungen oder Börsengängen gelogen wird, dass Unternehmen in Zusammenarbeit mit Revisionsgesellschaften Scheingeschäfte als Erfolge feiern, Milliardenverluste „ausbuchen“ und die Pensionskasse der Arbeiter verzooken, dann wäre man ausgelacht oder in die linke Ecke gestellt worden. Ja, die Welt ist nicht in Ordnung – andererseits ist die Öffentlichkeit für ethische Belange sensibler geworden, findet mehr externes Monitoring statt und ist durch die Kommunikationstechnologie die Welt zum Dorf geworden, und damit wird ein spektakuläres Abweichen von der Tugend transparenter – das sollte selbst unintelligente Menschen ermutigen, moralisch einwandfrei zu handeln.

**FairnessREPORT: Beim sogenannten Global Compact, der vom UN-Generalsekretär Kofi Annan angeregt wurde, haben sich multinationale Konzerne zur Einhaltung ethischer Standards im sozialen, ökologischen und menschenrechtlichen Bereich verpflichtet. Ist das eher Imagepflege oder steckt bei den teilnehmenden Unternehmen wirklich ein inhaltliches und konzeptionelles Bekenntnis zu einer globalen Ethik dahinter, die praktische Konsequenzen im Unternehmen hat?**

**Leisinger:** Bei manchen ja, bei anderen vielleicht nicht. Bei Novartis hat die Unterzeichnung des Global Compact erfreuliche Sensibilisierungseffekte und katalysatorische Auswirkungen in Bezug auf immense praktische Konsequenzen gehabt.

**FairnessREPORT: Was hat beispielsweise bei Novartis zu geschehen, wenn etwa ein Abteilungsleiter seinem Vorgesetzten in der Zielvorgabe widerspricht, die seiner Ansicht nach mit einer der im Global Compact formulierten Verpflichtung kollidieren würde?**

**Leisinger:** Ich würde hoffen, dass es zunächst zwischen den beiden zu einer sachlichen Auseinandersetzung kommt und sich beide Seiten bemühen, sich auf die Argumente des jeweils anderen einzulassen.

## i

### Whistleblower

Menschen, die sich – zunächst meist auf dem „Dienstweg“, dann aber auch dezidiert außerhalb desselben – bemerkbar machen. Sie weisen auf illegale oder – aus ihrer Sicht – illegitime Handlungsweisen einer Person, eines Unternehmens, einer Partei, einer Gewerkschaft, einer Kirche oder einer anderen Institution hin.

Klaus Leisinger

Es gibt aber auch ein konkretes Beschwerde-Prozedere für den Fall, dass man in der direkten Auseinandersetzung nicht weiter kommt. Die Tatsache, dass der Präsident und Operative Chef des Unternehmens, Daniel Vasella, die Prinzipien des Global Compact intern und extern für nicht verhandelbar erklärte, sollte Mitarbeiter zusätzlich ermutigen, für eine gerechte Sache einzustehen.

**FairnessREPORT: Nehmen wir an, der Abteilungsleiter wäre auf einen in seine Ziele verbissenen Vorgesetzten getroffen, der zudem noch sozial eher inkompetent ist. Dieser Vorgesetzte beginnt im Verein mit anderen Abteilungsleitern, dem Betroffenen mit unfairen Attacken zuzusetzen, um ihn wieder auf seine Linie zu bringen – auch so, dass die übergeordnete Ebene nichts davon mitbekommt. Was bleibt dem besagten Abteilungsleiter übrig?**

**Leisinger:** Meine Wahrnehmung der Unternehmenskultur bei Novartis ist eine andere – aber ein solcher Verlauf ist natürlich in einem Unternehmen mit über 70.000 Mitarbeitern in über hundert Ländern auch niemals auszuschließen. Dem besagten Abteilungsleiter würde ich in dieser Situation raten, sich per E-Mail an einen compliance officer oder an eines der Mitglieder des Global Compact Steering-Komitees zu wenden und die Sache vorzubringen.

**FairnessREPORT: Kommen wir auf die Frage nach den Wertkonflikten zurück. Wie sollte eine Firma aufgestellt sein, um Wertekonflikte, also beispielsweise zwischen ihren ökonomischen Interessen und ethischen Mindeststandards, ohne Beschädigungen der Mitarbeiter und der Umwelt zu bewältigen?**

**Leisinger:** Eine Firma sollte zunächst durch ihre Unternehmensverfassung (Mission statement, Unternehmens- bzw. Sektorpolitik, Verhaltenskodex, etc.) klar machen, wofür es einsteht und was es anstrebt. Dann muss es die proklamierten Werte so operationalisieren, dass sie auf die Arbeitsebene und dort auf messbare Ziele heruntergebrochen werden können, ihre Einhaltung muss nachgeprüft werden und in das Bonus-System Eingang finden.

**FairnessREPORT: Welche Aufgabe kommt dabei Führungskräften zu?**

**Leisinger:** So wie man Treppen von oben kehrt, müssen Werte und Standards von oben vorgelebt werden – wo das nicht stattfindet, macht sich Zynismus breit. Des Weiteren sollten Führungskräfte immer wieder dafür sensibilisiert werden, dass eine möglichst herrschaftsfreie Kommunikation mit „Kollegen“ (nicht mit „Untergebenen“) ein großes Wissens- und Erfahrungspotential nutzbar macht und Menschen motivierter arbeiten, wenn sie das Empfinden haben, sie werden mit ihren Anliegen persönlich ernst genommen. Wo Menschen in einem „command and control“-System zur produktionsfaktoriellen Verfügungsmasse degradiert werden, findet nur noch reaktives Verhalten und nicht mehr souveränes Handeln statt.

**FairnessREPORT: Nun wird Ihnen sicher nicht entgangen sein, dass Führungskräfte, die sich neben ihren ökonomischen Zielen auch noch für gleichberechtigte soziale, ökologische, ethische Ziele einsetzen, im guten Fall mitunter ein mildes Lächeln ernten, aber damit nicht wirklich ernst genommen werden. Gelegentlich dürfen sie ein Feigenblatt in der Marketingstrategie des Unternehmens sein. Lässt sich eine solche Position durchhalten, zu welchem Preis und auf welche Weise?**

**Leisinger:** Über die Antwort auf diese Frage sind ganze Bibliotheken gefüllt und Lehrpläne entworfen worden – ich kann hier stichwortartig nur folgendes sagen. Erstens: Ethische Mindeststandards, wie beispielsweise Einhalten der Gesetze und der Goldenen Regel, sind unabhängig der betriebswirtschaftlichen Lage unverhandelbar. Zweites: Wo die ökonomischen Rahmenbedingungen stimmen, sind soziale und ökologische Ziele, die über die gesetzlichen Standards hinausgehen, leichter zu setzen und erreichen. Drittens: In modernen Gesellschaften werden Unternehmen langfristig nicht nur an ökonomischen Indikatoren gemessen. Hinzu kommt, dass moralisch gerecht handelnde Unternehmen besser qualifizierte Mitarbeiter anziehen, weniger Fluktuation und höhere Leistungsmotivation haben sowie weniger Friktionen mit der Gesellschaft – dies wiederum erlaubt dem Management, sich auf die Gestaltung der Zukunft zu konzentrieren, anstatt im Krisenmanagement gefesselt zu sein. Und schließlich: Feigenblätter sind be-

kanntlich klein, welken schnell und fallen dann runter...

**FairnessREPORT: Glauben Sie, dass eine faire, ethisch begründete Unternehmenskultur möglich ist? Was können Führungskräfte dafür tun?**

**Leisinger:** Sie ist nicht nur möglich, sie liegt auch im wohlverstandenen Eigeninteresse langfristiger orientierter Unternehmen. Theoretisch entworfene Unternehmenskulturen werden durch Führungskräfte in die Praxis umgesetzt und mit Leben erfüllt.

**FairnessREPORT: Was haben Führungskräfte von einer faireren, ethisch begründeten Unternehmenskultur – wird sie nicht als Hindernis der eigentlichen, der ökonomischen Aktivitäten verstanden und alsbald aus dem Wege geräumt?**

**Leisinger:** Nein, im Gegenteil. Wo die Menschen davon überzeugt sind, dass Fairness herrscht, können auch unbequeme Dinge artikuliert und entschieden werden. Menschen sind nicht nur in Unternehmen, sondern auch in der Familie und im Gemeinwesen sogar zu Opfern bereit, wenn sie das Gefühl haben, es sei gerecht und nütze der Sache.

**FairnessREPORT: Was hindert dann Führungskräfte daran, ihre Fairnesskompetenz voran zu bringen und eine fairere Unternehmenskultur zu Wege zu bringen, die Dissens konstruktiv aufgreift und Whistleblowing gar nicht nötig hat?**

**Leisinger:** Ich glaube, dass wir in den letzten Jahren Fortschritte gemacht haben bei der Sensibilisierung für die Notwendigkeit, Fairnesskompetenz zu erwerben. Ich würde mir noch mehr Signale von Unternehmensführern wünschen, noch mehr Berichterstattung über positive Fallstudien sowie über Konsequenzen unfairen Dissensmanagements und personalen Mobblings. Gerade Ihre Stiftung leistet hier ja vorbildliche Arbeit.

\*Das Standardwerk zum Thema: Klaus Leisinger, Whistleblowing und Corporate Reputation Management, Rainer Hampp Verlag

Das Interview führte Dr. Norbert Copray, Direktor der Fairness-Stiftung.