

Expertenhilfe

Lohnt sich Moral im Job?

von Nikolaus Röttger (Hamburg)

Steueraffären, Finanzkrise, Datenklau - in diesem Jahr kriegt man endgültig das Gefühl, dass Moral nicht mehr zeitgemäß ist. Lohnt es sich noch, im Job moralisch zu handeln? Die Suche nach einer Antwort.

Da stand die Kaffeetasse des Kollegen, dampfend, auf seinem Schreibtisch. Und ich stand davor, unbeobachtet, und überlegte, ob ich in diese Kaffeetasse spucken sollte. Warum? Weil der Kollege nervt. Und weil ich es mal machen wollte. Unfair sein. Böse sein. In die Kaffeetasse spucken und dann zusehen, wie er die Brühe trinkt.



Engel links, Teufel rechts: Immer wieder steht man im Job vor der Entscheidung: Halte ich mich an die Regeln oder nicht?

Alle sind böse. Sieht man doch an 2008: Klaus Zumwinkels Steueraffäre, Datenklau bei der Telekom, undurchsichtige Produkte an den Börsen. Doping im Radsport, Bespitzelung bei Lidl, Betrug und Schneeballsystem an der Wall Street. Alle scheinen mit unlauteren Mitteln zu arbeiten. Warum soll ausgerechnet ich gut sein? Macht man überhaupt Karriere, wenn man moralisch handelt? Ich machte mich auf die Suche nach einer Antwort. Und um es vorwegzunehmen: Unmoralisch zu handeln kann sich auszahlen!

"Wer bin ich - und wenn ja, wie viele?" heißt der aktuelle Bestseller des Philosophen Richard David Precht. In seinem Kapitel "Warum soll ich gut sein?" verweist er auf Immanuel Kant und dessen kategorischen Imperativ, der etwas frei formuliert besagt: Handle so, dass deine Regeln, nach denen du dich richtest, auch objektive Regeln für alle sein können. Nur: "Mit dem kategorischen Imperativ kommt man im Gefängnis nicht immer weiter, und in der Bronx auch nicht. Die Selbstachtung kreuzt sich hier mit den Nöten und Notwendigkeiten der Selbstbehauptung", schreibt Precht später. Das gilt auch im täglichen Machtkampf im Büro! Das Office ist die Bronx des Anzugträgers!



Julian Nida-Rümelin

Ich rufe Julian Nida-Rümelin an. Der Philosoph sollte sich mit Macht und Moral auskennen, theoretisch und praktisch. Schließlich bekam er als Kulturstaatsminister unter Kanzler

Gerhard Schröder politische Auseinandersetzungen hautnah mit. Und lehrt jetzt politische Theorie an der Universität in München.

Lohnt es sich noch, im Job moralisch gut zu handeln?

Julian Nida-Rümelin Langfristig schon. Aber kurzfristig gilt oft genug: Wer sich an Regeln hält, macht langsamer Karriere. Es gibt empirische Befunde, dass Regelabweichungen karrierefördernd sein können. Und im Übrigen: Kehrt nicht gegenwärtig überall die Moralfrage mit Wucht zurück? Korruptionsbekämpfung, Verantwortung der Unternehmen nach außen, Vertrauen zurückgewinnen stehen hoch im Kurs.

Ja, ja, das stimmt. Selbst wer bis zum Crash mit Vollgas auf der Finanzmarktautobahn dahinraste, gibt sich nun geläutert. "Man darf nicht alles tun, auch wenn es im Rahmen der Gesetze erlaubt ist. Es ist wichtig, sich intern eindeutige Grenzen zu setzen", sagte etwa Alexander Dibelius, Deutschland-Chef der Investmentbank Goldman Sachs, jetzt dem "Manager Magazin". Trotzdem:

Kommt man nicht schneller voran, wenn man es mit der Moral nicht so genau nimmt?

Nida-Rümelin Ja, das kommt vor. Aber man muss sich bewusst sein, dass ein solches Verhalten hohe Risiken birgt. Für die Gesellschaft als ganze, das Unternehmen, auch für einen selbst. Es kann zu persönlichen Katastrophen führen. Wenn sich herumspricht, dass man nicht verlässlich ist, kann das jede Karriere rasch beenden.

Klar, aber eigentlich sagen Sie: Schlechtes Verhalten lohnt sich.

Nida-Rümelin Es deutet vieles darauf hin, dass es unter Führungskräften einen hohen Prozentsatz derer gibt, die im Sinne der Psychologie ein psychopathisches Verhalten an den Tag legen. Das sind Menschen, die andere für ihre Zwecke instrumentalisieren. Die keine Bindungen eingehen. Die nicht freundschaftsfähig sind. Das ist natürlich sehr zugespitzt und betrifft nicht die Mehrheit, sondern eine kleine Minderheit. Aber es ist ein Indiz dafür, dass die Karrieremuster in vielen Bereichen nicht in Ordnung sind. Also ein im Grunde asoziales Verhalten zu oft belohnt wird.

Alles klar! Moralisch schlecht handeln kann sich kurzfristig auszahlen. Natürlich darf man sich nicht erwischen lassen, wenn man in eine Kaffeetasse spuckt - wobei ich einsehe, dass das reine Boshaftigkeit wäre und mich beruflich nicht vorwärtsbringt. Intelligenter wäre: Kollege X überzeugen, in die Tasse zu spucken - und ihn dann damit zu erpressen. Oder dem Kaffeekollegen davon erzählen und ihn so zum "Freund" machen. Instrumentalisieren at its best!

Sagt nicht der Machttheoretiker Niccolò Machiavelli, man dürfe unethisch handeln, wenn es dem Wohle des Staates dient. Oder eben dem Wohle des Unternehmens?

Nida-Rümelin Ich glaube aber nicht, dass eine derartige Aufspaltung der Persönlichkeit psychologisch möglich ist. Einerseits verlässlich, wahrhaftig, vertrauenswürdig, beständig, kooperativ und zugleich fallweise zynisch, rücksichtslos, unehrlich, sprunghaft im Interesse des Machterhalts oder des eigenen Unternehmens. Wir sind immer eine Person. Wir geben unsere Persönlichkeit nicht am Tor eines Unternehmens ab.



Reinhard Sprenger

Kann ich das am Ende also gar nicht: Jemandem heimlich in den Kaffee rotzen? Habe ich vor den Toren der Redaktion ja auch noch nie gemacht. Ich rufe den Managementberater Reinhard Sprenger an.

Lohnt es sich, sich manchmal gezielt böse zu sein?

Reinhard Sprenger Moral ist erst mal keine Frage des sich Lohnens. Moralisches Handeln ist ein Handeln mit sich selbst, das ökonomisches Kalkül zunächst ausklammert. Es geht um die Frage: Gefalle ich mir, wenn ich das tue?

Aber kurzfristig kann man mit unlauteren Mitteln doch vorankommen?

Sprenger Das mag vielleicht in Ausnahmefällen funktionieren. Aber unabhängig von der Tatsache, dass man das eigene Handeln vor sich selbst rechtfertigen muss, gilt: Klug kalkulierende Menschen handeln moralisch. Für mittelfristige Kooperation ist das unerlässlich. Schließlich trifft man sich immer wieder. Und Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn man verlässlich ist und zum Beispiel Verträge einhält.

So ähnlich sagt es auch Julian Nida-Rümelin. Ohne Prinzipien wie Wahrhaftigkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit funktionieren Verständigung und Kooperation nicht. Aber wie macht man Karriere, wenn man kooperiert?

Sprenger Man steckt in einem Dilemma zwischen Kooperation auf der einen und täglichem Wettbewerb auf der anderen Seite. Es ist die Auseinandersetzung zwischen Selbstachtung und Selbstbehauptung. Das ist wirklich herausfordernd. Wer diesen Gegensatz am besten ausbalanciert, kommt am ehesten voran. Karrieristen kooperieren unter Wettbewerbsbedingungen. Sie sind Paradoxiekünstler, sie denken nicht "entweder oder", sondern "sowohl als auch".

Kann ich eigentlich sowohl in die Kaffeetasse spucken als auch nicht?, denke ich. Da sagt Sprenger noch etwas:

Sprenger Nichts, was bleiben soll, kommt schnell. Darum lohnt es sich nicht, auf kurzfristige Erfolge zu setzen, die unmoralisch erreicht werden. Die Frage, die sich jeder inner- und außerhalb des Jobs stellen sollte, ist: Trage ich bei zu einer Welt, in der ich selbst gern leben will?

Das ist nah am kategorischen Imperativ. Aber es ist kein "moralisches Gesetz", das einen zum Gutsein verpflichtet, wovon Kant ausging. "Moralisches Handeln ist entstanden, weil es sich oft für den Einzelnen und für seine Gruppe lohnt", schreibt Richard David Precht in seinem Buch. Oft also, nicht immer. Aber langfristig zahlt sich moralisches Handeln eben doch aus, so die Experten. Wie stark man davon Gebrauch mache, ist sehr weitgehend eine Frage der Selbstachtung, so Precht.

Und genau darum lasse ich die Kaffeetasse einfach stehen. Aus Selbstachtung. Und nicht etwa, weil ich den Kollegen plötzlich weniger nervig finde. Darum könnte ich doch eigentlich ...

FTD.de, 20.12.2008

© 2008 Financial Times Deutschland, © Illustration: FTD.de, nida-ruemelin.de, sprenger.com