

Rubicon

ISSN 2297-4598
Nr. 4 | September 2015

Magazin für Entscheidungsträger



Was zählt ein Commitment?

Die Kraft des „Commitments“
 liegt darin, etwas zu tun, weil
 man es soll – auch wenn man
 gerade einmal nicht will.

Hans Bernhard Schmid, S. 6

Inhalt

1. Was ist ein Commitment? Prof. Dr. Hans Bernhard Schmid, Universität Wien	4
2. Was zählt ein Commitment tatsächlich? Interview mit Patrick Krähenmann, Mitgründer der Gross Generalunternehmung	7
3. Commitment – Ausdruck der Verantwortung oder bloße Absichtserklärung? Kolumne von Prof. Dr. Ulrich F. Zwygart	12
4. Was zählt ein Commitment nach der Kündigung? Fallbeispiel Daniel Vasella	13
5. Scherübel zu „Commitment“	16
6. Lassen sich Commitments organisieren?	17
7. Auf welches Commitment kann man zählen?	20
8. Ausblick	22
9. Leserdienst	23

Was zählt ein Commitment?

Indem Cäsar den Rubicon überschritt, brach er sein Commitment gegenüber dem römischen Senat. In Managementsprache ausgedrückt: Die „Governance“ der römischen Republik war dem machtgetriebenen Opportunismus ihres obersten Feldherrn nicht gewachsen.

In der historischen Rubicon-Situation erkennen wir ein Grundproblem der Unternehmensführung. Es besteht im sogenannten „moral hazard“ – dem ethischen Risiko, daß die Manager nur Opportunisten sind. Sind sie das, dann verfolgen sie ihr Eigeninteresse – bei günstiger Gelegenheit auch gegen das Unternehmen. In einer solchen Welt zählt ein Commitment nichts, allein vertraglich geregelte Belohnung und Sanktionsmacht.

Wir halten dagegen und fragen: Braucht es im Top-Management tatsächlich keine innere Verpflichtung auf die gemeinsame Zielsetzung? Können wir für gemeinschaftlichen Erfolg auf Commitments verzichten? Man kann die Frage umkehren: Sind Opportunisten imstande, gemeinsam ein strategisches Ziel anzustreben?

Nicht nur dem gesunden Menschenverstand kommen hier Zweifel auf. Auch eine strenge Betrachtung läßt dürftig erscheinen, was hinter dem „moral hazard“-Problem steht: das Modell des homo oeconomicus. Deutlich wird das an der Grundfrage, mit welcher diese Rubicon-Ausgabe die Diskussion eröffnet: Was eigentlich ist ein Commitment, das zählt?

Viel Inspiration bei der Lektüre wünschen Ihnen

die Rubicon-Herausgeber



Olivier Gut



Manuel Bachmann



Olivier Gut



Manuel Bachmann

1. Was ist ein Commitment?

■ Prof. Dr. Hans Bernhard Schmid

Eine selbstgewählte
Beschränkung der eigenen
Optionen ohne externe
Garantien.

„Commitment“ ist inzwischen als Lehnwort in die Deutsche Sprache eingegangen, und es wird oft in Kontexten verwendet, in denen es darum geht, sich aufeinander verlassen zu können, ohne daß vertragliche Vereinbarungen oder andere institutionelle Absicherungen bestehen. Es geht typischerweise um so etwas wie eine selbstauferlegte Festlegung und damit eine selbstgewählte Beschränkung der eigenen Optionen ohne externe Garantien. In intimen Beziehungen wird irgendwann ein „Commitment“ erwartet, auch wenn man nicht heiratet – gemeint ist ein Verzicht darauf, von Tag zu Tag andere Beziehungsmöglichkeiten zu evaluieren und nur so lange zusammenzubleiben, bis sich eine „bessere Option“ bietet. Auch im Geschäftsleben wird gern von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein „Commitment“ eingefordert, und damit scheint oft gemeint zu sein, daß sich diese die Unternehmensziele zum eigenen Anliegen machen und als verlässliche Partner im Verfolgen dieser gemeinsamen Ziele fungieren sollen, anstatt Dienst nach Vorschrift zu leisten und die individuellen Präferenzen zu optimieren. Das verbindet sich mit der Vorstellung, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „intrinsisch motiviert“ sein sollen, daß sie die Beschränkungen der Optionen, die mit dem entschlossenen Verfolgen von Unternehmenszielen einhergehen, als Ausdruck ihres eigenen Willens auffassen sollen.

Zwischen Ideologie und Vernunft

Die Rede von „Commitment“ nimmt in der Unternehmenskultur leicht ideologische Züge an, geht sie doch mit der Erwartung einher, daß Mitarbeiter mehr tun sollen, als was in ihren eigenen, individuellen Interessen liegt: Sie sollen sich mit dem Unternehmen „identifizieren“ und sich auch dann engagieren, wenn es dafür einmal keine Gratifikation gibt, dieses Engagement also nicht im engen Sinn eine „rationale Wahl“ ist. Umgekehrt steckt in der Rede von „Commitment“ aber auch die Einsicht, daß man mit reiner

„rationaler Wahl“ nicht weit kommt, und daß man sich „committen“ können muß, um ein wirklich menschliches Leben führen zu können. Wer bloß „rational wählt“, kann immer nur momentane Ziele verfolgen und ist dadurch Spielball der sich stets wandelnden Wünsche. Erst durch „Commitments“ wird man zu einem Akteur mit Grundsätzen und Charakter, und zu einer verlässlichen Kooperationspartnerin. Es geht also um zeitliche und soziale Ausdehnung der eigenen Akteurschaft: langfristige Ziele auch über einen momentanen Wandel der eigenen Präferenzen hinweg verfolgen können, gemeinsam mit anderen Dinge tun, die niemand allein vollbringen kann. „Commitments“ mögen als *irrational* erscheinen, aber ohne sie kann man nicht *vernünftig* sein.

Was aber ist das überhaupt: ein *Commitment*? Philosophinnen und Philosophen haben verschiedene Begriffe davon entwickelt, und sie lassen sich danach unterscheiden, wie weit sie sich vom Modell der rationalen Wahl und des „homo oeconomicus“ distanzieren. Ich unterscheide hier nach zunehmender Distanzierung drei Begriffe: den „konservativen“, den „revisionistischen“ und den „revolutionären“ Begriff.

Der „konservative“ Begriff

Der Ökonomie-Nobelpreisträger Thomas C. Schelling und der Philosoph Jon Elster analysieren „Commitment“ als Fähigkeit, Versuchungen widerstehen zu können. Das Paradebeispiel ist der berühmte Fall des Odysseus, der gerne den Sirenengesang hören möchte, aber weiß, daß jeder Mensch, der die Sirenen hört, zu den Sirenen hinstrebt und dort zugrunde gehen wird. Odysseus läßt sich deshalb von seinen Matrosen, denen er die Ohren verstopft, an den Mast binden. Nach diesem Modell lassen sich Festlegungen so verstehen, daß wir uns dadurch zukünftige Handlungsmöglichkeiten kausal verbauen, um sicherzustellen, daß wir beim gefaßten Plan bleiben – indem wir uns eine Struktur auferlegen, die sicherstellt, daß wir nicht abweichen werden. Damit wird in dieser „konservativen“ Sicht ein „Commitment“ selbst als „rationale Wahl“ gesehen, nur daß das, was „gewählt“ wird, eine Struktur von Handlungsmöglichkeiten ist.

Der „revisionistische“ Begriff

Autoren wie der Ökonomie-Nobelpreisträger Amartya Sen und die amerikanische Philosophin Margaret Gilbert sehen „Commitments“ nicht bloß als kausale Selbstbeschränkungen, sondern als so etwas

Wer bloß „rational wählt“, kann immer nur momentane Ziele verfolgen und ist dadurch Spielball der sich stets wandelnden Wünsche. Erst durch „Commitments“ wird man zu einem Akteur mit Grundsätzen und Charakter.

Wo den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Autorschaft der Unternehmensziele nur eingeredet wird, kann kein „Commitment“ eingefordert werden.



Hans Bernhard Schmid ist Professor für Politische Philosophie und Sozialphilosophie an der Universität Wien. Mit seinem Buch „Moralische Integrität“ (Frankfurt 2011) legte er eine revolutionäre Neudeutung des berühmten Milgram-Experiments vor.

wie Selbstverpflichtungen. In dieser „revisionistischen“ Sicht besteht „Commitment“ in der Fähigkeit, *aus Gründen zu handeln*, auch wenn man einmal gerade nicht recht dazu motiviert ist. Was uns „festlegt“, sind unsere Gründe, und indem wir eine Absicht bilden oder einen Plan fassen, schaffen wir damit für uns selbst einen Grund, das Beabsichtigte auch wirklich umzusetzen – auch wenn uns zwischendrin einmal die Motivation fehlt. Wir *könnten* zwar anders (anders als Odysseus), aber wir *sollten* eben nicht. Die Kraft des „Commitments“ liegt darin, etwas zu tun, weil man es *soll* – auch wenn man gerade einmal nicht will.

Der „revolutionäre“ Begriff

Für Philosophen wie Peter Winch und Robert Brandom spielt „Commitment“ eine noch viel fundamentalere Rolle. Die These lautet, daß man schon „Commitments“ braucht, um überhaupt so etwas wie momentane Ziele und individuelle Handlungsoptionen zu haben. Denn nur die Normen unserer Sprache geben unserem Wollen einen konkreten Gehalt, und deshalb muß man sich an die Regeln unserer Sprache halten, wenn man überhaupt etwas will. Sprachverwendende Wesen sind *a priori* „committed“. Dieser Begriff ist „revolutionär“, weil er „Commitment“ nicht als speziellen Fall einer rationalen Wahl oder als alternativen Modus praktischen Überlegens sieht, sondern als Grundlage der Rationalität selbst.

Voraussetzung für ein „Commitment“

Für die meisten praktische Belange scheint der zweite Begriff der einschlägige zu sein – der erste ist zu simpel, der dritte zu fundamental. Wer wirklich „committed“ ist, wird diesem Begriff zufolge tun, was sie oder er *soll*, auch wenn sie oder er gerade einmal nicht recht *will*, und zwar deshalb, weil sie oder er selbst – allein oder gemeinsam mit anderen – die Autorin oder der Autor dieses Sollens ist. Dieser letzte Punkt ist entscheidend. Im Zusammenhang der Unternehmenskultur setzt das der Erwartung von „Commitments“ seitens der Mitarbeiter enge Grenzen. Wo den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Autorschaft der Unternehmensziele nur eingeredet wird, kann kein „Commitment“ eingefordert werden. Mithin setzen „Commitments“ so etwas wie eine demokratische Unternehmenskultur voraus, wo die Unternehmensziele gemeinsam gesetzt und nicht von außen auferlegt werden.

2. Was zählt ein Commitment tatsächlich?

■ Interview mit Patrick Krähenmann, Mitgründer der Gross Generalunternehmung

Rubicon: Herr Krähenmann, Sie sind Unternehmer und verfügen über einen akademischen Abschluß in Philosophie. Das englische „Commitment“ wird von Sartre mit dem Wort „Engagement“ stark gemacht, nämlich willens und fähig zu sein, sich gegenüber anderen auf einen Handlungsentwurf festzulegen. Im Deutschen spricht man von der „inneren Verpflichtung“. „Commitment“ bedeutet vieles; im Geiste Sartres, ein Ziel verinnerlichen, es sich zur Aufgabe machen und anderen hierzu seine Zusage geben. Wie würden Sie diesen Wortsinn präzisieren?

Krähenmann: Ich interpretiere Sartre folgendermaßen: einem Ziel, einer Aufgabe oder einem Lebensinhalt existentiell verpflichtet zu sein, quasi der eigenen Existenz, der eigenen Identität – und darüber auch anderen ein Zeugnis zu geben. Meinerseits habe ich das Commitment immer als „Versprechen“ interpretiert: „sich bekennen“ und „sich verpflichten.“

„Commitment“ ist im Management ein anerkanntes Modewort. In den letzten Jahren hatte ich teilweise den Eindruck, daß ohne das Commitment der relevanten Personen Dinge nicht in Gange gesetzt werden können. Vor allem bei internen Veränderungsprozessen war ohne das „Verpflichtetsein“ der obersten Führungsebene keine Veränderung oder keine Projektumsetzung möglich. „Change“ ohne „Commitment“ als ein Ding der Unmöglichkeit. Der Begriff des Commitments hat sich zunehmend abgenutzt, und der durchaus sinnvolle Nutzen verwässert sich.

Rubicon: Geben Sie Ihren Kunden ein Commitment ab? Ihren Kollegen im Management? Ihren Mitarbeitern?

„Der Begriff des Commitments hat sich zunehmend abgenutzt, und der durchaus sinnvolle Nutzen verwässert sich.“

Krähenmann: Üblicherweise haben wir mit Kunden und Lieferanten schriftliche Verträge. In diesen Verträgen werden die relevanten Themen geregelt: Lieferumfang, Lieferpreis, Liefertermin, Rahmenbedingungen, Vertragsauflösung etc.

Im Regelfall ist ein zusätzliches Commitment nicht notwendig. Man darf davon ausgehen, daß für die beiden Vertragsparteien Voraussetzung zur Vertragsunterzeichnung ein Einverständnis und ein gegenseitiges Verpflichtetsein war. Ansonsten wäre der Vertragsinhalt wohl kaum so ausgehandelt und unterzeichnet worden. Es besteht also ein Commitment zumindest zwischen den beiden Vertragspartnern und ihren zeichnungsberechtigten Unterzeichnern. Diese Vertragstreue als Einhaltung der Abmachungen ist aus meiner Sicht Voraussetzung für eine langfristig erfolgreiche Geschäftstätigkeit.

In der betrieblichen Führung wird selbstverständlich unter Kollegen und gegenüber Mitarbeitern mit Commitments gearbeitet. Mitarbeiter müssen sich auch auf Commitments der Vorgesetzten verlassen können.

Rubicon: Fordern Sie im Gegenzug Commitments ein? Wenn ja, von wem und weshalb? Bitte begründen Sie auch ein Nein.

Krähenmann: Ich versuche sehr selektiv, Commitments einzufordern, weil sich das dauernde Einholen von Commitments abnutzt und seine Wirkung nicht mehr entfalten kann. Also hole ich Commitments vor allem in schwierigen Situationen ein, wenn ein Vertragspartner seinen Verpflichtungen nicht nachkommt oder ein Mitarbeiter auf etwas wirklich Wichtiges und Dringendes verpflichtet werden soll. Es kann aber nicht die Meinung sein, daß man für jede übliche Aufgabe das Commitment des Mitarbeiters einholen müsse.

Während der Einforderung von Commitments schaue ich dem Gesprächspartner dann üblicherweise tief in die Augen und wir reichen uns die Hand, um im festen Händedruck dem Commitment auch den nötigen Nachdruck zu verleihen.

Rubicon: Wenn Sie auf Ihre Erfahrung als Geschäftsmann zurückblicken: Was war für Sie ein Commitment, das zählt – das Ihnen gegeben wurde und auf das Sie sich verlassen konnten?

Krähenmann: Nun, da gibt es zahlreiche eingehaltene mündliche oder schriftliche Versprechen. Die Einhaltung hängt von der Integrität des Vertragspartners (Unternehmen) und der Integrität

„Ich versuche sehr selektiv, Commitments einzufordern.“

des Commitment-Gebers (zuständige Person) ab. Ein Thema, welches ja in der Rubicon-Erstaussgabe ausgiebig thematisiert wurde.

Dazu fällt mir ein Zitat von Alfred Herrhausen ein: „Wir müssen das, was wir denken, auch sagen. Wir müssen das, was wir sagen, auch tun. Wir müssen das, was wir tun, auch sein.“

Rubicon: Wenn Sie generell zurückblicken: Was verschiebt sich mit der Zeit, mit der wachsenden Erfahrung hinsichtlich eines Commitments – von anderen; des eigenen?

Krähenmann: Die Verlässlichkeit dieser Commitments ist zurückgegangen. Ich denke, mit zunehmender Erfahrung wird man realistischer, abgeklärter, zurückhaltender und/oder enttäuschter. Die Anzahl der nicht eingehaltenen Commitments – bei sich selber und anderen – steigt mit den Jahren.

Daraus ergäben sich vielleicht zwei Verhaltensthesen: pragmatisch-mild-zynisch oder idealistisch-konsequent. Der Pragmatiker wird milde oder zynisch und versucht, sich und andere mittels selektiven Commitments weiterhin zu verpflichten, der konsequente Idealist versucht das Commitment-Instrument als Absolutum durchzusetzen.

Rubicon: Was wäre für Sie ein Commitment, das nichts zählt?

Krähenmann: Sämtliche sogenannten Commitments, welche mit den üblichen Sprachfloskeln verbunden werden: „kein Thema“, „selbstverständlich“, „kein Problem“, „alles klar“, „bis heute Abend“ etc. Solche schöngefärbten Commitments erweisen sich allzu oft als reine Lippenbekenntnisse. Manchmal kann man es auch an der Körpersprache erkennen: Achselzucken, abgewendeter Blick etc. Auch spürt man intuitiv, ob ein gegebenes Commitment ernsthaft gemeint ist oder nicht.

Rubicon: Gibt es im Hinblick auf erfolgreiches Management auch Situationen, in denen Sie bewußt auf Commitments verzichten, verzichten wollen oder gar verzichten müssen?

Krähenmann: In üblichen Geschäftsvorgängen sind Commitments unnötig. Man hat unter Geschäftspartnern einen mündlichen oder schriftlichen Vertrag abgeschlossen. Der Vertrag kam ja aufgrund gegenseitiger Interessen und teilweise nach ausgedehnten Verhandlungen zustande. Warum sollte dann auch noch ein zusätz-

„Der Pragmatiker wird milde oder zynisch und versucht, sich und andere mittels selektiven Commitments weiterhin zu verpflichten, der konsequente Idealist versucht das Commitment-Instrument als Absolutum durchzusetzen.“

„Schöngefärbte Commitments erweisen sich allzu oft als reine Lippenbekenntnisse.“

„Das stillschweigende Commitment als das bessere Commitment.“

liches Commitment notwendig sein? Doch wohl nur dann, wenn ein Vertragspartner seinen Verpflichtungen nicht nachkommt, wenn sein ursprüngliches Commitment nicht mehr besteht. Oder das durch die eine Person gegebene Commitment wird von der nächsten mitinvolvierten Person nicht im selben Umfang mitgetragen. Ein häufiger Fall. Sodann muß das Commitment erneuert werden.

Zudem gibt es manchmal Situationen, in welchen man den Commitment-Geber in Verlegenheit bringen könnte, was wiederum beide wissen, weshalb man besser bewußt auf das Commitment verzichtet und dadurch ein unausgesprochenes Commitment erhält. Das stillschweigende Commitment als das bessere Commitment.

Rubicon: Kann man zu einem Commitment gezwungen werden, beispielsweise in der Führungshierarchie oder dem Kunden gegenüber?

Krähenmann: Als Angestellter kann man durchaus zu Commitments gezwungen werden. Zum Beispiel über Zielvereinbarungen oder vielmehr Zielvorgaben, bei welchen sich Vorgesetzte mittels ihrer Machtposition durchsetzen. Aufgrund der vielfach größeren Verhandlungsmacht der Kunden gegenüber Lieferanten werden auch diese zu Zugeständnissen gezwungen, zu denen sie sich dann zu „committen“ haben.

„Als Angestellter kann man durchaus zu Commitments gezwungen werden.“

Ob solche Commitments im Sinne Sartres tatsächliche Verpflichtungen wären, wäre aus meiner Sicht allerdings zu verneinen.

Rubicon: In welchen Situationen der Unternehmensführung ist die Erfüllung eines Commitments besonders schwierig oder gar unmöglich?

Krähenmann: Vor allem in Situationen, die für das Unternehmen existenzbedrohend sind. Und immer dann, wenn widersprüchliche Ziele – Zielkonflikte – bestehen, zum Beispiel Kundenzufriedenheit gegen Gewinn.

Rubicon: Der ehemalige Novartis-Chef Daniel Vasella stellte bei jeder Gelegenheit klar, Menschen könne man nur über Geld motivieren. Wie würden Sie diese Aussage kommentieren?

Krähenmann: Geld ist sicherlich ein wichtiger Motivator, es gibt aber auch andere: Liebe, Freundschaft, Macht, Erfolg, Anerkennung

etc. Liebesbeziehungen und Freundschaften zum Beispiel haben ja gemeinhin – so hoffe ich – wenig mit Geld zu tun.

Wäre Geld der einzige Motivator, wäre auch Sinn und Zweck eines Commitments hinfällig. Und so ist es ja nicht. Die Diskussion zum Thema „Commitment“ – die Zeitschrift „Rubicon“ widmet dem Thema ein ganzes Heft! – und das zunehmende Einholen von Commitments zeigt ja gerade, daß man lediglich in wenigen Fällen nur über Geld motivieren kann. Wie dies schon vor Jahrzehnten in Forschungen (z.B. durch Herzberg) gezeigt wurde, ist Geld ein Hygienefaktor, welcher notwendig, aber nicht hinreichend ist – wahrscheinlich auch in den obersten Managementetagen.

Rubicon: Keine historische Fachfrage, sondern Ihre persönliche Meinung: Mit dem Überschreiten des Rubicon entpuppte sich das Commitment, das Cäsar dem römischen Senat gegeben hatte, als wertlos. In welchen Situationen ist es geboten, ein Commitment zu brechen, um sich durchzusetzen?

Krähenmann: „Souverän ist, wer über den Ausnahmezustand entscheidet.“ Dieses bekannte Zitat von Carl Schmitt kann hier als Leitsatz dienen. In Ausnahmezuständen – nicht Ausnahmesituationen – selbstverantwortlich entscheiden, seine künftigen Möglichkeiten wahren und dadurch weiterhin souverän sein Leben gestalten. Dann ist es angebracht, eine eingegangene Verpflichtung zu brechen, um sich durchzusetzen.

Die offene Frage aber ist: „Was ist ein Ausnahmezustand?“ Vielleicht ein Thema für eine künftige Rubicon-Ausgabe.

Rubicon: Bitte geben Sie abschließend einen Karriereratschlag: Wie soll man mit einem nicht eingehaltenen Commitment umgehen, einerseits als derjenige, dem es gegeben wurde, andererseits als derjenige, der es nicht einhalten konnte?

Krähenmann: Vielleicht hilft die schmunzelnde Erinnerung an ein Bonmot von Immanuel Kant: „Aus so krummem Holze, als woraus der Mensch gemacht ist, kann nicht ganz Grades gezimmert werden.“

„Das zunehmende Einholen von Commitments zeigt ja gerade, daß man lediglich in wenigen Fällen nur über Geld motivieren kann.“



Patrick Krähenmann ist Mitgründer und Verwaltungsrat der Gross Generalunternehmung AG ZH, einer Generalunternehmung im Raum Zürich mit rund 20 Mitarbeitern und einem jährlichen Umsatz von MCHF 50. Patrick Krähenmann hat Bauingenieurwesen studiert, verschiedene Weiterbildungen in Immobilienökonomie, Betriebswirtschaft und Philosophie absolviert und ist seit 20 Jahren in verschiedenen Funktionen in der Bau- und Generalunternehmerbranche in der Schweiz tätig.

3. Commitment – Ausdruck der Verant- wortung oder bloße Absichtserklärung?

■ Kolumne von Prof. Dr. Ulrich F. Zwygart

Wer in einer Führungs-
position ist, kann sich
nicht *nicht committen*.



Prof. Dr. Ulrich F. Zwygart, Honorarprofessor der Universität St. Gallen für Unternehmensführung; Divisionär aD, ehemaliger Managing Director der Deutschen Bank und Chief Learning Officer der Zurich Insurance Group; Berater von Konzernleitungen; Autor mehrerer Bücher über Leadership & Management. 2007 erhielt er den Swiss Economics Books Award.

„Sie war sehr *committed*“ oder „er fühlte sich bei dieser Aufgabe *nicht committed*“ sind Sätze, die ich öfters höre. Wieso, frage ich mich, wird das persönliche *Commitment* so betont? Was bewirkt es, *committed* oder *nicht committed* zu sein?

Commitment ist ein Wort aus der englischen Sprache und bedeutet Verpflichtung, Bindung, aber auch Zusage und Einsatz. Während die beiden erstgenannten Begriffe ein verantwortliches Handeln beinhalten, bedeuten die anderen nur eine Bereitschaft, ein Signal zum Engagement. Zwischen der Pflicht gegenüber einer Organisation oder einem anderen Menschen und der Aussage, man sei bereit für etwas oder man werde sich engagieren, liegen Welten. In der einen Welt steht eine Person für eigenes Handeln gerade, sie ist verantwortlich, weil sie sich verpflichtet hat. In der anderen Welt erteilt man erst die Zusage, sich zu engagieren; von Pflicht und Verantwortung ist (noch) nicht die Rede.

Wer in einer Führungsposition ist, kann sich nicht *nicht committen*. Als Führungskraft steht jede Person in der Verantwortung für Ziele, Resultate und Leistungen und gleichzeitig für die ihr anvertrauten Menschen. Sie ist kraft ihrer Funktion verpflichtet, Ziele mit anderen Menschen zu erreichen. Das *Commitment* ist darin enthalten. Sie braucht es nicht zu erwähnen, kann sich aber auch nicht aus der Verantwortung stehlen.

Könnte es sein, daß das *Commitment* ein Begriff aus unserer individualistisch und anglo-amerikanisch geprägten Gesellschaft und Wirtschaft ist? Fühlt Mann oder Frau sich erst dann verpflichtet, wenn es ihm oder ihr paßt, weil ein persönlicher Vorteil verbunden ist? Leben wir in einer Welt, in der sich der einzelne zuerst *committen* muß, bevor er handelt?

Jedes Arbeitsverhältnis, jede Führungsposition, jeder Vertrag (bereits der Handschlag) beinhalten eine Verpflichtung, die über das Individuelle hinausgeht und ein *Commitment* einschließt: Das Individuum steht in der Pflicht, eine Leistung zu erbringen; im Gegenzug erhält es ein Salär, eine Dienstleistung oder eine Ware. In der Verantwortung steckt die Verpflichtung für das „wir“ und die Rechenschaftspflicht für den Fall des Scheiterns.

In der Verantwortung steckt die Verpflichtung für das „wir“ und die Rechenschaftspflicht für den Fall des Scheiterns.

4. Was zählt ein Commitment nach der Kündigung?

■ Fallbeispiel Daniel Vasella

Jedes Unternehmen fordert von seinen Mitarbeitern Loyalität. Was zählt dieses Commitment nach dem Ausscheiden aus der Firma? Was zählt das Commitment eines Verwaltungsrats, welcher 17 Jahre bei der Firma tätig war und mit ihr groß geworden ist?

Novartis entstand 1996 aus der Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz. Erster Konzernchef wurde Daniel Vasella, welcher zwischen 1999 und 2010 im Doppelmandat auch noch die CEO-Rolle innehatte. 2013 trat Daniel Vasella zurück, und es wurde bekannt, daß er nach seinem Abgang jährlich 12 Millionen Franken für eine undefinierte „Beratungsfunktion“ erhalten sollte, gekoppelt an ein Konkurrenzverbot für die folgenden sechs Jahre. Das heißt: insgesamt 72 Millionen für die Zusicherung, keine Geschäftsgeheimnisse an Mitbewerber zu verraten.

Insgesamt 72 Millionen für die Zusicherung, keine Geschäftsgeheimnisse an Mitbewerber zu verraten.

Was also zählt Vasellas Commitment gegenüber Novartis, deren erster Verwaltungsratspräsident er war und mit der er in 17 Jahren groß wurde? Es scheint mit der Auflösung des Arbeitsvertrags hinfällig. Wie anders kann man sich erklären, daß sich der Verwaltungsrat die Loyalität Vasellas für die Jahre danach mit einer ungeheuren Summe erkaufte?

Der Tatbestand wirft weitere Fragen auf: Kann Vasellas zukünftiger Arbeitgeber seinerseits auf ein Commitment zählen? Was würde es kosten?

Wiederholt hatte Daniel Vasella seiner Überzeugung Ausdruck verschafft, Menschen ließen sich nur über Geld motivieren. Wer so handelt wie Novartis gegenüber Vasella, teilt diese Überzeugung. Für den versammelten Novartis-Verwaltungsrat, die oberste Unternehmensführung, zählen offenbar nur Verträge, keine Commitments.

Mit diesem Befund in Einklang steht das im Rubicon-Editorial angesprochene „moral-hazard“-Problem. Die herrschende Denkweise über Corporate Governance geht davon aus, daß auch Top-Manager lediglich Opportunisten sind. Folgerichtig ist Loyalität allein vertraglich zu erkaufen. In diesem Sinne handelt es sich beim einschlägigen Fall Vasella um einen ebenso verständlichen wie üblichen Vorgang: Vasella gibt sich als *homo oeconomicus* zu erkennen und wird auch als solcher behandelt.

Mit diesem Befund riskiert Novartis allerdings ein *Glaubwürdigkeitsproblem*, wenngleich in ganz anderer Hinsicht. Es deutet sich in einem durch Millionenbeträge auf oberster Führungsebene geschwächten, aufgeweichten oder gar widersprüchlichen Verantwortungsbegriff an. Denn es stellt sich jetzt die Frage, wie grundlegende Versprechen von Novartis gegenüber ihren Anspruchsgruppen zu verstehen sind – allen voran der feierlich klingende Satz „Responsibility is a core part of our business strategy“* Was bedeutet diese Verantwortlichkeitserklärung für das oberste Management? Will Novartis das Schlagwort „responsibility as a core part“ nicht gerade als Abschied vom nackten Opportunismus – als Commitment – verstanden wissen? Weshalb fordert Novartis ein solches Commitment nicht auch gegenüber Daniel Vasella ein?

Ein Sturm der Entrüstung in der öffentlichen und politischen Diskussion und die Androhung der Decharge-Verweigerung verschiedener Aktionärskreise führten dazu, daß Daniel Vasella auf die Abfindung verzichtete. Er ließ mitteilen, er habe verstanden, daß in der Schweiz viele die Abgeltung eines Konkurrenzverbotes als unverhältnismäßig hoch empfänden, obwohl er seine Absicht

Es stellt sich die Frage, wie grundlegende Versprechen von Novartis gegenüber ihren Anspruchsgruppen zu verstehen sind.

* <https://www.novartis.com/about-us/corporate-responsibility>), aufgerufen im August 2015.

bekannt gegeben habe, den Nettobetrag für wohltätige Zwecke zur Verfügung zu stellen.*

Die Lehren, welche der Novartis-Verwaltungsrat aus diesem Fall zog und kommunizierte, beschränkten sich auf die Versicherung, sich für vollständige Transparenz noch mehr anzustrengen. Ulrich Lehner wird in der gleichen Mitteilung zitiert, daß der Verwaltungsrat nach wie vor an den Wert eines Konkurrenzverbots glaube und dennoch ebenso glaube, daß die Entscheidung, die Vereinbarung und die damit verbundene Entschädigung aufzuheben, den Bedenken der Aktionäre und weiterer Anspruchsgruppen Rechnung trüge.*

Die gegebenen Erläuterungen des Verwaltungsrats sind im Hinblick auf die übliche Denkweise nachvollziehbar – auch Top-Manager seien nur Opportunisten. Indessen, die Frage bleibt offen, ob Novartis damit nicht in zwei Welten zugleich lebt: In einer Welt, in welcher Loyalität nur erkaufte werden kann, und in einer Welt, in welcher der nackte Opportunismus überholt ist und das Commitment „responsibility“ zählen soll.

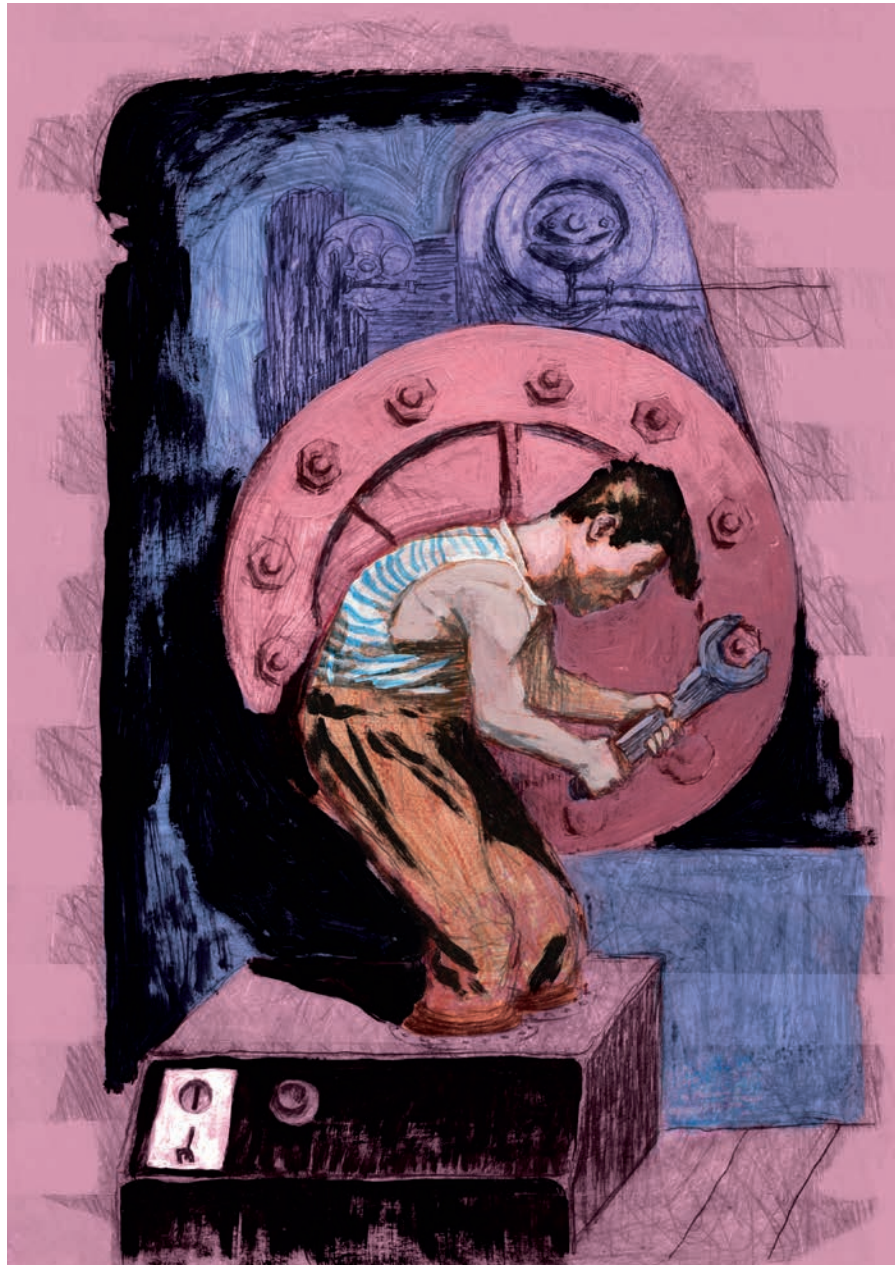
* Novartis-Pressemitteilung vom 19.2.2103

5. Scherübel zu „Commitment“

Paul Scherübel ist Kunstmaler und Illustrator, lebt und arbeitet in Graz und Basel. Im Studio trägt er am liebsten seine handgemachten russischen Hausschuhe. Bevorzugte Techniken: Öl, Tusche, Bleistift und digital. Ausstellungen u.a. in London, Graz, Wien, Stainz.

Titel: „Commitment“
Medium: Acryl auf
grundiertem Karton
Format: 35 x 50 cm

Die Illustrationen von Paul Scherübel aus Rubicon können auf <http://www.absolutum.net/rubicon/paul-scheruebel-ueber.html> erworben werden.



„Auch wenn die Forderung nach völligem Commitment propagandistische Untertöne hat, ist der Einsatz ohne Commitment denn mehr als die mechanischen Bewegungen eines Automaten mit Münzeinwurf?“

6. Lassen sich Commitments organisieren?

■ Drei Basispunkte zu „Commitment-Kultur“

Das Commitment des einzelnen zu den Unternehmenszielen ist nicht nur eine Frage der inneren Einstellung. Es ist ebenso abhängig von der Organisation, in welcher der einzelne erfolgreich sein muß. In diesem Sinne kann man sagen: Commitments lassen sich nicht erzwingen, aber durch Organisation ermöglichen. Allerdings verbietet sich hier ein oberflächlicher, hastiger und abgekürzter Zugriff über das Wörtchen „Kultur“. Von „Commitment-Kultur“ ist viel zu viel die Rede, ohne damit die Problemlage erfaßt zu haben. Um das Unternehmen auf den Weg einer Commitment-Kultur zu bringen, gilt es, das System „logisch“ zu gestalten. Zum ersten sind die organisationalen Voraussetzungen für Commitment zu erkennen. Zum zweiten genügt der gewöhnliche Modellfall des Commitments für ein angemessenes Verständnis dieser Voraussetzungen nicht. Zum dritten muß verhindert werden, daß das gewünschte Commitment zu einer Form der Korruption nach innen entartet.

Erstens: Übereinstimmende Erwartungen

Unmögliches kann man weder fordern noch versprechen. In diesem Sinne muß die Organisation Commitments „ermöglichen“, denn für realistische, konsistente oder sinnvolle Vorgaben kann ja nicht der einzelne sorgen. „Commitments ermöglichen“ heißt: Klärungsbedürftig sind die Erwartungen, unter denen das Commitment einzuhalten ist. Je widersprüchlicher sie ausfallen, desto labiler die Loyalität des einzelnen. Wenn ihm die Einhaltung eines Commitments nur gelingt, indem er ein anderes Commitment aufkündigt, ist er versucht, opportunistisch zu handeln – beispielsweise, wenn er ein Commitment zu einem Projekt gibt, das er mit seiner Linienfunktion weder zeitlich noch kräftemäßig vereinbaren kann.

Unmögliches kann man weder fordern noch versprechen.

Um für dieses handfeste Problem eine einfache Formel zu finden: *Je unvereinbarer die Erwartungen, desto absurder für den einzelnen; je absurder, desto opportunistischer wird gehandelt.* Um „committed“ zu bleiben, braucht es eine gewisse Konsistenz der Erwartungen des Unternehmens an den einzelnen, eine Übereinstimmung, die sein Commitment sinnvoll macht. Das Unternehmen hat diese Übereinstimmung der Erwartungen zu überprüfen und zu gewährleisten. Um es abstrakt auszudrücken: Die Organisation muß ihren normativen Paradoxiegrad senken. Und sie muß davon ausgehen, daß ihr Paradoxiegrad natürlich ist, daß er mit der Komplexität des Unternehmens anwächst und daß er letztlich ungewollt und zufällig entsteht. Aus diesem Grunde ist er bewußt zu bearbeiten.

Zweitens: Dialektisches Regelverständnis

Um Klarheit über die Erwartungen zu schaffen, begnügen sich die meisten Unternehmen damit, Regeln einzuführen: Reglemente, Codes, Richtlinien, Führungsgrundsätze. Um „committed“ zu bleiben, genügt aber diese Form von Klarheit nicht. Zum einen wird unklar, ob zur Einhaltung des Commitment „rule taking“ oder „rule making“ gilt. Erstes verlangt, sich an Ordnungen zu halten und keine Extratouren zu machen, zweites, sich über Regeln hinwegzusetzen, Ausnahmen zu schaffen und unangemessene Regeln spontan zu ersetzen. Beides, „rule taking“ wie „rule making“, ist in Berufung auf das Commitment gleichermaßen denkbar, obwohl einander völlig entgegengesetzt.

Wie ist diese Unklarheit zu bereinigen? Regeltreue wie Regelverletzung kommen in der Organisation jeweils auf zweierlei Arten vor. Diese müssen deutlich auseinandergehalten und unvereinbar bewertet werden. Denn „committed“ ist man nicht nur, indem man sich den Regeln unterwirft. Vielmehr ergeben sich viele Situationen, in denen erst die Regelverletzung das Commitment unter Beweis stellt:

Regeltreue geschieht entweder im Dienste der Vorschrift oder im Dienste der Sache. Entweder man ist ein Rädchen im Getriebe und führt die Regel ebenso automatisch wie pedantisch aus. Oder man folgt nur dem Sinn der Vorschrift und denkt bei der Ausführung mit. Dies ist der Modellfall für Commitment: Wer mitdenkt und vom Buchstaben auch mal abweicht, den versteht man als „committed“.

Allerdings verlangt ein solches Commitment von der Organisation ein dialektisches Regelverständnis. Wer durch Mitdenken

Es ergeben sich viele Situationen, in denen erst die Regelverletzung das Commitment unter Beweis stellt.

von der Mechanik der Regel abweicht, beginnt, die Regel zu verletzen. Genau dies muß in der Organisation zulässig sein. Denn erst hier trennt sich sozusagen die Spreu der Opportunisten vom Weizen derjenigen, die „committed“ sind. Regelverletzung wagt man entweder im Interesse der Person oder im Interesse des Unternehmens. Entweder man ist Machiavellist, impulsiv, bequem und foutiert sich um die Regel. Oder man setzt sich über die Regel eigenverantwortlich hinweg, um ein gemeinschaftliches Ziel zu erreichen. In diesem Fall ist man ebenso wie bei der Regeltreue – und jetzt erst recht – „committed“. Man beweist Intrapreneurship, sogenanntes „organizational citizenship behavior“, das heißt, man steht für den gemeinsamen Erfolg ein. Für ihn riskiert man persönlich „etwas“.

Drittens: Ethisch überzeugende Ziele

Ein Commitment in dieser starken Form kann die Organisation nur unter einer weiteren Bedingung ermöglichen. Die Unternehmensführung muß Ziele bereitstellen, welche für den einzelnen als legitim gelten können. Ansonsten würde die Organisation eine innere Paradoxie heraufbeschwören, an dem jedes Unternehmen auf Dauer zugrunde geht: Regelverletzung wäre erlaubt und erwünscht, aber nicht mehr im Rahmen des Legitimen, sondern nach dem Grundsatz: „Der Erfolg heiligt die Mittel“. Damit entartete das Commitment zu einer organisierten Form der Korruption nach innen. Denn nur diejenigen würden „committed“ bleiben, denen die Legitimität der Ziele egal ist. Alle anderen würden sich auf fragwürdige Ziele, weil sie ihnen illegitim erscheinen, nicht mehr festlegen lassen.

Um nicht ungewollt Korruption nach innen zu organisieren, hängt an der ethischen Begründung der Unternehmensziele viel von dem, was man unscharf als „Commitment-Kultur“ bezeichnet und herbeiwünscht. Je überzeugender diese ethische Begründung ausfällt, desto stärker vermag sich eine solche Kultur auszuprägen.

Fazit: Eine Commitment-Kultur läßt sich insofern organisieren, als organisationale Voraussetzungen für das Commitment des einzelnen geschaffen werden. Es sind deren drei: übereinstimmende Erwartungen, ein dialektisches Regelverständnis und ethisch überzeugende Ziele. Diese Voraussetzungen garantieren zwar nicht, daß der einzelne „committed“ ist – in diesem Sinne läßt sich kein Commitment organisieren. Aber es sind Basispunkte, und sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit zum gewünschten Commitment.

Die Unternehmensführung muß Ziele bereitstellen, welche für den einzelnen als legitim gelten können.

7. Auf welches Commitment kann man zählen?

■ Das Komponenten-Tool von Meyer und Allen*

Wie sehr der einzelne gegenüber dem Unternehmen „committed“ ist, will gemessen und gesteuert werden. Unzählige Tools, Methoden und Instrumente sind hierzu im Umlauf. Den meisten ist eines gemeinsam: das „Drei-Komponenten-Modell“ von Meyer und Allen aus dem Jahre 1991. Es ist zum Standardansatz avanciert und wird gehandelt wie eine unverbrüchliche wissenschaftliche Wahrheit – analog der Wahrheit, daß die Erde um die Sonne dreht. Wie aber steht es um die Plausibilität dieses Drei-Komponenten-Modells tatsächlich?

Der Ansatz läßt sich in wenigen Sätzen erklären. Was wir als Commitment gegenüber dem Unternehmen bezeichnen, ist ein Komplex aus drei Elementen, die unterschiedlich stark ausgeprägt sein können:

Affektives Commitment – Was mich bindet, ist ein positives Gefühl, am richtigen Ort zu sein, meinen Traumjob auszuüben. Ich sage: „Ich wäre glücklich, weiterhin für das Unternehmen tätig zu sein.“

Verlustberechnendes Commitment – Was mich bindet, ist kein Gefühl, sondern das Resultat einer persönlichen Verlustrechnung. Der Verlust kann Geld, Status oder menschliche Beziehungen betreffen. Ich frage mich: „Was verliere ich, wenn ich gehe?“ Und komme zum Schluß: „Ginge ich, würde mein Leben auf den Kopf gestellt.“

Normatives Commitment – Was mich bindet, ist eine Überzeugung, daß ich bleiben soll – obwohl ich unglücklich bin und sich mir andere Möglichkeiten außerhalb des Unternehmens bieten. Ich sage beispielsweise: „Es wäre einfach falsch, das Unternehmen zu wechseln, weil ich ihm so viel zu verdanken habe.“

* John P. Meyer, Nathalie J. Allen: A three-component conceptualization of organizational commitment, in: Human Resource Management Review, Bd. 1 (1991), S. 61-89.

Von diesen drei Formen sei die affektive Commitmentform die stärkste. Nur sie sei „wirkliches“ Commitment. In der Anwendung verlangt das Modell, den einzelnen im Unternehmen auf die Ausprägung affektiver, berechnender oder normativer Bindung hin zu „diagnostizieren“ und affektives Commitment zu fördern bzw. normatives und berechnendes Commitment in affektives zu „überführen“. Das soll über Befragung, Gespräche und Verbesserung der Jobsituation gelingen, beispielsweise durch Einführung von Gruppenarbeit, Verkürzung der Feedbackzyklen oder Aufträge, mit denen der einzelne sich gut, ja sogar großartig fühlt.

Die Vorstellung, ein Commitment werde über geweckten Enthusiasmus erreicht, entspringt vermutlich einem typisch us-amerikanischen Managementverständnis. Was dabei typischerweise vergessen geht, ist zweierlei:

Zum ersten funktioniert das Modell wie eine Gewissensprüfung. Es geht darum, in Erfahrung zu bringen, ob der einzelne die „richtige Einstellung“ hat – ob er wirklich „comitted“ ist, wobei „wirklich“ hier bedeutet: gefühlsmäßig, emotional. Diese Fixierung auf die richtige Einstellung leistet einem ideologischen Managementansatz Vorschub: Wer für das Unternehmen nicht begeistert ist, muß begeistert werden. Fehlt die richtige Einstellung, ist sie ihm beizubringen.

Zum zweiten behauptet das Modell, daß nur ein affektives Commitment wirklich zähle. Deshalb seien berechnendes und normatives Commitment defizient und müßten gezielt in Richtung der affektiven Commitmentform bearbeitet werden. Ist diese These stichhaltig? Zweifel sind angebracht, insbesondere dann, wenn wir uns folgende Fragen stellen:

Ist ein affektives Commitment mehr als ein flüchtiges Gefühl? Wie kann es in unausweichlichen Frustrationserfahrungen aufrechterhalten werden? Bindet mich der gute Grund, nichts verlieren zu wollen, nicht ebenso oder sogar stärker an das Unternehmen? Und schließlich ist zu fragen: Handelt es sich beim normativen Commitment tatsächlich um die schwächste Form oder nicht vielmehr um das allein „wirkliche“ Commitment? Glücksgefühle und Verlustrechnungen sind Anreize, Versionen rationaler Wahl. Ein Commitment geht darüber hinaus, denn es beweist sich erst, wenn der einzelne trotz negativer Gefühle und besserer Optionen seine einst gegebene Verpflichtung, sein „Ja, das mach ich!“, nicht zurücknimmt.

Der Ansatz übersteht diesen letzten Einwand kaum. Seine Prämissen sind verkehrt: Im Drei-Komponenten-Modell dreht sich die Sonne um die Erde. Seine bleibende Leistung besteht allein

Das Modell behauptet, daß nur ein affektives Commitment wirklich zähle.

darin, in Abgrenzung vom Affektiven und Berechnenden das Normative eines Commitments mit ebendem Wort auf den Begriff zu bringen. Wie es Schmid im Rubicon-Leitartikel formuliert: „Die Kraft des *Commitments* liegt darin, etwas zu tun, weil man es *soll* – auch wenn man gerade einmal nicht will.“ Auf dieser Basis könnten neue Diagnose- und Steuerungsinstrumente aufsetzen.

8. Ausblick

■ Nächste Rubicon-Ausgabe

Rubicon
Oktober-Ausgabe

Korruptionsrisiken erkennen – aber wie?

Korruption wird mit „Begünstigungskultur“ in Verbindung gebracht. Ist damit das Risiko „Bestechung“ angemessen verstanden? Wie können konkrete Risiken im eigenen Unternehmen erkannt werden? Wie können sie antizipiert werden? Sind es bloß Kontrollprozesse, die zu implementieren sind oder lassen sich die Risiken in organisationalen Konstellationen des Unternehmens identifizieren?

Rubicon
November-Ausgabe

„Make A Difference!“ Im Konflikt?

Unterschiedliche Stakeholder-Erwartungen führen unweigerlich dazu, daß sich Unternehmen nicht selten in einem handfesten Konflikt nach innen oder außen wiederfinden. Sind solche Konflikte negativ und sollten Sie vermieden werden? Oder verkörpern sie eine Profilierungschance? Was unterscheidet eine Konfliktklärung auf Augenhöhe von einem Machtkampf? Wie riskant ist es, Konflikte nicht zu klären, sondern auszusitzen?

Wann wird ein Risiko untragbar?

Im Unternehmen sind Entscheidungen mit unsicheren Konsequenzen fast täglich zu fällen. Welchen Risiken darf sich das Unternehmen aussetzen? Welche Risikosituationen und Unsicherheiten sind ethisch tragbar? Für wen und inwiefern? Wie können in der Risikobewertung ethisch relevante Konsequenzen von ethisch irrelevanten unterschieden werden? Weshalb ist Risikomanagement ohne Risikoethik untauglich?

9. Leserdienst

Rubicon erscheint in elf Ausgaben pro Jahr (PDF und Print) und ist nur im Abonnement erhältlich.

Als Rubicon-Abonnent erhalten Sie monatlich per E-Mail den ABSOLUTUM-Letter mit Ihrem persönlichen Online-Zugang zur neuen Ausgabe. Zudem besitzen Sie exklusiven Online-Zugriff zu allen bisher erschienenen Ausgaben in deutscher Sprache auf <http://www.absolutum.net/rubicon/inhalt-vorschau.html>

Bestellung eines Abonnements für 1-10 Leser auf <http://www.absolutum.net/rubicon/abonnieren.html>

Für ein Corporate-Abonnement mit unbeschränkter Anzahl Leser in Ihrem Unternehmen nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf.

Sie können Rubicon auch auf Englisch abonnieren: wenn Englisch Konzernsprache ist oder für Ihre ausländischen Tochtergesellschaften oder für Ihr englischsprachiges Management oder Kunden im Ausland. Nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf.

Lesen Sie auch die Blogs von Dr. Manuel Bachmann und Olivier Gut auf <http://www.absolutum.net/blog.html>

Fragen und Anregungen zu Rubicon senden Sie bitte an letter@absolutum.net

Jede Zuschrift wird eingehend beantwortet.

Rubicon
Januar-Ausgabe 2016

Kontakt:
letter@absolutum.net
Tel. +41 31 533 50 78

© 2015. Alle Rechte vorbehalten. Das Magazin „Rubicon“ ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch nur auszugsweise, und sonstige Weiterverwendungen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig. Haftungsausschluß: Rubicon ist einem wissenschaftlichen Wissensverständnis verpflichtet. Alle Aussagen sind gewissenhaft recherchiert und Quellen werden ausgewiesen. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Rubicon beinhaltet die persönliche Meinung der Autoren. Herausgeber und Autoren lehnen jede Haftung ab.

Verlag und Herausgeber:

Absolutum AG, Bern
Falkenplatz 5
CH-3012 Bern

www.absolutum.net



ABSOLUTUM
ETHICAL RISK TRANSFORMATION