

Unternehmensethik als neue Kraft zur Durchsetzung von Wachstumsstrategien

*X. Kongress für Familienunternehmen
Universität Witten/Herdecke im Februar 2008*

Referenten: Steven K.N. Wilkinson – Anette Suzanne Fintz

Zusammenfassung

Unternehmensethik gilt einerseits als wichtig, andererseits immer noch manchmal als Hemmschuh für das Wachstum eines Unternehmens. Die Workshopleiter gehen hingegen davon aus, Wachstum eines Unternehmens sei deutlich wahrscheinlicher zu beherrschen, wenn dem unternehmerischen Handeln eine klar formulierte und gelebte Ethik zu Grunde liegt. Unternehmensethik fördere mittel- und langfristiges Wachstum, und verhindere kurzfristiges Auf- und Absteigen oder Wuchern.

21 Teilnehmer diskutierten lebhaft, inwiefern Unternehmensethik eine Frage von Moral sei und ob man sich moralisches Verhalten in jeder Lage leisten könne. Sie brachten dabei eigene Erfahrungen ein. Die Diskutanten kamen zu dem Schluss, dass es wesentlich auf die gelebten Werte einer Unternehmensführung ankomme, die langfristig zu glaubwürdigem Handeln und damit auch zum Wachstum eines Unternehmens beiträgt. Im ersten Textteil werden der Ablauf und der spannende Diskussionsverlauf des Workshops nachskizziert.

Im zweiten Teil finden sich ausführliche Definitionen und Kategorisierungen, die die Referenten für den Workshop zusammengestellt haben.

Einführung zum Thema Unternehmensethik

Zu Beginn erzählte Steven Wilkinson eine tatsächlich erlebte Situation, die eine (unternehmens)ethische Entscheidung erforderte:

„Stellen Sie sich vor, Sie sitzen am Flughafen, Ihre Maschine ist zum Boarding aufgerufen; Ihnen gegenüber sitzt ein Geschäftsmann, der offensichtlich an der ausgedruckten Version einer Präsentation arbeitet. Seine Maschine wird das letzte Mal aufgerufen, hektisch packt er seine Sachen zusammen und geht. Als Sie wieder aufsehen, entdecken Sie die Präsentation auf dem Tischchen, die er offensichtlich vergessen hat.

Sie nehmen das Papier und entdecken: es enthält die Strategie Ihres direkten Konkurrenten mit etlichen unternehmensinternen Daten, die Ihnen bei eingehendem Studium sehr nützlich sein könnten.

Tatsächlich ist das einem meiner Mitarbeiter passiert; er kam mit dem Papier zu mir und fragte, was wir nun damit machen. Drei Alternativen kamen mir spontan in den Sinn:

1. Intensives Studium und Nutzen der Daten.
2. Das Paper dem Vorstand des Konkurrenzunternehmens mit einem Brief zuschicken, in dem ich schreibe, woher das Papier stammt und ich ihm zusage, die Unterlagen nicht gelesen zu haben.
3. Das Paper anonym zurück senden.

Ich muss zugeben, dass ich einen Nachmittag damit verbracht habe, immer wieder zu überlegen, was ich tun sollte. Und auch der Mitarbeiter war, glaube ich, gespannt, ob er Lob oder Tadel für seinen Vorschlag, die Unterlagen zu nutzen, ernten würde.

Mir kamen zwei Texte, in den Sinn, die ich seit Jahren immer wieder lese. Der eine stammt aus Machiavellis Pamphlet „Der Fürst“, der andere aus dem Talmud.“

Die Referenten lasen die beiden Texte vor:

Text 1: Niccolò Machiavelli „Der Fürst“

Wie löblich es ist, wenn ein Fürst sein Wort hält und rechtschaffen und ohne List verfährt, weiß jeder. Trotzdem zeigt die Erfahrung unserer Tage, dass die Fürsten, die sich aus Treu und Glauben wenig gemacht und die Gemüter der Menschen mit List zu betören verstanden haben, Großes geleistet und schließlich diejenigen, welche redlich handelten, überragt haben. Man muss wissen, dass es zwei Arten zu kämpfen gibt, die eine nach Gesetzen, die andere durch Gewalt; [...]

Ein kluger Herrscher kann und soll daher sein Wort nicht halten, wenn ihm dies zum Schaden gereicht und die Gründe, aus denen er es gab, hinfällig geworden sind. Wären alle Menschen gut, so wäre dieser Rat nichts wert; da sie aber nicht viel taugen und ihr Wort gegen dich brechen, so brauchst du es ihnen auch nicht zu halten. Auch wird es einem Fürsten

nie an guten Gründen fehlen, um seinen Wortbruch zu beschönigen. Hierfür könnte man zahllose moderne Beispiele anführen und nachweisen, wie viele Versprechungen und Verträge durch die Untreue der Fürsten gebrochen worden sind, und wie derjenige, der am besten den Fuchs zu spielen verstand, am weitesten gekommen ist. Freilich ist es nötig, dass man diese Natur geschickt zu verhehlen versteht und in der Verstellung und Falschheit ein Meister ist. Denn die Menschen sind so einfältig und gehorchen so sehr dem Eindruck des Augenblicks, dass der, welcher sie hintergeht, stets solche findet, die sich betrügen lassen. [...] **(Ausschnitt aus Kapitel 18: Inwiefern die Fürsten ihr Wort halten sollen)**

Text 2: Gebet aus dem Talmud

Achte auf deine Gedanken, denn sie werden deine Worte,
achte auf deine Worte, denn sie werden Handlungen,
achte auf deine Handlungen, denn sie werden Gewohnheiten,
achten auf deine Gewohnheiten, denn sie werden dein Charakter,
achte auf deinen Charakter, denn er wird dein Schicksal.

aus dem Talmud

Grundthesen

1. Die Arbeit vor dem Hintergrund einer Unternehmensethik an Hand eines unternehmensinternen Wertekodex hilft, dass der Wachstumsprozess in erfolgreichen Bahnen verläuft. So wird aus einem florierenden Wachstum kein unkoordiniertes Wuchern.
Ein Wertekodex hilft gerade in Zeiten hoher Belastung, an der richtigen Stelle und frühzeitig genug „nein“ zu sagen, um letztlich das zu tun, was das Unternehmen mittel- und langfristig erfolgreich macht.
2. Unternehmenswerte sind identitätsstiftend und unterstützen ein klares Unternehmensprofil nach innen und außen.

Arbeit mit den Workshopteilnehmern

Was steckt begrifflich in unserem Workshop-Thema?

Begriffsklarheit 1

Konfuzius wurde gefragt: „Was würdest Du tun, wenn Du einen Staat aufzubauen hättest?“

„Zunächst die Begriffe klären!“

Begriffe klären heißt festlegen, worüber wir reden, wenn bestimmte Begrifflichkeiten verwendet werden.

Für den Workshop hieß das:

Was verstehen Sie unter Ethik? – Was verstehen Sie unter Moral?
Was ist der Unterschied zwischen Moral und Ethik?

- ⇒ In der Alltagssprache werden die Begriffe nicht exakt verwendet, vielmehr verschieden belegt und je nach Anliegen/Ziel angewandt. Zum Beispiel wird der Begriff Unternehmensethik immer dann verwendet, wenn moralisch geurteilt wird.
- ⇒ Etymologisch und fachsprachlich werden diese Begriffe ungenau bis falsch verwendet. Begriffe sprachlich richtig verwendet (vgl. ausführlich in Teil II):

Ethik ist die Begründung normativer Systeme und enthält keinen appellativen Charakter.

Moral beschreibt das normative System, den jeweiligen Verhaltenskodex, die „Dos“ und „Don'ts“, die in einer Gemeinschaft gelten. Hier gelten Kategorien von gut und böse.

Unter „Unternehmensethik“ wird seitens der Öffentlichkeit meistens ein Verhalten verstanden, bei dem das Gemeinwohl vor dem unternehmerischen Wohl steht.

Aktuelles Beispiel: Die Schließung des Nokia-Werkes, bei dem Arbeitsplätze in Deutschland verloren gehen. Hier wurde der Ruf nach „der“ Unternehmensethik laut. Es handelt sich hier um eine moralische Frage, inwiefern ein Unternehmen verpflichtet ist, die aufgebauten Arbeitsplätze auf Dauer zu halten, selbst wenn es für die Unternehmensbilanz günstigere Möglichkeiten gibt.

Zwischen-Ergebnis 1:

Viele Positionen, Meinungen und Themendiskussionen, die unter dem Stichwort „Unternehmensethik“ laufen, sind gar keine ethischen Themen! Verstöße gegen die öffentliche Moral werden (im Unterschied zu juristischen Verstößen) z.B. mit Rufschädigung sanktioniert.

Für ein Unternehmen ist es wichtig, eine Art Verfassung (bewusstes Wertesystem) aufzustellen, die nach innen (unternehmerische Entscheidungen, Unternehmens- und Führungskultur) und außen (Unternehmensprofil, Werbestrategien, Umgang mit Kooperationspartnern, Kunden) gilt.

Begriffsklarheit 2

Was sind Werte?

Werte sind bewusste und unbewusste Motive, die unser Denken, Entscheiden und Handeln maßgeblich beeinflussen. (vgl. in Teil II weitere Ausführungen).

- ⇒ Werte zeigen die Identität und sind entscheidungsrelevant.
- ⇒ Wertemuster enthalten konstruktive Spannungen.
- ⇒ Werte müssen *gelebt* werden, als bloße Bekenntnisse sind sie nutzlos.

Erfahrungen der Workshopteilnehmer mit Werten

- ⇒ Eine Teilnehmerumfrage ergab, dass die große Mehrzahl der anwesenden Unternehmer bereits Kernwerte für ihr Unternehmen definiert haben.
- ⇒ Die Teilnehmer wurden gebeten, die Unternehmens-Kernwerte auf Metaplankarten zu notieren und an eine Pinwand zu heften.
- ⇒ Die am häufigsten genannten Werte (Reihenfolge nach Häufigkeit):
 - Nachhaltigkeit
 - Verantwortung für Menschen
 - Wirtschaftlichkeit
 - Kundenorientierung

Zwischen-Ergebnis 2: Besonderheit Familienunternehmen

Die Besonderheit von Familienunternehmen ist die Betonung der Nachhaltigkeit und Verantwortung für Menschen auch im Hinblick auf unternehmensstrategische Entscheidungen.

Diskussion mit den Teilnehmern – Fragestellungen

▲ Werte als Alleinstellungsmerkmal?

Wenn so viele Kern-Werte bei den Unternehmen offensichtlich kongruent sind, inwiefern soll das dann ein Profil bilden?

→ Können Unternehmenswerte so formuliert werden, dass sie ein Alleinstellungsmerkmal bilden?

Fazit der Diskutanten:

Werte sind kein „Tool“, das man öffentlichkeitswirksam einsetzt. Werte sind intrinsische Motivationen, die zu Handlungen führen, die mit tiefster Überzeugung umgesetzt werden. Werte als authentisch formulierte Überzeugungen machen diese Handlungen glaubwürdig und langfristig lebbar.

Werte können also nicht „am grünen Tisch“ formuliert werden, damit sie werbewirksam eingesetzt werden können.

Da Werte immer nur als gelebte Werte aufscheinen, ist es unproblematisch, wenn mehrere Unternehmen dasselbe Werte-Set haben, denn es kommt darauf an, wie diese Werte personabhängig und situationsbedingt umgesetzt werden.

▲ **Werte als ein Gut, das man sich „leisten können“ muss?**

Sind Werte etwas, was man sich je nach wirtschaftlicher Situation des Unternehmens „leistet“ oder auch nicht?

Die Diskutanten waren unterschiedlicher Ansicht. Einige jüngere Teilnehmer tendierten zu der Ansicht, dass man anfangs vielleicht Kompromisse schließen müsse, um überhaupt einen Platz auf dem Markt erobern zu können. Andere Unternehmer berichteten, dass es eher umgekehrt der Fall sei und sie gerade in kritischen Situationen mittel- und langfristig von einer konsequenter Ausrichtung an Werten profitiert hatten.

Fazit der Diskutanten:

Definierte Kernwerte prägen die Unternehmenskultur und den Charakter des Unternehmens maßgeblich und entsprechen daher nicht einfach einem verfügbarem Katalog. Sie müssen (vor-)gelebt werden, um nachhaltig zu prägen.

Werte sind kein „Luxusgut“, sondern vor allem in zwei Situationen eine wertvolle Orientierungshilfe:

1. In wirtschaftlich schwierigen Situationen
2. In Wachstumsphasen

Begründung: Werteklarheit, die situationsunabhängig geschaffen wurde, gibt dem Unternehmer Klarheit darüber, was er für seine Identität „braucht“. Das heißt konkret: Welcher Vorgehensweise wird zugestimmt, ohne sich selbst und sein Profil zu verlieren? Beispiel: Entscheidung darüber, welcher Auftrag entgegen genommen, welcher abgelehnt wird; welche Kooperationspartner (nicht) in Frage kommen.

Die zugrunde liegende These: Werte sind für das Unternehmen identitätsstiftend und bilden das Rückrat, das gerade in kritischen Situationen dringend gebraucht wird. Werte bilden insofern eine selbst gewählte Moral; Moral wird häufig dann relevant, wenn es ums „Nein“-Sagen geht.

▲ **Werte als Führungstool – Die Rolle der Unternehmensgröße**

Inwiefern können Werte als Tool implementiert werden?

Wenn Werte für die Unternehmenskultur so maßgeblich sind, andererseits aber doch vom Unternehmer bzw. der Unternehmerfamilie geprägt werden: Ab wann ist es dann sinnvoll, die Werte klar zu benennen?

Die Workshopteilnehmer waren sich einig, dass sich ein kommunizierbares Werte-Set in einem größeren Unternehmen in Hinblick auf die Führungskultur positiv auswirkt: Durch definierte Kernwerte ist von vorne herein festgelegt, worauf das Unternehmen achtet und wofür es stehen will („dos“ und „don'ts“), wodurch auch die Führungsmitarbeiter wissen, woran sie sich in ihrer Mitarbeiterführung und im unternehmerischen Handeln orientieren sollen.

Ab wie viel Personen eine Arbeit an den Unternehmenswerten nötig ist, wurde verschieden beurteilt. Einige meinten, bei kleinen Unternehmen könnten sich Mitarbeiter, Kooperationspartner und Kunden am Unternehmer direkt orientieren, d.h. am Handeln „ablesen“, worauf es demjenigen ankomme. Andere (gerade die betroffenen Kleinunternehmer)

betonten, es sei für sie selbst wichtig, sich ihre Unternehmenswerte frühzeitig festgelegt zu haben, um in kritischen oder hektischen Situationen schnell und souverän handlungsfähig zu sein. Der Unterschied zwischen Klein(st)-unternehmen und Großunternehmen besteht hier wesentlich in der Verschiedenheit, wie ein Werte-Definitions-Prozess abläuft (z.B. wer einbezogen werden muss).

Besonders deutlich wurde in dem Diskussionsabschnitt, wie wichtig es ist, die Werte nicht auf Hochglanzprospekt abzudrucken, vielmehr sie täglich zu leben.

Fazit der Diskutanten:

Werte definieren den Charakter des Unternehmens, der die Führungskultur prägen soll. Ein offen kommuniziertes Werte-Set ermöglicht die Implementierung einer gewollten Führungskultur und gibt Führungsmitarbeitern Klarheit. Die Größe des Unternehmens spielt für die Notwendigkeit eines Werte-Definitions-Prozesses eine untergeordnete Rolle.

Auf jeden Fall gilt: Menschen suchen nicht Werte, vielmehr:

Menschen suchen Menschen, die Werte leben.

Resümee

- ▶ Nicht jede unternehmerische Herausforderung ist mit einem unternehmensethischen Problem verknüpft!
- ▶ Es gibt nicht „die eine“ Unternehmensethik, die richtig oder falsch ist.
- ▶ Unternehmensethik hilft dabei, Gefahren des Wachstums früh zu erkennen und dann entsprechend der jeweiligen Situation – entlang der vorher bewusst gewählten Werte – Handlungs-Wege zu entscheiden.
- ▶ Unternehmensethik gibt in turbulenten Zeiten ein Entscheidungsraster, das dabei hilft, schnell, sicher und klar entscheiden zu können. *(Hier noch eine kleine „Warnung“: ethische Fragestellungen führen häufig zu einem „NEIN“, wenn man emotional getrieben „ja“ sagen würde.)*
- ▶ **Das Paradox des Workshopthemas**
Unternehmens-Ethik ist kein „Tool“, das man als Werkzeug einfach einsetzen kann.
Hingegen kann die Diskussion über Unternehmenswerte und die Frage, welche Werte *gewollt* sind und in Zukunft bewusst umgesetzt werden „sollen“, eine neue Kraft hervorbringen: Weil alle Beteiligten gestalterisch am Unternehmen mitwirken, können sie sich als Teil des Unternehmens verstehen und so als Persönlichkeiten an einem „Sinn des Unternehmens“ partizipieren.

Insofern kann Unternehmensethik als Steuerungsinstrument genutzt werden.

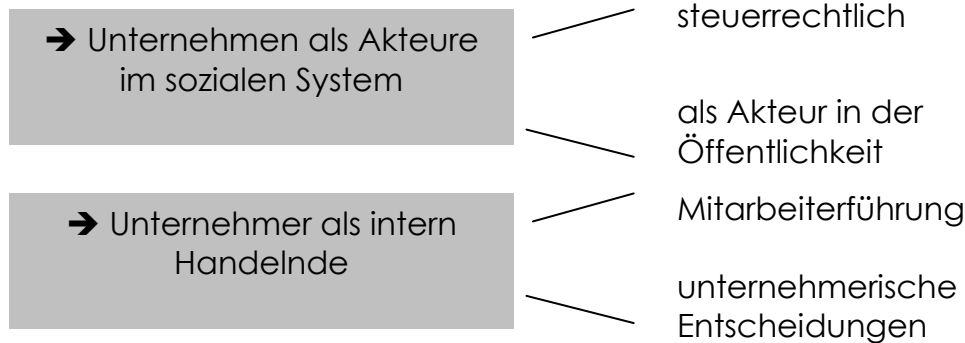
- Fokussieren durch Selbst-Klären
- Nein-Sagen, weil Klarheit bereits vorher geschaffen wurde
- Applikation von Ressourcen, um Wachstum zu steuern

Teil II

Inhalte und Strukturen zum Thema – Statements

Ethik in Zusammenhang mit Wachstum

Gemäß der fachsprachlichen Definition sind Unternehmen amoralisch. Unternehmensethik im Sinne gewählter moralischer Prinzipien gewinnen Bedeutung in Hinblick auf:



Die freiwillige Bindung an Werte wirkt **identitätsstiftend** und nutzenstiftend:

Der „Nutzen“ von definierten Werten:

1. Bei Wachstum: klarer, nachvollziehbarer Kodex
2. Bei Veränderungsprozessen: Anpassungen haben Grundstrukturen, die als Richtlinien gelten

Werteklarheit verhindert die alleinige Orientierung an Einzelpersonen („gelebte Ethik“). Diese zieht ein Problem nach sich: Wenn die Einzelperson nicht mehr da ist oder andere Personen an dessen Stelle treten, fällt die Gültigkeit des Bisherigen weg.

Definition Werte, Ethik, Moral

Ethik => Moral => Einzelhandlungen

Ethik ist das normative System, das sich vor dem Hintergrund von Werten erstellen lässt. Von hier aus lassen sich moralische Haltungen ableiten (dos and don'ts), die sich in konkreten Einzelhandlungen niederschlagen.

Werte

A) Definition

Werte sind bewusste und unbewusste Motive, die unser Denken, Entscheiden und Handeln maßgeblich beeinflussen.

- Identitätsstiftend → Einstellung zu sich selbst und zur Welt
- Normative Kriterien für Entscheidungsmuster
- „moralische Werte“ (n. Kohlberg) → Vorhandensein rationaler und innerer Gründe für moralisches Handeln
- Klarheit der Werte → Autonomie der Person (Unabhängigkeit von Anordnungen und Sachzwängen)

B) Gelebte Werte => gelebte Ethik

- intrinsisch → folgen einem Wollen
→ sind selbst-verantwortend
→ enthalten Spannungen
- Wert-Handeln
- Vorleben [→ Anforderungen an den Unternehmer]

C) Werte-Gemeinschaften => gelebte Unternehmensethik

- „kollektives Wissen“ – Unternehmens“kultur“
- Controlling System
- wirkt sich auf gesellschaftlichen Feldern aus:
 - Mitarbeiter des Unternehmens
 - Gesellschaft, in der das Unternehmen platziert ist
 - Gesellschaft, für die das Unternehmen produziert
 - wirkt über die Kernaussage des Unternehmens über „Werte-Signale“ hinaus
 - Handlungen seitens Unternehmensvertreter werden von Gesellschaft an kommunizierten Werten gemessen

D) Zentrale Aufgabe des Unternehmers

- Werte-Klarheit schaffen
- Vorleben der Werte
- Bildung einer Werte-Gemeinschaft

Σ - Resümee

Werte sind handlungsleitend, identitätsstiftend und authentisch (i.S.v. glaubwürdig).
Werte müssen **gelebte Werte** sein.

Ethik

A) Begriffs-Definition

ethos (grie.) = Gewohnheit, Sitte, Brauch

Ethik = Moralphilosophie → Theorie moralischer Begründungen

→ Theorie moralischen Handelns

≠ Theorie darüber, was „gut“ oder „böse“ ist

→ Als ethisch wird das aufgefasst, was in einer Gesellschaft als moralisch gut bewertet wird.

B) Hingegen: Unternehmensethik in der Alltagssprache:

Ethisch verhält sich ein Unternehmen, dessen Leiter zu den Mitarbeitern „gut“ sind, und die sich innerhalb der Gesellschaft so verhalten, dass diese davon profitiert.

Unternehmensethik steht in engem Zusammenhang mit der Moral der Gesellschaft, innerhalb der sie agiert: „Gut ist, was der regionalen Gemeinschaft nützt.“

C) Zentrale Aufgabe des Unternehmers

Für langfristige Perspektive ist es nötig, ein Moral- bzw. Werte-System zu schaffen, das innerhalb des Unternehmens konsistent gilt. Dieses System muss mit dem moralischen Wertekodex der Gesellschaft (= moralische Auffassung) abgeglichen werden, um im Vorfeld abschätzen zu können, wie die von Entscheidungen unmittelbar und mittelbar Betroffenen reagieren.

Moral

A) Definition

- Werte-Set, das allgemein vorausgesetzt wird, v.a. in Hinblick auf Verhalten:
 - Gerechtigkeitsempfinden
 - Urteil gut / böse
- Entwicklung von Werten (soziologisch betrachtet n. Kohlberg)
 - > Internalisierung von gesellschaftlichen Maßstäben („das tut man (nicht)!“)

B) Moral im Unternehmen

- Werte-Set, das als gültig anerkannt und täglich gelebt wird
- Soziale Anerkennung und Ausgrenzung sind davon abhängig, wie dem moralischen System gefolgt wird

C) Zentrale Aufgabe des Unternehmers

- Prägung der Mitarbeiter (i.S.v. Kohlbergs Internalisierung)
- Sanktionierung von Verstößen, um Moral-System zu manifestieren
 - Urteil „gut“ / „böse“ im Sinne des Unternehmens bei den Mitarbeitern bilden

Statements

- ▶ Es kommt nicht so sehr darauf an, welche Werte ein Unternehmen hat, vielmehr darauf, wie diese Werte gelebt werden.
- ▶ Corporate Identity habe ich nicht, um zu wachsen, vielmehr: Ich wachse (und wuchere nicht), weil ich weiß, wer ich bin und wer ich sein kann.
- ▶ Klarheit der Unternehmensethik hilft, an den richtigen Stellen „Nein“ zu sagen.
- ▶ Paradox des Workshop-Themas:
Ethik kann nicht instrumentalisiert werden, da sie von intrinsischen Werten abhängig ist (gewollten, nicht gesollten!).

Protokoll: Anette S. Fintz