

Institut für Sozialstrategie

Laichingen

Was ist und wozu taugt Ethik in der Wirtschaft?

Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel



MANAGEMENT
CENTRUM
SCHLOSS
LAUTRACH



30.04.2009

Laichingen - Jena - Berlin

Wirtschaft und Ethik - oder: zwei Welten prallen aufeinander

- § Erosion des Vertrauens zwischen Wirtschaft und Gesellschaft
- § Ethik: In guten Zeiten wirkungslos, in Krisenzeiten sinnlos?
- § Zurück zur Wortbedeutung: Ethik „Lehre vom Guten Handeln“
- § „Das Gute tun“ und „Das gut tun, was man tut“
- § Das Prinzip „Professionalität“ (gute Absichten reichen nicht aus!)
- § Die Brücke zwischen Handlung und Haltung
- § Haltungen drücken Werte aus und prägen Unternehmenskultur



Unternehmen sind Weg- und Wertgemeinschaften

§ Gemeinsame Auslegung von Sinn und Bedeutung

- Unternehmensgeschichte
- Unternehmensidentität
- Unternehmenskultur

§ Gemeinsame Überzeugungen und Tabus...

- Unternehmensmarke und Marken des Unternehmens

§ ... in Teilhabe und Gestaltung, d.h. in Dialog, Konsens und Konflikt



Erfolg reicht nicht aus

Zweckrationalität

- § Erfolg
- § Zielausrichtung
- § Äußere Kriterien entscheiden
- § Zweckrationales Handeln

Sinnschöpfung

- § Menschenwürde
- § Gottebenbildlichkeit
- § Absoluter Wert der Person
- § Kommunikatives Handeln

➔ Proklamation von Sinn und Werten reicht nicht aus

➔ Sachkriterien besitzen ethische Relevanz

➔ Kernwert Integrität und „Philosophie der Anerkennung“



Menschen interessieren sich für Fairness und Gerechtigkeit

§ „Ultimatum-Spiel“ in der Neuroökonomie

vgl. M. Spitzer, Selbstbestimmen, Gehirnforschung und die Frage: Was sollen wir tun?, München 2004, 266-282

§ Axiomatische Bedeutung alltäglichen Vertrauens (Begriff des „ehrbaren Kaufmanns“)

§ „Wertschöpfung durch Wertschätzung“

§ Frage nach Werten ist aber auch Ausdruck großer Verunsicherung!



Unternehmen müssen nicht nur wirtschaftlichen, sondern auch ethischen Mehrwert schaffen! (1)

§ Ethischer Kernwert wirtschaftlichen Handelns ist Vertrauen!

§ Ohne Vertrauen ist vernünftiges Wirtschaften nicht möglich

- Grundvertrauen
- Systemvertrauen
- Kompetenzvertrauen
- persönliches Vertrauen
- Vorschussvertrauen

§ Chance und Risiko aus Vertrauen („Risikomanagement“ und „Chancenmanagement“)



Unternehmen müssen nicht nur wirtschaftlichen, sondern auch ethischen Mehrwert schaffen! (2)

- § Definition für „ethischen Mehrwert“:
- § **„Schaffen und Erhalten von Vertrauen, aber auch Pflege von Ausdrucks- und Selbstentfaltungswerten“**
- § Vertrauen wirkt als Katalysator der Wertschöpfung
- § Bindeglied zwischen ökonomischem und ethischem Mehrwert
- § Selbstentfaltung drückt u.a. die „persönliche Wertelandschaft“ und den eigenen Lebensentwurf aus (Gedankenexperiment)



Wirtschaft kombiniert Kooperation und Wettbewerb

- § Neue anthropologische Grundlegung des Wirtschaftens
- § Über den „homo oeconomicus“ hinaus
- § Hin zu einer philosophischen Anthropologie des Wirtschaftens
- § Grundgedanke: „Wirtschaften unter Bedingungen der Knappheit...“
- § ... in der Kombination von Kooperation und Wettbewerb
- § Ziel: Bedarfsdeckung, Zielerreichung, Gewinnerzielung
- § Ziel: neuer mentaler Rahmen für das Wirtschaften, jenseits von „Shareholder Value“



Grenzen ethischen Handelns in der Wirtschaft

- Die eigene Handlungsreichweite -

- § Persönliche Verantwortung zählt innerhalb der Grenzen der persönlichen Handlungsreichweite
- § Grenzen ethischen Handelns gegenüber Macht und Ohnmacht (Beispiel: Kadus-Werk nach Wella-Übernahme; andere Beispiele)
- § Grenze gegenüber Verblendung etwa durch Verkennung der Realität, mangelnde Wirklichkeitswahrnehmung (Beispiel: Welt AG bei Daimler)
- § Grenze gegenüber menschlicher Schwäche (Anfälligkeit für Korruption, z.B. Volkswagenskandal Sommer 2005, Siemens 2006, Madoff 2008)



Auf welche Werte kommt es in der Praxis an?

- Betrachtung des Arbeitslebens aus zwei Perspektiven -

Wünsche der **Arbeitnehmer** für ihre Tätigkeit

1. Anerkennung gut geleisteter Arbeit
2. Genaue Kenntnisse der Produkte und der Ziele des Unternehmens
3. Eingehen auf private Sorgen
4. Gutes Einkommen
5. Interessante Arbeit

Annahme der **Arbeitgeber**, was wichtig sei

1. Gutes Einkommen
2. Gute Arbeitsbedingungen
3. Wohlergehen der Firma
4. Gesicherter Arbeitsplatz
5. Interessante Arbeit

Quelle: Gesellschaft für betriebliche Weiterbildung, Berlin



Ethische Postulate guter Unternehmensführung

1. Professionalität
2. Wertschöpfung
3. Strategie
4. Transparente Kommunikation
5. Persönliche Verantwortung
Systeme prägen – Personen handeln!
6. Professionelles Konfliktmanagement



Integrität als Brücke und zentraler Wert zur Balance ethischer und wirtschaftlicher Ziele

- § Integrität der handelnden **Personen**
(Übereinstimmung von Wort und Tat, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit)
- § Integrität der handelnden **Systeme**
und Institutionen (Unbestechlichkeit, Absicherung gegen Missbrauch, Selbsterneuerungskräfte)
- § Integrität von **Unternehmen**
(Verlässlichkeit in den Augen von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Aktionären, z.B. durch langfristige Lieferbeziehungen, langfristige Strategien, Glaubwürdigkeit im Auftritt)



Fazit: Schlüssel ist die persönliche Verantwortung

- § Trotzdem: Nicht jeder, der ethisch handelt, ist ein guter Unternehmer und umgekehrt!
- § Aber: Lohnt sich Ethik?
Antwort: Kurzfristig nicht immer, langfristig sehr wohl!
- § „Schärfung der Wahrnehmung“ auch für ethische Fragestellungen und Konfliktlösungen
- § Schluss: Einladung zu **persönlicher Verantwortung** und zu **Integrität** als Unternehmensziel!



Literaturhinweis:

U. Hemel, Wert und Werte,
Ethik für Manager – ein Leitfaden für die Praxis,
München (Carl Hanser) 2005, 2. Auflage 2006

