

Werte und Wertschöpfung

Ethik in Unternehmensführung und
Management

Vortrag im Entrepreneurs Club

Egerkingen, 11. März 2010

Dr. Christoph Weber-Berg

Leiter Center for Corporate Social
Responsibility

Warum Ethik?

«Die Herde marschierte in die falsche Richtung»

Klaus Schwab Der Gründer des Weltwirtschaftsforums (WEF) plädiert für **Führungskräfte mit (höherer) moralischer Qualifikation**

urgante Zeit
26.1.09

HANS BÄRTSCH, URS ZURLINDEN

Die Banken feierten vor einem Jahr noch teure Partys in Davos. War der Finanzmarkt allzu selbstverliebt?

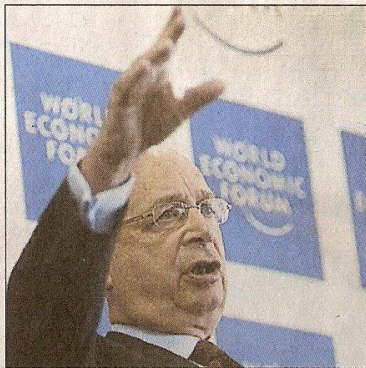
Schwab: Ja, was wir damals gesehen haben, waren die auch von den Medien hochgejubelten neuen Helden, die den Boden unter den Füßen verloren haben und meinten, es gehe immer so weiter. Dabei waren die Zeichen an der Wand schon erkennbar.

Erste Warnungen gab es bereits am WEF 2003. Waren diese zu wenig laut?

Schwab: Leider waren wir alle einem Herdentrieb unterlegen, und die Herde marschierte in die falsche Richtung.

Braucht das WEF neuen Input, um sich Gehör zu verschaffen?

Schwab: Nein. Die jetzige Krise hat jedermann gelehrt, dass die Bäume nicht in den Himmel wachsen. Eine neue Bescheidenheit ist am Platz. Wir müssen über unsere ethischen Grundwerte nachdenken und über die globale Zusammenarbeit. Diese Krise hat einen transformatorischen Charakter: Die Welt darf nachher nicht mehr so aussehen wie zuvor. Sie muss von mehr Sozialverantwortung und von mehr Um-



«NEUE BEScheidenHEIT AM PLATZ»
Klaus Schwab (71). DENIS BALIBOUSE/REUTERS

weltverantwortung getragen sein. Und aus der Sicht eines Grossvaters, der ich vor drei Wochen zum zweiten Mal geworden bin: Diese Welt muss auch von einer grösseren Generationenverantwortung getragen sein.

Bill Clinton kritisierte einmal: «Es wird zu viel geredet und zu wenig gehandelt.» Ist das WEF eine Schwatzbude?

Schwab: Ganz und gar nicht. Aber das Forum ist kein Entscheidungsgremium. Wir wollen möglichst viele Mei-

nungen darstellen lassen und dafür sorgen, dass jeder Teilnehmer eine vertiefte Perspektive erhält, ein grösseres Bewusstsein der eigentlichen Probleme und einen gestärkten Willen, diese Probleme in der Zusammenarbeit zu lösen.

Gibt es konkrete Massnahmen, die dank dem WEF umgesetzt wurden?

Schwab: Es gibt eine ganze Reihe von Initiativen, die in Davos ihren Ursprung hatten. Zum Beispiel die Global Alliance for Vaccines and Immunization, welche das Impfen von Millionen von Kindern ermöglicht hat. Ich könnte Ihnen rund 25 konkrete Initiativen nennen, die direkten Einfluss auf das Leben von Millionen von Menschen hatten. Aber auch im politischen Bereich: Davos ist eine Begegnungsstätte, um Brücken zu schlagen. So ist uns für 2009 gelungen, Armenien, Aserbaidshan und die Türkei an einen Tisch zu setzen.

Getragen wird das WEF unter anderen von Unternehmen, welche die Krise ausgelöst hatten. Besteht ein Problem der Glaubwürdigkeit?

Schwab: Zweifel an der Glaubwürdigkeit kommen dann auf, wenn man seine Meinung quasi in den Wind hängt. Meine Eröffnungsreden enthielten

aber immer die gleiche Botschaft. A: Wir sind in einer globalisierten Welt und brauchen mehr Zusammenarbeit. B: Wir haben globale Herausforderungen, welche die Regierungen allein, die Wirtschaft allein und die Zivilgesell-

Mein erstes Gebot für Manager wäre: Du sollst der Gesellschaft dienen

schaften allein nicht lösen können. C: Die Wirtschaft hat letzten Endes immer der Gesellschaft zu dienen.

Sie verzichten dieses Jahr auf glamouröse Showstars. Soll das WEF zurück zum rein intellektuellen Ursprung?

Schwab: Das Forum ist gerade in den letzten zwei, drei Jahren viel intellektueller geworden. So haben wir inzwischen unsere eigene wirtschaftliche Forschungsabteilung. Und wir beziehen heute weltweit über 1000 Experten in unsere Arbeit ein: Wir haben 68 globale Herausforderungen definiert und für jedes dieser Themen eine Gruppe mit den 10, 15, 20 besten Experten die-

ser Welt gebildet. Diese «Global Agenda Councils» beeinflussen intellektuell und substanziiell alles, was wir tun. Für Davos hatten wir zum Beispiel eine Vorbereitungskonferenz in Dubai mit über 700 Experten.

Seit der Gründung des WEF 1971 wünschen Sie sich Manager mit «professioneller Ethik», Führungskräfte mit «moralischer Qualifikation». An wen denken Sie?

Schwab: Davon gibt es eine ganze Reihe. Aber ich will keine Namen nennen.

Manager sollen, schlagen Sie vor, wie die Ärzte einen hippokratischen Eid schwören. Nach welcher Formel?

Schwab: Es gibt Ansatzpunkte. In Davos wird eine Arbeitsgruppe versuchen, Grundsätze und Gebote zu formulieren. Mein erstes Gebot wäre: Du sollst der Gesellschaft dienen.

Wie wäre es mit dem simplen Bekenntnis, gut zu den Mitarbeitern zu sein?

Schwab: Die Formel könnte lauten: «Ich fühle mich nicht nur gegenüber den Aktionären verpflichtet, sondern gegenüber allen, deren Schicksal von meinem Unternehmen abhängt.»

Alte Garden und neue Eliten

Anfang dieser Woche sind für die Spitzen der Credit Suisse und der Swiss Re Neubesetzungen angekündigt worden. Peter Forstmoser (66) tritt das Präsidium des Rückversicherers an Walter Kielholz (58) ab, der im Präsidium der Grossbank von Hans-Ulrich Doerig (69) abgelöst wird. In der Woche davor hatte die vorgeschlagene Besetzung des UBS-Präsi-

fundierteres Urteil über andere und ein leicht schnelle Informations- und Entscheidungswege. Problematisch, ja unmöglich wird er erst dann, wenn er zur gegenseitigen Bevorteilung und zu unsachgemässen Scheiden führt. Ob das Verharren von Kielholz im CS-Verwaltungsrat statt der vollen Konzentration auf die Aufbaumarketing-Leitung

der Spitze einiges für die Eliten mitbringt. Der Kurer (59) er gleichem Bank Oswald Grün. Und vor Woche sein Interesse Sulzer-Präsident

Vor allem aber sollte das neue Personal das mitbringen, was eine Elite auszeichnet: Anstand und Moral, Mut und Demut, Verantwortungsgefühl und Gemeinsinn. Man mag die Forderung nach solchen Bürgertugenden als frommen Wunsch ansehen – die Schweiz wird sie auf dem langen Weg aus der Krise dringend benötigen.

ALT Da bei vielen ältere Kräfte mentaren hä nur abgehalf Auch von der die Rede. So

Führungsverantwortung leicht verloren.

Am wichtigsten wird es jedoch sein, das Anforderungsprofil für CEO und Verwaltungsräte neu einzustellen. Zu viel wurde in den letzten Jahren zumal im Finanzsektor Wert gelegt auf scharfe Intelligenz, die Kenntnis mathematischer Modelle, die Beherrschung von Methoden – und zu wenig auf Charakter. Das neue, unbelastete Führungspersonal, das spätestens in einigen Jahren in vielen

das Ruder wird übernehmen müssen, sollte selbstverständlich etwas vom Gestehen. Es sollte zudem die Kultur kennen und schätzen, weswegen die notwendige Blutauffrischung einer auf der Ebene erfolgen sollte, während an

einiges für Eigengewächse spricht, aber sollte das neue Personal das mitbringen, was eine Elite auszeichnet: Anstand und Moral, Mut und Demut, Verantwortungsgefühl und Gemeinsinn. Man mag die Forderung nach solchen Bürgertugenden als frommen Wunsch ansehen – die Schweiz wird sie auf dem langen Weg aus der Krise dringend benötigen.

G. S.

G. S.

Warum stehen Unternehmen in ethischer Verantwortung?

Stichwort: Verschiebung der gesellschaftlichen Arbeitsteilung

- Verantwortung verschiebt sich weg vom Staat in Richtung Privatsektor, Unternehmen und Nonprofit-Organisationen
 - Menschenrechte
 - Arbeitsrechte
 - Umweltstandards
 - Korruption
 - Armutsbekämpfung
 - Bau und Unterhalt von Infrastrukturen: Verkehr, Telekom, Energie, Wasserwirtschaft

Warum stehen Unternehmen in ethischer Verantwortung?

Stichwort: Corporate Governance

- „Privat-“wirtschaftliche Unternehmen stehen in öffentlicher Verantwortung, sind quasi-öffentliche Akteure
 - Die Aktien grosser, kotierte Unternehmen sind Teil des Vorsorgesystems
 - Nutzen und Risiken der Unternehmenstätigkeit erstrecken sich auf alle strategisch relevanten Anspruchsgruppen (nicht nur Aktionäre)
 - Es ergeben sich erweiterte Transparenz- und Rechenschaftspflichten (Vgl. Debatte um Manager-Saläre)

Warum stehen Unternehmen in ethischer Verantwortung?

Stichwort: Globalisierung

- Die Begegnung mit anderen Kulturen stellt nicht nur eine politische, sondern auch eine moralische Herausforderung dar:
 - Kulturell unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Grenzen zwischen Geschäftspraktiken und Korruption
 - Kulturell unterschiedliche Interpretationen bezüglich Menschenrechten, Kinderarbeit, Anspruch auf Bildung, Geschlechterfragen
- Wer Kulturimperialismus vermeiden will, braucht ethische Kompetenz: Er muss moralische Differenzen erkennen, beurteilen und konstruktiv gestalten können ohne dabei seine eigenen moralischen und kulturellen Grundlagen zu verleugnen!

Warum stehen Unternehmen in ethischer Verantwortung?

Stichwort: Technologische Entwicklungen

- Neue Technologien stellen uns vor neue ethische Herausforderungen:
 - Nukleartechnologie (nach wie vor)
 - Medizin (z.B. Stammzellen-Forschung)
 - Biotechnologie (z.B. Gentechnik, Klonen)
 - Informationstechnologien
 - Militärtechnologien
 - Nanotechnologie

Warum stehen Unternehmen in ethischer Verantwortung?

Stichwort: Individualismus und Pluralismus

- Es gibt keine gesellschaftlichen „Moralinstanzen“ mehr
- Unternehmen müssen ihre Unternehmenskultur in einem komplexen gesellschaftlichen Umfeld entwickeln und erlebbar machen
- Wo gibt es eine gemeinsame Basis, wenn jeder denken und tun kann, was er will? Wenn Menschen unterschiedlichster Herkunft, religiöser Ausrichtung etc. als Teams zusammenwirken und zusammen arbeiten sollen?

Warum stehen Unternehmen in ethischer Verantwortung?

Stichwort: Wirtschaftskrise

- Teile der global liberalisierten Wirtschaft (besonders der Finanzindustrie) haben 2007/2008 einen Zustand herbei geführt, der ohne weltweite, massive Staatsinterventionen zum Kollaps des Weltwirtschaftssystems, der freien Marktwirtschaft hätte führen können.
- Selbstregulierungen haben in vielen Bereichen versagt.
- Vermeintlich rationales Handeln wirtschaftlicher Akteure hat – aggregiert – zu einem Ergebnis geführt, das vernünftigerweise niemand wollen kann.
- Es braucht Menschen in unternehmerischer Verantwortung, welche den Erfolg ihrer Organisation nicht kurzfristig und isoliert, sondern im Kontext einer nachhaltig funktionierenden und prosperierenden (Welt-) Gesellschaft sehen.

Warum stehen Unternehmen in ethischer Verantwortung?

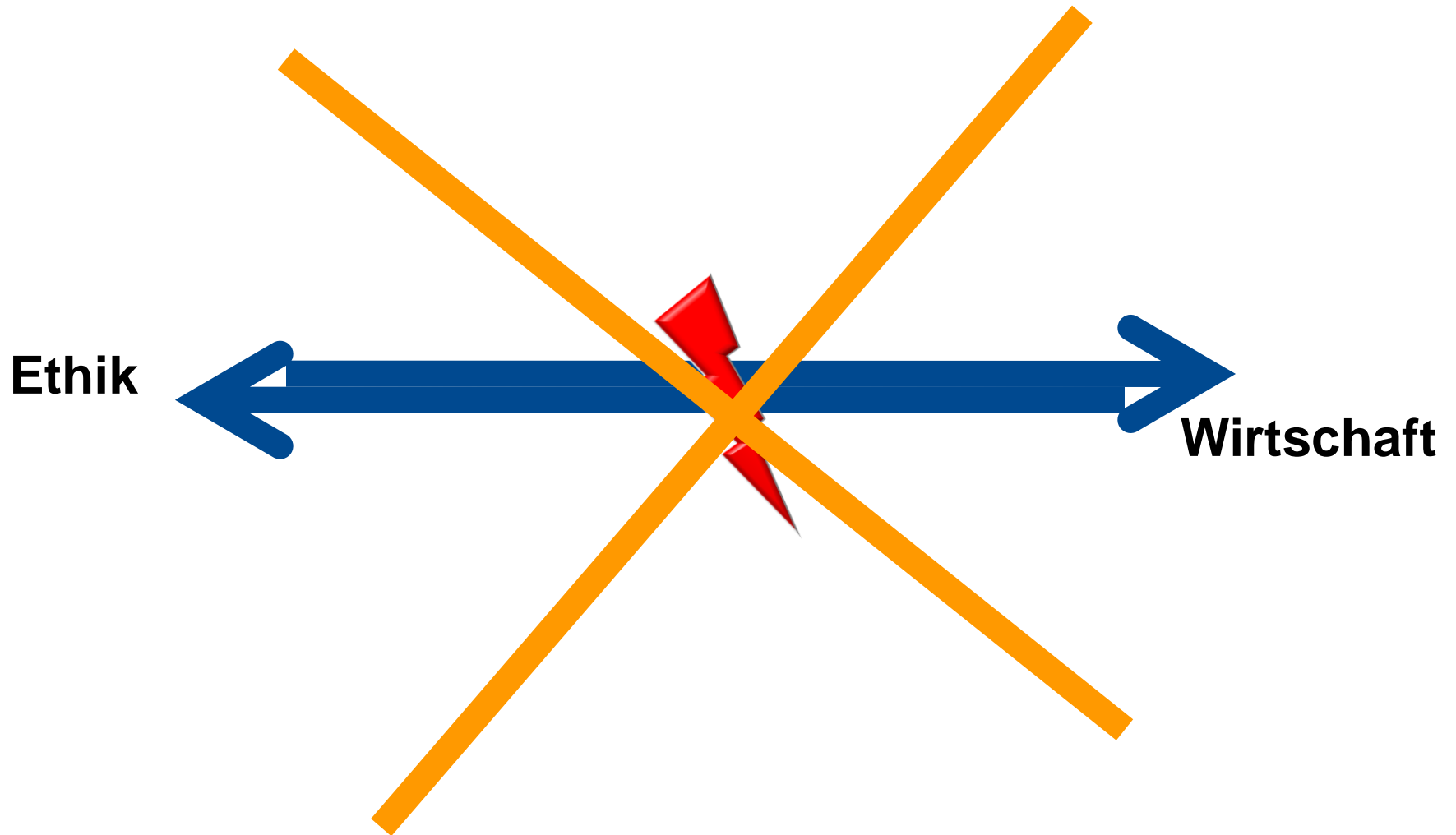
Stichwort: Wirtschaft und Ethik

Die Wirtschaft ist keine moralfreie Sphäre.

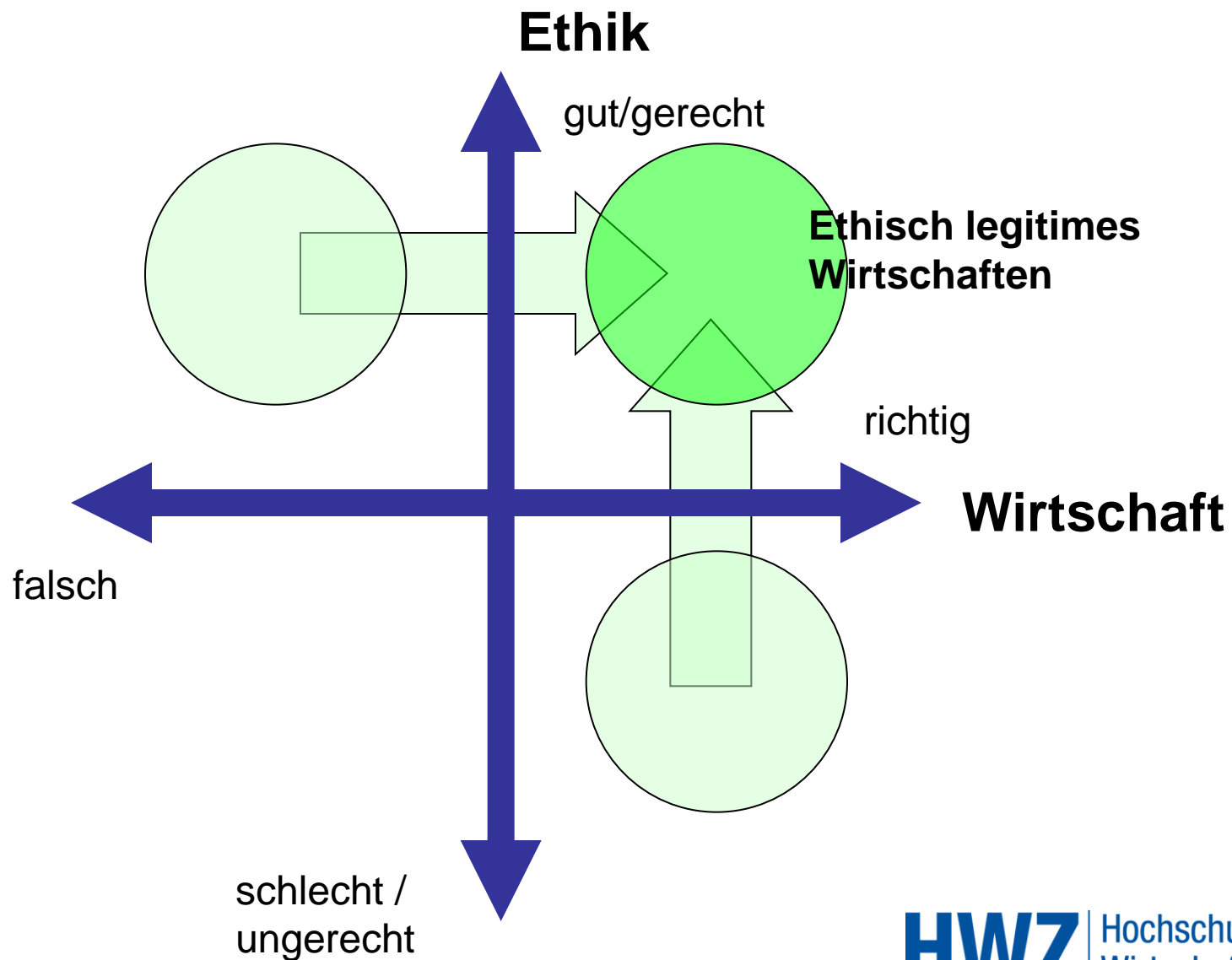
Moral spielt überall da eine Rolle, wo Menschen gemeinsame Projekte haben, und wo Menschen von den Entscheidungen anderer Menschen betroffen sind.

Die Ethik reflektiert die moralischen Aspekte aller Lebensbereiche und trägt zu deren bewusster Gestaltung und damit zur Legitimität der jeweiligen Entscheidungen bei.

Zum Verhältnis von Ethik und Wirtschaft



Zum Verhältnis von Ethik und Wirtschaft



Moral

Moral ist über Generationen gesammeltes und überliefertes Erfahrungswissen von Menschen.

Moral zielt auf die Gestaltung gelingenden Lebens für Menschen in der Gemeinschaft ab.

Als Moral wird das Set von Werten, Normen und Prinzipien verstanden, das in einer Gesellschaft faktisch Geltung beansprucht.

Ethik

Im Unterschied zur Ethik ist die Moral nicht darauf angelegt, Werte, Normen und Prinzipien zu begründen.

Ethik ist eine Theorie der Moral, insofern sie diese reflektiert und begründet.

Ethik als Wissenschaft, als Disziplin der Philosophie beschäftigt sich seit der Antike mit drei Grundfragen:

1. Was ist gutes Leben?
2. Was ist gerechtes Zusammenleben?
3. Was ist verantwortliches Handeln?

Sitte

Sitten sind kulturabhängige Gewohnheiten, denen eine moralische Dimension innewohnen kann, aber nicht muss.

Sitten sind noch weniger als moralische Normen auf Begründungen hin angelegt. Sie beanspruchen Geltung, einfach „weil man es so macht“ oder „weil es Anstand ist“.

Grundbegriffe und Grundfragen der Ethik

Die Moral sagt:

„Du sollst nicht lügen“

Die Ethik begründet:

1. Weshalb es besser ist nicht zu lügen.
2. Wann Lügen dennoch ethisch vertretbar sein kann.

Sitte ist:

„Ihr neues Kleid, Frau Meier, steht Ihnen wunderbar!“

Ethos

Ethos (Griechisch: Gewohnheit, Sitte, Brauch) bezeichnet den Komplex von Haltungen, Tugenden und Verhaltensweisen, welche den Charakter, bzw. die Identität einer Person oder einer Gruppe von Personen ausmachen.

Das *Ethos* ist die verbindliche und konkret praktizierte Moral, der sich eine Person oder eine Gruppe von Personen verpflichtet fühlt.

>>> Berufsethos von Handwerkern, Ärzten, Anwälten, Pfarrpersonen, Bankern, Managern...

Tugend

„Tugend“ bezeichnet eine charakterliche Disposition, welche Menschen in die Lage versetzt, moralische Handlungen freiwillig, angemessen und durchhaltend auszuführen.

Antike Tugendbegriffe (Mut, Weisheit, Besonnenheit, Gerechtigkeit) haben eine Wirkungsgeschichte bis in unsere Gegenwart. (Vgl. Psychologie, Archetypen)

Nach Immanuel Kant entfaltet sich Tugend, wenn aus vernünftiger Einsicht und freiem Willen das getan wird, was moralisch geboten ist.

Grundbegriffe und Grundfragen der Ethik

Werte

Werte umschreiben ideale (weil nie vollkommen zu verwirklichende), aber innerweltliche Zielgrößen guten Lebens und gerechten Zusammenlebens.

Sie dienen als Orientierungshorizonte für menschliches Handeln und Leisten.

Wir unterscheiden:

- Wert-Axiome
- Individuelle Werte
- Beziehungs-Werte
- Sinnstiftende Werte

Grundlegende Werte, Wert-Axiome:

Das Leben als solches (logisches Axiom)

- Physische Voraussetzung, damit überhaupt von „Werten“ die Rede sein kann.

Die Würde (konventionelles bzw. zivilisatorisches Axiom)

- Die Würde des Lebendigen im Allgemeinen
- Die Würde des Menschen im Besonderen

Individuelle Werte:

Gesundheit

- Körperliche und seelisch/geistige Integrität

Sicherheit

- Physische Sicherheit (vor natürlichen oder kriminellen Bedrohungen), soziale Sicherheit (Erwartungssicherheit, Beziehungssicherheit)

Selbstbestimmung / Glück

- Im Sinne der Möglichkeit, sein Leben nach seinen eigenen Wünschen und Bedürfnissen zu gestalten

Grundbegriffe und Grundfragen der Ethik

Beziehungs-Werte:

Gerechtigkeit

- Als faire Grundausstattung und Chancengleichheit für alle.

Freiheit

- Öffnet Räume zur Wahrnehmung und Verwirklichung von Werten.

Vertrauen

- Schafft Erwartungssicherheit und Handlungsfreiheit schafft.

Solidarität

- Mitgefühl, das sich in konkretem Handeln manifestiert.

Mitbestimmung

- Möglichkeit zur Teilnahme an Entscheidungsprozessen.

Sinnstiftende Werte:

- Wahrheit
- Liebe
- Hoffnung
- Schönheit
- Freude

Werte, die eine gewisse Affinität zur Transzendenz haben, noch deutlicher als die anderen Werte jenseits unmittelbarer menschlicher Verfügbarkeit liegen und dennoch ganz wesentlich mit dem Menschsein zu tun haben.

Prinzipien

Weit verbreitet ist die formale Norm des „Gegenseitigkeits-Prinzips“:

„Behandle die Mitmenschen so, wie du selber behandelt werden möchtest“.
(Goldene Regel)

Prinzipien

Der kategorische Imperativ (Immanuel Kant):

„Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte“.

Vernunftgeleiteter Wille und moralische Pflicht sind deckungsgleich.

Glaubwürdigkeit

Glaubwürdigkeit ist für denjenigen, dem sie „anhaftet“ unverfügbar. Er kann allenfalls Voraussetzungen dafür schaffen, dass sie ihm von anderen zugesprochen wird.

Diese Voraussetzungen umfassen drei Aspekte:

1. *Kongruenz* zwischen Reden und Handeln
2. *Transparenz* von Entscheidungen und Entscheidungs-Grundlagen
3. *Berechenbarkeit* des Handelns

Unternehmensethik: Wirtschaften = Werte schaffen

Das Unternehmen ist ein Kooperationsprojekt: Werte werden in Wechselwirkungen intern und extern zwischen allen relevanten Kooperations- und Anspruchspartnern geschaffen.

Wertschöpfung im Unternehmen bedeutet demnach primär die ständige Verbesserung der Kooperationschancen sowie der Kooperationsbereitschaft aller beteiligten Partner.

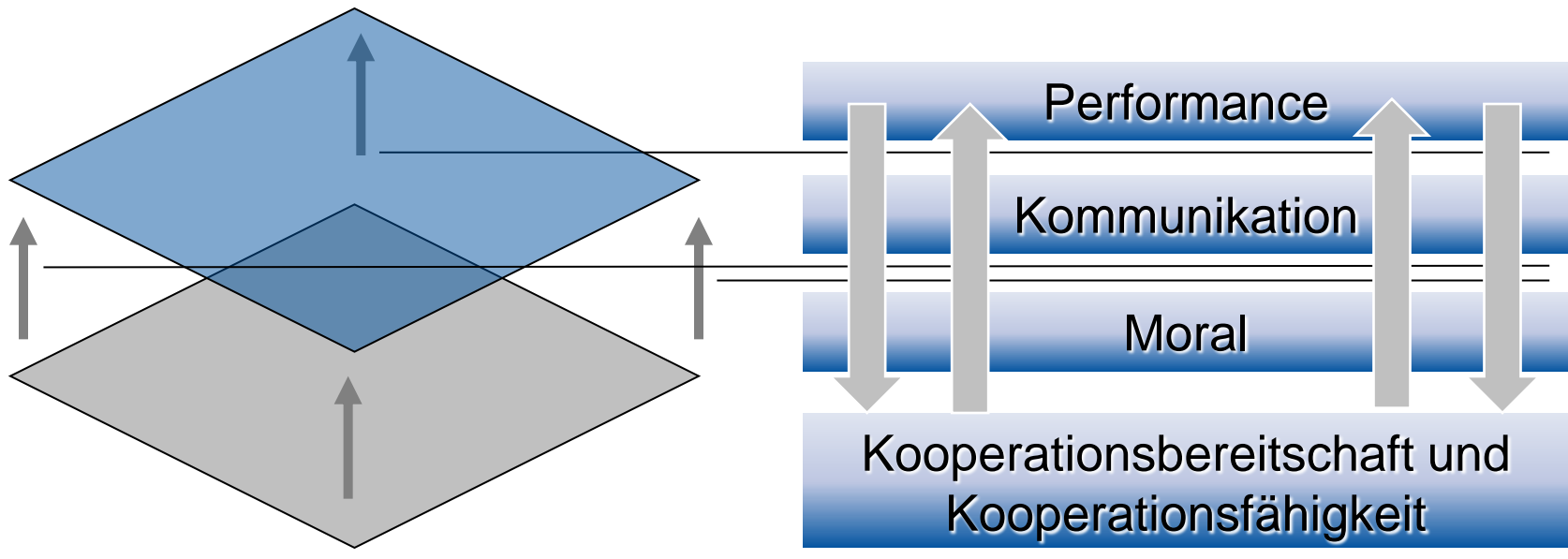
(Vgl. Josef Wieland (2007): Die Ethik der Governance, Marburg: Metropolis Verlag)

Unternehmensethik: Wirtschaften = Werte schaffen

Wertschöpfung

(„Kooperationsrenten“ für alle Beteiligten)

Im Modell von Josef Wieland



See.: Wieland Josef (1999): Die Ethik der Governance, Marburg, S. 91 ff

Visualisierung: Eigene Darstellung

Ethik im Unternehmen:

1. Die normativ / strategische Ebene

„Unternehmensverfassung“ und Strategie (z.B. BSC)

2. Die operative Ebene

Strukturen und Prozesse (z.B. Werte in Entscheidungsprozessen, in MBO, in Rekrutierungs- und Beförderungspraxis)

3. Die personale Ebene

Individuelle Tugenden, Berufsethos (z.B. Blick für das Gesamtwohl, Führen durch Vorbild, persönliche Integrität)

Werte einer Unternehmenskultur (Beispiel)

Respekt als persönliche Grundhaltung

Fairness als Beziehungsqualität

Verantwortung als Fähigkeit, sich selber im Verhältnis zur Gemeinschaft zu verstehen und angemessen zu verhalten

Die unausgesprochene Grundfrage:

Warum Unternehmensethik?

- Weil es sich lohnt?
- Weil die Gesellschaft es verlangt?
- Weil man sich damit ein gutes Image verpasst?
- Weil es andere auch tun?
-
-
-
- Weil ich überzeugt bin, dass es das Gute und Richtige ist, und dass ich Verantwortung übernehmen kann und muss?

Besten Dank!

