

## Stichwortkonzept für die „Begrüßung beim WirtschaftsEthikForum“

am 04.10.2011

---

Sehr geehrte Gäste,

im Namen unseres Hauses DATEV und im Namen meines Vorstandes Herrn von Pappenheim darf ich Sie recht herzlich zum WirtschaftsEthikForum begrüßen.

Ich freue mich, dass die DATEV zum dritten Male quasi der „Herbergsvater“ des Ethikforums sein darf. Ich betrachte dieses nicht nur als Kompliment an unsere Gastfreundschaft, sondern vielmehr auch als Zeichen, dass Themen der „Ethik“ und der „Führung“ bei uns gut aufgehoben sind.

Ich habe mich sehr gefreut, als mich H. Dr. Grabenstein fragte, ob ich neben den Begrüßungsworten auch einige einführende Worte zu diesem Thema halten möchte. Ich betrachte dieses als besonderen Vertrauensbeweis unserer langjährigen Zusammenarbeit.

Ich bitte um Verständnis, wenn ich Ihnen unsere Leitbilder – Unternehmensleitbild, Unternehmensmission und Verhaltensleitlinien – an dieser Stelle nicht vorstelle. Das würde den mir zur Verfügung stehenden Zeitrahmen sprengen und wäre thematisch auch eher für einen Workshop geeignet als denn für einführende Worte. Zudem wären einige meiner Kollegen, die sich im Zuhörerkreis befinden, eher prädestiniert, da sie diesen Prozess der Erarbeitung mitbegleitet haben.

-----

Ich möchte versuchen, etwas grundsätzlicher anzusetzen. Die fünf im Folgenden dargestellten und durchaus selektiv ausgewählten Begrifflichkeiten sollen hierzu als Grundlage dienen.

- Ethisches Fundament
- Rolle der Unternehmen
- Wertschöpfung
- Gewinnprinzip
- Legitimes Gewinnstreben

-----

## Leitbild – ein Thema mit Zukunft?!

Ich habe mich gefragt, welche Leitbilder sind gemeint?

- Unternehmens-,
- Führungs- oder
- Verhaltensleitbilder?

Ihnen allen gemein ist ihr Fundament – ein Wertekanon. Über diesen Wertekanon soll das Agieren des Unternehmens und ihrer Mitarbeiter gesteuert werden.


Ich ziehe zu Beginn meiner Überlegungen einen gewagten Vergleich. Leitbilder sind so eine Art Grundgesetz der jeweiligen Institutionen. In ihnen werden die Normen der Institution, die grundsätzlichen Regelwerke des Selbstverständnisses und des gegenseitigen Handelns definiert.

Auch im GG sind diese Normen allerdings nicht durchgestylt; sie sind nicht vollständig. Dieses widerspräche auch einer freiheitlichen und demokratischen Gesellschaft. Ihr würde dann die Fähigkeit zur Entwicklung abhanden kommen

-----

Helmut Schmidt hat in den 80ern zu den „Maximen politischen Handelns“ (S. 33) folgendes Zitat formuliert.







Was ist das Fundament?



**Eine demokratische Industriegesellschaft ist ohne Vielfältigkeit und Gegensätzlichkeit der Interessen, der Meinungen überhaupt nichtvorstellbar.**  
(Helmut Schmidt)

04.10.2011 WirtschaftsethikForum der Mercedesbank 2011 2

Die entscheidende Frage ist: Wer gibt im heute die Werteorientierung?

- |   |   |
|---|---|
|  <b>Familie ?</b>        | Welches Familienmodell ist geeignet?  |
|  <b>Schule ?</b>         | Erschöpft sich heute doch eher in Wissensvermittlung als Druckbetankung.    |
|  <b>Kirche ?</b>         | Hat derzeit selbst Legitimationsprobleme.                                   |
|  <b>Parteien ?</b>       | Haben derzeit eher mit sich selbst zu tun.                                  |
|  <b>Die I-Community?</b> | Da werden Begriffe – z.B. „Freund“ - mit neuer Semantikgefüllt. S. Facebook |
|  <b>Unternehmen?</b>     | Findet „ersatzweise“ diese Orientierung statt?                              |
-

## Welche Rolle kommt Unternehmen zu?

Der US-amerikanische Unternehmensethiker Thomas Donaldson (Ethik Jahrbuch 2004) sagte einmal, moralisch gesehen seien Unternehmen ungewöhnliche Existenzen: Sie haben weder einen Hintern, in den man treten, noch eine Seele, die verdammt werden könnte. Anders als natürliche Personen habe ein Unternehmen kein Gewissen, das ihm nachts den Schlaf raubt, keine Gefühle, die ein Psychiater analysieren kann und keinen Körper, der in ein Gefängnis gesperrt werden kann.“ Dennoch würden in modernen Industriegesellschaften die meisten Menschen von Unternehmen mehr als betriebswirtschaftlichen Erfolg erwarten. Sie erwarten, dass Unternehmen eine moralische Vision aufbauen und im Alltagsgeschäft umsetzen.

Das Problem liegt in der Suche nach den handlungsleitenden Werten. Zwei Beispiele hierzu:

### Gewinnprinzip als Handlungsmaxime

„Der Markt zwingt uns – Sachzwangargument

### Aber es dient doch zum Wohle aller

(marktmetaphysische Gemeinwohlfiktion)

## → Was ist hier gesinnungs- was verantwortungsethisches Handeln?

Strikte Gewinnmaximierung sollte prinzipiell keine legitime unternehmerische Handlungsorientierung sein. Legitimes Gewinnstreben ist stets moralisch selbstbegrenztes, moderates Gewinnstreben – nach Maßgabe der Verantwortbarkeit bzw. Zumutbarkeit gegenüber allen Betroffenen.

## Wertschöpfung

Darf sich der Begriff nur auf die materielle, die betriebswirtschaftliche Semantik erschließen oder muss er nicht um die immaterielle, die ethische Sicht im Sinne von „Werte schöpfen – Werte schaffen“ ergänzt werden?

Unternehmen haben mit den gewachsenen Gestaltungsspielräumen auch eine erhöhte moralische Verantwortung erhalten. Sie sind aufgefordert eine „Minima Moralia“ zu entwickeln. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich durch den globalisierten Wettbewerb soziale, ökologische und menschenrechtliche Standards auf niedrigstem Niveau etablieren.

Erwartet wird in den Binnen- und der Außensicht eines Unternehmens eine Orientierung des Handelns, die in allgemein anzuerkennenden Gründen fundiert ist. Während die generelle schon allein aus Vernunftgründen einleuchtet, ist die Forderung nach „gutem“ und „gerechten“ Verhalten, ist die Umsetzung des richtigen Maßes im Unternehmensalltag schon schwieriger. Wird doch hier der Mittelweg, der einerseits der betriebswirtschaftlichen Erfolg ermöglicht, andererseits moralischen Kategorien genügt, gesucht.

Ein Unternehmen, das den Menschen glaubwürdig den Eindruck vermittelt, das es zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beiträgt, erhält mehr öffentlichen „good“ will, als eines, das als Teil des Problems empfunden wird.

Leitbilder entfalten auch nach innen, d. h. ins Unternehmen ihre Wirkung. Sie wirken auf das Miteinander der Mitarbeiter.

Die Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Universitäten Heidelberg und Göttingen hat in den neuesten Untersuchungsergebnissen zum Thema „Abnehmende Leistungsbereitschaft“ folgende Erkenntnisse gewonnen. Ich darf hier den Ltr. H. Gerald Hüther (VDI Nachrichten 23.09.201, S. 18) zitieren.

„Aus Sicht der Hirnforschung ist die hohe Leistungsbereitschaft das Ergebnis einer inneren Haltung. Und diese innere Haltung erwächst aus gemachten Erfahrungen. Die Erfahrungen mit der Firma bestimmen also die Haltung zur Firma und den Leistungswillen. Die in der Tat bedenklichen Unternehmensergebnisse lassen also nur einen Schluss zu: Zunehmend mehr Menschen machen am Arbeitsplatz Erfahrungen, die sie nicht dazu anregen, sich mehr als unbedingt notwendig für die Firma einzusetzen.“

Im Weiteren fordert Hüther glaubwürdiges und mitreißendes Verhalten der Führungskräfte, weist aber auch auf den Zwiespalt bzw. die häufigen Interessenkonflikte, in denen Führungskräfte stehen, hin. Hier stellen System- und Persönlichkeitsfragen die zukünftige Herausforderung.

Unternehmensethik - will sie ihre Funktion erfüllen - ist angewandte Ethik, und genau darin liegt die Schwierigkeit. Sie kann sich nicht in theoretischen Abhandlungen erschöpfen. Sie will tagtäglich erlebt werden.

Hier sind insbesondere Führungskräfte gefordert, die in Ihrem Verantwortungsrahmen verantwortungs- und nicht gesinnungsethisch handeln sollten. Eine an sich „Alte“ Thematik, hat sich hierzu bereits Max Weber ausgiebig geäußert. Helmut Schmidt hat dieses in den 80-ern in seiner Abhandlung „Maximen politischen Handelns“ zum Rollenhandeln von Politikern nochmals akzentuiert formuliert.

Die bestgemeinten und auf breiter Prozessebene erarbeiteten Handlungscodices können nachhaltig keine Lenkungswirkung im konkreten Unternehmensalltag, wenn sie im Unternehmensalltag nicht mehr als eine attraktiv formulierte Absichtserklärung bleiben.

Ich wünsche Ihnen im Rahmen des heutigen Forums auf und bei der Suche nach den richtigen Wegen interessante und angeregte Diskussionen.

---

Helmut Hamer