



Einleitung

Unternehmensethik spielt heute eine größere Rolle denn je, egal ob es um die alltäglichen Entscheidungen am Arbeitsplatz oder um Finanzkrisen geht.

Die Unternehmensethik ist aus dem Elfenbeinturm der Philosophen in den Sitzungsraum des Vorstands vorgedrungen. Ethische Erwägungen gehen in alle Unternehmensentscheidungen ein. Ein Unternehmen ethisch verantwortungsbewusst zu führen, ist nicht die Sache einiger Gutmenschen, sondern wesentlich für den langfristigen Erfolg.

Dieses Büchlein beschäftigt sich mit dem komplexen Feld ethischer Entscheidungen in den Unternehmen von heute. Es liefert ökonomische Argumente für eine ethische Unternehmenspolitik und zeigt zudem die Probleme, Risikobereiche und Entscheidungen auf, mit denen jedes Unternehmen konfrontiert ist, das von der Öffentlichkeit, insbesondere von den Medien und den Stakeholdern, kritisch beäugt wird. Betrachtet wird die Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitern gegenüber dem Unternehmen, der Umwelt und der Gesellschaft. Es geht also um eine praxisorientierte Ethik, die sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeiter erfolgsentscheidend sein kann.

Kapitel 1

Was ist Unternehmensethik?

Beim Thema Unternehmensethik geht es um die Frage, was richtig und was falsch, was akzeptabel und was inakzeptabel ist, und zwar gemessen an den unternehmensinternen sowie an den gesellschaftlichen Maßstäben. Und diese Frage spielt eine immer wichtigere Rolle.

Erfolgsfaktor Ethik

Ethik ist ein ganz weites Feld – sie reicht auf Unternehmensebene von der Work-Life-Balance des einzelnen Mitarbeiters bis zur Bewertung von Globalisierungseffekten. In jedem Fall ist es ratsam, ethische Fragen aktiv anzugehen, wenn man größere Krisen vermeiden will.

TIPP

FRAGEN SIE NACH

Erkundigen Sie sich im Einstellungsgespräch nach den ethischen Leitlinien des Unternehmens. Die Antwort, die Sie erhalten, verrät Ihnen viel über die herrschende Unternehmenskultur.

Risikomanagement

Bei der Unternehmensethik geht es um den Umgang mit Risiken. Als Personalleiter beispielsweise sind Sie für Einstellungsverfahren, Kündigungen und Personalakten verantwortlich. Im Marketing stellt sich die Frage nach Werbeversprechen, seriösen Vertriebsmethoden und Produktqualität. In der Buchhaltung geht es um eine einwandfreie Dokumentation aller finanziellen Transaktionen. Unabhängig von Ihrer konkreten Position helfen Risikoanalysen, Schulungen, eine starke Führung sowie ethische Leitlinien dabei, Fehler zu vermeiden.

**RICHTLINIEN
VORGEBEN**

Wenn Sie gute Leute einstellen, sind Sie schon auf dem Weg zu einem ethisch korrekten Unternehmen, aber das allein reicht noch nicht. Die einzelnen Mitarbeiter brauchen eine starke Führung und Unterstützung, um die Standards aufrechtzuerhalten.

Unternehmensethik und Führungsstärke

Unternehmensethik ist etwas anderes als persönliche Ethik. Persönliche Werte haben durchaus einen Einfluss auf ethische Entscheidungen im Berufsleben, aber sie sind nur ein Element neben anderen, wenn es um die Handlungen und Strategien von Unternehmen geht. Unternehmensentscheidungen beruhen auf komplexen wirtschaftlichen, rechtlichen und gesellschaftlichen Überlegungen; und man braucht jahrelange Erfahrung, um die Risiken und Erwartungen richtig einschätzen zu können.

Gute Unternehmen haben neben anderen Systemen des Qualitätsmanagements tragfähige ethische Leitlinien. An diesen Grundprinzipien sollen die Verhaltensweisen und Prozesse ausgerichtet werden. So kann zum Beispiel eine Richtlinie lauten, Kunden oder Lieferanten nie anzulügen; dies kann durch null Toleranz für Fehlverhalten bekräftigt werden. Wichtig ist die Führungsstärke der leitenden Mitarbeiter; sie müssen geschult werden, um Risiken zu erkennen und zu lernen, wie man mit »Grauzonen« umgeht.

DIE GRUNDLAGEN

**ERFOLGSWEG**

Konzentration auf gemeinsame ethische Leitlinien

Schaffung firmeninterner ethischer Standards

Führung in ethischen Fragen

Kontinuierliche Beschäftigung mit ethischen Fragen

**IRRWEG**

Konzentration auf individuelle Wertvorstellungen

Unkoordinierte ethische Entscheidungen

Erwartung, dass gutes Verhalten von selbst kommt

Beschäftigung mit ethischen Fragen nur bei akuten Problemen

Prinzipien und Werte

Prinzipien sind die Grundlage einer Gesellschaft, gesetzähnliche Regeln, die Verhaltensmaßstäbe setzen und sich auf Fragestellungen wie Fairness, Gerechtigkeit, Pflicht und Freiheit beziehen. Wertvorstellungen haben dagegen mehr mit der eigenen Entscheidung zu tun. Sie sind langfristige Überzeugungen, die von den Mitgliedern einer Organisation geteilt werden; sie geben an, was richtig ist und was falsch.

Prinzipien im Unternehmen

Prinzipien legen die ethische Grundausrichtung für die Arbeit von Unternehmen fest; sie bilden die Basis für die ethische Unternehmenskultur. Sie verstehen sich von selbst und sind auf Dauer angelegt. Wenn Führungskräfte – vielleicht auf bislang unbekanntem Gebiet – Entscheidungen zu treffen haben, geben die Prinzipien eine Richtschnur vor. Darüber hinaus verhindern sie, dass Regeln zu frei ausgelegt werden. Und letztlich steuern sie das gesamte Verhalten: den Umgang mit anderen, die Kommunikation, die Standards und Routinen.

»Wir bestechen niemanden und lassen uns auch nicht bestechen, um Geschäfte zu machen.«

»Bei all unseren Geschäften gelten die Gebote von Fairness, Ehrlichkeit und Anstand.«

PRINZIPIEN



- universell und absolut
- bestimmte Grenzen, die respektiert werden müssen
- Grundlage für Regeln
- über Kulturen hinweg geschätzt

»Wir geben allen Mitarbeitern gleiche Chancen, unabhängig von Alter, ethnischem Hintergrund oder körperlicher Behinderung.«

Werte im Unternehmen

Wertvorstellungen unterscheiden sich insofern von Prinzipien, als sie auf Entscheidungen beruhen, die von Führungskräften oder externen Auftraggebern getroffen werden oder aber sich aus der Unternehmenskultur ergeben. Wiewohl Werte einen subjektiven oder unternehmensspezifischen Charakter haben, liegen ihnen auch externe Einflüsse zugrunde. Ethische Werte beziehen sich zum Beispiel auf soziale Verantwortung, Loyalität und Rechenschaftspflicht, während es bei Werten im wirtschaftlichen Sinne um Konkurrenzfähigkeit, Innovation und Rentabilität geht.

Die meisten Großunternehmen machen ihre Wertvorstellungen öffentlich: Boeing zum Beispiel tritt für geschäftliche Werte wie Kundenzufriedenheit und Qualität ein, aber auch für ethische Werte wie Anstand, Diversität und Corporate Citizenship, also gesellschaftliches Engagement der Firma. Um diese Wertvorstellungen im Alltag umsetzen zu können, gibt es bei Boeing unter dem Titel *Ethical Business Conduct* Richtlinien für die Mitarbeiter.

WERTE

- beziehen sich auf Entscheidungen
- Grundlage für Normen
- subjektiv
- variieren über die Kulturen hinweg
- anwendbar bei täglichen Entscheidungen



»Wir sollten die persönliche Verantwortlichkeit für unsere Handlungen akzeptieren.«

»Wir sollten unsere Kollegen und Mitarbeiter unterstützen, damit sie ihre Ziele erreichen und sich wohlfühlen.«

»Wir sollten unsere Versprechen halten und unsere Verpflichtungen nachkommen.«

Verantwortlichkeit

Alles, was ein Unternehmen tut, hat Auswirkungen auf Anteilseigner, Mitarbeiter, die Wirtschaft insgesamt und die Gesellschaft. Die Verantwortlichkeiten, die ein Unternehmen gegenüber der Gesellschaft hat, lassen sich in vier Kategorien gliedern: in wirtschaftliche, rechtliche, ethische und philanthropische; und wenn es den Unternehmen nicht gelingt, sich ihnen zu stellen, kann es zu Konflikten kommen.

TIPP

HANDELN SIE FRÜHZEITIG

Stellen Sie sich Problemen, sobald diese sichtbar werden – je länger Sie warten, desto weitere Kreise ziehen die Probleme und desto schwieriger wird ihre Bewältigung.

Was zählt

Die Auffassung, dass ein Unternehmen nur seinen Aktionären verpflichtet sei, wurde im späten 20. Jahrhundert von einer viel umfassenderen Vorstellung abgelöst. Für den langfristigen Erfolg ist heute die Einhaltung ethischer Standards und die harmonische Beziehung zum Umfeld zentral. Die verschiedenen Verantwortungsbereiche hat der Managementtheoretiker Archie Carroll in Form einer Pyramide dargestellt.

Aufbau der Pyramide

An der Basis der Pyramide befindet sich die wirtschaftliche Verantwortung des Unternehmens, sein Beitrag zur Ökonomie. Vom ersten Tag an muss ein Unternehmen lebensfähig sein und einen Gewinn erwirtschaften, der wiederum der Gesamtwirtschaft nützt. Unternehmen, die das nicht schaffen, behindern das Wirtschaftswachstum und verringern somit die Chancen auf ausländische Investoren.

Die zweite Ebene der Pyramide bezieht sich auf die rechtliche Verantwortung. Unternehmen müssen ihren gesetzlichen Verpflichtungen nachkommen und sich an bestehende Gesetze halten. Wenn die Öffentlichkeit das Verhalten eines Unternehmens als unfair oder unverant-

wortlich beurteilt, kommt es bisweilen zu rechtlichen Schritten. Manchmal werden dann neue Gesetze verabschiedet, die die betreffende Aktivität reglementieren. Der größte Teil des Unternehmensrechts nahm nicht als Gesetz seinen Anfang, sondern als ethisches Problem.

Die dritte Ebene der Pyramide betrifft die ethische Verantwortung. Sie geht weit über die rechtliche Verantwortung hinaus. Es geht darum, was das Unternehmen selbst und die Gesellschaft als richtiges oder falsches Verhal-

ten bewerten. Dazu gehören Aktionäre, Politiker, Kunden und Mitarbeiter.

An der Spitze der Pyramide steht die philanthropische Verantwortung. Hier handelt es sich um die Verantwortung für eine bessere Gesellschaft und für das Wohl der Menschheit. Gemeinnütziges Engagement auf diesem Gebiet ist zwar ganz freiwillig, wird aber doch zunehmend erwartet; und viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass die Übernahme von philanthropischer Verantwortlichkeit für alle sinnvoll ist.

Die Pyramide der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

