

**Marc Tscheuschnner**

**30 Minuten**

# **Unternehmensethik**

## Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Friederike Mannsperger, GABAL Verlag GmbH

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2012 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Das Rad der Arbeitsfunktionen, das Modell der Linking Skills und das Team Management Rad von Margerison-McCann sowie das QO2-Modell und das Window-on-Work-Values-Modell von McCann sind geschützte Warenzeichen. Nutzung mit freundlicher Genehmigung durch TMS Development International, York/UK, [www.tmsdi.com](http://www.tmsdi.com).

Printed in Germany

978-3-86936-356-1

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Unternehmensethik – Worum geht es?</b>	<b>9</b>
Zentrale Grundbegriffe	10
Beurteilungskriterien für ethisches Handeln	20
Ethik und Ökonomie	22
Der Nutzen ethischer Unternehmensführung	25
<b>2. Was soll ich tun? Verankerung ethischen Denkens im Unternehmen</b>	<b>31</b>
Verantwortung übernehmen	31
Ausgangsposition analysieren	33
Ethische Leitlinien implementieren	40
Erfolge sicherstellen	46
<b>3. Was will ich tun? Mitarbeiter finden und führen</b>	<b>51</b>
Mitarbeiter und Mitarbeiter	51
Führung und Verantwortung	60
Beurteilungs- und Anreizsysteme	70
Individuum und System	72

<b>4. Was kann ich tun? Herausforderungen im unternehmerischen Alltag meistern</b>	<b>77</b>
Verantwortung ermöglichen	78
Interessenkonflikte erkennen, benennen und lösen	79
Mögliche Konfliktfelder angehen	80
Personal (weiter-)entwickeln	83
Vom Erfolg berichten	84
<b>Fast Reader</b>	<b>87</b>
<b>Der Autor</b>	<b>92</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>93</b>
<b>Register</b>	<b>94</b>

# Vorwort

Stellen Sie sich vor, Sie sind Manager in einem großen Konzern (und vielleicht sind Sie das ja auch). Sie stehen kurz vor dem Abschluss eines bedeutenden Geschäfts. Ihr Verhandlungspartner bestätigt Ihnen, dass Sie das mit Abstand beste Angebot vorgelegt haben. Nur eine winzige Kleinigkeit fehlt da noch. Ein Beratungsmandat für einen guten Bekannten, der – wenn auch völlig fachfremd – sicher bei dem Auftrag unterstützen könnte. Oder ein bescheidener Geldbetrag, vorzugsweise auf ein Offshorekonto zu überweisen.

Sie stecken in einem Dilemma. Bestechung ist Ihre Sache nicht. Da wissen Sie auch Ihren Chef hinter sich, der Zuwendungen jeglicher Art klar ablehnt, wenn er auch verlorene Aufträge noch ein kleines bisschen mehr ablehnt. Außerdem denken Sie an die 180 Arbeitsplätze, die durch diesen Auftrag gesichert wären. Was tun?

Unternehmensethik ist die Disziplin, die sich mit solchen Dilemmas beschäftigt. Es geht um die Grundlagen, wie Entscheidungen getroffen werden, und damit um einen wichtigen Teil betriebswirtschaftlichen Denkens. Aus meiner Sicht gewinnt die Auseinandersetzung mit ethischen Fragen immer weiter an Bedeutung im unternehmerischen Handeln. Und das betrifft nicht nur Unternehmer und Führungskräfte, sondern auch zunehmend Mitarbeiter aller Hierarchieebenen.

Bitte sehen Sie vom Kauf dieses kleinen Buches ab, wenn Sie eine Lösung des Dilemmas erwarten (aller-

dings würde Ihnen auch kein dickeres Buch helfen). Wenn Sie jedoch Anregungen für Ihren Lösungsweg suchen und eine Zusammenfassung der aktuellen Diskussion haben möchten, dann wünsche ich Ihnen jetzt viel Spaß beim Lesen.

Bad Nauheim, 2011  
Marc Tscheuschner

Ich würde mich freuen, die Diskussion mit Ihnen fortzuführen. Sie erreichen mich unter [marc.tscheuschner@tms-zentrum.de](mailto:marc.tscheuschner@tms-zentrum.de)



**Wie ist ethisches Handeln  
definiert?**

**Seite 10**

**Was ist wichtiger? Absicht, Tat  
oder Folgen einer Handlung?**

**Seite 20**

**Lässt sich der Nutzen einer  
ethischen Unternehmensführung  
quantifizieren?**

**Seite 25**

# 1. Unternehmensethik – Worum geht es?

Werden die Zeiten wirtschaftlich enger oder droht gar eine Finanzkrise mit Schuldenkollaps europäischer Staaten, wird der Ruf nach ethisch korrektem Verhalten in Unternehmen lauter. Begriffe wie „Corporate Social Responsibility“ tauchen immer häufiger auf. Der **Wunsch nach verantwortungsvollem Handeln** steht im Raum, der Druck auf Unternehmer, Manager und Mitarbeiter steigt. Sie sollen jetzt „das Richtige“ tun.

Viele Handlungen von Unternehmen entsprechen voll und ganz unserer Rechtsordnung, dennoch geraten Unternehmen leicht in die öffentliche Kritik. Durch Boni, Entlassung und dann Wiedereinstellung von Mitarbeitern zu schlechteren Bedingungen und andere diskussionswürdige Handlungen. Spielräume, die für unternehmerisches Handeln essenziell sind, werden nicht so genutzt, wie sich das der eine oder andere wünscht. In diesen Fällen geht es um **Fragen der Ethik**.

## 1.1 Zentrale Grundbegriffe

Ethik ist die Bezeichnung für eine philosophische Disziplin, die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Gewohnheiten, Sitten und Gebräuchen (ethos) der Menschen. Aristoteles (384 – 322 v. Chr.) führte diesen Begriff ein, als **Lehre von der Beurteilung des menschlichen Handelns**. Er ging von der Überzeugung aus, dass menschliches Verhalten grundsätzlich einer vernünftigen und fundierten theoretischen Reflexion zugänglich sei.

Am Anfang der Diskussion ethischer Fragen steht die Definition, was gut und was böse ist. Es geht also darum, welches Verhalten lobenswert und welches zu tadeln ist. Damit gibt Ethik die Einstellung eines Menschen wieder, wie er mit seinen Mitmenschen umgeht. Es werden **Kriterien für gutes und schlechtes Handeln** und die Bewertung von Motiven und Folgen definiert. Doch wie soll man Handlungen bewerten? Hier kommt die Vernunft ins Spiel: Ethisches Handeln orientiert sich einzig am Prinzip der Vernunft, nicht etwa an vorgegebenen religiösen Normen. Das Ziel der Ethik ist die **Erarbeitung von allgemeingültigen Normen und Werten**. Nach Immanuel Kant soll Ethik die gar nicht so einfache Frage beantworten: „Was soll ich tun?“

Ethik zeigt die Prinzipien auf, wie gutes Handeln entsteht, wie ganz allgemein Bewertungen bestimmter Problemsituationen begründet werden können, wie Werturteile gefällt werden. Ihre Ergebnisse bestehen in

anwendbaren ethischen bzw. moralischen Normen, die beinhalten, dass unter bestimmten Bedingungen bestimmte Handlungen geboten, verboten oder erlaubt sind. Die Anwendung dieser Prinzipien auf den einzelnen Fall ist im Allgemeinen nicht durch Ethik leistbar, sondern Aufgabe der **praktischen Urteilskraft** und des Gewissens jedes Einzelnen.

Als Grundlage für diese praktische Urteilskraft werden Absicht und Freiwilligkeit unterstellt: Zum einen nehmen wir Handlungen so vor, wie wir uns das vorher vorgenommen haben, und zum anderen tun wir dies mit **Wissen und freiem Willen**. Ethisch bewertbares Handeln setzt voraus, dass wir uns vorher nach besten Kräften informiert und daraus unsere Handlung abgeleitet haben. Und nicht etwa aus fehlendem Wissen heraus schlüssig falsch – oder gar dumm – handeln.

### ***Was ist gut?***

Ethik fragt, wie ein Handeln zu bewerten ist: gut oder schlecht. Wenn etwas gut ist, erfüllt es seinen Zweck in besonderer Art und Weise. Eine gute Schere wird hervorragend schneiden, scharf und gerade. Ein gutes Auto wird die Passagiere sicher von A nach B bringen, wenig Reparaturen verursachen und vielleicht noch mit der ein oder anderen Annehmlichkeit aufwarten. Ein schlechtes Auto wird diese Erwartungen nicht erfüllen. Vielleicht wird es oft kaputt sein oder die Mitfahrer werden wegen rumpeligm Fahrwerk und abfallenden Bau- teilen gestresst das Fahrzeug wieder verlassen. Dieses

Beispiel zeigt, dass es oft vom Auge des Betrachters abhängt, ob etwas gut ist. **Jeder Mensch besitzt andere Bewertungskriterien**, nach denen er ein Objekt oder eine Handlung einschätzt. Das gute Auto kann für jemand anderen schlecht sein. Etwa wenn er ein größeres Auto mit erweiterter Ausstattung oder eine andere Marke bevorzugt – oder gar kein Auto akzeptiert, da man ja wegen Lärmentwicklung und Ressourcenverbrauch gar kein Auto fahren dürfe. Mehr dazu in Kapitel 3.1.

Nach Kant lässt sich am einfachsten prüfen, ob eine Handlung gut und richtig ist, indem man sich fragt, ob die Öffentlichkeit davon erfahren dürfe. Würde man eine Handlung (oder ganz praktisch: eine geschriebene E-Mail) lieber geheim halten, weil man ansonsten Protest oder Widerstand befürchten würde, wäre dies ein deutliches Indiz für ihre Ungerechtigkeit.

### ***Ist es heute noch gut?***

Bleiben wir noch ein wenig beim Beispiel Auto. Noch vor einigen Jahren war es ein Zeichen von gehobenem Status, ein möglichst großes Auto mit großem, starkem Motor zu fahren. Das ist heute noch immer weitverbreitet, aber:

Man will es nicht mehr so richtig gerne zugeben. Zumindest nicht öffentlich. Hier wandelt sich die Moral. Autos verlieren an Wichtigkeit und es wird schicker, mit einem Hybridfahrzeug oder einem stylishen Elektrofahrrad zu glänzen als mit einem Spritschlucker. Gerade für Unternehmer ist es wichtig, **wandelnde Maßstäbe** früh-

zeitig zu erkennen und die Auswirkungen in Strategie und Produktplanung zu berücksichtigen.

Das Auto-Beispiel zeigt: Ethik fragt nicht nur nach eher technisch sinnvollen oder zweckmäßigen Maßstäben, sondern eben nach richtig oder falsch. Dann kommen Emotionen ins Spiel. Denn das, was jeder als gut und richtig ansieht, wird als moralisch höherwertig angesehen und entsprechend verteidigt. Jeder Mensch besitzt eine tiefe Sehnsucht, sein eigenes Handeln als gut, richtig und zweckmäßig anerkannt zu bekommen.

### ***Moral und Ethos***

Die Moral beschreibt, was in einer Gesellschaft ganz grundlegend für gut oder böse gehalten wird. Oft spricht man auch von der „**herrschenden Moral**“, was schon zeigt, dass etwas herrschen kann – oder eben auch nicht (mehr). Die Moral kann sich in verschiedenen Gesellschaften ganz unterschiedlich zeigen und verändert sich mit der Zeit. Die Moral schlägt sich nieder in **Wertmaßstäben** und **Sinnvorstellungen** und findet schließlich Eingang in die **Gesetzgebung**.

Akzeptiert ein Individuum die herrschende Moral und richtet sein Handeln danach als innere Verpflichtung zum Guten dauerhaft aus, spricht man von Ethos. Auch einzelne Berufsgruppen können sich einem bestimmten Ethos verpflichtet fühlen. Handwerksmeister haben häufig ein Ethos, auch wirklich meisterliche Leistungen abzuliefern. Auch das Bild des Ehrbaren Kaufmanns entspricht einem solchen beruflichen Ethos.