

## Colloquium 2007: Ethik im Dienst der Unternehmensführung

Über den Erfolg eines Unternehmens entscheidet die Kompetenz seiner Mitarbeiter, nicht nur die fachliche, sondern auch die ethische. Letztere in den Mittelpunkt einer unternehmensethischen Betrachtung zu stellen war das verbindende der ansonsten sehr heterogenen Themen beim Internationalen Colloquium des Lindenthal-Instituts am 12. Mai 2007 in Köln.

Es referierten und diskutierten unter anderem die Professoren Horst Albach, Universität Bonn und Berlin, Juergen Donges, Direktor des Instituts für Wirtschaftspolitik in Köln, Carlos Cavallé, Dekan der IESE Business School und Direktor des Social Trends Institute in New York, und Joanne B. Ciulla, Gründungsmitglied und Professorin der Jepson School of Leadership, University of Richmond.



Franz Borgers, Vorsitzender des Aufsichtsrats eines international tätigen, deutschen Automobilzulieferunternehmens, widmete sich einleitend dem Thema "Teamgeist" und dessen ethischen Anforderungen speziell an das Team der Teams, die Unternehmensführung. Teamwork bündelt Kräfte, aber Teamgeist erfordert Tugenden, wie Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft. In der Praxis entscheiden diese Fähigkeiten über den ökonomischen Erfolg. Als negatives Beispiel nannte Borgers die jüngste Bruchlandung des Airbus 380 Projekts. Es sind die Personen, die das Unternehmen ausmachen und deren Fähigkeiten, die über seinen ökonomischen Erfolg entscheiden. Um dass zu unterstreichen, wies Borgers auf Toyota hin. Obwohl die legendären und erfolgreichen Unternehmensgrundsätze unzählige Male kopiert wurden, führten sie nicht immer zum gleichen Erfolg. Borgers gab zu bedenken, dass der Grund darin zu suchen ist, dass bei Toyota die Menschen im Mittelpunkt des Produktionsprozesses stehen. Wer einmal lügt, ist noch kein Lügner. Wer es aber mehrmals tut, wird zum Lügner.

Die Auswirkungen von Korruption und Möglichkeiten zu ihrer Bekämpfung waren Thema des Vortrags von Antonio Argandoña, Direktor des Fachbereichs Wirtschaftswissen der IESE Business School (Univ. de Navarra) und Mitglied der Anti-Korruptionskommission der Internationalen Handelskammer in Paris. Korruption ist laut Studien der letzten Jahre nicht nur ein zentrales Problem in Entwicklungsländern, sondern weltweit, im privaten wie öffentlichen Bereich. Und deshalb liegt es in der Verantwortung und im Eigeninteresse des Unternehmens, Korruption in seinen verschiedensten Arten zu bekämpfen. Nicht nur hohe direkte (Geldbuße bis Freiheitsstrafe) und indirekte Kosten sind das Problem. Korruption ist grundsätzlich eine falsche Strategie: der so gewonnene Wettbewerbsvorteil wird durch einen zusätzlichen hohen Preis erkaufte, Finanzmittel und Anreiz zur Marktsicherung durch Innovation werden deutlich gemindert. Und schließlich korrumpiert Korruption die Personen im Unternehmen und damit das Unternehmen selbst.

Professor Horst Albach, lange Jahre Mitglied des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ("Fünf Weisen") vertrat eine Position, die Unternehmensethik als solche in ihrer Bedeutung relativiert: Eine christliche Kinderstube und eine gute Betriebswirtschaftslehre sind notwendige und hinreichende Bedingungen für einen guten Manager und machen eine spezielle Unternehmensethik überflüssig. Für die gute Kinderstube verwies er auf das christlich abendländische Menschenbild. Tatsächlich ist die häufig problematisierte Vereinbarkeit von Eigeninteresse und Fremdinteresse für Aristoteles, Kant und Adam Smith z.B. lösbar. Ein Appell zu mehr Moral in den Führungsetagen alleine dürfte jedoch angesichts der tatsächlichen Situation wenig bewirken.

Einen in der deutschen Diskussion ungewohnten Faktor von Nachhaltigkeit forderte Ma Nuria Chinchilla, Direktorin des International Center on Work an Family an der IESE Business School, in ihrem Beitrag zu familienverantwortlicher Unternehmensführung. Weil solche Maßnahmen im 21. Jahrhundert kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit sind, ist es ein gerade praktisch relevantes Thema der Unternehmensethik geworden. Sicherung langfristiger Leistungsfähigkeit und Leistungsmotivation der eigenen Mitarbeiter und Attraktivität für Fachkräfte sind die entscheidenden Kriterien für unternehmerisches Engagement in diesem Bereich. Chinchilla setzte dem noch eine neue und theoretisch sehr plausible Langfristigkeit hinzu. Eigenschaften, Fähigkeiten und Tugenden, die für die Unternehmensführung unerlässlich sind, werden primär in der Familie entwickelt: Gegenseitiger Respekt, Kommunikationsfähigkeit, Vertrauen, Teamwork, Dienst und Verantwortung füreinander, Führungsfähigkeit, etc. Für die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft von morgen müsste deshalb nachhaltige Unternehmensführung auch die nächste Generation im Blick haben. "Baby-parking" - wenngleich für Chinchilla besser als kein Angebot - ist hierfür jedoch unzureichend. Erfolgreichere Maßnahmen familienverantwortlicher Unternehmensführung müssen Eltern vielmehr unterstützen, beiden Verpflichtungen, denen des Berufs und denen der Familie, optimaler gerecht zu werden. Dies wird je nach Land, Branche und Unternehmen unterschiedlich durch flexible und familiengerechte Arbeitszeiten, professionelle Angebote zu Zeit-, Stress- und Wertemanagement und unterschiedlichste soziale und medizinische Dienstleistungen für Familien erreicht.

Mit zwei Vorträgen war auch das Thema CSR präsent. André Habisch, Professor für Christliche Gesellschaftslehre und Sozialethik an der KU Eichstätt, vertrat seine These, nach der CSR neuer Wertschöpfungsfaktor für Unternehmen ist und dem genuin unternehmerischen Motiv entspringt für neue Marktsituationen innovative Lösungen anzubieten. Auf bekannte Einwände, CSR sei ein "Ablasshandel", nur ein Reagieren auf öffentlichen Druck oder auf privaten Spendenvorlieben von Vorstandsmitgliedern beruhende Philanthropie, verwies er auf etliche good practice Beispiele, die das Gegenteil deutlich machten. Speziell corporate volunteering Projekte zeigen gelungene Beispiele für Wertschöpfung für das Unternehmen. Ebenso aus der Kernkompetenz von Unternehmen entsprungene gemeinnützige Aktivitäten mit folgend verwertbaren Erkenntnissen für eigene Produkte.

Carlos Cavallé, bis vor kurzem Dekan und Direktor der IESE Business School, lieferte im Anschluss daran einen sehr erhellenden Überblick über die aktuelle CSR Debatte, ihre Positionen und Aufgaben in der Zukunft. Wesentlichen Grund für die teilweise kontroversen Diskussionen sah er im Fehlen eines

allgemeinen Verständnisses von dem was unternehmerische Verantwortung bedeutet. Die verschiedensten Argumentationen ordnete er vier Sichtweisen von CSR zu: Professionelle, rechtliche, strategische und ethische. Trotz seines am Ende entschiedenen Eintretens für ein ethisches Verständnis betonte er den Wert des professionellen Konzepts. Nach diesem ist ein Unternehmen für sich selbst bereits ein hohes soziales Gut. Es befriedigt durch Güter oder Dienstleistungen die Bedürfnisse der Kunden, schafft Arbeitsplätze und trägt so zum Wohlstand der Gesellschaft bei. Das rechtliche Konzept setzt auf Richtlinien und Gesetze. Anhand des so genannten SOX Gesetzes in den USA, das kleinere und mittlere Betriebe finanziell überfordert, wies er jedoch auf die Probleme hin. Als weitere Sichtweise für CSR nannte Cavallé die strategische. Nach dieser sieht man in CSR eine Win-Win-Situation, die einerseits Vorteile für die Allgemeinheit schafft und andererseits, einer PR-Maßnahme vergleichbar, das Marken- oder Unternehmensimage aufwertet. Cavallé nannte diesen Ansatz besser als keinen, wies aber auch darauf hin, dass die Effekte für die Unternehmen betriebswirtschaftlich noch nicht messbar sind. Das ethische Konzept beruht schließlich auf dem Grundprinzip der Ethik, der Goldenen Regel: Handle anderen gegenüber so, wie du behandelt werden möchtest. Anders als das, was landläufig und in Business Schools als Ethik gelehrt wird, wird Ethik hier nicht einengend und begrenzend, sondern expansiv verstanden. Für unser eigenes Handeln und für das Handeln in der Gemeinschaft ist nach dieser Regel immer eine Verbesserung möglich. Und das hat direkte ökonomische Auswirkungen. Denn sie fordert von uns, was wir bei anderen schätzen: Einsatz, Qualität, Kollegialität. Grundlegende Haltungen also, die, wenn sie gelebt und vorgelebt werden, dem Unternehmen auch gerade in ökonomischer Hinsicht dienen, da sie Qualität steigern. In diesem Sinne dient Ethik dem Unternehmen und das Unternehmen wiederum den Eigentümern, den internen und externen Mitarbeitern und den Kunden.

Die spezielle Bedeutung von Ethik für die Führungsperson war Inhalt des Beitrags von Joanne B. Ciulla, u.a. erster Inhaberin des UNESCO Lehrstuhls an der United Nations International Leadership Academy. Sie betonte die gleichzeitige Bedeutung von Ethik und Professionalität für good corporate governance. Wo eines von beiden fehlt, ist keines ausreichend vorhanden. Oft fehlt es nämlich korrupten Führungspersonen einfach an Kompetenz. Und wer seine Aufgaben gut und mit Einsatz erfüllt, handelt in Bezug auf diese Anforderungen moralisch richtig. Bei Anerkennung der Verschränkung beider Bereiche erübrigen sich nach Ciulla Forderungen nach altruistischem Leadership, die gerade in der Unternehmensführung wenig sinnvoll sind, obwohl es in der Natur der Aufgabe einer Führungsperson liegt, mehr für die Interessen anderer als für die eigenen Sorge zu tragen. Ein CEO, der sich nicht um die Interessen seines Unternehmens kümmert, ist nicht nur ineffektiv, er handelt auch unethisch, weil er den Anforderungen seiner Stellung nicht gerecht wird. Wenn er seine eigenen Interessen opfert, um die Interessen des Unternehmens zu verfolgen, hat das nichts mit Altruismus zu tun, sondern damit, dass er seine Arbeit macht.

(Forum Wirtschaftsethik, 15. Jg. Nr. 4/2007)

[Nach oben](#)

[Zurück](#)