

Vorwort

Dieses Buch zielt auf die praxisorientierte Reflexion moralischer und ethischer Fragestellungen im ökonomischen Handeln von Unternehmen, deren Management und Mitarbeitern ab. Es liegt auf der Hand, dass die Beiträge keinen Anspruch auf erschöpfende Behandlung eines Themas erheben können, dessen Betrachtung Regale mit wissenschaftlicher Literatur füllt. Die Studierenden des Masterstudiengangs „Integrierte Unternehmensführung“, Jahrgang 2015-2017, haben vielmehr in einem trimesterübergreifenden Projekt unterschiedliche ethische Themenstellungen analysiert, hinterfragt und durchdacht. Deshalb standen der Bezug zur Lebens- und Erlebenswelt der Studierenden, deren persönliche Erfahrungen und Einsichten sowie der Zusammenhang mit der betrieblichen Praxis im Vordergrund der Überlegungen und weniger die Führung theoretischer Diskurse auf einer abgehobenen wissenschaftlichen Ebene.

Den Herausgebern und Autoren liegt im Wesentlichen daran, allen an Ethik und Ökonomie Interessierten Denkanstöße zu geben und den gesamtgesellschaftlichen Diskurs zur Wahrnehmung institutioneller und individueller ethischer Verantwortung mit persönlichen Sichtweisen und Schlussfolgerungen zu beleben. Der Punctum saliens liegt in der Achtung und Wahrung der Würde des Menschen in einer zunehmend komplexer und unüberschaubar werdenden Welt sowie den damit einhergehenden neuen Herausforderungen an die Ethik, Fragestellungen also, die im Einführungsbeitrag von Peter Schallenberg und Marius Menke behandelt werden.

Die Beiträge der Studierenden resultieren aus der Überzeugung, dass unternehmerischer Erfolg nicht ausschließlich von reinen betriebswirtschaftlichen und ökonomischen Einflussfaktoren abhängig ist, sondern gerade auch außer- bzw. nicht-ökonomische Werte wie bspw. Vertrauen, Verlässlichkeit, Transparenz, Respekt und Wertschätzung sowie gesellschaftliche und ökologische Verantwortung wesentlich dazu beitragen, den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern und am Markt dauerhaft zu bestehen. Vor diesem Hintergrund werden in den Beiträgen u.a. Möglichkeiten zur Integration moralischer Werte in unterschiedliche Bereiche unternehmerischen Handelns aufgezeigt, um Ressourcen für eine bessere betriebliche Praxis zu identifizieren. Ethik ist eben nicht „die Fahrradbremse am Interkontinentalflugzeug“, wie es der Soziologe Ulrich Beck im Blick auf die Technikethik einmal formuliert hat (Beck in: Das Parlament v. 04.06.1999, S. 6). Ethik ist vielmehr die Auftriebskraft, die das Flugzeug – als Metapher für Unternehmen und Gesellschaft – davor bewahrt, abzustürzen.

Wir danken den Autoren für ihre Mitwirkung und vor allem dafür, dass sie ihre ganz persönliche Sicht mit den ethischen Fragestellungen verknüpfen und sich nicht scheuen, klare Positionen einzunehmen. Alle Beteiligten wirkten im gesamten Prozess, angefangen von der Entwicklung der Buchidee, bis hin zu deren Realisierung, außerordentlich engagiert, ja z.T. leidenschaftlich mit und zeigten die unbedingte Bereitschaft zum selbstständigen Denken und Forschen. Damit haben sie in besonderer Weise einem Leitsatz Ausdruck verliehen, der uns in allen Vorlesungen begleitet hat: **„Ethisches Verhalten beginnt mit dem Nachdenken über sich selbst und die eigenen Motive.“** (DIE ZEIT Nr. 3/2014 „Die Moralapostel“).

Wir danken Frau Anja Ramus und Herrn Gregor Harder für das Korrekturlesen, die Verbesserungsvorschläge und Aufbereitung der Beiträge für den Druck. Nicht zuletzt gilt ein besonderer Dank dem Cuvillier Verlag Göttingen für die stets angenehme Zusammenarbeit, die es uns ermöglicht, dieses Buch zu veröffentlichen.

Hannover, im August 2016

Die Herausgeber

René Scheer, Kristin Butzer-Strothmann und Martina Peuser



A: Einführung





Verantwortungsvolle Fach- und Führungskräfte als Kompetenzziel betriebswirtschaftlicher Studiengänge – Bedeutung der Unternehmensethik im Curriculum

von René Scheer, Kristin Butzer-Strothmann und Martina Peuser

1 Einführung: Verantwortungsvolle Fach- und Führungskräfte als Erfolgsfaktor in Unternehmen

Gewinnmaximierung, Entscheidungsfreiheit, rational handelnde Individuum: Hierbei handelt es sich um Schlagworte, mit denen Studierende bereits im ersten Semester ihres betriebswirtschaftlichen Studiums konfrontiert werden (Wöhe / Döring 2013). Genau diese Schlagworte stellen aber auch die Rahmenbedingungen für die dem Studium anschließende Tätigkeiten im Unternehmen dar. So ist es i.d.R. die Zielsetzung eines jeden Unternehmens langfristig am Markt tätig sein zu wollen. Dieses kann aber nur gelingen, wenn ein Unternehmen nachhaltig Gewinne erzielt bzw. möglichst Gewinne maximiert. Mit welchen Maßnahmen oder Instrumenten diese Zielsetzung verwirklicht wird, liegt im Entscheidungsbereich der Führungskräfte, die operative Umsetzung der strategischen Vorgaben ist dann letztendlich im Entscheidungs- und somit im Verantwortungsbereich jedes einzelnen Mitarbeiters aufgehängt.

Verschiedene Skandale in jüngster Zeit verdeutlichen einen weiteren Aspekt (Hanser 2016, S. 26). Fach- und Führungskräfte stehen nicht nur vor der Aufgabe durch verantwortungsvolle Entscheidungen die vorgegeben Gewinnziele zu erreichen. Sie müssen dabei auch ethische Standards berücksichtigen. Aktuelle empirische Studien bestätigen diese Aussage. So fordern sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter immer stärker ein nachhaltiges ethisches Verhalten der Unternehmen (Brandoffice 2016; Karle 2016, S. 40; Johnson 2015). Um – wie bereits angesprochen – langfristig am Markt überleben zu können, müssen Unternehmen diese Forderung sehr ernst nehmen. Kunden sind beispielsweise bereit Preisaufschläge zu akzeptieren, wenn sie auf ein nachhaltiges Engagement eines Unternehmens vertrauen können (Defacto Digital Research 2015, S. 12). Für die Einschätzung Arbeitgeberattraktivität spielt dieser Aspekt ebenfalls eine große Rolle. Der Zusammenhang zwischen Führungsstil und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit ist vielfach empirisch nachgewiesen.

Zusammengefasst: Um langfristig am Markt tätig sein zu können, benötigen Unternehmen eine ethische Fundierung. Denn nur ein Unternehmen, welches aus eigener Überzeugung auf der Basis ethischer Standards verantwortungsvoll handelt, gewinnt das Vertrauen der Kunden sowie (potentieller) Arbeitnehmer und wird dann durch stabile (Geschäfts-)Beziehungen belohnt (Defacto Digital Research 2015; Hanser 2016, S. 29). In diesem Kontext ist der Ruf nach verantwortungsvollen, ethischen Standards einhaltenden sowie Entscheidungen möglichst rational abwägenden Fach- und Führungskräften groß (Austmann 2011, S. 137). Hierfür benötigen die Mitarbeiter allerdings Kompetenzen, die über die fachliche- und methodischen Qualifikationen hinausgehen.



Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich daher mit der Fragestellung, „wer“ und „wie“ die notwendigen Sozial- und auch Selbstkompetenz, die Fach- und Führungskräfte für ein verantwortungsvolles Handeln benötigen, vermitteln kann.

Im nachfolgenden Kapitel werden zunächst die Zielsetzung, Begründung und Evidenz der Unternehmensethik in ihren Grundkonturen dargelegt, da sie sozusagen den „Sockel“ für die Vermittlung von Sozial- und Selbstkompetenzen darstellt. Aktuelle Beispiele aus der Praxis, die auch in dem vorliegenden Band thematisiert werden, zeigen anschaulich, warum eine Integration unternehmensethischer Grundsätze in der Unternehmensführung sinnvoll und notwendig ist und dass es dazu verantwortungsvoller, aber auch mutiger und selbstbewusster Fach- und Führungskräfte bedarf. Wie den Mitarbeitern sowohl in der Unternehmenspraxis aber auch in der Hochschulausbildung die hierfür notwendigen Kompetenzen vermittelt werden können, wird dann abschließend dargestellt. Der Beitrag kommt zu dem Kernergebnis, dass dieser Vermittlungsprozess Hand in Hand zwischen Hochschule und Unternehmen gehen und sich integrativ durch die gesamte Aus- und Weiterbildung von (potentiellen) Mitarbeitern ziehen muss. Ein solcher Theorie-Praxis-Transfer lässt sich am besten – das zeigt das abschließende Beispiel – in dualen und berufsbegleitenden Studiengängen realisieren.

2 Zielsetzung und Notwendigkeit einer Unternehmensethik und deren Integration in die Unternehmensführung

2.1 Die ethische Rechtfertigung von Unternehmen und der Gegenstand der Unternehmensethik

Nach Homann „finden Markt und Wettbewerb, Privateigentum und Gewinnstreben ihre ethische Rechtfertigung allein in den wohltätigen Systemwirkungen, die von ihnen auf alle Menschen ausgehen. Sie sind – unter der Voraussetzung einer geeigneten Rahmenordnung – die effizientesten Mittel zur Realisierung der Freiheit und der Solidarität aller Menschen, die bisher bekannt sind.“ (Homann 2007, S. 14) Für ihn sind „Unternehmen keine Naturtatsache. Auch resultieren sie nicht aus einem vorgesellschaftlichen Recht jedes Einzelnen, ein Unternehmen zu gründen und zu betreiben. Wenn es um die moralische Rechtfertigung geht, muss man auf die Gesellschaft – auf alle einzelnen Mitglieder der Gesellschaft – als Legitimationsbasis zurückgehen. Die Mitglieder räumen sich wechselseitig das Recht ein, Unternehmen zu betreiben. Dafür kann es nur einen Grund geben: Dass die Gesellschaft vom Vorhandensein von Unternehmen, also von der Institution Unternehmung, einen größeren Nutzen erwartet, als wenn es keine Unternehmen geben würde. Die Institution des auf privaten Verfügungsrechten basierenden Unternehmens in der Marktwirtschaft ist normativ als gesellschaftliche Einrichtung zum Nutzen nicht der privat Verfügungsberechtigten, sondern zum Nutzen der Allgemeinheit zu betrachten. Zugespitzt: Die ethische Rechtfertigung von Unternehmen liegt programmatisch nicht im Nutzen der Unternehmer, sondern im Nutzen der Nicht-Unternehmer. Die Unternehmer/Unternehmen üben ihre Tätigkeit zwar motivational im eigenen Interesse, normativ aber im Interesse der Allgemeinheit aus.“ (Homann 2007, S. 31)



Unternehmensethik ist mithin kein Gegenstand abstrakter theoretischer Überlegungen oder abgehobener Betrachtungen zum guten und richtigen unternehmerischen Verhalten im Interesse der Allgemeinheit. Unternehmensethik ist im Sinne freiwilliger Selbstbindung die gebotene Wahrnehmung sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung auf Basis moralischer Überzeugungen, um den berechtigten Erwartungen der internen und externen Anspruchsgruppen zu genügen bzw. dem Nutzen des Nicht-Unternehmers zu dienen. Unternehmensethik besteht mithin aus Werten, Idealen und Normen, die das unternehmerische Verhalten prägen und Standards für die Richtigkeit oder Unrichtigkeit von Maßnahmen und Entscheidungen setzen. Ethische Fragestellungen beginnen dabei für Unternehmen erst jenseits gesetzlicher Regelungen und staatlicher Verordnungen.

Für Steinmann steht die korrektive Funktion der Unternehmensethik im Vordergrund:

„Unternehmensethik umfasst alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“ (Steinmann / Löhner 1988, S. 310)

Ulrich hingegen postuliert einen deutlich weitergehenden unternehmensethischen Ansatz, der das Gewinnstreben der Unternehmensethik unterordnet:

„Unternehmensethik ist – wie Ethik überhaupt – weder ein konventioneller Bestand fester Werte, noch eine Sozialtechnik für gute Zwecke. Unternehmensethik ist eine methodisch disziplinierte, auf der Einsicht in die Logik der Zwischenmenschlichkeit beruhende Form des Umgangs mit den Wert- und Interessenkonflikten um unternehmerisches Handeln.“ (Ulrich 1998, S. 134)

Die genannten Verweise können nur fragmentarisch einen Eindruck über das breite Spektrum von Definitionen und Interpretationen unternehmensethischer Maxime vermitteln, machen jedoch deutlich, dass es „die“ Unternehmensethik gar nicht gibt. Wir haben es vielmehr mit einer Reihe konkurrierender Denkansätze und Theorien zu tun, die aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Einsichten das Thema Unternehmensethik beleuchten. Allen Ansätzen ist zu unterstellen, dass sie nach dem „Guten“ fragen, dem Ziel des menschlichen Lebens, für das die antike Philosophie den Begriff der „eudaimonia“ prägte, mit dem ein gutes, erfülltes und gelungenes Leben für jeden Menschen gemeint war.

Auch im unternehmerischen Kontext nach dem „Guten“ im Sinne der Lebensdienlichkeit für Unternehmer und Nicht-Unternehmer, dem Interesse und Nutzen der Allgemeinheit zu fragen und entsprechend zu handeln, das ist die Aufgabe, der sich die Unternehmensethik als Form der angewandten Ethik stellen muss. Letztlich besteht die Herausforderung darin, im Unternehmensalltag ethische Handlungsansprüche in das ökonomische Handlungsmodell der Betriebswirtschaft zu integrieren. Wobei „das Ziel dieser Ethik nicht darin besteht, verbindliche, verpflichtende Normen vorzugeben, sondern zu einer gut begründeten eigenen ethischen Urteilsbildung anzuleiten“ (Härle 2011, S. VIII). Unbeschadet der Tatsache, dass vor allem Betriebswirte das Erfordernis einer eigenständigen Unternehmensethik bestreiten, wie u.a. Horst Albach, für den die



Beschäftigung mit Unternehmensethik überflüssig ist, weil die Betriebswirtschaftslehre als solche Unternehmensethik sei (Albach 2005, S. 809), haben viele Unternehmen dieses Thema bereits aktiv aufgegriffen. Und das aus gutem Grund, wie die Wirtschaftsskandale der letzten Jahre zeigen, bei denen das Fehlverhalten von Managern selbst Großkonzerne in existenzbedrohende Situationen hineinmanövriert hat, die enorme finanzielle Schäden und dramatische Imageverluste nach sich zogen. Skrupellose und illegale Aktivitäten von Unternehmen haben das Vertrauen in die Sittlichkeit und Wertmaßstäbe der Wirtschaft nachhaltig erschüttert, das die wichtigste Grundlage von Marktbeziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern bildet. Auslöser für derartige Entwicklungen war i.d.R. eine Art von ambivalenter Moral, bei der vom Management einerseits wertorientiertes Handeln propagiert, andererseits jedoch mit allen Mitteln die Maximierung des ökonomischen Erfolgs auch um den Preis der moralischen Degeneration angestrebt wurde.

Es genügt also offensichtlich nicht, auf die selbstregulierende und -reinigende Kraft der Prinzipien der Marktordnung, des freien Wettbewerbs, des sozialen Ausgleichs oder ganz allgemein der Betriebswirtschaftslehre zu setzen, ebenso wie rechtliche Regelungen und staatliche Verordnungen oder allgemeine Organisations- und Führungsgrundsätze nicht ausreichen, um die Integrität der Mitarbeiter zu gewährleisten. Hier setzt das Mandat der Ethik an, mit der dem Menschen gleichsam ein moralischer Kompass an die Hand gegeben wird, der ihm hilft, in seinem Handeln und Entscheiden seiner Verantwortung gegenüber der Mitwelt gerecht zu werden (Schweitzer 1923, S. 224.) „Begründete eigene Handlungsentscheidungen sind nicht möglich ohne eine ethische Leitperspektive.... Insofern kann und muss von einem ethischen Orientierungsbedarf des einzelnen Menschen gesprochen werden.“ (Härle 2011, S. 37) Denn „früher konnten Wissenschaftler mit Recht sagen: Die Welt ist zu komplex, als dass man sie allein Theologen und Kirchenvertretern überlassen dürfte. Heute, in einer veränderten Welt, dürfte der umgekehrte Satz gelten: Die Welt ist zu komplex, als dass man sie allein Ökonomen und Technikern überlassen könnte. Nein, es geht in dieser unserer zunehmend interdependenten Welt nicht nur um ökonomische, technologische, ökologische Probleme. Es geht zugleich um politische, ethische, weltanschauliche Fragen. Es geht nicht nur um Marktwerte, sondern um Lebenswerte; nicht nur um Lebensstandard, sondern um Lebensqualität; nicht nur um Lebensversicherung, sondern um Lebenssinn ...“ (Küng 1980, S. 6/7).

Robert Bosch, der erfolgreiche Industrielle und Erfinder hat sich in seinem Handeln von diesen Prinzipien leiten lassen und sagt rückblickend dazu: „... immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt, lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort, standen mir höher als ein vorübergehender Gewinn...“ „Ich verdanke meinen Erfolg weniger meinen Kenntnissen als meinem Charakter.“ (Heuss 2002)

2.2 Ethik und Ökonomie – kein Widerspruch

Ethik und Ökonomie widersprechen sich nicht. Ethik beeinträchtigt auch nicht die Rentabilität von Unternehmen oder stellt gar ein Rentabilitätsrisiko dar, ebenso wie eine



ethisch ausgerichtete Führung kein Luxus ist. Im Gegenteil, wenn Manager ihre Führungsverantwortung und Entscheidungskompetenz an ethischen Prinzipien ausrichten, dann erzeugt dies nachhaltige positive Effekte. Mitarbeiter arbeiten engagierter für ein Unternehmen, das nach ethischen Grundsätzen geführt wird und bspw. auf Transparenz, Lauterkeit und Integrität setzt. Ethisch motivierte Führung ist kostensenkend, wie eine Untersuchung des US-amerikanischen Meinungsforschungsinstituts Gallup schon im Jahr 2005 festgestellt hat. Bei ethischer Führung zeigen Mitarbeiter danach zu 73 % einen optimalen Arbeitseinsatz, während dies bei unethischer, rein funktionaler Führung nur gut 10 % sind. Spaß an der Arbeit haben bei guter Führung 84 %, bei schlechter Führung nur 14 % der Mitarbeiter. Der durchschnittliche Krankenstand belegt, dass schlechte Führung teuer ist: elf Tage sind Mitarbeiter im Durchschnitt krank, wenn sie unethisch geführt werden, bei ethisch motivierter Führung sind es nur fünf Tage (Posé 2011, S. 10).

Nach einer im Jahr 2015 vorgelegten Metaanalyse von Thomas Ng (University of Hong Kong) und Daniel Feldmann (University of Georgia, USA), die 89 Studien mit rd. 30.000 Teilnehmern zusammenfasst, die in den letzten 15 Jahren zur ethischen Führung publiziert wurden, wirkt sich ethische Führung positiv auf die Einstellung und Arbeitsleistung der Mitarbeiter aus. Ethische Führung wird in diesem Zusammenhang definiert als „Äußerung regelgerechten, angemessenen Verhaltens durch eigene Handlungen, zwischenmenschliche Beziehungen und die Förderung solchen Verhaltens bei den Mitarbeitern, indem entsprechend kommuniziert, verstärkt und entschieden wird“ (Ng / Feldmann 2015, S. 948). Ethisch handelnde Führungskräfte werden als vertrauenswürdig, gerecht und umsichtig wahrgenommen. Je gerechter Chefs führten, desto zufriedener waren die Mitarbeiter mit ihnen, desto zufriedener waren die Geführten mit ihrer Arbeit insgesamt, desto seltener wollten sie das Unternehmen verlassen, desto motivierter waren sie, desto weniger schädigten sie das Unternehmen und desto mehr leisteten sie. Der entscheidende Grund dafür war das Vertrauen in die Führungskräfte. Dieses Vertrauen in ihre Chefs als Ergebnis ethischer Führung wirkte sich unmittelbar auf die Arbeitseinstellung und Leistungen der Mitarbeiter aus. Daraus leiten die Wissenschaftler u.a. folgende Empfehlungen ab:

- Unternehmenslenker sollten bedenken, dass ethische Führung etwas anderes ist als herkömmliche Ansätze wie Führung durch Motivation oder Belohnung.
- Da ethische Führung teilweise sogar besser wirkt als traditionelle Führungsansätze, sollte immer erwogen werden, sie einzusetzen. Auch als zusätzliche Strategie neben bestehenden Führungsgrundsätzen ist sie ratsam.
- Kern der ethischen Führung sollte es sein, Vertrauen aufzubauen. Ein allgemeines Klima der Gerechtigkeit innerhalb des Unternehmens reicht nicht. Führungskräfte müssen ethisches Verhalten konkret vorleben und gezielt verstärken (Wirtschaftspsychologie aktuell, 2015).

Die Hay Group, eine global operierende Unternehmensberatung, untersucht regelmäßig, wie Unternehmen hinsichtlich ihrer Führungskultur von Mitarbeitern und Wettbewerbern bewertet werden. Danach sind Unternehmen, deren Führungskräfte strategisches und ethisches Denken sowie kulturelle Sensibilität mitbringen erfolgreicher. 45



Prozent der Top-20-Unternehmen geben an, dass dies für ihre Führungskräfte ganz wichtige Werte sind (Gulnerits 2011).

2.3 Die Wechselwirkung von Unternehmenserfolg und Unternehmensethik

Allen Managern sei somit geraten, die Sprache der Ethik als Element ihres Führungshandelns zu verwenden, wobei diese Empfehlung nur grundsätzlicher Art sein und nicht im Detail ausgefüllt werden kann, denn „Die Ethik ist nicht ein Park mit planvoll angelegten und gut unterhaltenen Wegen, sondern eine Wildnis, in der jeder sich seinen Pfad suchen und bahnen muss. Fest steht nur die Richtung, in der wir zu gehen haben.“ (Schweitzer 2000, S. 154).

Die Bedeutung der Unternehmensethik reicht allerdings weit über die Mitarbeiterbindung und –motivation sowie die Moral und Kompetenz des Managements hinaus. Die ethische Ausrichtung eines Unternehmens steht auch in einer unmittelbaren Beziehung zur Profitabilität. So sind das Image und die Reputation eines Unternehmens an seinem Standort und im regionalen Umfeld, bei Marktbegleitern, Zulieferern, Auftragnehmern, Partnern und Kunden, in der Politik, der Öffentlichkeit, den Nichtregierungsorganisationen etc. von größter Bedeutung für dessen Erfolg und Entwicklungsdynamik sowie für die Bewertung seitens der Anteilseigner und potentieller Investoren. Die Kundenzufriedenheit, um nur einen Aspekt herauszugreifen, ist ein entscheidender Faktor für eine zielführende Geschäftsstrategie. Ohne dauerhafte, von gegenseitigem Respekt und Vertrauen getragene Beziehungen zu seinen Kunden, wird es einem Unternehmen nicht gelingen, nachhaltig erfolgreich zu sein. Eine nach außen erkennbare und intern fest verankerte Unternehmensführung auf Basis ethischer Prinzipien ist eine wesentliche Voraussetzung, um Respekt und Vertrauen bei den Kunden auszulösen und den Namen sowie die Marke eines Unternehmens positiv aufzuladen. Kundenbeziehungen auf dieser Grundlage werden sich auch in kritischen Phasen als stabil und tragfähig erweisen.

Diese Einschätzung wird durch eine Reihe von Studien erhärtet. So deuten die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen darauf hin, dass Unternehmen, die von ihren Stakeholdern als „ethisch“ geführt eingeschätzt werden, eine Reihe von Wettbewerbsvorteilen genießen. Dazu zählen u. a. eine höhere betriebliche Effizienz, größeres Engagement und stabile Loyalität von Mitarbeitern, eine höhere Produktqualität in der Wahrnehmung von außen, eine stärkere Kundenbindung und nicht zuletzt eine bessere finanzielle Performance (Ferrell, 2004). Eine weitere Studie, in der 52 Forschungsprojekte analysiert wurden, die sich mit der Verbindung zwischen Ethik und wirtschaftlichem Erfolg befassen, zeigt, dass eine positive Wechselwirkung zwischen diesen beiden Variablen besteht. 33 der 52 untersuchten Studien indizierten eine vorteilhafte Korrelation zwischen unternehmensethischen Prinzipien und Rentabilität (Donaldson, 2003). Die Ergebnisse einer Meta-Analyse von 82 Studien, die Allouche und Laroche im Jahr 2005 durchgeführt haben, lassen außerdem die Schlussfolgerung zu, dass die Wahrnehmung sozialer Verantwortung seitens der Unternehmen positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg dieser Unternehmen hat.



2.4 Fazit

Zweifelsohne existieren nach wie vor viele Unternehmen, die einer ethischen Selbstverpflichtung reserviert gegenüberstehen und darauf setzen, dass unethische Geschäftspraktiken zur Gewinnmaximierung letztlich unentdeckt und somit folgenlos bleiben. Möglicherweise werden die unternehmerischen Verfehlungen und Skandale, die sowohl den Anlegern verheerende Verluste bescheren als auch mit fatalen Folgen für Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner einhergehen, in Zukunft nicht ausbleiben und unter dem Druck der wirtschaftlichen Globalisierung evtl. sogar noch zunehmen. Unstrittig ist jedoch, dass unethisches Verhalten und skrupellose Geschäftsmethoden auf Dauer keinen Erfolg versprechen. Letztlich werden diese Unternehmen ihre Reputation, das Vertrauen der Mitarbeiter, Kunden und Geldgeber verlieren und scheitern. „Dauerhaft erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich von weniger erfolgreichen Unternehmen eigentlich nur durch einen einzigen Umstand: Sie halten zwei Ziele miteinander verträglich. Das eine Ziel ist die Sicherstellung eines sozialverträglichen Miteinanders im Unternehmen; das andere Ziel ist die Verwirklichung der unternehmerischen Aufgaben mit einem Minimum an Aufwand und Kosten. Wer diese beiden Ziele miteinander konkurrieren lässt, behindert den Gesamterfolg eines Unternehmens.“ (Posé 2011, S. 9) Die Ausrichtung des strategischen und operativen Führungs- und Entscheidungsverhaltens an ethischen Prinzipien und Werten sollte deshalb nicht lediglich eine Option, sondern ein obligatorisches Element des Führungsverhaltens eines jeden Managers sein.

In Abwandlung eines Zitats von Reinhard Kardinal Marx kann das Resümee nur lauten: Eine Unternehmenskultur ohne Menschlichkeit, Solidarität und Gerechtigkeit hat keine Moral und auch keine Zukunft.

3 Unternehmensethik als Baustein einer integrierten Unternehmensführung

Unternehmerische Entscheidungen stehen also im Spannungsfeld der Ansprüche aller Stakeholder (Maak / Ulrich 2007, S. 267ff.). Vielfach treffen Führungskräfte Entscheidungen, die auf kurze Sicht Kostenvorteile realisieren lassen, um den vielfältigen Anforderungen dieser Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Als Stichworte für die multiplexen Anforderungen seien z.B. Gewinnmaximierung aus der Perspektive der Eigentümer, Arbeitsplatzsicherung aus der Sichtweise der Arbeitnehmer oder niedrige Preise aus der Wahrnehmung der Kunden angeführt. Diese auf den ersten Blick zielführende Kostenstrategie birgt aber die Gefahr, dass sie soziale und ökologische Standards vernachlässigt (Maak / Ulrich 2007, S. 269). Die Entwicklung der letztgenannten Standards für unternehmerische Entscheidungen, berührt zunächst eine nicht-ökonomische Dimension von Unternehmenszielen. Langfristig hat diese Dimension aber entscheidenden Einfluss auf die Wertschöpfung eines Unternehmens (Maak / Ulrich 2011, S. 269f.).

Die Vielfalt der von den Master-Studierenden der Leibniz Fachhochschule bearbeiteten Beiträge zur Unternehmensethik zeigt das Facettenreichtum dieser Thematik auf. Im Folgenden soll unter diesem Kontext eine nähere Einordnung und Analyse der Beiträge anhand folgender Systematisierung erfolgen: