

Sonderdruck zum Thema
„Corporate Social Responsibility [CSR]“



Philos® Managementberatung
Josef-Retzer-Str. 43
81241 München – Germany
www.phil-os.de

Persönliche Ethik & gesellschaftliche Verantwortung

Tieferegehende Gedanken zu einem hochbrisanten Thema

Dr. Andreas F. Philipp, Philos Managementberatung – www.phil-os.de
und Gründer der Sinn-Gesellschaft – www.sinn-gesellschaft.org

Ihr Ansprechpartner:
Dr. Andreas F. Philipp
andreas.philipp@phil-os.de
Phone: ++49/ (0)89/ 28 89 04 92
Direct: ++49/ (0)173/ 3 51 60 46

Persönliche Ethik & gesellschaftliche Verantwortung

Tiefgehende Gedanken zu einem hochbrisanten Thema



„Letztendlich ist Ethik immer eine Frage der persönlichen Haltung.

Wer sonst, wenn nicht wir selbst, soll die Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen.“

A.F. Philipp

Kaum ein Tag vergeht, an dem wir nicht von Skandalen in Unternehmen lesen. Die Diskussion um Managergehälter und Corporate Social Responsibility steht dabei stellvertretend für die tiefgehende Frage nach der Integrität unserer Eliten. Immer mehr gesellschaftliche Gruppen fordern transparentes, moralisch vertretbares und gesellschaftlich verantwortliches Verhalten; kurzum eine Ethik, die den vielen Fragen einer sich rasant ändernden, globalen Welt standhält. In den drei Schritten

- **Ethik** – was ist das eigentlich
- **Ethik** – eine zutiefst unternehmerische Aufgabe
- **Ethik** – letztendlich eine Frage der Selbstverantwortung

befasst sich nachfolgender Artikel mit diesen Fragestellungen, gibt erste Antworten und möchte Mut machen, selbst die Welt ein bisschen zu ändern.

„Es gibt nur eine soziale Verantwortung für Unternehmen: Die Gewinne - auf legalem Wege - so weit zu steigern wie möglich.“

Generationen von Managern und Unternehmern zogen sich gern hinter diese Aussage von Milton Friedman zurück. Heute fühlt sich kaum ein Manager mehr so richtig wohl, wenn er den Spruch hört. Kein Wunder: Seit Jahren wächst beim Thema CSR [deutsch: gesellschaftliche Verantwortung] der Druck auf die Firmen. Politiker, Gewerk-

schaften, Verbraucherschützer und andere Gruppen wollen Unternehmen als Teil der Gesellschaft in die Pflicht nehmen. Längst haben die meisten Firmen darauf reagiert. Es wird gespendet und gefördert, und natürlich wird darüber berichtet. Leider sind viele Initiativen unstrukturiert und zeigen keine nachhaltige Wirkung. Die Menschen spüren, dass man es mit dem Thema „Ethik & gesellschaftliche Verantwortung“ nicht wirklich so ernst meint, wie man es in schicken Kommunikationskampagnen nach außen aufsetzt.

In der Praxis erlebe ich aber vor allem Hilflosigkeit. Nur relativ wenige Manager haben sich mit dieser Thematik schon tiefer auseinandergesetzt [bei vielen Unternehmern sieht das anders aus]. Die Verbindung von Ethik, gesellschaftlicher Verantwortung und wirtschaftlicher Effizienz wirkt nebulös, eine wirkliche Ausbildung dazu gibt es so gut wie nicht.

Ethik als Fassade nützt aber niemandem – ganz im Gegenteil: Unternehmen schaden sich, wenn Sie lediglich so tun, als würden sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Sowohl Kunden als auch die eigenen Mitarbeiter reagieren bei diesem Thema überdurchschnittlich sensibel. Professionalität ist eine zwingende Voraussetzung. Aber vielleicht erst einmal der Reihe nach. Lassen Sie uns mit der Frage beginnen, was Ethik eigentlich ist.

Ethik – was ist das eigentlich

Nach Aristoteles, der bereits ca. 400 v. Chr. die Grundlagen unserer heutigen Ethikvorstellung geschaffen hat, sollten wir „... zum Anfang sagen, worüber die Untersuchung geht und was die von uns verwendeten Begriffe meinen.“ Gut, also vorab eine Definition der Begriffe Ethik und Moral:

„Ethik (griechisch *éthos*: Gewohnheit, Sitte, Charakter) ist die philosophische Theorie vom richtigen Leben und Handeln. Gegenstand der Ethik ist die Moral, die wir als Summe der in einer sozialen Gruppe vorfindbaren Werthaltungen, Ideale und Tugenden definieren können.“¹⁾

Na schön, denke ich mir, und was können wir damit jetzt im Unternehmensalltag anfangen? Immerhin trägt die Mehrzahl meiner Leser Verantwortung in Unternehmen, die per se einen wirtschaftlichen Auftrag haben. Wäre es da nicht angemessener mit ein paar ethischen Überlegungen im wirtschaftlichen Kontext zu beginnen? Ich blättere in meiner Doktorarbeit – damals hatte ich doch alles so schön genau zusammengetragen, verdichtet und einiges sogar verstanden :-).

Die wichtigste Aufgabe der Ethik ist es, allgemeine Umrisse einer normativen Theorie zu entwerfen, die uns bei der Lösung von Problemen, was richtig ist oder getan werden sollte, helfen kann. Darauf basieren auch die Ansätze, die sich mit Ethik im wirtschaftlichen Kontext befassen. Wir können drei Ebenen unterscheiden:

- Auf der *Mikro-Ebene* geht es um die moralische Dimension des Handelns einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte, genauer gesagt, um eine *Manager- oder Führungsethik*.
- Auf der *Meso-Ebene* thematisiert die *Unternehmensethik* das strategische Handeln sowie die strukturelle und kulturelle Grundausrichtung der einzelwirtschaftlichen Organisation. Sie gibt einen ethischen Rahmen für den Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Anteilseignern und weiteren Stakeholdern.
- Mit der Gestaltung gesellschaftlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen befasst sich die *Wirtschaftsethik*, die wir auf nationaler und internationaler *Makro-Ebene* ansiedeln.

Na also, das klärt doch schon einiges: Die von Politikern geforderten Maßnahmen im Bereich einer *Kontrolle von Managergehältern* gehören z.B. zur *Wirtschaftsethik* – aber nur, wenn sie als *Gesetze und Verordnungen*, wirkliche Rahmenpflichten bilden. Ansonsten bleiben es gut gemeinte Appelle, die dann im Rahmen der *Unternehmensethik*, als *Leitlinien, Corporate Governance* oder *Ethik-Kodizes* festgeschrieben werden müssen. Wenn trotz allem Manager damit nichts zu tun haben möchten, oder *zwar rechtlich legale, ethisch* jedoch durchaus äußerst *zweifelhafte Entscheidungen* treffen, dann sind wir auf der Mikro-Ebene, also der *Manager- oder Führungsethik* angekommen.



Transparenzen Foto: Andreas W Friedrich

Soweit so gut. Jetzt wird auch etwas deutlicher, wo die aktuelle Diskussion über *Corporate Social Responsibility [CSR]* – den Grad des Verantwortungsbewusstseins eines Unternehmens, wo immer seine Geschäftstätigkeit Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Mitarbeiter, die Umwelt und das wirtschaftliche Umfeld hat – angesiedelt ist. CSR steht im engeren Sinn für eine Unternehmensphilosophie, die Transparenz, ethisches Verhalten und Respekt vor den Stakeholdern in den Mittelpunkt des Handelns stellt.

Ich frage mich, ob ich an dieser Stelle tiefer in die Diskussion um Managergehälter einsteigen müsste oder gar die zunehmend größer werdende Schere zwischen Arm und Reich zur Sprache bringen sollte. Was geht es z.B. Unternehmen an, wenn täglich 40.000 Kinder an Unterernährung sterben, und wir dies jederzeit verhindern könnten? Braucht es doch lediglich 5% des jährlichen Nettoeinkommens der Deutschen [ca. 50 Milliarden Euro], um die weltweite Kinderarmut [Hunger, Krankheit, Folgen von Kriegen] zu beseitigen. Bei einem amerikanischen Rüstungsetat von ca. 900 Milliarden US \$, der zahlreiche Industrien bei Blüte hält, wird dies zu einer zutiefst unternehmensethischen Frage.

Letztendlich habe ich ja auch noch eine persönliche Auffassung von Ethik, die sich durchaus ein wenig von der gängigen Vorstellung unterscheidet, dass Ethik etwas mit Vorschriften oder Normen im engeren Sinne zu tun hätte.

„Für mich ist Ethik die ganzheitliche Verantwortung in Achtsamkeit und Liebe mit sich und seiner Umwelt umzugehen. Es ist eine persönliche Haltung, die sich in jedem Moment des Denkens, Sprechens und Handelns neu bewähren muss.“

Dementsprechend ist mein Ethikbegriff näher an Albert Schweitzer, der von der „grenzenlosen Verantwortung für alles Lebende“ spricht, denn an den nicht mehr überschaubar wachsenden ethischen Vorschriften, die vorrangig aus den

USA nach den Skandalen um Enron, Worldcom, Parmalat etc. wie Pilze aus dem Boden sprießen [gibt man z.B. das Stichwort „business ethics“ bei Google ein, erhält man bescheidene 102 Millionen Treffer]. Dabei werden „business ethics“ als normative Vorgaben beschrieben, die festlegen, „... what is right or wrong, which is to say, it makes claims about what *ought* to be done or what *ought not* to be done.“ Wenden wir uns nun der Frage zu, ob Ethik und unternehmerisches Wirtschaften etwas miteinander zu tun haben; ob es sich sogar vereinen lässt?

Ethik – eine zutiefst unternehmerische Aufgabe

„Worauf es ankommt ist, dass ethische Fragen nicht zurückgelehnt im Lehnstuhl besprochen werden können; sie ergeben sich in konkreten Situationen, sie sind nicht abgehoben und losgelöst debattierbar.“



Prof. Heinz von Förster, Kybernetiker, Vordenker und Universalgelehrter

Das Zitat von Heinz von Förster ernst nehmend, tritt genau an dieser Stelle der Unternehmer im ureigensten Sinne des Wortes auf die Bühne: also ein Mensch, der etwas unternimmt, wenn er einen Zustand für nicht mehr akzeptabel hält. Die Verhaltensweisen einiger Unternehmen und deren Manager sowie die implizite Logik börsennotierter Unternehmen,

die in einem Gefüge aus Investmentbankern, Börsenbrokern und eigenen Renditezielen nur noch in Shareholder Value Kategorien denken, haben in der Öffentlichkeit den Glauben an die Redlichkeit von Managern massiv getrübt.

Unabhängig davon, dass diese „Verwirrungen Einzelner“ sowohl einer differenzierteren Betrachtung bedürften, als dies in den Medien der Fall ist, als auch der Tatsache, dass eine reine Reduktion der Gesamtproblematik auf ein paar wenige Schuldige, nicht annähernd die Tiefe der Herausforderungen erkennen lässt, macht es Sinn, sich die Rolle von Managern in diesem Gesamtgefüge etwas näher anzusehen.

Wer, wenn nicht der Unternehmer, könnte dieses Bild des „raffgierigen Wirtschaftsbosses“ wieder gerade rücken? Waren es nicht immer Unternehmer, die mit Mut, hohem Risiko und dem Einsatz eigener Mittel versucht haben, eine Lösung für noch nicht gelöste wirtschaftliche Fragen zu finden? Zweck und Mittel müssen hierbei allerdings ganz klar sein:

„Der Zweck des Wirtschaftens ist es, das menschliche Leben zu verbessern; die Mittel sind Instrumente zur Produktivitäts-, Effektivitäts- und Effizienzsteigerung.“

Wirtschaft muss den Menschen dienen.“

Sobald dies verwechselt wird, sowie das Maß verloren geht, kommt es zu massiven Ungleichheiten und sehr negativen Entwicklungen – die letztendlich uns alle, auch die vermeintlichen

Gewinner derartiger Handlungen, betreffen. In einer globalvernetzten Welt sind auch ethische Maßstäbe von globaler Bedeutung. Die Schere zwischen Arm und Reich, fairer Zugang zu Ressourcen, Klimawandel, die Grundprämissen unseres Wirtschaftens, Kinderarbeit, der Einsatz moderner Technologien, Machtmissbrauch, unfaire Löhne betreffen uns alle. Die Fragen der heutigen Zeit können wir nur gemeinsam lösen. Wir sitzen gemeinsam in einem Boot und haben (noch) die Wahl, ob wir untergehen oder neue Inseln erreichen werden.

Signale der Hoffnung sind vielerorts erkennbar. Sogenannte ethische Fonds z.B. – also Anlagen in Gütern und Dienstleistungen, die gewissen ethischen Standards genügen – haben in den letzten zehn Jahre fast 50% mehr Rendite generiert denn „normale“ Geldanlagen. Das Anlagevolumen hat sich in den letzten fünf Jahren mehr als verdreifacht. Heute werden unter dem Begriff Ethik-, Umwelt- oder Nachhaltigkeitsfonds knapp € 20 Mrd. in Europa verwaltet. Das klingt viel versprechend. Verglichen mit den geschätzten € 1.300 Mrd. Geldern, die in Deutschland in Fonds verwaltet werden, ist der Anteil ethischer Anlagen jedoch noch immer sehr klein. Auch ist es äußerst schwierig und ziemlich subjektiv, wann eine Geldanlage als ethisch bezeichnet werden kann.

Dennoch, die weltweite Entwicklung, dass Ethik und Wirtschaften nicht voneinander getrennt werden können, hält an. Zu viele Fragen, die Umwelt, Fairness, Wohlstandunterschiede, Nachhaltigkeit usw. betreffend, können nicht mehr rein wirt-

schaftlich beantwortet werden. Zu viele Probleme, die die Qualität unseres gesellschaftlichen Lebens massiv beeinflussen, wie z.B. Erziehung, Bildung, Gesundheit, können weder vom Staat noch von rein auf Gewinnmaximierung orientierten Unternehmen gelöst werden.

Hier kommt der so genannte Social Entrepreneur in's Spiel. Dabei handelt es sich um einen Unternehmer - durchaus im besten Schumpeterischen Sinne - der auf sozialer oder ökologischer Ebene unternehmerische Ideen in gesamtgesellschaftlichen Nutzen verwandelt. Social Entrepreneurs haben primär das Ziel, durch die Lösung von Problemen in den Bereichen Armut, Hunger, Arbeitslosigkeit, Analphabetismus, Menschenrechtsverletzungen oder Umweltzerstörung, soziale Werte zu schaffen. Das Spektrum des Engagements ist dabei so unterschiedlich wie die Persönlichkeiten selbst, die Soziales Unternehmertum zu ihrer Lebensaufgabe gemacht haben. Unter www.expedition-welt.de finden sie einen spannenden Überblick zum Thema „Social Entrepreneurship“.

Sicherlich handelt es sich hier um Vordenker und Pioniere und es werden noch einige Jahre vergehen, bis dieses Denken und Handeln zum allgemein gültigen [Wirtschafts-]Prinzip wird. Aber eines ist heute schon sicher.

„Wir müssen den ökonomischen Trichter weiter spannen, wenn wir unseren Kindern und Kindeskindern verantwortungsvoll begegnen wollen.“

Unternehmen sollten vor diesem Hintergrund ganz gezielt

an ihrer Ethik arbeiten. Die Konsumenten sind sensibler denn je. Fairer Handel, umweltschonende Ressourcen, gerechtes Lohngefüge, ganzheitliche Sichtweise des Managements werden zunehmend zu Entscheidungsfaktoren für Kunden. Noch erleben wir die letzten Ausläufer der „Geiz ist geil“ Welle – sie ebbt aber ab, der nächste Schwung heißt eher „Fair ist fantastisch“. Fokussiert lässt sich sagen, dass eine *ethische Unternehmensführung* mindestens *drei zentrale Vorteile ermöglicht*:

1. Klarheit: Alle Anspruchsgruppen, inklusive der Mitarbeiter, wissen, woran sie sind, worauf sie sich verlassen können. Das reduziert Kontrollmechanismen, erhöht den Selbstorganisationsgrad und ist dementsprechend höchst effizient.



2. Verbundenheit: Menschen, die sich einer gemeinsamen Sache verpflichtet fühlen, empfinden einen wesentlich tieferen Bindungsgrad zueinander. Kunden, die ihr Unternehmen als ethisch passend empfinden, werden zu Partnern im Geiste. Dies ist die stärkste Form von Bindung.

3. **Exzellenz:** Herausragende Leistung kann langfristig immer nur in einem Umfeld entstehen, wo jeder das, was er am besten kann und auch tun möchte, weitgehend tun darf. Die weltweit größte Studie der Gallup Organization zum Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Mitarbeiterzufriedenheit belegt dies eindrücklich. Unternehmensethik bildet die Grundlage dafür.

Daran ändert auch das viel gebrauchte „Argument“ – wer in der Globalisierung überleben möchte, kann sich keine Moral leisten – nichts. Es ist eine lächerliche Mär, dass Unternehmen von der Globalisierung gezwungen werden, gegen ihre ethischen Prinzipien zu verstoßen. Erstens sind es genau Unternehmen und deren Konsumenten [also wir], die erst die Globalisierung erzeugt haben. Zweitens haben wir jederzeit die Wahl, mit welchen Produkten wir auf welchen Märkten welche Kunden in welcher Form begeistern möchten. Natürlich hat jede dieser Entscheidungen einen Preis – there is no free lunch.

Wenn Sie z.B. in der Textilindustrie fairen Handel sicherstellen möchten, werden Sie vermutlich in Deutschland kein T-Shirt unter € 25.- verkaufen können. Dies mag möglicherweise dazu führen, dass Sie ganz massiv Ihre Strategie ändern müssen, vermutlich über mehrere Jahre geringere Umsätze haben, vielleicht kurzfristig sogar Menschen entlassen werden müssen. All das gilt es abzuwägen – aber sagen Sie bitte nicht, Sie hätten keine Wahl. Beispiele wie *Trigema* als klassischer Produzent, oder die neue „Collection RED“ von *Gior-*

gio Armani, in Zusammenarbeit mit dem *U2 Sänger Bono* [links] und *Bobby Shriver* [Kennedy Familie,] aber auch die kontinuierlich steigende Anzahl an erfolgreichen Faire Trade Marken sind bereits jetzt der Beleg, dass ein Andershandeln möglich ist. Oder Sie sind Automobilzulieferer, A-Lieferant [Tier-I] vielleicht. Die Preise werden vom Kunden bestimmt; Internationalisierung ist ein Muss; der eigene Handlungsspielraum sehr eng. Sicherlich, wenn Sie die Variablen Gewinnmaximierung, Umsatzsteigerung, internationaler Marktauftritt, ... als gesetzt annehmen, bleibt wenig Spielraum. Das ist natürlich immer so. Wer alles, was ist, als gesetzt annimmt, hat i.d.R. kaum oder keinen Spielraum mehr für Veränderungen. Wenn Sie sich allerdings vorstellen könnten, sich als Nischenanbieter, vielleicht sogar in Reihe B, auf eine ganz spezielle Technik oder Verfahrensweise zu spezialisieren, damit ggf. neue Märkte in anderen Branchen schrittweise entwickeln können, ist eine Transformation Ihres Unternehmens in 10-15 Jahren vorstellbar. Wenn Sie nicht ganz so „radikal“ vorgehen möchten, macht es dennoch Sinn, das eigene Leistungsportfolio gezielt in Richtung soziales Engagement auszuweiten.

Nehmen Sie zum Beispiel den *Generikahersteller Betapharm*, ein Unternehmen einer viel gescholtenen Branche, die sich kontinuierlich dem Vorwurf der Korruption und Bestechung zu stellen hat. *Betapharm* drehte vor einigen Jahren „den Spieß um“ und bekannte sich bewusst und klar strategisch zu sozialem Engagement.

10 Grundsätze für soziales Engagement können Unternehmen von *Betapharm* lernen

I. Das Engagement muss zur Unternehmensphilosophie passen

Um gesellschaftliches Engagement langfristig und erfolgreich zu betreiben, sollte der Unternehmer darauf achten, dass es die Grundwerte des Unternehmens widerspiegelt und Bestandteil sowohl der Firmenphilosophie als auch der gelebten Unternehmenskultur wird.

II. Informieren und Entwickeln

Als Unternehmen eine sinnvolle Möglichkeit des Engagements zu finden, ist nicht einfach. Dienstleister, Agenturen und Netzwerke oder die Bundesinitiative Unternehmen-Partner-Jugend (UPJ) bieten hierzu kompetente Hilfe. Ausgangspunkt für Corporate Citizenship kann auch bereits bestehendes Sponsoring sein, das dann Schritt für Schritt ausgebaut wird.

III. Strategisch planen und denken

Gesellschaftliches Engagement sollte Teil der Unternehmensstrategie werden – erst dann wird der Nutzen für alle Beteiligten optimiert. Langfristig eingesetztes Engagement ist wesentlich effektiver als vereinzelt Sponsoring-Aktivitäten.

IV. Alle Mitarbeiter integrieren

Das Engagement sollte reichsübergreifend durchgeführt werden und möglichst viele Mitarbeiter involvieren. Die gemeinsame Arbeit an den

gemeinwohlorientierten Aktivitäten verbindet und motiviert, Mitarbeiter können neue Kenntnisse und Kompetenzen erwerben.

V. Auf den passenden thematischen Bezug achten

Das Engagement sollte auch thematisch zum Unternehmen passen. Als wirklich guter „Corporate Citizen“ stellt ein Unternehmen nicht nur finanzielle Mittel bereit, sondern bringt sein spezifisches Know-how ein. So macht es zum Beispiel Sinn, wenn sich eine Unternehmensberatung in ihrem Kompetenzbereich engagiert und mit Hilfe von Projektpatenschaften Wirtschaftspraxis in die Schulen bringt.

VI. Professionalität bei der Umsetzung zeigen

Die Umsetzung des Engagements muss mit dem gleichen professionellen Anspruch erfolgen wie bei Projekten im Kerngeschäft. Neben der fachlichen Kompetenz sollte das Unternehmen bereit sein, aus dem Engagement erwachsende Ansprüche und Pflichten dauerhaft zu erfüllen.

VII. Kooperation mit Substanz

In der Zusammenarbeit mit einem gemeinnützigen Partner liegt der Schlüssel zum Erfolg: Die verschiedenen Partner tauschen Ideen aus, lernen voneinander und realisieren gemeinsam Projekte. Die Gründung eines gemeinnützigen Instituts oder einer Stiftung bezeugt die Ernsthaftigkeit des unternehmerischen Engagements.

VIII. Kontakte knüpfen und nutzen

Unternehmerisches Engagement bietet hervorragende Gelegenheiten zur Knüpfung wichtiger Kontakte. Ein Vorteil, der durch gezieltes Networking voll ausgeschöpft und zum Wohle des gesamten Unternehmensgeschäftes – und des Engagements – genutzt werden kann.

IX. Erst etwas bewegen, dann darüber sprechen

Das Engagement sollte erst dann nach außen kommuniziert werden, wenn alle Partner, konkrete Projektziele und erste Maßnahmen feststehen. Interessant für Medien und Nachahmer ist es auch, den Prozess der Zusammenarbeit von Anfang an darzustellen.

X. Transparent nach innen und außen kommunizieren

Die Kommunikation des Engagements kann im Rahmen der kontinuierlichen Pressearbeit, des Geschäftsberichtes oder in Form eines eigenen Corporate Citizenship-Berichtes erfolgen. Je deutlicher neben dem Corporate Citizenship auch der Nutzen aller Partner beschrieben wird, desto besser können alle Interessengruppen das Engagement einordnen und würdigen. Ein weiterer positiver Effekt: Über das konkrete Projekt hinaus, wird die Idee des Corporate Citizenship verbreitet.

So finden wir in jeder Branche, auf allen Märkten, in jeder Unternehmensgröße Akteure, die es anders machen.

Ethik, wertorientierte Führung und gesellschaftliche Verantwortung bilden die Grundlage des Erfolgs.

Nehmen Sie z.B. Nestlé, den globalen Lebensmittelkonzern, der viele Jahre unter der Führung des ehemaligen Verwaltungsratspräsidenten, Helmut Maucher, geprägt wurde. Nestlé bekennt sich bewusst und gezielt zu gesellschaftlicher Verantwortung – und zwar weltweit. Angefangen beim Leitbild, in dem sich das Unternehmen zur Förderung von Gesundheit und Lebensqualität verpflichtet, bis hin zum weit überdurchschnittlichen Engagement für fairen Handel, setzt Nestlé ein Beispiel für ganzheitliche Unternehmensführung.

Aber auch unter den weltweit erfolgreichsten Firmen finden sich viele bekannte Namen, die kontinuierlich mit Ethik-, Umwelt- oder Corporate Citizenship-Awards ausgezeichnet werden. Eine der seriösesten Studien von KLD Research & Analytics zu diesem Thema [Business Ethics, vol. 20, spring 2006, page 20-28] nennt als „longtime social performer“ Unternehmen wie HP, Cisco Systems, Intel, Motorola, Procter&Gamble, Starbucks, Timberland, Dell oder Nike.

Selbstverständlich haben wir auch im deutschsprachigen Europa viele ethische Vorbilder. Nehmen Sie nur HIPP oder die Drogeriekette dm-drogeriemarkt. Oder der Schweizer Weltmarktführer für Taschenmesser, Victorinox [Schweizer Armeemesser], der seit über 75 Jahren keinen Mitarbeiter mehr betriebsbedingt entlassen hat.

Oder die *Adelholzener* Alpenquellen, die von den Barmherzigen Schwestern vom hl. Vinzenz von Paul geführt werden und deren Erlöse nach Investitionen zur Erhaltung langfristiger Arbeitsplätze zu 100% in Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime sowie in die Unterstützung zahlreicher sozialer Projekte fließen. Vielleicht haben Sie auch eine „Hilti“ zu Hause und sind damit sehr zufrieden. Seit Jahrzehnten bekennt sich *Hilti* zu Spitzenleistung; auch in Sachen gesellschaftliche Verantwortung. Hiltis „People Strategy“ ist dabei das Herzstück. Etwas unbekannter – obwohl Sie sicher schon darauf gestanden oder gegessen sind – ist der Marktführer von Textilien und Dienstleistungen für internationale Flug-, Omnibus- und Eisenbahngesellschaften. Das mittlerweile 120 Jahre alte Unternehmen *Lantal Textiles* setzt auf nachhaltige Unternehmensführung. Der vor kurzem gestartete Werte-Entwicklungsprozess – der alle Mitarbeiter aber auch Stakeholder von *Lantal Textiles* mit einbezieht – ist bewusst auf 20 Jahre angelegt. In Zeiten von Shareholder Value und Monatsberichterstattung eine aus meiner Sicht erwähnenswerte Einstellung.

So ließe sich die Liste der Firmen, die konsequent Verantwortung übernehmen und Ethik leben, noch lange fortsetzen. Die wenigsten Aktiven erhalten einen Friedensnobelpreis – wie kürzlich, zu meiner großen Freude, *Muhammad Yunus*, der Gründer der *Microcreditbank Grameen*. Die meisten tun es einfach – und genau darauf kommt es an. Alle ethischen Überlegungen bleiben Theorie, sind nicht das Pa-

pier wert, das mit schön formulierten Unternehmensleitsätzen beschrieben wird, wenn nicht der Einzelne ganz bewusst Dinge tut und andere lässt.

„Für mich ist Ethik immer auch eine persönliche Haltung – eine Denk- und Handlungsweise, die in großer Bewusstheit der Konsequenzen des eigenen Handelns abwägt und entscheidet.“

Ethik – letztendlich eine Frage der Selbstverantwortung

„Wir, die wir in Konzentrationslagern lebten, haben noch immer die Männer vor Augen, die durch die Baracken gingen, um anderen Menschen Beistand zu leisten. Sie gaben ihr letztes Stück Brot für andere. Es mögen sehr wenige gewesen sein – aber sie waren ein deutlicher Beweis dafür, dass man einem Menschen alles nehmen kann, bis auf eines: Die letzte der menschlichen Freiheiten – sich frei für sein eigenes Verhalten in einer gegebenen Situation zu entscheiden.“

Prof. Viktor Frankl, Begründer der Logotherapie, dessen gesamte Familie in den KZs des 3. Reichs ermordet wurde und der selbst nur wie durch ein Wunder überlebt hat.

Niemand wird gezwungen etwas gegen seinen Willen zu tun; vor allem nicht in demokratischen Ländern. Niemand muss den ganzen Tag seine Zeit mit einer Arbeit verschwenden, die er eigentlich ablehnt. Niemand benötigt uns, gewisse Produkte zu

konsumieren oder Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Niemand ... und doch höre ich schon den immer lauter werdenden Widerspruch:

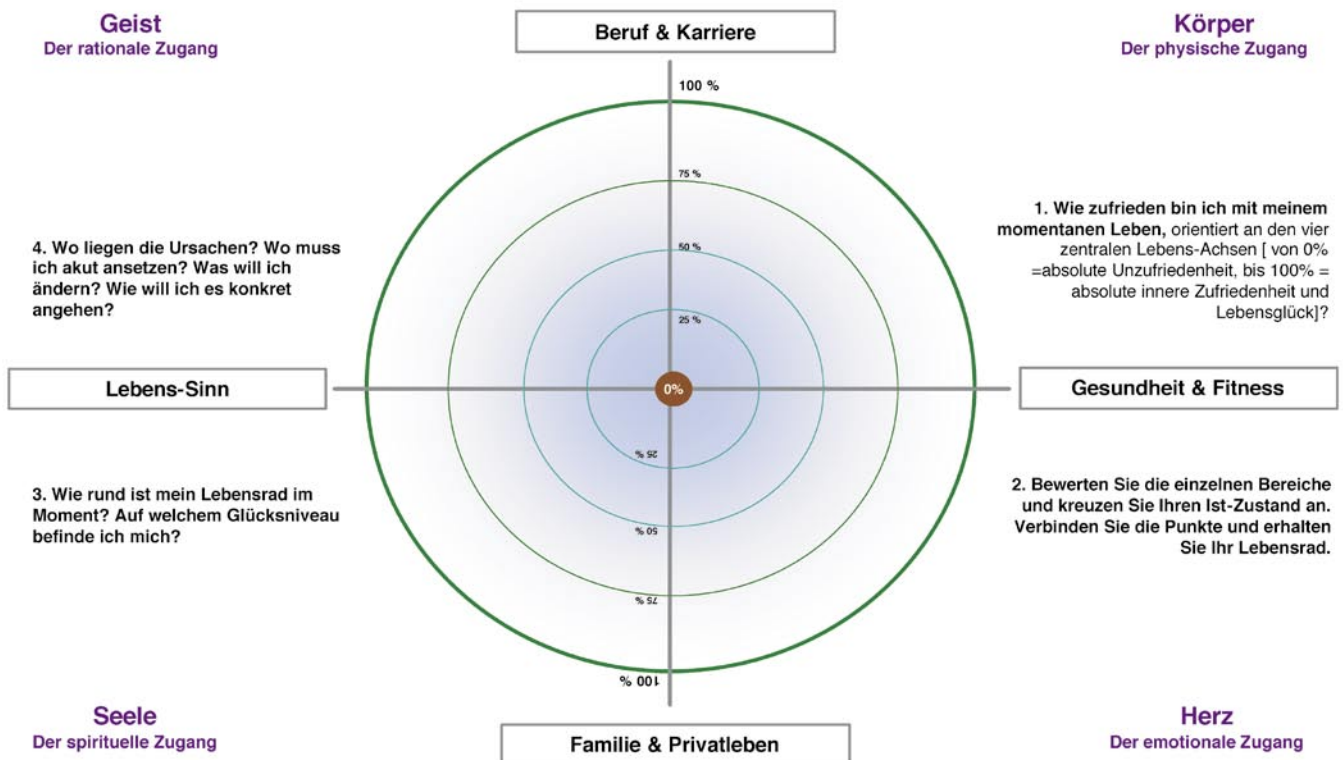
„Das ist doch alles Theorie – wie wollen Sie denn in der heutigen Zeit eine Familie ernähren, wenn Sie nicht auch Kompromisse eingehen. Bei der Arbeitslosigkeit hat man eben keine Wahl. In einer globalen Welt muss man gewisse Dinge mitmachen, wenn man nicht außen vor bleiben möchte.“

Bevor sie – frei nach George Bernhard Shaw – weiter ihre Vorurteile neu sortieren, darf ich sie vielleicht um eine Reflexionsminute bitten.

- Wer hat darüber entschieden, wo Sie heute arbeiten, wie Sie heute leben, womit Sie Ihre Zeit verbringen?
- Wer kann etwaige Unzufriedenheiten mit dem persönlichen Status Quo am ehesten ändern?
- Wie würde Ihr Leben aussehen, wenn Sie keinerlei Begrenzungen hätten [finanzieller-, familiärer-, sozialer-, gesellschaftlicher Art]? Wie weit ist dieses Leben von Ihrem derzeitigen entfernt?

Denken Sie über diese Fragen bitte einmal nach. Wenn Sie auf die ersten beiden Fragen nicht mit „Ich“ und auf die letzte Frage nicht mit „kaum, gering, wenig, gar nicht“ antworten, müssen Sie entweder noch tiefer darüber nachdenken oder schleunigst etwas an Ihrem Leben ändern. Glauben Sie mir – irgendjemand anderer wird Ihr Leben nicht meistern.

Was Ihnen dabei vielleicht behilflich sein kann, ist, sich Ihr Le-



Lebensrad des Glücks etwas näher anzusehen. Folgen Sie den vier Anweisungs-Schritten in der Graphik und visualisieren Sie Ihre Ist-Situation; oder besser, Ihre Sichtweise Ihrer Ist-Situation. Womit sind Sie zufrieden? Wo möchten Sie etwas ändern? Aber werden Sie bitte nicht maßlos – niemand kann alles auf einmal optimal haben.

1. Werden Sie sich bewusst, was Ihnen **wirklich wichtig** ist.

2. Entscheiden Sie dann – in hoher Selbstverantwortung der Konsequenzen Ihrer Entscheidung – **was anders werden soll**: Welchen Preis sind Sie bereit, für die Veränderung zu zahlen? Was müssen Sie aufgeben, um Neues erreichen zu können?

3. Definieren Sie **möglichst konkret Ihr Ziel**: Wie sieht es aus, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Träumen Sie möglichst realistisch. Ist das angestrebte Ziel wirklich Ihr innerster Wunsch? JA!

4. Legen Sie daraufhin **kleine, realistische Schritte** fest, wie Sie Ihr Ziel erreichen möchten: Wer kann Ihnen dabei helfen? Woran lassen Sie sich messen?

Und damit sind wir wieder mitten in der Ethik. Sie sind frei, sich zu entscheiden, wer Sie sein und wie Sie leben möchten.

Es liegt an uns, welche Form des Wirtschaftens wir weiter fördern und welche ethischen

Maßstäbe wir dabei ansetzen möchten. Die Verantwortung für mögliche Konsequenzen tragen wir selbst. Dieses Denken ist es, das ich als „*Ich-will-Ethik*“ bezeichnen möchte – die Freiheit, selbst zu entscheiden, was richtig und falsch ist; untrennbar verbunden mit der Verantwortung für diese Entscheidung. Ich erlaube mir zu mutmaßen, dass wir mit einer derartigen Haltung viele Probleme der modernen Zeit schrittweise wieder in den Griff bekommen können.

Zum Glück gibt es bereits zahlreiche Initiativen, täglich werden es mehr, die von Fremdbestimmtheit auf Selbstorganisation umstellen.

Zu den Vorreitern dieses neu-

en Wirtschaftens zählen zum Beispiel der *alternative Nobelpreis*, das *Welt-Sozial-Forum* oder die Organisationen *As-hoka*, *Skoll Foudation* und der *Club of Budapest* [mehr unter <http://www.drei-zum-leben.org/vernetzung/vernetzung.html>]. Besonders erfreulich ist auch das zunehmende echte Engagement von Prominenten, wie Bill Clinton, Al Gore, Bill Gates, Robert Redford, Herbert Grönemeyer, Peter Maffey und viele andere.

Wirklich getragen wird der Wandel aber von uns allen. Jeder kann die Welt ein kleines Stück ändern.

Größere Initiativen wie „*How you can change the world*“ [<http://www.howyoucanchangethe-world.com>] oder „*Deine Stimme gegen Armut*“ [<http://www.weltweite-aktion-gegen-armut.de/index.html>] machen Mut. Viele hunderttausend regionale und nicht in den Medien erwähnte

Engagements bilden letztendlich die Basis.

Mag es Parteien, Verbänden, Großunternehmen, Gewerkschaften, Vereinen, auch nicht gefallen – in der Selbstverantwortung der Menschen liegt der zentrale Schlüssel für die Zukunft unserer Gesellschaft. Wir brauchen mehr denn je diese „innere Ethik“, die uns die Kraft für den Wandel gibt.

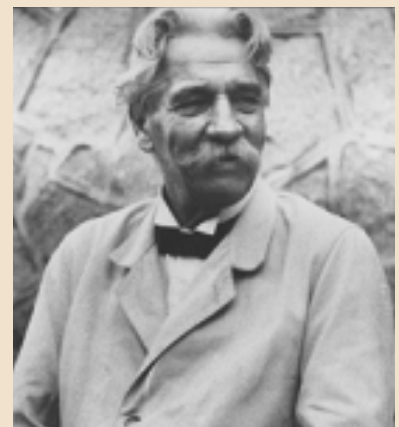
Können Sie mit dem Text etwas anfangen? Wenn nicht – auch nicht so schlimm. Ethik ist sowieso nichts Theoretisches, was man sich anlesen kann. Viel mehr zeigt sie sich im täglichen Denken, Sprechen und Handeln. Wenn Sie also mit meinen Zeilen nichts anfangen konnten, halten Sie es doch bitte einfach mit Immanuel Kant:

„Mögen alle Ihre Handlungen ein derartig ethisches Niveau haben, dass sie gleichsam zur allgemeinen Maxime werden könnten“.

Dann ist mir um Ihre Zukunft, die Ihres Unternehmens und die Zukunft von uns allen nicht bange.

Herzlichst, Ihr

Andreas Philipp



„Ethik ist die grenzenlose Verantwortung für alles Lebende.“

Dr. Albert Schweitzer

¹⁾ zitiert aus: Philipp, *Die Selbstverantwortung der Betriebswirtschaft*, S. 102 f., Frankfurt am Main 2000

Gestaltung: Harm Coordes, www.estero-rocks.de

Fotos: S. 3 - Andreas W Friedrich, www.taichi-online.de
S. 5 - Mio Nenezic, www.mio-foto.de

Der Autor:

Dr. Andreas F. Philipp ist Geschäftsführer der Philos® Managementberatung [www.phil-os.de], Gründer der Sinn-Gesellschaft [www.sinn-gesellschaft.org] und Vorstand der Stiftung „Drei-zum-Leben“ [www.drei-zum-leben.org].

Andreas Philipp gilt als sehr renommierter Managementberater der „neuen Generation“. Sein ganzheitlicher Ansatz wird von vielen Kunden im deutschsprachigen Europa geschätzt. Er gilt als Brückenbauer zwischen den verschiedenen Managementebenen und ermutigt Unternehmen unkonventionelle Wege zu gehen. Ethik & gesellschaftliche Verantwortung spielen in allen seinen Mandaten eine wichtige Rolle.

Als Mitglied der Core-Faculty der ZFU International Business

School, Zürich, lehrt Andreas Philipp nachhaltige Unternehmensführung, Strategie sowie den Umgang mit Veränderungen. In zahlreichen Veröffentlichungen tritt Andreas Philipp konsequent für einen ganzheitlichen Managementansatz ein, der sowohl die Freiheit als auch die Verantwortung der Entscheider in den Mittelpunkt stellt.

Um seine Passion von ganzheitlicher Unternehmensführung noch direkter umsetzen zu können, hat A.F. Philipp 2007 das Philos® Institut für ganzheitliche Führung gegründet. Für seine wissenschaftlichen und praktischen Leistungen wurde Andreas F. Philipp mehrfach ausgezeichnet. Er lebt mit seiner Familie glücklich in München.



„Ich kann nur Danke sagen, für das, was das Leben mir bisher alles ermöglicht hat“

A.F. Philipp