

HANSER

Ulrich Hemel

Wert und Werte

Ethik für Manager - Ein Leitfaden für die Praxis

ISBN-10: 3-446-41224-7

ISBN-13: 978-3-446-41224-8

Inhaltsverzeichnis

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/978-3-446-41224-8>
sowie im Buchhandel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	V
Vorwort	VII
Geleitwort	IX
I Ethik im Rampenlicht	1
Ethik in Alltag, Politik und Wirtschaft:	
Kinderarbeit und die Frage nach universellen Prinzipien der Ethik	3
Ethik in der Alltagserfahrung	3
Ethik und Politik	7
Ethische Prioritäten am Beispiel der Kinderarbeit	9
Bilanzbetrug oder: Ethik nur zur besseren Kontrolle?	17
Unternehmenskontrolle zwischen Chancen- und Risikobetrachtung	17
Die Unverfügbarkeit der Zukunft	19
Der Primat der Sachanalyse und das Glück des richtigen Zeitpunkts	21
Die Kunst der unternehmerischen Balance	23
Bilanzbetrug, legitime Gestaltungen und Missbrauchsmöglichkeiten	24
Die Bedeutung persönlicher Integrität	26
Die Ethik der Information	27
„Das machen doch alle so!“ Oder: Wo fängt Korruption an?	30
Die Denkfalle des Generalverdachts	31
Die Denkfalle der Bagatellisierung und Umdeutung von Korruption	32
Ein Praxisbeispiel	34
Der Schritt von „Lobbyarbeit“ zur aktiven Bestechung und zur Korruption als Sucht	36
Unternehmerische Handlungsmöglichkeiten I:	
Die nächste Gelegenheit vermeiden	39
Unternehmerische Handlungsmöglichkeiten II:	
Klare Verhaltensregeln	39

Unternehmerische Handlungsmöglichkeiten III:	
Aktives Konfliktmanagement	40
Unternehmerische Handlungsmöglichkeiten IV:	
Werteorientierte Unternehmenssteuerung	42
Was ist und wozu taugt Ethik überhaupt?	45
Ethische Grundfunktionen:	
Spielregeln, Handlungsorientierung und Alltagsentlastung	45
Die großen Ideale: Freiheit und Menschenwürde	47
Ethische Systeme als Navigationssystem des Handelns.	48
Formale und materiale Ethik angesichts von Interessenkonflikten.	49
Religiöse Ethikbegründung und der Pluralismus gelebter Ethikstile.	51
Universalismus, Toleranz und Unternehmenskultur	52
Der ethische Lebensstil eines Unternehmens.	56
II Ethische Werte im Kontext persönlicher Verantwortung.	59
„Wer nichts bringt, wird eliminiert!“	
Oder: Welchen Nutzen oder Schaden stiftet Sprache?	61
Nochmals: Der Ton macht die Musik.	61
Sprechen oder Schweigen	61
Sprache als Werkzeug.	62
Kommunikation als Film: Original und Untertitel	65
Zweckrationales und kommunikatives Handeln	66
Sprache und Ethik	67
Sprache und Hintergrundabsichten im konkreten Wirkungskontext.	70
Verzicht auf Appelle.	71
Sprache und Rollenverhalten	72
„Sagen Sie halt, ich bin nicht da“ oder: Schadet Wahrhaftigkeit?	74
Vertrauen und Fehlerfreundlichkeit im Umgang	74
Ein Fallbeispiel.	75
Wahrheit und Wahrnehmung	76
Wahrheit, Plausibilität, Entscheidbarkeit	78
Wahrheit, Perspektivität und Klugheit im Spiegel betrieblicher Rollen	79
Wahrhaftigkeit und Humor.	81
Verantwortung für Nebenwirkungen.	82
Recht auf Wahrheit und Information –	
oder fehlende Informationsrechte.	83

„Ohne uns läuft hier gar nichts!“ Oder: Betriebsräte – Sand oder Öl im Getriebe eines Unternehmens?	85
Betriebsratsarbeit zwischen legitimer Gestaltungsfreiheit und Formen des Missbrauchs	85
Interessengeflechte und Interessenkonflikte	87
Der unspektakuläre Alltag von Betriebsräten zwischen Prellbock und Kümmerer	88
Konflikte und Grenzüberschreitungen bei der Betriebsratsarbeit im mitbestimmten Aufsichtsrat	90
Das Zusammenspiel von Betriebsrat, Unternehmensleitung und Aufsichtsrat als ritualisierte Kollusion	94
Güterabwägung und Interessenanalyse	95
Betriebsratsarbeit in Zeiten von Unternehmenskrisen	97

Grundsatzfrage: Für welches Handeln oder Unterlassen ist der Einzelne verantwortlich?	100
Die persönliche Handlungsreichweite als Grundmaß ethischen Handelns	100
Persönliche Handlungsreichweite und Handlungsgrenzen – ein Fallbeispiel	100
Handlungsspielräume und Verantwortung – kurz-, mittel- und langfristig	102
Betroffenheitsschwelle und emotionale Distanz	104
Akzeptierte Verhaltenskorridore und persönliches Gewissen	105
Wertordnungen und Gültigkeit von Werten	106
Anspruch und Wirklichkeit	108
Das Prinzip persönlicher Verantwortung	108
Die Deutungsambivalenz der Zukunft und persönliche Integrität	109
Letztbegründung von Werten und Konsistenz der Wertauslegung	111

III Religiöse und weltanschauliche Einflüsse auf ethische Einstellungen 113

„Solange in China die Todesstrafe herrscht, wird dort nicht investiert!“ Oder: Über die Reichweite ethischer Systeme und Kontexte	115
Individual- und Sozialethik	115
Der „Geist“ eines Unternehmens – über Gewinn hinaus	116
Vor- und Nachteile weltanschaulicher Prägungen im Betrieb	119
Nichtdelegierbare persönliche Verantwortung – ein Fallbeispiel	121
Ringens im Dialog als Königsweg der Entscheidungsfindung	123

Freiheitsgrad und Systemkontext	124
Gesinnungs- und Verantwortungsethik.	125
Beispiel Familiengesellschaften	126
Vertrauen oder Kontrolle –	
Gibt es ethisch bessere Führungssysteme?	129
Führungssysteme und unternehmerischer Erfolg.	129
Grundfragen jedes Führungssystems – über Gewinn hinaus.	129
Zielklarheit und Arbeitsplatzsicherheit.	131
Zielklarheit als Kernaufgabe für Gesellschafter und Unternehmensführung	132
Führungssysteme und Menschenbilder	136
Das Menschenbild von „Macht und Ohnmacht“	137
Das Menschenbild der „auserwählten Gemeinschaft“	141
Das Menschenbild von „Führung und Gefolgschaft“	142
Das Menschenbild aus der Selbstwahrnehmung als „Insel und Außenposten“	144
Leitmotiv Authentizität	145
Sind religiös gebundene Menschen bessere Manager?	
Wert und Grenze religiöser Überzeugungen.	148
Wertezerfall und verlorene Bodenhaftung?	148
Shareholder-Value und gesellschaftliche Legitimität von Wirtschaft	150
Kapital als Aggregationsform von Arbeit	151
Kapital, Freiheit und freie Gesellschaft.	152
Demokratischer Rechtsstaat und soziale Marktwirtschaft als Freiheitsversprechen	153
Religiöse Motive und wirtschaftliches Handeln.	156
Vorrang von Verantwortung und professioneller Sachgerechtigkeit	157
Wirtschaftliches Handeln als „Vorletztes“ in einem größeren Sinnzusammenhang.	160
Wert und Grenze einschlägiger Fallbeispiele	161
Grundsatzfrage – Gibt es einen Widerspruch zwischen Christentum und Gewinnstreben?	164
Bilder vom Wirtschaftsleben:	
Zu verteilter Kuchen oder zu pflegender Garten?	164
Die Ethik der Gewinnverwendung	165
Gewinn als unersetzbares Maß für erfolgreiches Wirtschaften	167
Die Einstellung des Christentums zu Armut und Reichtum	168

Gewinnssucht als Störung der Balance zwischen Leben und Arbeit	171
Der Weltgestaltungsauftrag der Christen als Voraussetzung wirtschaftlichen Handelns	171
Die Ambivalenz von Reichtum und Armut, Freiheit und Abhängigkeit, Haben und Sein	173
Eigentum, Freiheit und Gerechtigkeit.	175
IV Facetten von Erfolg und Scheitern	179
„Da kann ich nichts machen“ – Umgang mit Grenzen der Wirkmächtigkeit	181
Vermeidungs- und Gestaltungsenergie	181
Sündenbock- und Fehlervermeidungskultur	182
Grenzen der eigenen Wirkmächtigkeit: Der Kunde als Störung	185
Mikroanalyse des Handelns und ethische Reflexion	186
Kleine Alltagssituationen als Spiegel von Einstellungen und Grundhaltungen.	188
Der Vorrang persönlicher Verantwortung und die Aufgabe der Unternehmensführung	190
Grenzen von Wirkmacht als Grenzen von Mut, Durchhaltevermögen und Fantasie	192
Handlungsspielräume und deren Grenzen: Definitionsprivileg und Macht	193
Äußerer Misserfolg und innerer Erfolg.	195
Realistisches Erkennen der eigenen Handlungsreichweite: Das Mögliche tun.	196
„Wir möchten uns von Ihnen trennen!“ Oder: Ist sinnvolles Scheitern möglich?	199
Das Angebot von Arbeitsplätzen aus individueller und gesellschaftlicher Perspektive	199
Die ethische Ambivalenz von Arbeitsplatzabbau und die Frage nach Verantwortung	201
Güterabwägung im Kontext unternehmerischer Konfliktfelder – Praxisbeispiele.	203
Die Ethik wertschätzender Kommunikation	206
Innehalten an Wendepunkten: Die Psychologie von Abschied und Neuanfang.	208
Umgang mit drastischen Veränderungen	209

„War früher alles falsch?“	
Veränderungen im Generationswechsel und Wandel der Zeiten	212
Nachfolgeregelungen als unternehmerische Schicksalsfrage	212
Die Problematik des Loslassens	214
Veränderungsprozesse und die Herausforderung wirksamer Kommunikation.	216
Die Ethik der Informationsbeschaffung und der persönlichen Meinungsbildung.	219
Widerstand und Veränderungswille – ein Praxisbeispiel aus dem Finanzwesen	221
Ethische Reflexion und Mikroanalyse des Verhaltens	224
Rechnet sich Ethik?	227
Ethik als Randbedingung für profitables Wirtschaften?	227
Schadwirkungen unethischen Verhaltens	229
Das Gleichgewicht zwischen der Begründung und Anwendung von Normen	230
Unternehmensführung und Integrität	231
Unberechenbarkeit des Tat-Ergehens-Zusammenhangs und Reiz des Verbrechen	232
Ethische Dilemmata und Notwendigkeit ethischer Mindeststandards für Unternehmen	233
Erneut: Pragmatische Verantwortungsethik und persönliche Verantwortung	234
Ethik als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung wirtschaftlichen Erfolgs	236

V Ambivalenz, Universalität und die Produktivität der Hoffnung 239

„Dieser Geschäftszweig wird verkauft“	
oder: Die ethische Ambivalenz von Entscheidungen.	241
Der Königsweg der ethischen Fallunterscheidung	241
Die ethische Verantwortung des Verkäufers	243
Die Beurteilung strategischer Entscheidungen und die Dimension Zeit ..	244
Richtigkeit und Umsetzung von strategischen Entscheidungen	245
Der richtige Zeitpunkt:	
Die Ambivalenz von Entscheidungen und Unterlassungen	246
Zu früh oder zu spät?	
Gutes Timing in der Balance von Unternehmen und Unterlassen.	249

Ein Fallbeispiel und die Frage:	
Wer beurteilt strategische Entscheidungen? Und wann?	250
Die Rolle der Gesellschafter für die Konstanz der unternehmerischen Ausrichtung	251
Strategie als ethisches Postulat der Unternehmensethik oder: Geradlinigkeit und Zielklarheit statt unterschwelliger Konzeptionslosigkeit	253
„Das würden unsere Gesellschafter ablehnen!“	
Oder: Arbeiten im System und Arbeiten am System	256
Konflikte zwischen Unternehmensleitung und Gesellschaftern – ein Fallbeispiel	256
Ethische Implikationen strategischer Richtungskonflikte: Rollen und Interessen	261
Das Unternehmen als Gemeinschaftsleistung von Gesellschaftern, Unternehmensleitung und Mitarbeiterschaft und der „Geist“ eines Unternehmens	265
Arbeiten „am“ und Arbeiten „im“ System	266
Konsensfähige, richtige und falsche Entscheidungen	268
Handlungsweisen von Mitarbeitern im System und außerhalb des Systems.	269
Identifikation und Selbstachtung	271
„Ich halte das hier nicht mehr aus!“ –	
Wann man an die Öffentlichkeit gehen muss	274
Globalisierung und die schwierige Kontrolle von Information.	274
Compliance und Reputationsrisiken	275
Sensible Information und Missbrauch von Insiderwissen.	276
Freiräume und Grauzonen	278
Der Umgang mit Zweifelsfällen in Zeiten des ethischen Paradigmenwechsels.	280
Das ethische Klima im Unternehmen als Garant gemeinsamer Handlungskompetenz	283
Gefahren des Überschwangs: Die Umkehr der Beweislast	285
Wertschöpfung durch Wertesteuerung	287
Grundsatzfrage: Ist jedes Verhalten ethisch qualifiziert?	
Sind wir Täter oder Opfer?	291
Gibt es ethisch neutrale Handlungen?	291
Die Abhängigkeit zweckrationaler Handlungen von Werten und Zielen.	292

Die Tragweite ethischer Entscheidungen und die Feinheit des Gewissens .	293
Der ethische Imperativ oder:	
Die Fähigkeit, sich und anderen Rechenschaft abzulegen.	295
Kommunikatives und zweckrationales Handeln	295
Unterschiedliche ethische Beurteilungskriterien und der Imperativ der Entfaltung.	297
Die ethische Qualität der Auslegung der eigenen Lebensgeschichte	298
Der sozialetische Kontext wirtschaftlicher Handlungen	301
Sind wir Täter oder Opfer?	302
Die Suche nach universellen Werten und ethischen Mindeststandards . . .	303
Der Traum: Ethische Mindeststandards in weltweiter Solidarität oder: Die Brücke zwischen gelebten Werten, wirtschaftlichem Erfolg und Demokratie.	305
Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Religion in der einen Welt	305
Grundelemente ethischer Mindeststandards I: Vertrauen	306
Grundelemente ethischer Mindeststandards II:	
Transparente Kommunikation	308
Grundelemente ethischer Mindeststandards III:	
Der ethische Imperativ der Strategie	310
Grundelemente ethischer Mindeststandards IV:	
Das ethische Postulat optimaler Wertschöpfung	314
Die Suche nach dem ethischen Minimum.	315
Erfolgsdruck, persönliche Verantwortung und christliche Liebesethik . . .	316
Unternehmensentwicklung und das Gesetz des ethischen Minimums . . .	317
Gesellschaftlicher Regelungsbedarf und Grenzen ökonomischer Liberalisierung	318
Zusammenhänge zwischen wirtschaftlicher Entwicklung, Demokratie und Wohlstand	320
Haben Unternehmen handlungsrelevantes Interesse an demokratischer Entwicklung?	322
Stabile Rahmenbedingungen und Investitionsförderung	324
Die Einrichtung eines Welt-Demokratie-Index als Mechanismus zur Verbindung wirtschaftlicher Investitionen und demokratischer Entwicklung	325
Die Gründung einer Demokratie-Agentur (World Democracy Agency) ..	326
Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Wirkweise eines Demokratie- Ratings	328
Demokratie und die Glaubwürdigkeit der Marktwirtschaft.	330