

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

Vorwort

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

# Vorwort zur zweiten Auflage

Das wirtschaftliche Leben ist für viele Menschen undurchsichtig. Unternehmerische Entscheidungen sind meist unspektakulär, aber wenn es um einschneidende Maßnahmen wie den Bau einer neuen Fabrik oder die Übernahme einer Firma durch eine andere geht, dann werden wirtschaftliche Entscheidungen öffentlich kommentiert. Doch kaum jemand nimmt sich die Zeit, sich eingehend zu informieren.

Unternehmerische Entscheidungen werden in jedem Fall von Menschen mit ihren je eigenen persönlichen Werten und Zielen gefällt. Die Randbedingungen dieser Entscheidungen sind nicht nur ökonomischer Art. Häufig geht es um emotional aufgeladene Handlungen, aber auch um ethisch geprägte Lebensstile, die mit wirtschaftlichen Zielsetzungen verbunden werden. Das wirklich praktizierte ethische Klima und die gelebte Unternehmenskultur machen letztlich jedes einzelne Unternehmen unverwechselbar.

Für einen Autor ist es eine große Freude, wenn Leserinnen und Leser ihm positive Rückmeldungen geben: „Das lässt sich richtig gut auf meine praktische Situation anwenden!“ oder „Ich hatte das im Urlaubsgepäck dabei und war überrascht, wie viele Anregungen ich für mich umsetzen konnte!“

Gleichzeitig hat sich in den letzten beiden Jahren das wirtschaftliche Umfeld weiter geändert. Wirtschaftsethische Fragen spielen in den Unternehmen heute eine größere Rolle als noch vor zwei oder drei Jahren. Dies scheint aber auch nötig zu sein, wenn man an die spektakulären Korruptionsfälle und sonstiges Fehlverhalten der letzten Zeit denkt!

Fakt ist jedenfalls, dass die Öffentlichkeit gegenüber Wirtschaftsunternehmen noch kritischer geworden ist, als dies zuvor der Fall war.

Für die Neuauflage wurden neue Kapitel über **Korruption** („Das machen doch alle so!“), über **Betriebsratsarbeit** („Ohne uns läuft hier gar nichts!“) und über die Regeln guter Unternehmensführung (**Corporate Governance**) eingeführt („Ich halte das hier nicht mehr aus!“). Praktische Fallbeispiele erläutern die typischen Probleme der Güterabwägung in den entsprechenden Situationen.

Mein Vater hat mir als Jugendlichen die Augen für die faszinierende Welt der Wirtschaft geöffnet. Unsere Diskussionen haben mich immer wieder inspiriert. Anlässlich seines 80. Geburtstags widme ich ihm diese Neuauflage in großer Dankbarkeit.

Laichingen, im Juli 2007

*Ulrich Hemel*

# Vorwort

Jedes Buch hat eine kleine Vorgeschichte, so auch dieses. Als ich Ende 2003 vom Carl Hanser Verlag gebeten wurde, meine Erfahrungen aus der Tätigkeit als Theologe und aus der Praxis als Unternehmensführer zu verarbeiten, war ich als Vorstandsvorsitzender bei einem Unternehmen der Medizintechnik mit damals etwa 10.000 Mitarbeitern tätig, der PAUL HARTMANN AG. Aus verschiedenen Gründen wollte ich mich verändern und schied im Februar 2004 aus.

Das Jahr 2004 war in jeder Hinsicht ein besonderes Jahr für mich. Willkommen als Sabbatjahr, fand es einen dramatischen Höhepunkt durch einen Autounfall Ende August. Das war fast am Ende einer wunderbaren Urlaubsreise nach Namibia. Ich kam knapp mit dem Leben davon, während meine Tochter Sabrina (1980–2004) am Unfallort verstarb. Wir haben sehr getrauert.

Ihr ist dieses Buch in dankbarer Erinnerung an einen wunderbaren Menschen gewidmet.

Die Arbeit am Buch ging weiter, wenn auch verzögert. Ab November 2004 war ich gesundheitlich wieder komplett hergestellt, auch wenn sich das Leben der gesamten Familie sehr verändert hatte. Meiner Frau Amparo Lucia möchte ich hier besonders danken, denn sie ist im wahren Sinn des Wortes jeden Weg mitgegangen, auch wenn er schwierig war. Und sie hat mich nicht nur immer wieder dazu animiert, mich mit dem Buch zu beschäftigen, sondern auch durch eine Fülle von Denkanstößen und scharfsinnigen Hinweisen wesentlich zu seinem Gelingen beigetragen.

Mein herzlicher Dank gilt auch dem Lektor, Martin Janik, der mit freundlicher Hartnäckigkeit Anwalt der Leserinnen und Leser spielte und mich darin ermutigte, kein akademisches, sondern ein Lese-Buch zu schreiben. Panos Koronakis (Athen) half mir beim Heraussuchen der griechischen Zitate, und meine beiden Söhne Stefan und Daniel waren neugierig und unbefangen genug, um mir eine Reihe hilfreicher praktischer Anregungen zu geben.

Ganz besonders freue mich über das Geleitwort, das Bolko von Oetinger, mein Mentor aus der Zeit bei THE BOSTON CONSULTING

GROUP, geschrieben hat. Ich bin ihm nicht nur dafür zu tiefem Dank verpflichtet – von meinem ersten Tag bei BCG im November 1991 bis heute.

Die Rohfassung des Buchs wurde Anfang Dezember am gleichen Tag abgeschlossen, als ich den Vertrag für meine neue Tätigkeit als Vorsitzender der Geschäftsleitung einer mittelständischen Firmengruppe, der Süddekordakor-Gruppe mit Sitz in Laichingen (Baden-Württemberg), unterschrieb, wo ich seit Anfang 2005 tätig bin.

Gute Unternehmen schaffen Wert, und wenn sie nicht nur ökonomischen, sondern auch ethischen Mehrwert schaffen, verbinden sie Wert und Werte. Es ist schließlich kein Zufall, dass in vielen Sprachen Wert und Werte im gleichen Wortstamm sowohl auf den wirtschaftlichen wie auch auf den ethischen Bereich verweisen. Dass es hier Gefährdungen und Risiken gibt, weiß jeder. Dennoch lohnt es sich, gerade in Zeiten großer wirtschaftlicher Umwälzungen die Frage nach Gerechtigkeit, Wahrhaftigkeit, Vertrauen und persönlicher Verantwortung zu stellen.

Die Grundthese des Buchs besteht in der Unverzichtbarkeit persönlicher Verantwortung, im langfristigen Mehrwert ethischer Orientierung auch für wirtschaftlichen Erfolg und in der Forderung nach Professionalität, etwa im Bereich der Strategie und der Wertschöpfung, als einer eminent ethischen Forderung.

Ich weiß, dass außerordentlich viele Menschen ihr eigenes wirtschaftliches Handeln mit ethischen und religiösen Wertvorstellungen verbinden. Diese Menschen möchte ich dazu ermutigen, den eingeschlagenen Weg mit guten Gründen weiterzuverfolgen – denn Wirtschaft ist mehr als das ausschließliche Streben nach Geld und Macht.

Laichingen, im April 2005

*Ulrich Hemel*

# Geleitwort

Das, was „nach Enron“ über das Thema Ethik und Management gesagt wurde, waren Selbstverständlichkeiten. Wenn man wichtige, aber selbstverständliche Dinge („Du sollst nicht lügen“) zum Gegenstand fundamentaler Betrachtung macht, dann stimmt in der Gesellschaft offensichtlich etwas nicht mehr. Man fühlt sich an ein Ehepaar erinnert, das sich nach zwanzig Jahren trennt. Dann stellen sich Fragen nach den Grundprinzipien der Ehe. Der Vorgang ist ein starker Indikator dafür, dass etwas Wesentliches verloren gegangen ist: *Qualität*. Auch im Unternehmen gibt es solche Bindungen, die keiner Erwähnung bedürfen, die aber die Organisation tragen. Am Vertrauensverlust durch Enron und durch zahlreiche andere Fälle „kreativer Buchhaltung“ ließ sich leicht erkennen, was zur Identität der Institution „Unternehmen“ gehört: Selbstverständlichkeiten wie Vertrauen, Integrität und Fairness. Ohne sie würde die Wirtschaft verküppeln. Das erklärt den Sturm der Entrüstung, mit dem die Gesellschaft ihre Werte wieder einforderte. Diese Werte sind Ausdruck von Qualität. Qualitätsunternehmen brauchen über „richtiges“ Handeln nicht nachzudenken. Sie verfügen über eine innere Substanz, die diese Qualität von allein sicherstellt.

In Ulrich Hemels Biographie spiegelt sich eine bemerkenswerte Brückenfunktion wider, zwischen Unternehmenspraktiker auf der einen Seite und Theologieprofessor und Philosoph auf der anderen. Diese Verbindung prädestiniert ihn, ein Buch über Ethik und Management vorzulegen, in dem es ihm um die ethische Qualitätssicherung von Managemententscheidungen geht. Das hat sehr viel und sehr direkt zu tun mit Dauerhaftigkeit, Vertrauen in die Marktpartner, Vertrauen in die Mitarbeiter und Personalqualität. Der Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit liegt auf der Hand, obwohl es keine messbare Korrelation zwischen Ehrlichkeit, Bescheidenheit und Gewinn gibt. Solche Selbstverständlichkeiten weisen noch eine andere Eigenschaft auf: Man kann sie weder herbeireden noch instrumentell herstellen. Sie stellen eine Frage der Haltung dar, nicht des Handelns. Selbstverständlichkeiten wie ethisches, wahrhaftiges Verhalten muss man im Tagesgeschäft leben, sich darum bemühen, im Einzelfall um sie ringen. Diesem Prozess ist das Buch gewidmet, nicht der Theorie.

Wir stehen mitten in einem gewaltigen Übergang zu einer globalisierten Welt, der nicht das gebracht hat, was er versprach: einen kulturellen Universalismus. Wir leben nicht in dem viel verheißenen „global village“. Im Gegenteil: Je globaler wir werden, je integrierter die Weltwirtschaft wird, desto stärker werden wir uns der kulturellen Unterschiede bewusst. Wie sieht unternehmerische Ethik in der Vielfalt der Kulturen aus?

Wir beobachten, dass diese Welt, in der wir unternehmerisch tätig sind, mit den Folgen ernster Krankheitssymptome der Gesellschaften ringt, mit zunehmenden Klimaschäden und einem sich immer mehr ausweitenden Gegensatz zwischen Arm und Reich. Wie muss sich Ethik äußern, wenn wir unseren Kindern wenigstens keine schlechtere Welt hinterlassen wollen?

Wir erleben, wie neue Technologien, z. B. Biotechnologie und Gentechnologie, in unser Leben eingreifen. Es ist immer leicht, auf das Unbekannte defensiv zu reagieren. Positiv betrachtet bedeutet jede Veränderung, selbst die Krise, stets auch eine Befreiung von Altem. Dann können wir Neues anpacken, dessen mögliche Realisierung vorher in weiter Ferne lag. In dem Neuen liegt für eine alte Volkswirtschaft wie die deutsche die einzige Chance der Weiterentwicklung. Wir brauchen eine breite gesellschaftliche Debatte darüber, wie ethische Maßstäbe für neue Technologien aussehen sollten.

So locken und verlocken die Übergänge! Woran können wir uns selbst orientieren, wenn sich alles im Übergang befindet, wenn das alte System nicht mehr funktioniert und ein neues System noch nicht auszumachen ist, das uns Stabilität verleihen könnte?

Souverän handeln kann nur, wer einen Maßstab besitzt, an dem er sein lang- und kurzfristiges Handeln ausrichten kann. Dann vermag er nicht nur zu handeln, dann zeigt er Haltung. Der ökonomische zweckrationale Maßstab ist relativ einfach – wir haben eine Verantwortung für den Erhalt der Unternehmen, und unter diesem Gesichtspunkt sind auch harte Einschnitte zu rechtfertigen. Aber wir wissen auch, dass die Unternehmen Teil ihrer Gesellschaften und Kulturen sind und nicht losgelöst von ihnen existieren, dass sie zwar den eigenen Gesetzen des Wirtschaftens folgen müssen, aber diese Gesetze nicht zum Ideal ausrufen dürfen. Wo wird man die Grenze des Wirtschaftens ziehen? Wo wird die Ökonomie das Sagen haben, und wo werden gesellschaftliche Werte und ethische Grundregeln heranzuziehen sein?

Natürlich müssen wirtschaftliche Entscheidungen in erster Linie nach wirtschaftlichen Maßstäben, d. h. langfristigen Gewinn- und Überlebensaussichten, gefällt werden. Die Folgen können für die Betroffenen sehr hart sein, wenn beispielsweise Unternehmensstandorte aufgelöst werden müssen

oder ganze Branchen sich von der Volkswirtschaft verabschieden, oder wenn sich dadurch im schlimmsten Fall ökologische Verschlechterungen ergeben, im besten Fall keine Besserungen. Lassen sich solche Entscheidungen mit gutem Gewissen wirklich fällen? Und wie sähe ein Korrektiv aus: Sollte man die Fragen gesinnungsethisch oder verantwortungsethisch prüfen? Gibt es überhaupt so etwas wie ein „gutes Gewissen“? Und ist unser „gutes Gewissen“ ein anderes als das der Chinesen oder Inder?

In Übergangszeiten stehen ja nicht nur rationale Entscheidungen an, die folgerichtig abgearbeitet werden müssen – das hat es immer gegeben. Bei Übergängen weiß man, dass die eigene Organisation nach dem Übergang anders aussehen wird als zu dem Zeitpunkt, da sie in den Prozess eingetreten war. Die Identität des Unternehmens wird sich ändern. Wie viel wird von dem alten Unternehmen noch übrig bleiben, und wie viel wird erneuert werden müssen? Ohne Veränderungen wird kein Unternehmen die großen Übergänge meistern, aber ohne Erhalt wichtiger Prinzipien und Werte wird ebenso kein Unternehmen in der Lage sein, die großen Transformationen zu durchleben. In Übergangszeiten muss das Management die dialektische Beziehung zwischen ökonomischer Notwendigkeit und ethischen Erwägungen zu einer zentralen Aufgabe machen.

Ulrich Hemel führt den Leser in die Grenz- und Graubereiche, in denen ökonomische Kriterien nicht mehr ausreichen, um eine gute Entscheidung für das Unternehmen zu treffen, in denen ethische Kriterien aber auch nicht zu eindeutigen Antworten führen. Er macht Mut, sich in diesen Graubereichen aufzuhalten, um eine „gute“ Entscheidung zu erarbeiten. In diesem ethischen Prozess mischen sich Wahrhaftigkeit, Integrität, Vertrauen, Professionalität, transparente Kommunikation, persönliche Handlungsreichweite und Handlungsverantwortung sowie zeitliche Angemessenheit. Aber auch Strategie: Wer sein Unternehmen ohne Strategie führt, handelt nicht verantwortungsvoll für seine Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre. Sich in diesen Prozess hineinzuwagen und dabei sein Bestes zu geben, um sich zu einer Entscheidung durchzuringen, zu der man stehen kann, darum geht es in diesem Buch.

Übergangszeiten verlangen Entscheidungen, die den tieferen Grund unseres Handelns offen legen: warum wir etwas tun bzw. es unterlassen, was uns dabei persönlich treibt, wie wir es tun, wann wir etwas tun und wie wichtig uns die ethische Qualität der Entscheidung wirklich ist. „Sich kümmern“ heißt „Qualität haben“. Sich kümmern bedeutet, sich professionell in die Sache einzubringen. Und dieses professionelle Kümmern der Führungskräfte findet nicht hinter verschlossenen Türen statt. Die Vorgesetzten werden



von ihren Mitarbeitern genau beobachtet, wie sie „sich kümmern“. Warum hat der oder die Vorgesetzte so und nicht anders entschieden? Warum hat er nicht reagiert? Wie hat sie entschieden? Der Maßstab des eigenen Handelns lässt sich von Dritten empirisch ableiten. Es wird genau gesehen, wie ernst es dem Manager wirklich ist. Das ist Führung! Der Manager muss im Rahmen dessen entscheiden, was er entscheiden kann, aber dort muss er seine Verantwortung auch voll wahrnehmen. Dabei wird in vielen Fällen die Qualität der Methodik, mit der er zu seiner ethischen Entscheidung kommt, genauso wichtig sein wie die eigentliche Entscheidung. Das Buch lädt dazu ein, sich genau damit zu beschäftigen.

München, im Mai 2005

*Prof. Dr. Bolko v. Oetinger*