

Anke Nienkerke-Springer

# EVOLUTION STATT REVOLUTION

UNTERNEHMERISCHE ZUKUNFT  
VERANTWORTUNGSVOLL  
GESTALTEN

GABAL

Anke Nienkerke-Springer  
Evolution statt Revolution



Anke Nienkerke-Springer

# **EVOLUTION STATT REVOLUTION**

Unternehmerische Zukunft  
verantwortungsvoll gestalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-963-1

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Titelabbildung: piyaphong/Shutterstock

Autorenfoto: Michael Wiegmann

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.

[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>9</b>
----------------	----------

<b>Einleitung: Durch evolutionären Wandel der Unternehmenskultur die Persönlichkeit des Unternehmens ausbilden und stärken</b>	<b>13</b>
Zukunft gewinnen durch Anpassung	13
Als Unternehmen Persönlichkeit entwickeln	15
Als evolutionäres Unternehmen langfristige Werte schaffen	17

## **TEIL I: SO IST ES!**

<b>Kapitel 1: Die unternehmerische Lebensaufgabe</b>	<b>25</b>
Mehr als nur ein Unternehmen	25
Die unternehmerische Lebensaufgabe: fünf Merkmale	29

<b>Kapitel 2: Die Menschen an der Spitze des Unternehmens – die fokussierte Unternehmerpersönlichkeit</b>	<b>38</b>
Eine Weihnachtskarte und ihre Folgen	38
Die Werte der Unternehmerpersönlichkeit spiegeln sich im Unternehmen	40
Die Unternehmerpersönlichkeit und ihre Eigenschaften	43

<b>Kapitel 3: »Mit diesem Unternehmen arbeiten wir gern zusammen!«</b>	<b>48</b>
Menschlichkeit als zentraler Wert	48
Gelungene Mitarbeiterbeziehungen durch Mitarbeiterorientierung	50

Gelungene Kundenbeziehungen durch dienende Haltung	53
Gelungene Stakeholderbeziehungen durch Erfahrungsvertrauen	56

<b>Kapitel 4: Prozess statt Projekt: Evolutionärer Kulturwandel im Unternehmen</b>	<b>59</b>
Kulturwandel als Step-by-Step-Prozess	59
Prozess statt Projekt	64

<b>Kapitel 5: Das werteorientierte Unternehmen und die acht Ebenen des Bewusstseins</b>	<b>69</b>
Die Frage nach dem Sinn und Zweck	69
Die Ebenen der Bewusstseinsentwicklung	73

## **TEIL II: SO GELINGT ES!**

<b>Kapitel 6: Mit evolutionärer Kraft zum Kulturwandel</b>	<b>87</b>
Voraussetzung 1: Das Management sitzt mit im Veränderungsboot	87
Voraussetzung 2: Die inspirierende Vorbildfunktion der Führungskräfte nutzen	89
Voraussetzung 3: Alle Führungskräfte und Mitarbeiter teilhaben lassen	91
Voraussetzung 4: Akzeptieren, dass alle Unternehmen eine Entwicklung durchlaufen	94
Voraussetzung 5: Den Willen und die Kompetenz zur Anpassung zeigen	96
Voraussetzung 6: Alte und neue Werte kombinieren und Werteorientierung auf allen Ebenen verankern	98
Voraussetzung 7: Praktische Konsequenzen ziehen	101

<b>Kapitel 7: Mit evolutionären Prinzipien Zukunftsfähigkeit sichern</b>	<b>104</b>
Das evolutionäre Prinzip des lebenslangen Lernens	104
Das evolutionäre Prinzip des Ausprobierens	106
Das evolutionäre Prinzip der Auswahl	108
Das evolutionäre Prinzip des Fragens	110

Das evolutionäre Prinzip des Wachstums	113
Das evolutionäre Prinzip der Gemeinsamkeit und der Kommunikation auf Augenhöhe	115
Das evolutionäre Prinzip der Resonanz	117
Das evolutionäre Prinzip der Baby-Steps	119
Das evolutionäre Prinzip der Selbstorganisation	121

<b>Kapitel 8: In evolutionären Unternehmen stehen die Menschen im Mittelpunkt, nicht die Prozesse</b>	<b>125</b>
Der Mitarbeiter als Zweck an sich	126
Wertschätzung erzeugt Wertschöpfung	132

<b>Kapitel 9: Mit <i>Executive Personal Brand Strategy</i> (EPBS®) zur fokussierten Persönlichkeit</b>	<b>139</b>
Die starke Unternehmerpersönlichkeit an der Spitze	139
Für klare Unterscheidbarkeit sorgen	141

<b>Kapitel 10: Wirtschaften mit Sinn: Wirtschaftlichkeit und Ethik verknüpfen</b>	<b>151</b>
Die gesellschaftliche Relevanz unternehmerischen Handelns	151
Ethisch legitim agieren und Existenz des Unternehmens sichern	156

<b>Kapitel 11: Evolutionäre Unternehmen benötigen eine Haltung des Gelingens</b>	<b>163</b>
Die Haltung des Gelingens	163
Die zentralen Aspekte der Haltung des Gelingens	167

<b>Kapitel 12: Mit den Werkzeugen des Gelingens den evolutionären Prozess gestalten</b>	<b>175</b>
Die Grundlage: Das House of Change	175
Ausgewählte Werkzeuge des Gelingens	186

## **TEIL III: SO BLEIBT ES LEBENDIG!**

<b>Kapitel 13: Stolpersteine auf dem Weg zum evolutionären Unternehmen umgehen</b>	<b>211</b>
Gründe für das Scheitern	<b>211</b>
Ihr Zehn-Schritte-Programm zum evolutionären Unternehmen	<b>219</b>
<b>Danksagung</b>	<b>221</b>
<b>Literatur und Quellen</b>	<b>223</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>228</b>
<b>Die Autorin</b>	<b>231</b>

*»Die besten Entdeckungsreisen macht man nicht in fremden Ländern,  
sondern indem man die Welt mit neuen Augen betrachtet.«*

MARCEL PROUST

## Vorwort

Meine langjährigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Führungskräften in Transformations- und Changeprozessen haben mich bewogen, dieses Buch zu schreiben. Die Begegnungen mit Menschen, denen es gelungen ist, eine wertschätzende Unternehmenskultur aufzubauen, waren ausschlaggebend dafür, mich nach meinem Buch zum Thema »Personal Branding« mit der Frage zu beschäftigen, was evolutionäre Unternehmensentwicklung bedeutet.

In meiner Arbeit steht der Mensch als Initiator, Mitgestalter und Umsetzer im Mittelpunkt. Meine Kernbotschaft »Menschen und Unternehmen stark machen für den Wandel« ist für mich ein Leitsatz, um in die Zukunft zu investieren. Ein evolutionärer Prozess mit Reflexionsschleifen erlaubt dabei eine größere Freiheit zum kritischen Denken als ausschließlich disruptive und leider häufig von blindem Aktionismus getriebene Vorgehensweisen. Gleichwohl bedarf es auch eines kritischen Hinschauens, wenn es darum geht, den Aufbruch zu einem evolutionären Unternehmen zu starten. Gleichförmigkeit jedenfalls ist kein Beitrag zur Evolution.

Denn worauf kommt es bei allem, was wir tun, an? Auf die Zukunftsfähigkeit, und nicht auf die Fortsetzung dessen, was irgendwann einmal für gut erachtet wurde, aber schon längst nicht mehr funktioniert. Der unternehmerisch veranlagte Mensch hört nicht auf zu lernen, er fängt immer wieder neu an, gestärkt durch die Erfah-

rungen und getragen von den Fähigkeiten, die er im Laufe der Zeit entwickelt hat.

So will ich mit diesem Buch anregen, mit evolutionärer Kraft unternehmerische Zukunft zu gestalten. Ebenfalls soll es eine Einladung zum Nachdenken darüber sein, wie wir die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sichern, in denen sich Menschen entwickeln können und mitgestalten wollen.

Das Buch richtet sich an Unternehmer, Manager, Geschäftsführer, Führungskräfte und Changemanager, die Veränderungsprozesse operativ durchführen, und Mitarbeiter auf allen Bereichs- und Abteilungsebenen, die das Unternehmen evolutionär weiterentwickeln wollen. Zudem spreche ich Entscheider an, die die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens verantworten.

Mithilfe der evolutionären Strategien, die Sie in diesem Buch kennenlernen, gelingt es, dass sich Ihr Unternehmen immer wieder auf neue Gegebenheiten, Situationen und Herausforderungen sowie neue Marktbedingungen einstellen kann. Sie generieren mit den evolutionären Strategien nachhaltige Wettbewerbsvorteile, die die Überlebensfähigkeit und das Wachstum des Unternehmens absichern. Um dieses Ziel zu erreichen, sind gesteuerte Veränderungs- und Transformationsprozesse notwendig, die einen evolutionären Kulturwandel nach sich ziehen und dazu führen, dass ein Unternehmen eine Unternehmenspersönlichkeit ausbildet.

Human-Resource-Abteilung (HR) und Personalabteilung tragen bei der evolutionären Entwicklung eines Unternehmens Verantwortung. Der beschriebene evolutionäre Weg in diesem Buch dürfte daher auch für Personalentwickler und HR-Verantwortliche ein Gewinn sein. Gründer werden ein Interesse daran haben, über den Persönlichkeitsfaktor ihres Business zu wirken und eine Sogwirkung auf Kunden und Interessenten auszuüben. Das gilt überdies für Organisationen und Institute (auch Business Schools), die sich um die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Führungskräfte von morgen kümmern

und diese auf ihre zukünftigen Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung vorbereiten.

Den Weg zur Zukunftsfähigkeit durch eine evolutionäre Ausrichtung beschreibe ich in drei Teilen:

- ✧ Im ersten Teil, in »So ist es!«, erläutere ich, wodurch sich ein evolutionäres Unternehmen mit Persönlichkeit auszeichnet und inwiefern es sich von einem Unternehmen unterscheidet, von dem sich dies nicht sagen lässt. So hat es in einer evolutionären Entwicklungsgeschichte eine Unternehmenskultur entwickelt, die auf Wertschätzung und Wertschöpfung beruht. Im ersten Teil beschreibe ich, wie wichtig es für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist, über eine wahrnehmbare Kernbotschaft zu verfügen und den unternehmerischen Sinn sowie die unternehmerische Lebensaufgabe klar benennen zu können.
- ✧ Der zweite Teil ist überschrieben mit »So gelingt es!«. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Sie Ihr Unternehmen zu einem evolutionären Unternehmen mit Persönlichkeit entwickeln, das von seinem Umfeld – von allen Stakeholdern – als solches wahrgenommen wird. Dazu beschreibe ich Strategien, mit denen sich evolutionäre Kraft entfalten und eine Haltung des Gelingens aufbauen lässt.
- ✧ Im dritten Teil schließlich – in »So bleibt es lebendig!« – münden meine evolutionären Überlegungen in ein Zehn-Schritte-Programm, mit dem Sie die Entwicklung zum evolutionären Unternehmen in Gang setzen.

Ihre  
Anke Nienkerke-Springer  
*Wir sind an Ihrer Seite!*



*»Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern eher diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern.«*

CHARLES DARWIN

Einleitung

## **Durch evolutionären Wandel der Unternehmenskultur die Persönlichkeit des Unternehmens ausbilden und stärken**

Als ich beschloss, ein Buch zum Thema »Evolutionäres Unternehmen mit Persönlichkeit« zu schreiben, habe ich diese Idee im Kollegenkreis, mit Trainern, Beratern und Coaches, aber auch im Freundeskreis diskutiert. Dabei wurden mir so gut wie immer zwei Fragen gestellt:

- ✧ »Evolutionäre Unternehmensentwicklung? Was soll das denn heißen?«
- ✧ »Meinst du wirklich, ein Unternehmen kann eine Persönlichkeit haben?«

### **Zukunft gewinnen durch Anpassung**

Evolutionäre Unternehmensentwicklung heißt für mich vor allem »Zukunftsfähigkeit durch Anpassung«. Es geht dabei um Anpassungsprozesse, die nicht disruptiv das Bestehende und das Bewährte über Bord werfen, sondern (auch) auf dem Vorhandenen aufbauen.

Das Fundament wird nicht umgestoßen, sondern als Grundlage für die Weiterentwicklung genutzt. Das Vorhandene hat seine eigene Würde, Kraft und Energie. Es hat ein Unternehmen dahin geführt, wo es steht, und sollte nicht weggeworfen, sondern als Ausgangspunkt für den nächsten Entwicklungsschritt genutzt werden. Wenn wir etwas Neues entwickeln und Verbesserungen herbeiführen wollen, ist es nicht notwendig, sich um 180 Grad zu drehen und die Dinge umzustürzen und auf den Kopf zu stellen. Wachstum und Weiterentwicklung sind auch möglich, indem ein Unternehmen seinen Wesenskern identifiziert, benennt und weiterentwickelt.

Ein Unternehmen sollte und darf nie seine Identität oder seinen eigentlichen Sinn und Zweck verleugnen oder aufgeben. Es muss sich aus sich selbst heraus entwickeln. Sicherlich gibt es Szenarien, die es erfordern, dass sich ein Unternehmen von einem Geschäftsmodell verabschiedet und einen revolutionären Umbruch einleitet. Gerade im Zuge der Digitalisierung ist dies der Fall – ein Unternehmen wird dann geradezu von einer Entwicklung überfallen und mitgerissen, die es nicht aufhalten und steuern kann. Eine bewusste evolutionäre Unternehmensentwicklung kann meiner Beobachtung nach den revolutionären Umsturz verhindern. Dazu ist es notwendig, sich seiner Werte zu versichern, seiner unternehmerischen Lebensaufgabe treu zu bleiben und sich auf dieser Basis kontinuierlich weiterzuentwickeln. »Evolution statt Revolution!« ist möglich durch das permanente Nachdenken über sich selbst, durch Reflexion dessen, was bisher geschehen ist, mit dem Ziel, durch notwendige Anpassungen sicherzustellen, dass Zukunft gewonnen werden kann.

## Als Unternehmen Persönlichkeit entwickeln

Kommen wir zum zweiten Einwand: »Ein Unternehmen kann doch keine Persönlichkeit haben«, erhielt ich oft zur Antwort, »ein Mensch natürlich, aber doch kein Unternehmen.« Wir sprachen dann über verschiedene Unternehmen und die Frage, warum wir denn unsere Produkte – oder Dienstleistungen – in diesem Unternehmen einkaufen würden und nicht in jenem. Natürlich bekam ich dabei das Preisargument zu hören, auch Äußerungen wie »Na ja, das hat sich halt so eingespielt«.

Nach und nach gab es dann aber auch differenziertere Aussagen. »Wenn ich darüber nachdenke: Meine beste Freundin ist Veganerin und überzeugte Natur- und Tierschützerin. Daher achte ich darauf, Produkte von Unternehmen zu kaufen, die sich im Tierschutz engagieren und mehr wollen, als nur Geld zu verdienen. Das gilt etwa bei Hautcremes, Duschgel, aber auch Nahrungsmitteln.« Und eine Kollegin erzählte: »Wenn ich im Internet nach einem Unternehmen suche, das die von mir gewünschten Produkte oder Dienstleistungen anbietet, klicke ich häufig den Button ›Wir über uns‹ an. Mich interessiert einfach, bei wem ich kaufe. Wie sieht es mit der Kundenorientierung aus, wie mit der Einhaltung der Menschenrechte, welche Werte vertritt das Unternehmen, dient ihm eine Vision oder Mission als Orientierung, hat es ein Leitbild? Das ist nicht immer kaufentscheidend, aber ich achte schon auch darauf.« Ein Kollege ergänzte: »Ein Unternehmen entwickelt sich ja auch, es bildet sukzessive eine Unternehmenskultur und eine Unternehmensphilosophie aus, die sich im Laufe der Zeit ändern kann.«

Ein weiterer Kollege berichtete schließlich: »Ein Freund von mir hat bei seinem Arbeitgeber gekündigt, weil er sich aufgrund der Machenschaften auf der Chefetage nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren könne. ›Die haben ihre Werte verraten und die Seele des Unternehmens für einen kurzfristigen Gewinn verkauft. Mit dem Unternehmen möchte ich nichts mehr zu tun haben‹, so dieser Freund.«

Wir sprechen einem Unternehmen eine Entwicklung zu, als habe es einen Lebenslauf. Und tatsächlich: Jedes Unternehmen durchläuft eine Historie. Wir identifizieren uns mit ihm, oder wir lehnen es ab. Es ist uns gleichgültig – oder es ist uns nicht gleichgültig. Unternehmen unterliegen zudem einem Kulturwandel. Natürlich sind diese Entwicklungen, Veränderungen und auch der Kulturwandel immer mit handelnden Personen verknüpft. Es sind immerhin die handelnden Menschen, die als Träger der Entwicklungen, Veränderungen und auch des Kulturwandels fungieren. Trotzdem sagen wir nicht, der Vorstandsvorsitzende XY durchlaufe einen Kulturwandel, sondern schreiben diesen Wandel dem Unternehmen selbst zu. Ähnliches ist in anderen Bereichen zu beobachten: So sprechen wir von einem »gesunden Unternehmen«, aber auch von einem »organisationalen Burn-out« (Dilk, Littger 2008). Mit Letzterem wird zum Ausdruck gebracht, dass es auch »erschöpfte Unternehmen« gibt. Wenn gleich mehrere Mitarbeiter in einer Abteilung oder einem Unternehmen unter Burn-out leiden, liegt die Vermutung nahe, dass die Ursachen dafür in den Strukturen des Unternehmens liegen.



**Ein Unternehmen selbst kann keine Persönlichkeit im natürlichen Sinn sein. Aber ein Unternehmen kann in der *Wahrnehmung des Umfeldes*, der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und anderer Stakeholder, durchaus eine Persönlichkeit entwickeln.**

Nach und nach kristallisierte sich heraus, dass meine Kollegen und Freunde durchaus von Firmen wie von natürlichen Personen, also von Menschen, redeten. So verhalte sich ein Unternehmen »umweltbewusst«, achte auf fairen Handel, »das Unternehmen denkt nicht nur daran, Geld zu scheffeln, sondern verfolgt auch andere Ziele, es hat klare Prinzipien und Leitwerte, an denen es sich in jeder unternehmerischen Situation orientiert«.

Dass Menschen, dass Kunden einem Unternehmen eine Persönlichkeit zusprechen, hat für Firmen einen sehr konkreten Nutzen. Unternehmen mit wahrnehmbarer Persönlichkeit entwickeln in den Au-

gen von Kunden und Interessenten den Status der Einzigartigkeit. Sie differenzieren sich von anderen Firmen und natürlich insbesondere von Konkurrenzunternehmen durch die damit verbundenen Alleinstellungsmerkmale. Und das wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Kunden und Interessenten bei diesem Unternehmen kaufen. Pointiert ausgedrückt:



**Einzigartigkeit durch Persönlichkeit führt auf Kunden-  
seite zu Wahrnehmung und Kaufinteresse.**

Unternehmen mit wahrnehmbarer Persönlichkeit bauen einen strategischen Wettbewerbsvorteil auf. Nach Hermann Simon (Simon 1988, S. 4) zeichnen sich strategische Wettbewerbsvorteile dadurch aus, dass sie im Vergleich zur Konkurrenz die drei Kriterien »wichtig«, »wahrgenommen« und »dauerhaft« erfüllen müssen. Konkret: Der Wettbewerbsvorteil sollte ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal betreffen, von Kunden und Interessenten wahrgenommen werden können und darf von der Konkurrenz nicht schnell einholbar sein, er muss mithin eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen. Unternehmen mit wahrnehmbarer einzigartiger Persönlichkeit erfüllen diese Merkmale, zumindest bei denjenigen Kunden und Interessenten, für die der Preis nicht alles ist. Es ist der strategische Wettbewerbsvorteil, der zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal wird und so die unternehmerische Überlebensfähigkeit sichert.

## **Als evolutionäres Unternehmen langfristige Werte schaffen**

Was unterscheidet ein evolutionäres Unternehmen mit Persönlichkeit von einem Unternehmen, über das wir das nicht sagen können? Entscheidend ist aus meiner Sicht: Es will Resonanz gleich auf mehreren Ebenen erzeugen – aufseiten der Kunden, aber auch aufseiten der Mitarbeiter und der Gesellschaft. Während ein Unternehmen ohne Persönlichkeit seinen primären Daseinszweck in der Schaffung

ökonomischer Werte und im Profit sieht, will ein evolutionäres Unternehmen mit Persönlichkeit die Dinge ganzheitlich miteinander verknüpfen: Es strebt die Werteorientierung *und* die Wertsteigerung an, es will Ökonomie und Ökologie, wirtschaftliche Interessen und Wirtschaftsethik symbiotisch miteinander verbinden.



**In einem evolutionären Unternehmen mit Persönlichkeit ist es Führungskräften gestattet, ja, es wird von ihnen gefordert, dass sie bei ihren Entscheidungen neben ökonomischen Erwägungen auch ethische Werte berücksichtigen.**

Leider noch zu häufig gibt es Unternehmen, die geradezu gezwungen sind, die Profit- und Gewinnmaximierung in den Vordergrund zu schieben, etwa, weil sie die Interessen der Aktionäre und aktivistischer Investoren bedienen müssen. Die Gefahr, dass sie sich allzu sehr und einseitig auf die Schaffung ökonomischer Werte konzentrieren, ist dann groß. Da haben es andere Firmen oft leichter, etwa Familienunternehmen (vgl. dazu Hennerkes 2004, S. 29). Aufgrund ihrer spezifischen Unternehmensstruktur können sie größeren Fokus auf die Schaffung und Erhaltung von Werten legen, die über rein Ökonomisches hinausgehen. Meiner Erfahrung nach ist es Unternehmerpersönlichkeiten in Familienunternehmen wegen der oft engen menschlichen Beziehungen eher möglich, sich für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu interessieren, ohne die notwendige Distanz aufzugeben.

## Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen

Ein evolutionäres Unternehmen erinnert an einen Förster, der langfristig denken und handeln will und dem es um die nachhaltige wirtschaftliche Nutzung des Waldes geht. Neben den notwendigen ökonomischen Faktoren beachtet er bei seiner Arbeit ökologische und soziale Kriterien, damit das Kulturgut »Wald« auch für nachfolgende Generationen erhalten bleibt. Er baut auf dem Existierenden auf, er agiert evolutionär, indem er Rahmenbedingungen schafft, durch die das Bestehende weiterwachsen und gedeihen kann. Das Mind-Set der Führungskräfte in solch einem Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass sie

- ※ neben den ökonomischen Erfolgen auch langfristige Werte schaffen wollen und können und dabei ethische Prinzipien berücksichtigen,
- ※ sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind und diese aktiv wahrnehmen,
- ※ eine klare Haltung haben – es geht um mehr, als nur Gewinne zu erwirtschaften und sich an Quartalszahlen zu orientieren; vielmehr darf ein Unternehmen weder Menschen noch die Erde noch Ressourcen ausbeuten und zerstören,
- ※ einen unternehmerischen Sinn erfüllen möchten,
- ※ werteorientiert denken und handeln,
- ※ über eine klare Kernbotschaft verfügen und diese auch kommunizieren und
- ※ Handlungsmaximen wie Verstehbarkeit, Gestaltbarkeit und Sinnhaftigkeit verfolgen, Freude an der Arbeit haben und eine hohe Leistungsbereitschaft mitbringen.

Sie befolgen mithin wertschätzende Leitsätze und Prinzipien, durch die sich nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Menschen, die sich für das Unternehmen engagieren, kontinuierlich und evolutionär weiterentwickeln.

## Evolutionären Kulturwandel anstreben

Der Erfolg einer Organisation oder einer Firma steht und fällt mit der jeweiligen Unternehmenskultur und lässt sich in die Formel »Kultur und Führung = Wachstum und Erfolg« fassen.



Kultur und Führung = Wachstum und Erfolg

Dies ist gerade heutzutage eine überlebensnotwendige Herausforderung für Unternehmen. Insbesondere Entwicklungen wie die Digitalisierung, das veränderte Einkaufsverhalten des mittlerweile »hybriden« Kunden in digitalen Zeiten und »New Work« als neue Arbeitsform stellen Unternehmen vor die Aufgabe, sich den geänderten Umwelt- und Rahmenbedingungen evolutionär anzupassen, um zukunftsfähig zu bleiben oder zu werden. Aus meiner Sicht geht es also nicht darum, disruptiv das alte Geschäftsmodell möglichst schnell über Bord zu werfen und durch ein neues zu ersetzen. Oder das alte Wertesystem gegen ein neues auszutauschen. Dies mag im Einzelfall notwendig und zielführend sein – in den meisten Fällen jedoch verhält es sich so, dass in der Vergangenheit nicht alles schlecht gelaufen ist. Klug ist es daher, eine Analyse der Unternehmenskultur durchzuführen und bei Change- und Transformationsprozessen das Bestehende im Blick zu behalten und das Unternehmen evolutionär weiterzuentwickeln.

Eine zu disruptive Kulturveränderung kann genauso nachteilige Folgen haben wie eine zu langsame oder ganz ausbleibende. Erfolgen Veränderungen zu umfassend, zu abrupt, zu verordnet und zu schnell, fragen sich die Mitarbeiter mit Recht, ob denn bisher nur wertlose Arbeit geleistet worden sei und wohin die »Reise« denn

nun gehen soll. Demotivation und innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift und resignative Arbeitshaltung sind folgenschwere Konsequenzen. Auch die Kunden und andere Stakeholder, die ein Interesse an der Entwicklung des Unternehmens haben, sind oft nicht bereit, die Veränderung mitzugehen, zumindest nicht, wenn ihnen Sinn und Zweck nicht erläutert werden. Es sollten ein sanfter Kulturwandel und evolutionär verlaufende Veränderungen angestrebt werden, bei denen die »alten Stärken« erhalten bleiben und weiterhin als wertvolle Ressource genutzt werden können, um das »Neue« zu verwirklichen.



**Es geht nicht um die Veränderung an sich und um ihrer selbst willen. Entscheidend ist vielmehr der Versuch, sich kontinuierlich durch kluge und weitsichtige Anpassungsprozesse zu verbessern und so zukunftsfähig zu werden.**

Kulturwandel im Unternehmen sollte also nicht als Revolution verstanden und aufgezogen werden. Wenn bei einer notwendigen umfassenden strukturellen Veränderung das Unterste zuoberst gekehrt wird, können und wollen viele Mitarbeiter nicht folgen. Zielführender ist es, den Kulturwandel als Prozess und evolutionäre Entwicklung zu sehen und zu gestalten. Denn so lassen sich die vorhandenen Stärken immer weiter ausbauen und ausdifferenzieren. Notwendige Anpassungsprozesse haben so die Chance auf eine nachhaltige kontinuierliche Weiterentwicklung und Verwirklichung, bei der die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens gestärkt wird. Evolutionärer Kulturwandel basiert stets auf dem unerschütterlichen Fundament eines eindeutig kommunizierten Leitbildes, auf der Basis klarer Führungsgrundsätze und Werte, die nicht nur das Unternehmen, sondern auch und vor allem die Menschen wachsen lassen, die sich für das Unternehmen engagieren.

Leitbild, Führungsgrundsätze und Werte – sie sind die wesentlichen Elemente eines evolutionären Unternehmens mit Persönlichkeit, dem es auf der Basis einer Vision und Mission und einer klaren Kern-

botschaft gelingt, sich in das Gedächtnis der Menschen einzubrennen und zu einer Unternehmensmarke zu entwickeln. Wir sprechen dann von Corporate Brand, weil das Unternehmen sich nicht allein im Hinblick auf die Kunden zu einer Unternehmenspersönlichkeit entwickeln will, sondern dabei sowohl auf Stakeholder abzielt als auch auf die Mitarbeiter und vor allem die Gesellschaft als Ganzes. Aufgabe der Unternehmensführung ist es, die Unternehmensmarke und Unternehmenspersönlichkeit durch Corporate Branding in der Wahrnehmung aller Stakeholder zu verankern und das Profil zu schärfen. Konkret:

- ✧ Die Kunden sollen sich über qualitativ hochwertige Produkte, Dienstleistungen und hohen Nutzen freuen,
- ✧ die Mitarbeiter über sichere und adäquat bezahlte Arbeitsplätze, an denen sie ihre Potenziale einsetzen, ausschöpfen und entwickeln können,
- ✧ die Aktionäre über Gewinne und
- ✧ die Gesellschaft über ein Unternehmen, das sich seiner gesamtgesellschaftlichen Verantwortung bewusst ist und diese auch wahrnimmt.

Diese Ziele scheinen zum Teil in einem Widerspruch zueinander zu stehen. Ein Unternehmen mit Persönlichkeit versucht, diese in einem ständig währenden evolutionären Entwicklungsprozess auszubalancieren.

## TEIL I

# So ist es!

Wer zeigen möchte, wie es gelingt, sich zu einem evolutionären Unternehmen zu entwickeln, das vom Umfeld als Unternehmen mit Persönlichkeit wahrgenommen wird, muss verdeutlichen, was er sich unter solch einer Firma vorstellt. Für mich ist entscheidend:

- ✧ Ein evolutionäres Unternehmen mit Persönlichkeit verfolgt eine unternehmerische Lebensaufgabe und zeichnet sich durch fünf Merkmale aus, die sich wie folgt auf den Punkt bringen lassen: Nachhaltigkeit, Sinnstiftung, Fairness, Potenzialentfaltung und Transparenz (Kapitel 1).
- ✧ Die Führungsriege besteht aus fokussierten Führungspersönlichkeiten mit hoher Werteorientierung. Oft steht eine Unternehmerpersönlichkeit an der Spitze (Kapitel 2).
- ✧ Die Menschen arbeiten gern und mit Leidenschaft für solch ein Unternehmen, die Kunden kaufen mit Überzeugung dort ein, die Lieferanten schließen mit Vorliebe Geschäfte mit ihm ab, die Stakeholder engagieren sich mit Leidenschaft für das Unternehmen (Kapitel 3).
- ✧ Es ist zum evolutionären Kulturwandel in der Lage, bei dem das Bewährte beibehalten wird. Der Kulturwandel beruht vor allem auf den bisherigen Stärken (Kapitel 4).
- ✧ Es entwickelt sich Schritt für Schritt weiter. Dabei wird die Frage nach dem Sinn und Zweck seines Daseins reflektiert, um sich den wechselnden Rahmenbedingungen anpassen zu können (Kapitel 5).

Diese Kernaussagen sollen nun näher ausgeführt werden.

*»Das Hauptproblem von Ethik und Politik besteht darin, auf irgendeine Weise die Erfordernisse des Gemeinschaftslebens mit den Wünschen und Begierden des Individuums in Einklang zu bringen.«*

BERTRAND RUSSELL

## Kapitel 10

# Wirtschaften mit Sinn: Wirtschaftlichkeit und Ethik verknüpfen

Ihr Check für die schnelle Übersicht	
Was dieses Kapitel bietet	Evolutionären Unternehmen gelingt es, Wirtschaftlichkeit und Ethik in ein ausgewogenes Verhältnis zu setzen.
Fortschritte, die Sie erzielen können	Sie erhalten Anregungen, wie Sie einen Ethik-Kodex erarbeiten, um mit Sinn wirtschaften zu können.

## Die gesellschaftliche Relevanz unternehmerischen Handelns

Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens hängt entscheidend davon ab, inwiefern es gelingt, die Aspekte Wirtschaftlichkeit und Ethik miteinander zu verknüpfen. Das gilt insbesondere für evolutionär

ausgerichtete Organisationen, die es sich auf die Fahnen geschrieben haben, über den rein wirtschaftlichen Tellerrand ihres Tuns hinauszublicken, eine unternehmerische Lebensaufgabe zu verfolgen und bei ihrer Weiterentwicklung Aspekte wie Nachhaltigkeit, Sinnstiftung, Fairness, Potenzialentfaltung und Transparenz (siehe Kapitel 1) in den Fokus zu rücken.



**Um das Unternehmen dauerhaft auf »Zukunft« einzustellen, ist eine ausgewogene Balance zwischen dem Zwang zur wirtschaftlichen Gewinnorientierung und Rentabilität auf der einen Seite und Ethik und Werteorientierung auf der anderen Seite unerlässlich.**

Der evolutionäre Grundgedanke sichert Zukunftsfähigkeit. Zur Erinnerung: Charles Darwin hat festgestellt, dass die Arten, die sich am besten anpassen, diejenigen sein werden, die im Laufe der Evolution überleben. Übertragen auf die heutige Unternehmenswelt bedeutet dies: Es ist notwendig und richtig, wenn Sie die Umwelt und die Bedürfnisse der Menschen und der Gesellschaft im Blick behalten und einen Beitrag leisten wollen, um die Welt zu einem besseren Ort zu machen und für nachkommende Generationen eine lebenswerte Welt zu erhalten.

Immer mehr Unternehmer, Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter wollen diese Balance zwischen Ethik und Wirtschaftlichkeit, zwischen Ökologie und Ökonomie, zwischen einem »guten« Leben und einem dennoch akzeptablen Lebensstandard schaffen. Menschen fragen sich, wofür sie arbeiten und welche Ziele »ihr« Unternehmen verfolgt, sie machen sich Gedanken über eine neue und gerechtere Verteilung des globalen Wohlstandes, über den nachhaltigen Umgang mit Ressourcen, über den Klimawandel und die Frage, wie die Zerstörung des Planeten gestoppt werden kann. Es werden – endlich – wieder die großen und generationenübergreifenden Fragen gestellt, auch wenn sich manche dabei in den inneren Widerspruch verstricken, einerseits etwas verändern zu wollen, aber dabei möglichst nicht bei sich selbst anfangen zu müssen.

Die Einstellung »Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass« ist noch weit verbreitet, befindet sich aber auch in unternehmerischen Kreisen auf dem Rückzug. Es gibt immer mehr Verantwortliche in den Unternehmen, die intensiv darüber reflektieren, ob wir nicht ein neues Bewusstsein, eine neue Geisteshaltung und ein neues Denken im Umgang mit der Umwelt und den natürlichen Ressourcen benötigen. Die Diskussion ist im vollen Gang. Die Diskussion darüber, wie wir leben sollten, ohne dabei nur an die Befriedigung der naheliegenden Bedürfnisse zu denken, ist nicht zu überhören. Es wird wieder über Wirtschaftsethik gesprochen, wir blicken wieder verstärkt über den beschränkten Horizont der eigenen Bedürfnisse hinaus und nehmen eine ganzheitliche Perspektive ein, bei der die Bedürfnisse aller Stakeholder des Unternehmens, ja, der Gesellschaft insgesamt Berücksichtigung finden. In Anlehnung an die Überzeugungen des Begründers der Anthroposophie Rudolf Steiner (1861–1925) möchte ich von einer menschen- und umweltgemäßen Art des Wirtschaftens sprechen, bei der die Zukunft aller Stakeholder in den Blickpunkt rückt. Viele Unternehmenslenker, mit denen ich zu tun habe, denken darüber nach, selbst in Krisenzeiten die Aspekte der Nachhaltigkeit und der Verantwortung nicht außer Acht zu lassen. Das stellt eine enorme Richtungsänderung dar, denn vor wenigen Jahren war eine solche Haltung noch die große Ausnahme.

Die enge Fokussierung auf Umsatz und Gewinnmaximierung steht zunehmend in der Kritik. Der Shareholder-Value-Ansatz, der aus den USA kam, findet dort zurzeit eine starke Gegenbewegung. Der Unterschied zwischen dem Shareholder-Ansatz und dem Stakeholder-Ansatz liegt im Wesentlichen darin, dass ein Bewusstsein besteht, dass man Teil des gesellschaftlichen Ganzen ist und sich dafür engagieren muss. Es werden eben nicht nur die Interessen der Aktionäre und Eigentümer berücksichtigt, sondern auch die Interessen der Mitarbeiter, der Kunden und der Gesellschaft, denn »Unternehmen sind Teil der Gesellschaft, leben von ihr und müssen ein ureigenes Interesse daran haben, einen positiven Beitrag zu leisten. (...) Es geht darum, eine wirkliche Haltung zu zeigen, nicht um einzelne Maßnahmen.« (Marc Beise, 2019, S. 29)

Leider gibt es auch gegenläufige Entwicklungen: Natürlich muss ein Unternehmen immer auch den Rentabilitätsgedanken beachten. Wenn es das nicht tut, gefährdet es Arbeitsplätze und die Existenzgrundlage der Mitarbeiter. Andererseits: Welche fatalen Konsequenzen es für die gesamte Gesellschaft hat, wenn Unternehmer und Unternehmen einzig und allein das Rentabilitätsdenken in den Mittelpunkt stellen, zeigen die Skandale, die die Republik immer wieder erschüttern. Wenn so etwas wie eine ethische Urquelle in uns Menschen existiert, so scheint diese bei einigen Unternehmenslenkern nach wie vor verschüttet zu sein.

Trotzdem bleibe ich dabei: Das Bewusstsein, dass unternehmerisches Handeln eine gesellschaftliche Relevanz besitzt, wächst. Unternehmen haben die Aufgabe, Verantwortung zu übernehmen, und müssen dazu beitragen, eine bessere Gesellschaft zu schaffen. Unternehmer- und Führungspersönlichkeiten sollten sich mit der Frage beschäftigen, welchen spezifischen Fokus sie setzen müssen, um dieser Verantwortung gerecht zu werden. Markt- und Konkurrenzbeobachtung, stetige Interessensforschung und der Wille, Altes loszulassen und Neues anzunehmen, sind Schlüsselkomponenten auf dem Weg in die Unternehmenszukunft. Dabei spielen Führung und Leadership eine zentrale Rolle.

Dabei kommt es vor allem auf die Menschen an der Unternehmensspitze an: Denn letztlich sind wir Menschen es, die die Verhältnisse und Bedingungen, unter und mit denen wir leben, schaffen, verändern, verschlechtern, aber auch verbessern. Darum: Zwingend notwendig ist eine Art Ethik-Kodex, vergleichbar mit Leitlinien der Zusammenarbeit, der Regeln, Vorgaben und Anleitungen umfasst, in dem sich ethisch legitimierte Überzeugungen verdichten. Das allein jedoch genügt nicht:



**Menschen müssen sich an einen Ethik-Kodex gebunden fühlen und die dort festgeschriebenen Normen beachten, umsetzen und mit Leben füllen und sie zur Richtschnur ihres Denkens und Handelns erheben.**

Voraussetzung ist die Schaffung eines ethischen Bewusstseins, durch das die Notwendigkeit und die Sinnhaftigkeit, ethische Kriterien in ökonomische Überlegungen einzubeziehen, zu einer Selbstverständlichkeit werden. Die fokussierten Unternehmer- und Führungspersönlichkeiten sind einmal mehr aufgefordert, voranzugehen und die Schaffung eines solchen Bewusstseins zu ihrer Aufgabe zu erheben. Dann werden diejenigen Unternehmen am Markt bestehen können, die bereit und fähig sind, ethische Maßstäbe in ihre Unternehmens- und Führungsphilosophie zu integrieren.

Unternehmer wie Götz W. Werner (dm), Antje von Dewitz (VAUDE) und Alfred Ritter (Ritter Sport) leben in ihren Firmen den Gedanken vor, dass langfristig wirksame ethische Überzeugungen nicht auf dem Altar der kurzfristigen Gewinnmaximierung geopfert werden dürfen und von einer Mehrheit im Unternehmen getragen werden müssen. Ganz ähnlich argumentierte Angela Merkel anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde der Universität Harvard im Juni 2019. Sie wies darauf hin, wie wichtig es für den Fortbestand einer Gemeinschaft ist, an gemeinsame Prinzipien zu glauben und sich an diesen zu orientieren. Es sei möglich, Antworten auf die schwierigen Fragen der heutigen Zeit zu finden, »wenn wir Respekt vor der Geschichte, der Tradition, der Religion und der Identität anderer haben, wenn wir fest zu unseren unveräußerlichen Werten stehen und danach handeln und wenn wir bei allem Entscheidungsdruck nicht immer unseren ersten Impulsen folgen, sondern zwischendurch einen Moment innehalten, schweigen, nachdenken, Pause machen«.

Gefragt sind also verantwortungsvolle fokussierte Unternehmer- und Führungspersönlichkeiten, die nicht nur ihren eigenen Nutzen optimieren wollen, sondern sich zugleich einer Wirtschaftsethik verpflichtet fühlen und einen Blick auf das große Ganze werfen. Wer den Verlust der Sinnhaftigkeit im unternehmerischen Bereich beklagt, sollte bei der Suche nach Veränderungsoptionen vor allem in den Spiegel schauen und sich fragen, welchen Beitrag er selbst leisten kann. Jeder möge bei sich ansetzen. Die Beantwortung der Frage, was jeder im eigenen Umfeld verändern kann, damit sich

Wirtschaftlichkeit und Ethik miteinander verbinden lassen, tut uns zweifellos allen gut. Dabei ist es wünschenswert, dass immer mehr Menschen zu der Überzeugung gelangen, dass Kooperation, Mitgefühl, Geben und Dienen oft mehr Nutzen für uns nach sich ziehen als das alleinige Wettbewerbs- und Konkurrenzdenken.

## **Ethisch legitim agieren und Existenz des Unternehmens sichern**

Damit die Verknüpfung von Wirtschaftlichkeit und Ethik gelingt, sind die folgenden Aspekte von besonderer Relevanz:

- ✧ die Verabschiedung des Entweder-oder-Denkens zugunsten einer Sowohl-als-auch-Haltung und
- ✧ die Erstellung eines Ethik-Kodex.

### **»Sowohl-als-auch« statt »Entweder-oder«**

Evolutionär ausgerichtete Organisationen und evolutionär geprägte Menschen folgen keinem Entweder-oder-Denken. Sie sind eher darauf geeicht, in verbindenden und verknüpfenden Sowohl-als-auch-Kategorien zu denken und zu handeln. Darum fällt es ihnen meistens leicht, zu analysieren, welche möglichen Schnittmengen es zwischen Wirtschaftlichkeit und Ethik gibt, und zu prüfen, inwiefern sich diese Aspekte verknüpfen lassen. Ein Unternehmer steht mithin vor der praktischen Herausforderung,

- ✧ zum einen im Rahmen unserer Wirtschaftsordnung der freien und sozialen Marktwirtschaft und ihrer Wettbewerbszwänge die Existenz und die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern,
- ✧ infolgedessen die unternehmerischen Aktivitäten auf die Größen »Gewinn« und »Erfolg« auszurichten, aber auch

- ✧ die ethische Qualität dieser Aktivitäten vor den Betroffenen und selbstverständlich auch vor sich selbst zu rechtfertigen und zu verantworten.

Damit sich diese Herausforderung bewältigen lässt, hat Stephan Wittmann bereits 1995 vorgeschlagen, dass die Verantwortlichen in den Unternehmen versuchen sollten, eine möglichst große Schnittmenge zwischen den ökonomisch und den ethisch verantwortbaren Handlungsprogrammen herzustellen (vgl. Wittmann 1995). Das bedeutet, dass Sie bei jeder Ihrer Entscheidungen prüfen sollten, ob sich dabei nicht beide Aspekte – Wirtschaftlichkeit/Gewinn/Rentabilität und Ethik/Moral/verantwortliches Handeln – berücksichtigen lassen. Dass nach der wirtschaftlichen Verantwortbarkeit von Handlungen und Entscheidungen gefragt wird, ist vermutlich eine Selbstverständlichkeit. Ihre Analyse sollte jedoch ebenso der Frage nachgehen, ob ein Handlungsprogramm ethischen Kriterien genügt. Das bedeutet: Wer eine ökonomische Entscheidung trifft und dabei ethische Maßstäbe vollkommen unberücksichtigt lässt, handelt genauso unverantwortlich wie ein Unternehmer, der zwar ethisch legitim agiert, aber damit den Bestand des Unternehmens gefährdet. Beides muss vermieden werden.

Es klang bereits an: Zunehmend rücken bei der Bewertung unternehmerischer Aktivitäten und Entscheidungen ethische Überlegungen in den Vordergrund. Insbesondere Konsumenten und Kunden wollen heutzutage wissen, wie ein Unternehmen »tickt« und welche ethische Haltung es einnimmt. Rein kurzfristiges Profitstreben mit all seinen möglichen Kollateralschäden stößt verstärkt auf Ablehnung. Das ist nicht immer so, aber immer öfter. Darum achten evolutionäre Unternehmen darauf, dass Ökonomie und Ökologie miteinander kompatibel sind und sich Gewinnmaximierung und Menschlichkeit miteinander verbinden lassen. Ein anschauliches Beispiel sind ethische Geldanlagen: Die Investoren wollen wissen, was genau mit ihrem Geld geschieht, und die Mitwirkung an fragwürdigen und ethisch zweifelhaften Geschäften vermeiden, selbst wenn das Renditeversprechen äußerst attraktiv ist.

Klar ist aber auch: Es darf nicht sein, dass Unternehmen, die sich ethisch verhalten wollen und unter Berücksichtigung entsprechender Kriterien am Markt agieren, gegenüber dem Wettbewerb, für den diese Überlegungen keine oder eine untergeordnete Rolle spielen, ökonomisch ins Hintertreffen geraten. Darum sind ethisch handelnde Unternehmen auf politische und vor allem ordnungspolitische Rahmenbedingungen angewiesen, durch die Anreize gesetzt werden, sich ethisch zu verhalten. Doch zurück zu dem, was Sie selbst tun können, um ein solches Verhalten zu leben.

## **Ein Ethik-Kodex und seine Bedeutung**

Eine Voraussetzung für die Möglichkeit, ökonomisch und ethisch verantwortbare Handlungsprogramme gegeneinander abzuwägen und in einen Bezug zu setzen, ist das Vorhandensein einer Entscheidungsgrundlage, etwa eines Ethik-Konzepts, das sich ein Unternehmen erarbeitet und an dem es sich messen lassen will und messen lassen muss. Es muss möglich sein, die unternehmerischen Aktivitäten und Entscheidungen sowohl auf ökonomische als auch auf ethisch-moralische Qualität und Stichhaltigkeit hin zu überprüfen. Darum sollten Unternehmer- und Führungspersönlichkeiten dafür sorgen, dass es in ihrem Verantwortungsbereich einen Ethik-Kodex gibt. Wie der funktionieren und aussehen kann, dafür gibt es Beispiele.

Zunächst einmal zur Klärung: Mit »Ethik« ist ein von mindestens einem Menschen mit einer Begründung vorgeschlagenes System von Normen gemeint. In diesem Sinn ist ein unternehmerischer Ethik-Kodex ein System an Normen und Verhaltensweisen, das Menschen im Unternehmen gemeinsam erarbeitet haben, weil sie der Meinung sind, die Orientierung an diesem System sei hilfreich, um ein wertschätzendes und verantwortungsbewusstes Miteinander zu fördern. So hat sich zum Beispiel die Stadt Konstanz einen Ethik-Leitfaden gegeben, der Verhaltensregeln für Stadträte und den Oberbürgermeister umfasst, um deutlich zu machen, dass deren Amtsführung nicht empfänglich ist für die persönliche Vorteilsnahme.

Aber auch Unternehmen arbeiten verstärkt mit einem Ethik-Kodex, so etwa Ferrero. Das Unternehmen beschreibt auf seiner Internetseite seine Prinzipien. Der Kodex wird als ein Kompass gesehen, der allen Mitarbeitern zur Orientierung dient. Giovanni Ferrero betont, dass es heute mehr denn je notwendig sei, »unsere ethische Anschauung zu bekräftigen und unsere Prinzipien, gemeinsamen Werte und unsere Verantwortung klar zum Ausdruck zu bringen. Diese Grundsätze leiten unser Verhalten in all unseren Beziehungen mit dem Markt und besonders mit den Verbrauchern, den Kommunen, in denen wir tätig sind, den Menschen, die mit uns arbeiten, sowie mit allen anderen Parteien, mit denen wir interagieren. (...) Die Konsolidierung unserer Zukunft kann nur erfolgen, wenn all jene, die im Unternehmen mitarbeiten und Zeit, Arbeit, Ideen einbringen, fortwährend eingebunden und persönlich in die Pflicht genommen werden: Diesen Menschen gebührt unsere Wertschätzung. Wenn wir heute jene Werte und Prinzipien bestärken, die von jeher gelebt wurden und unseren Erfolg gewährleisteten, so tun wir das auch zum Zeichen der Anerkennung dieses ethischen Grundverständnisses.«

Das Unternehmen betont in seinem Ethik-Kodex, es verfolge die »Wertschaffung« für die Gemeinschaft *und* das Unternehmen. Die Mitarbeiter werden als das wertvollste Kapitel des Unternehmens bezeichnet, es gibt ein Verantwortlichkeitskonzept, der Umgang mit der Umwelt beruht auf Nachhaltigkeit und den Kernkategorien »Beseitigung, Erneuerbarkeit, Recyclingfähigkeit, Reduzierung und Wiederverwertung«, es werden Kontrollmechanismen und das Verhalten bei Verstößen bis hin zu Sanktionsmaßnahmen aufgeführt. Zudem geht das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern und seinen externen Partnern konkrete Vereinbarungen ein, die zum Beispiel den Umgang miteinander und die gegenseitigen Rechte und Pflichten betreffen.

Auch die Scherdel-Gruppe ([www.scherdel.de](http://www.scherdel.de)), ein familiengeführtes Unternehmen aus dem oberfränkischen Marktredwitz, das vor allem technische Federn herstellt, arbeitet mit einem Ethik-Kodex, der ein Unternehmensleitbild mit ethischem Fundament und ethisch legitimierte Unternehmensziele umfasst. Zentral ist der Gedanke, dass

die Mitarbeiter nicht als Kosten-, sondern als Erfolgsfaktoren, ja, als Erfolgsgaranten anerkannt werden – eine Haltung, die wir schon bei VAUDE, dm und der GLS Bank gesehen haben. So ist es möglich, das schöpferische Potenzial der Menschen zu entfalten und abzurufen, um den Unternehmenserfolg zu ermöglichen. Das heißt:



**Ethische Verhaltensweisen führen zu unternehmerischem Erfolg.**

## **Erarbeiten Sie Ihren individuellen Ethik-Kodex**

Nun geht es darum, dass Sie selbst für Ihren Verantwortungsbereich Ihren Ethik-Kodex erarbeiten und formulieren. Natürlich bestimmen allein Sie – gemeinsam mit Ihren Vertrauten –, welche konkreten Inhalte sich in Ihrem Kodex wiederfinden. An dieser Stelle möchte ich Ihnen einige praktische und umsetzungsorientierte Hinweise geben, was Sie dabei beachten sollten:

- ✧ Inhaltliche Leitlinien für Ihren Ethik-Kodex können Ihre Vision und Ihre Mission sein, Ihre grundsätzlichen Überlegungen zu Ihrer Kernbotschaft und Ihrem Unternehmenszweck und zu Ihrer Haltung, in welche Richtung sich Ihr Unternehmen (oder Ihr Verantwortungsbereich) entwickeln soll.
- ✧ Legen Sie fest, für welche Gruppen der Kodex gelten soll.
- ✧ Formulieren Sie die grundlegenden Unternehmensprinzipien. Beschränken Sie sich auf elementare Kernaussagen, fünf bis zehn Prinzipien, die klar und nachvollziehbar sind, genügen in der Regel.
- ✧ Beziehen Sie die dargestellten Normen und Verhaltensweisen insbesondere auf den Umgang mit Ihren Kunden, Ihren Mitarbeitern und Ihren Lieferanten. Beschreiben Sie deren Rechte, aber auch Pflichten.

- ✿ Berücksichtigen Sie auch den Umgang mit Ihren Wettbewerbern.
- ✿ Entscheidend ist der Blick über den Tellerrand: Wie gehen Sie mit den Ressourcen um, die Sie verbrauchen, weil Sie sie für Ihr Tun benötigen? Wie stehen Sie zu Ihrem Umfeld, den Institutionen, mit denen Sie zu tun haben, der Gesellschaft insgesamt? Denken Sie an die Konsequenzen Ihres Tuns für nachfolgende Generationen.
- ✿ Das Fundament des Ethik-Kodex soll und muss aber immer die grundsätzliche Haltung sein, dass der Mensch im Fokus stehen sollte. Die Bereitschaft, einen Ethik-Kodex zu formulieren, genügt nicht. Leitbilder und Unternehmensgrundsätze sollten stets von dem Gedanken getragen werden, dass der Mitarbeiter das wichtigste Gut im Unternehmen ist, dem Wertschätzung entgegengebracht werden muss (siehe dazu insbesondere Kapitel 8).
- ✿ Mit wem können Sie sich zu diesen Fragen und Überlegungen austauschen? Wer soll an der Ausarbeitung des Ethik-Kodex beteiligt werden? Wie soll das geschehen? Welche Ratgeber und Unterstützer sollten hinzugezogen werden?
- ✿ Achten Sie darauf, Querdenker mit dabei zu haben, die einen kritischen Blick auf die Überlegungen werfen. Nutzen Sie deren Widerspruch und Einwände konstruktiv.
- ✿ Formulieren Sie in dem Kodex eher Gebote statt Verbote – auch um die Menschen zum engagierten Mitmachen zu bewegen.
- ✿ Überprüfen Sie den Kodex anhand der Realität. Er ist nicht in Stein gemeißelt und sollte neuen Rahmenbedingungen angepasst und gegebenenfalls verändert werden.

## Wirtschaftlichkeit und Ethik verknüpfen: Das Wichtigste im Überblick

- ❖ Wirtschaften mit Sinn bedeutet, bei unternehmerischen Aktivitäten und Entscheidungen neben ökonomischen auch ethische Implikationen einbeziehen zu wollen, sie also überhaupt erst einmal in den Fokus zu rücken. Voraussetzung ist die Schaffung eines ethischen Bewusstseins.
- ❖ Die Verknüpfung gelingt, indem das Sowohl-als auch-Denken überwiegt und ein Ethik-Kodex formuliert wird, der Normen und Verhaltensweisen beschreibt, wie sich die ethische Orientierung realisieren lässt.
- ❖ Ziel sollte sein, die Schnittmenge zwischen ökonomisch erforderlichen und ethisch verantwortbaren Handlungsprogrammen kontinuierlich zu vergrößern.