

## BUCHTIPP

Thomas R. Köhler

**Die Internetfalle**

Frankfurter Allgemeine Buch  
256 Seiten  
ISBN 978-3-89981-280-0  
19,90 €

**Das Internet vergisst nichts**

Ein Leben ohne Internet können sich heute nur noch die wenigsten vorstellen. Fällt im Büro einmal der Internetzugang aus, merkt man erst, wie abhängig man von dieser Technologie im Arbeitsleben bereits ist. Gleichzeitig wissen wir oder ahnen es zumindest, dass im Internet auch Gefahren lauern und ein sorgfältiger Umgang damit dringend angezeigt ist. Der Autor Thomas R. Köhler beschreibt dies mit den Worten: „Mit Hilfe von wenigen Mausklicks kann jede Aktion, jede Bewegung und jedes Gespräch mitverfolgt werden. Wir müssen uns dessen bewusst sein, dass alles, was technologisch machbar ist, auch gemacht wird.“ Dazu passt eine Aussage von Scott McNealy, Chef des Computerherstellers Sun Microsystems (heute Teil des Oracle Konzerns), der bereits 1999 sagte: „Sie haben so oder so keinerlei Privatsphäre. Kommen Sie darüber hinweg!“

Köhler belässt es in seinem Buch aber nicht beim Lamentieren über den Status quo, sondern zeigt auch Wege für einen sensiblen und sicheren Umgang mit dem Internet auf.

Das Buch ist zweifellos eine Empfehlung für jeden, der entweder selbst im Internet unterwegs ist und dort zum Beispiel soziale Netzwerke nutzt, aber auch für Eltern, die sich darum sorgen, wie ihre Kinder mit den Möglichkeiten des World Wide Web umgehen.

## MITMACHEN UND GEWINNEN

Thomas R. Köhler

**Die Internetfalle**

Auch in dieser Ausgabe verlosen wir wieder drei Bücher unter unseren Mitgliedern. Dieses Mal handelt es sich um das Buch von Thomas R. Köhler „Die Internetfalle“. Wer teilnehmen möchte, schickt eine kurze schriftliche Nachricht mit dem Stichwort „Buch des Monats“ an die

**Geschäftsstelle Essen**

Alfredstraße 77/79, 45130 Essen,  
per Fax: (0201) 95971-29 oder als  
e-Mail: [essen@die-fuehrungskraefte.de](mailto:essen@die-fuehrungskraefte.de)  
Einsendeschluss ist der 30. 11. 2013.

## SCHWERPUNKT COMPLIANCE

## ETHIK IST EINE INVESTITION

Interview mit Dr. Irina Kummert,

Präsidentin Ethikverband der Deutschen Wirtschaft e.V.



Dr. Irina Kummert, Präsidentin Ethikverband der Deutschen Wirtschaft

**Ethik in der Wirtschaft: ein Schönwetterthema?**

Nach meiner Auffassung sind Ökonomie und Moral zwei Seiten ein und derselben Medaille – und das gerade nicht im Sinne einer kosmetischen Maßnahme. Es ist durchaus möglich, auch ohne die Berücksichtigung ethischer Grundsätze, quasi moralfrei, Geschäfte zu machen. Allerdings wird das nicht sehr lange funktionieren, weil nachhaltiges Wirtschaften insbesondere auf einem fairen Umgang mit den Geschäftspartnern und den Mitarbeitern basiert. Nur dann, wenn die Berücksichtigung ethisch-moralischer Grundsätze fester Bestandteil des Geschäftsmodells eines Unternehmens ist, wird es sich langfristig erfolgreich positionieren können. Jede auf Dauer angelegte Geschäftsbeziehung, unabhängig davon, ob es sich um eine unternehmensinterne oder eine externe Verbindung handelt, basiert auf dem Wunsch aller Beteiligten, fair behandelt zu werden. In Krisenzeiten zeigt sich die hohe Relevanz ethisch motivierter Entscheidungen besonders deutlich. Nehmen wir das Phänomen der Gerechtigkeit. Gerechtigkeit spielt in allen Bereichen menschlicher Interaktion eine Rolle – besonders dann, wenn ein Gut knapp, eine Ressource limitiert ist und unterschied-

liche Interessen, Ansprüche und Pflichten der beteiligten Parteien zu berücksichtigen sind. Da es leicht ist, großzügig zu sein, wenn man es sich leisten kann, neigt eher der Unterlegene dazu, auf Gerechtigkeit zu pochen, als der Privilegierte, weil der Unterlegene der Auffassung ist, nur gewinnen zu können. Wenn eine Führungskraft Mitarbeiter entlassen muss, um das Gesamtunternehmen aufrecht zu erhalten und zu schützen, kann das insofern gerecht sein, wird aber von den betroffenen Mitarbeitern nicht selten als ungerecht empfunden. In derartigen Situationen zeigt sich, dass die Ausrichtung des eigenen Handelns an moralischen Prinzipien gerade kein Schönwetterthema, sondern eine manchmal schmerzhaft, immer aber lohnende Investition ist, um als Führungskraft glaubwürdig zu sein.

**Wenn Ethik sich für die Unternehmen lohnt, warum braucht es dann noch einen Ethikverband der Deutschen Wirtschaft?**

Bestimmte ethische Grundlagen ergeben sich nicht per se aus ökonomischen Zusammenhängen. Infolge dieser Erkenntnis wurde 2003 der Ethikverband der Deutschen Wirtschaft e.V. von namhaften Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft gegründet – unser Ehrenpräsident und Gründungsmitglied ist Prof. Dr. Rupert Lay S.J. Der Verband versteht sich als Möglichkeit, sich durch einen aktiven Austausch mit wissenschaftlichen Experten und anderen Unternehmern intensiv in das Zusammenwirken von Ethik und Wirtschaft einzubringen. Er bietet insbesondere Führungskräften eine Plattform, durch die verantwortliches Handeln kritisch reflektiert und begleitet wird. Wir wollen uns künftig unter anderem vermehrt in der öffentlichen Debatte um Ethik und Moral an der Schnittstelle zu ökonomischem Gewinnstreben zu Wort melden. Insbesondere die Mechanismen der Ethik sollen dabei transparent gemacht werden: Was kann eigentlich hinter den Kulissen alles passieren, was kann intendiert sein, wenn vorn Ethik und Moral gepredigt wird? Emotional aufgeladene Begriffe wie Gleichheit und Gerechtigkeit können in der öffentlichen Debatte leicht zum Beispiel von Politikern zur Verschleierung von Eigeninteressen missbraucht

werden – etwa um die eigene Person wählerwirksam in ein besseres Licht zu stellen. Das neue Präsidium des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V. hat erst kürzlich seine Arbeit aufgenommen und hat viele Pläne. So wollen wir uns bei der Entwicklung und Einführung eines wissenschaftlich fundierten Ethik-Ratings für Unternehmen engagieren, einen Ethik-Award ausschreiben sowie hochkarätig besetzte Workshops, Vorträge und Kolloquien anbieten. Da wir festgestellt haben, dass in vielen Unternehmen das Bewusstsein dafür da ist, sich ethisch verhalten zu wollen, aber vielfach die Werkzeuge zur Umsetzung fehlen, sind wir beispielsweise gerade dabei, ein Verfahren zu konzipieren, wie Unternehmen gemeinsam mit ihren Führungskräften einen auf das jeweilige Unternehmen und sein Geschäftsmodell zugeschnittenen Wertekodex entwickeln können, der von jedem Mitarbeiter auf jeder Hierarchieebene mitgetragen und vor allem auch gelebt wird. Das funktioniert nach meiner Einschätzung nur, wenn ein erkennbarer Nutzen für die Menschen gegeben ist, von denen erwartet wird, dass sie sich nach einem Wertekodex verhalten. Ich bin kein Verfechter der Theorie, dass nur das moralisch gut ist, was aus einer bestimmten moralischen Gesinnung heraus getan wird, und automatisch das unmoralisch ist, was den Menschen gleichzeitig nutzt. Das eigene Handeln immer wieder auf die Einhaltung moralischer Grundsätze hin zu überprüfen hat viele Vorteile – übrigens lässt sich der Mehrwert für Unternehmen und Führungskräfte durchaus auch ökonomisch beziffern.

### Apropos Moral und Vorteil – sehen Sie einen Widerspruch zwischen Gewinnstreben und Moral?

Nein, nicht notwendigerweise. Der Ökonom Milton Friedman beteiligte sich 1970 an einer Diskussion um die soziale Verantwortung von Unternehmen und veröffentlichte einen Beitrag in der New York Times mit der damals provozierenden Überschrift: „Die soziale Verantwortung von Unternehmen ist die Steigerung ihrer Gewinne.“ Fakt ist: Ohne Gewinnerzielung ist der Fortbestand eines Unternehmens nicht zu sichern. Der Ethikverband der Deutschen Wirtschaft e.V. wendet sich ausdrücklich gegen die Posi-

tion, dass der Wunsch, ökonomisch zu maximieren, per se unethisch ist. Gewinn ist nicht nur der Lohn für die Übernahme von unternehmerischem Risiko, vielmehr hat er insofern eine soziale Komponente, als es ohne unternehmerischen Gewinn keine Arbeitsplätze gäbe und es auch nicht möglich wäre, Sozialleistungen bereitzustellen. Ich sehe dann einen Widerspruch zwischen Gewinnstreben und Moral, wenn der Gewinn ausschließlich zum eigenen Wohl maximiert werden soll und/oder Mitarbeiter zum eigenen Vorteil ausgebeutet werden. Ein faires Geschäftsgebaren muss die Grundlage der Gewinnerzielung bilden.

**Sie vertreten den „Ethikverband der Deutschen Wirtschaft“. Viele deutsche Unternehmen sind global aufgestellt oder unterhalten internationale Geschäftsbeziehungen und werden mit von unserem Wertesystem abweichenden Moralvorstellungen konfrontiert. Wie beurteilen Sie dieses Spannungsfeld?**



*Ethik als Orientierungshilfe*

Quelle: Fotolia, © XtravaganT

Im Rahmen meiner Dissertation zum Thema Ethik und Moral am Kapitalmarkt habe ich 2012 eine empirische Untersuchung durchgeführt und 38 prominente professionelle Kapitalmarktakteure, darunter Vorstände von Banken und Geschäftsleiter von Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland, zu deren Ethikverständnis befragt. Eine meiner Fragen lautete, wie es zu bewerten sei, dass der Kapitalmarkt global aufgestellt ist und in ihm Akteure tätig sind, die jeweils aus unterschiedlichen Kulturen mit unterschiedlichen, zum Teil konfligierenden Wertesystemen kommen. Bei meinen Gesprächspartnern dominierte die Auffassung, dass es nahezu unmöglich sei, an einem global und kulturell heterogen aufgestellten Kapitalmarkt zu einheitlichen ethischen Standards der Akteure zu kommen. Das gilt meiner Meinung nach nicht nur für das Kapitalmarktgeschäft, sondern für alle international agierenden Unternehmen und deren Repräsentanten. Rechtssysteme sind kodifizierte Moral. Moralvorstellungen wiederum sind abhängig vom gesellschaftlichen Kontext, und die jeweils geltenden ethisch-moralischen Standards finden insofern Eingang in die Rechtssysteme, als abweichendes Verhalten sanktioniert wird.

## „AM RANDE VERMERKT“

von Ulrich Goldschmidt

### ALLES FÜR EINEN GUTEN ZWECK

Kurz vor der Bundestagswahl ist es dann doch noch herausgekommen: In den letzten vier Jahren haben die Bundesministerien rund 1 Milliarde € an externe Berater gezahlt. Besonders hervorgerufen hat sich hier das Bildungs- und Forschungsministerium, auf dessen Konto fast die Hälfte dieser Ausgaben geht. Nun wollen wir nicht kleinlich an ein paar Millionen herunkritikeln, wenn es doch um das Große und Ganze geht, nämlich um die Exzellenz in der Arbeit unserer Ministerien. Gute Beratung kann hier schon helfen. Also alles für einen guten Zweck?

Etwas stutzig wird man allerdings, wenn man sieht, dass ein großer Teil des Geldes für das Schreiben von Vorträgen, die Erstellung von Broschüren, für Messeauftritte, Konferenzen und Workshops draufgegangen ist. Kleinmütige Geister mögen hier einwenden, dass das doch wohl zum engeren Aufgabenbereich der Mitarbeiter in den Ministerien gehört. Schon wird auch die Forderung laut, man könne doch die Ministerien verkleinern, wenn Arbeiten ohnehin ausgelagert werden. „Mitnichten!“, ertönt hier der stimmungswaltige Chor der Ministerialbeamten. Schließlich brauche man in den Ministerien ja hoch qualifiziertes Personal, um sich die ganzen Broschüren, Vortragsthemen etc. auszusuchen. Nicht auszudenken, wollte man das Amateuren wie den Politikern überlassen.

Aber auch bei so mancher extern vergebenen Studie bleibt ein leichtes Stirnrunzeln zurück. Sicherlich kann man alles untersuchen lassen. Aber muss man auch? Vermutlich gibt es auch Interessenten für die Frage, ob für Wanderschnecken mit Migrationshintergrund ein integrativer Ansatz im Naturschutzrecht gewählt werden muss. Trotzdem raten wir bei einem Forschungsauftrag zur Zurückhaltung.

Stattdessen ermutigen wir lieber, zum Äußersten zu greifen und selbst zu denken. Mancher mag diesem zugegebenermaßen extremistisch-anarchistischen Ansatz skeptisch gegenüberstehen. Aber ist es wirklich zu viel verlangt?

Keinesfalls sollte man sich aber der Hoffnung hingeben, in der kommenden Legislaturperiode würde sich etwas zum Besseren wenden. Hier gilt der eherne Verfassungsgrundsatz „Regierung vergeht – Verwaltung besteht“. Und einem gestandenen Ministerialbeamten ist es in der Regel immer noch relativ gleich, wer unter ihm Minister ist. —

90

Klar ist: In einem Kulturkreis wie Indien oder China gelten andere Regeln des Miteinanders als in Europa. Teilweise ist es sogar so, dass es in einigen Kulturkreisen unserem Wertesystem regelrecht widersprechende Wertvorstellungen gibt – wir stecken Diebe ins Gefängnis und verzichten darauf, sie körperlich für ihr Vergehen zu zeichnen. Im Rahmen meiner Studie hielt die Mehrzahl meiner Gesprächspartner globale ethische Standards nicht nur für nicht möglich, sondern auch nicht für erforderlich. Vielmehr war die Auffassung erkennbar, dass es trotz unterschiedlicher moralischer Referenzsysteme möglich sei, funktionierende Geschäftsbeziehungen zu unterhalten und automatisch ein einheitliches Wertesystem zum Tragen kommt, wenn man von den Aktivitäten Abstand nimmt, die unter die Rubrik „So etwas macht man einfach nicht“ fallen, oder sich fragt, ob man mit einer bestimmten Handlungsweise in der Presse zitiert werden möchte. Dieser Auffassung schließe ich mich an.

### **Gibt es so etwas wie eine „goldene Regel“ für ethisch korrektes unternehmerisches Handeln?**

Es gibt die sogenannte goldene Regel, die auf Konfuzius zurückgeht und keine moralische Norm, sondern so etwas wie einen moralischen Minimalkonsens darstellt. Die Regel lautet: „Was du selbst nicht wünschst, das tue auch anderen nicht an“. Die Befolgung der goldenen Regel lässt allerdings keine Aussage darüber zu, ob eine bestimmte Verhaltensweise ethisch-moralisch geltenden Normen entspricht oder nicht. Vielmehr wird im Umgang miteinander der Blickwinkel des jeweils anderen eingenommen und daraufhin das eigene Handeln dahingehend überprüft, ob die eigene Handlung fair oder sinnstiftend ist. Da es durchaus unterschiedliche Vorstellungen davon geben kann, was fair ist und was nicht, kommen wir bei der Anwendung der goldenen Regel recht schnell an gewisse Grenzen. Immanuel Kant entfaltete 1785 seinen kategorischen Imperativ. Dessen erste Formulierung appelliert wie die goldene Regel an die autonome Entscheidungsfreiheit des Einzelnen: „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne.“ Damit ersetzte Kant die Prüfung, ob man sich das beabsichtigte eigene Handeln als davon Betroffener wünschen würde, durch die Prüfung, ob man sich das eigene Wollen als Gesetz für alle vernünftig vorstellen könne. Er verlangte also, bei moralischen Entscheidungen von zufälligen

Umständen und individuellen Interessen abzusehen und diese rational einsichtigen allgemeingültigen Gesetzen unterzuordnen. Meiner persönlichen Auffassung nach ist das ein bisschen viel verlangt und setzt ein Idealbild eines Menschen voraus, dem nur sehr wenige entsprechen. Realistischer, in Relation zur goldenen Regel konkreter und damit



Quelle: Fotolia, © ZINO Stock

schon eine recht gute Orientierungshilfe ist das von der 1517 gegründeten Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V., formulierte Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns. Danach zeichnet sich ein ehrbarer Kaufmann im Wesentlichen dadurch aus, dass er Vorbildfunktion übernimmt, sich Treu und Glauben verpflichtet fühlt, auf die berechtigten Interessen anderer Rücksicht nimmt und einen redlichen Umgang im Geschäftsverkehr pflegt. Zentral ist dabei, dass nicht alles, was rechtlich zulässig ist, auch als ehrbar eingestuft wird. Das Ermessen des Einzelnen macht hier den Unterschied.

### **Was können Führungskräfte konkret zu mehr Moral und Nachhaltigkeit in der Wirtschaft beitragen?**

Das ist ein weites Feld. Ich möchte beispielhaft einen Aspekt herausgreifen, den ich für besonders wichtig halte. Unternehmen sind unter ethischen Gesichtspunkten zunächst neutral. Eine moralische Komponente fließt erst durch konkrete Handlungen einzelner Personen ein. Wir leben in einer Zeit, in der aus einer Kapitalmarktkrise eine Wirtschaftskrise, ja sogar eine Kapitalismuskrise geworden ist und in der ganze Volkswirtschaften vor dem ökonomischen Aus stehen. Mit dem Wandel der ökonomischen Realität haben sich auch die Parameter dafür verändert, welche Menschen ein Unternehmen verpflichten sollte. Die Auswahl von Personal

setzt sowohl nach innen ins Unternehmen wie nach außen in die Gesellschaft Signale. In Anbetracht der aktuellen ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen ist es meiner Ansicht nach eine herausgehobene Aufgabe von Führungskräften zu entscheiden, welche Einflüsse wirken und welche Signale vermittelt werden sollen. Aus diesem Zusammenhang konstituiert sich schon bei der Personalauswahl ein hohes Maß an sozialer Verantwortung auf Seiten der Unternehmensvertreter. Im Sinne einer langfristig erfolgreichen Positionierung eines Unternehmens und dessen gesamtgesellschaftlicher Verantwortung muss die ethische Verfasstheit von Bewerbern insbesondere auf Top-Managementebene deutlich stärker berücksichtigt werden, als das bislang der Fall ist. Jenseits meines Ehrenamtes als Präsidentin des Ethikverbands der Deutschen Wirtschaft e.V. berate ich seit 17 Jahren Unternehmen bei der Rekrutierung von Personal und habe spezifische Methoden entwickelt, die es ermöglichen, zu einer Personalauswahl zu kommen, welche die Passung eines Bewerbers zum Unternehmen maßgeblich berücksichtigt.

### **Wie kann der Ethikverband der Deutschen Wirtschaft e.V. Führungskräften dabei helfen, zu mehr Klarheit bezüglich dessen zu kommen, was Ethik und Moral konkret bedeuten?**

Ethik und Moral unterliegen in hohem Maße einer individuellen Disposition. Damit gibt es faktisch eine Vielzahl von Ethiken, was wiederum die Beurteilung von Handlungen unter ethisch-moralischen Gesichtspunkten erschwert. Es ist nicht selten, dass verschiedene Moralen innerhalb einer Gesellschaft konfliktieren. Die Feststellung, dass es unterschiedliche Konzepte von Ethik und Moral gibt, geht häufig mit Orientierungslosigkeit einher, weil nicht mehr klar zu sagen ist, welche Ethik die akzeptierte und geltende Konzeption ist und wer das mit welcher Begründung entscheidet. Wenn in einer Gruppe fünf Personen versuchen zu definieren, was Gerechtigkeit konkret bedeutet, ist es ziemlich wahrscheinlich, dass jeder etwas anderes sagt. Hier wollen wir helfen, indem wir anhand konkreter Situationen, die sich an der unternehmerischen Realität orientieren, diejenigen Regeln des mitmenschlichen Umgangs, die zur nachhaltigen Positionierung eines Unternehmens notwendig sind, noch bewusster werden lassen. Letztlich ist es die Hauptaufgabe von Ethik und Moral, Schaden von unserer Gesellschaft abzuwenden. Ich finde, das ist ein lohnenswertes Ziel. —