

# Wertvoll

Ob Konzern oder mittelständischer Betrieb – kein Unternehmen kann es sich leisten, auf ethische Grundregeln zu verzichten. Doch die propagierten Werte müssen im Einklang mit der gelebten Praxis stehen.

**W**enn Karl Schlecht über sein Unternehmen spricht, dann geht es um ethische Normen, tradierte Wertvorstellungen und um die Übernahme sozialer Verantwortung. „Das ist die selbstverständliche Verpflichtung, der sich jeder gewissenhafte Unternehmer stellen muss“, sagt der 76-Jährige. Der Entrepreneur vom alten Schlag ist allerdings alles andere als ein selbstloser Idealist, der vor lauter Gutmenschentum den Profit aus den Augen verliert.

1958 gründete der Diplomingenieur die Betonpumpenfirma Putzmeister. Seit zehn Jahren engagiert sich das Unternehmen über eine Stiftung unter anderem im Bereich der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung und unterstützt darüber hinaus Umweltschutzeinrichtungen. Doch noch wichtiger als dieses unternehmerische Engagement mit Außenwirkung ist für ihn die interne Gestaltung und Weiterentwicklung der Unternehmenswerte. Die Putzmeister Holding beschäftigt heute 3900 Mitarbeiter weltweit. Bereits in den Siebzigerjahren hatten Schlecht und sein Führungsteam mit Unterstützung eines Coaches begonnen, einen Wertekatalog für alle Beschäftigten zu erarbeiten. Dahinter steht ein handfestes ökonomisches Interesse. „Klar definierte Werte beeinflussen die Effektivität in unserem Unternehmen wesentlich“, berichtet der Firmengründer. Immer mehr Firmen stellen fest, dass sich etwa ein respektvoller Umgang direkt auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt.

## Neue Perspektiven in der Vertrauenskrise

Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship, Corporate Sustainability – das Thema Unternehmensethik wird heute unter vielen Schlagworten behandelt. Dass die Diskussion um Werte und nachhaltiges Wirtschaften heute so hoch im Kurs steht, kommt nicht von ungefähr: Die Krise auf den Finanzmärkten, Rekordgewinne bei gleichzeitigem Stellenabbau, hohe Abfindungen für Manager, Korruptionsskandale und die drohende Knappheit von Ressourcen haben zu einem allgemeinen Umdenken geführt. Neben dem Vertrauensverlust sehen sich Unternehmen veränderten Erwartungen seitens der Gesellschaft ausgesetzt. Umweltverträgliche Güter, nachhaltige Produktionsweisen und die gerechte Entlohnung von Mitarbeitern sind inzwischen zu den Treibern für die zukunftsorientierte Wertsteigerung eines Unternehmens geworden. „Eine zunehmende Zahl von Kunden belohnt

gesellschaftliches Engagement, indem sie häufiger zu solchen Produkten greift, die einen sozialen Zusatznutzen haben, auch wenn sie teurer sind“, so Dr. Stefan Schaltegger, Wirtschaftswissenschaftler an der Leuphana Universität Lüneburg. Er beobachtet zudem, dass die Reputation der Unternehmen eine wichtige Rolle auf dem Stellenmarkt spielt. Bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers ist besonders für höher qualifizierte Kräfte nicht allein das Gehalt entscheidend, sondern es zählt darüber hinaus, welches Renommee ein Unternehmen in sozialer Hinsicht vorweisen kann.

## Ethik als Geschäftsmotor

Lange Zeit schienen Ethikkodizes eine Domäne von Großunternehmen zu sein. Häufig waren es diese Firmen, die als Erste Abteilungen einrichteten, die ethische Standards für ihr Unternehmen ausarbeiteten. Doch bei strategischen Überlegungen spielen klar definierte Werte mittlerweile auch bei Mittelständlern eine immer größere Rolle. Mag die Motivation zur Implementierung von Kodizes so vielfältig sein wie die Ausprägung der Konzepte selbst – mit Selbstlosigkeit hatte und hat sie nichts zu tun (siehe Grafik Seite 8). „Es ist vielmehr ein wohlverstandenes Eigeninteresse“, sagt die selbstständige Unternehmensberaterin ▶

*Lesen Sie weiter auf Seite 8*



Kostbar wie Koi-Karpfen: Unternehmenswerte müssen gepflegt werden  
Precious like koi carp: Corporate values have to be nurtured



Lebendige Werte: Der Erfolg von Ethikstandards basiert auf der Eigenverantwortung der Mitarbeiter  
Living values: The success of ethical standards depends on the personal responsibility of employees

## Values

No company – whether it is a large group or a small or medium-sized business – can afford not to have ethical principles. But the values preached need to be in tune with the reality on the ground.

**W**hen Karl Schlecht speaks about his company, he talks about ethical standards, established values and the assumption of social responsibility. 'This is a duty that every conscientious business person has to take on as a matter of course,' says the 76-year-old. Yet this entrepreneur of the old school is far from being a selfless idealist who lets starry-eyed altruism make him lose sight of making a profit. In 1958 the engineering graduate founded Putzmeister, a company that sells concrete pumps. For ten years now, the company has been involved, through a foundation, in promoting the next generation of scientists, and it also supports environmental protection bodies. To Mr Schlecht, though, structuring and developing his company's corporate values internally is even more important than his firm's outwardly visible activities. Today the Putzmeister holding company employs 3900 people worldwide. Mr Schlecht and his management team, assisted by a coach, began drawing up a list of values for all employees with the help of a consultant back in the 1970s. There is a tangible economic interest at stake: 'Clearly defined values have a significant effect on workforce efficiency in our company,' the firm's founder reports.

More and more firms are realizing that treating staff with respect, for example, has a direct impact on employee motivation.

### New prospects in the crisis of confidence

Corporate social responsibility (CSR), corporate citizenship, corporate sustainability – these days there are lots of buzzwords covering the topic of corporate ethics. And there is a good reason why the discussion about values and sustainable business is so popular nowadays: the crisis on the financial markets, record profits despite job losses, high settlements for managers, corruption scandals and the impending shortage of resources have led to a general rethink. In addition to the loss of confidence, companies are facing a change in society's expectations. Environmentally friendly products, sustainable production methods and fair remuneration for employees have become the driving forces behind future-oriented value enhancement for businesses. 'Increasingly, customers are rewarding social involvement by buying products that have an additional social benefit, even if they are more expensive,' says Dr Stefan Schaltegger, an economist at Leu- ▶

*Continued on page 9*

Dr. Annette Kleinfeld. Sie begleitet Unternehmen bei der Einführung von Wertekodizes (siehe Interview).

**Nicht ohne die Mitarbeiter**

Ein Unternehmenskodex soll Führungskräften wie Mitarbeitern Hilfe- stellung und Orientierung für ihr tägliches wirtschaftliches Handeln geben. Er thematisiert zum Beispiel, wie mit Geschäftschancen zu verfahren ist und wie Interessenkonflikte gehandhabt werden, regelt den fairen Umgang mit Wettbewerbern, Endkunden und Zulieferern, legt Vertriebspraktiken fest und informiert über rechtliche und regula- torische Auflagen. Doch eine erfolgreiche Verankerung von Ethik- standards im Unternehmen kann nur gemeinsam mit den Mitarbeitern gelingen. Bei zu detaillierten Verhaltensvorschriften besteht die Gefahr, dass sie von ihnen als Vertrauensdefizit und Kontrollinstrument auf- gefasst werden. Deshalb raten Experten, bei der Gestaltung eines

„Die Implementierung der Unternehmensethik in die Praxis muss integrativ betrieben werden“  
 ‘The practical implementation of corporate ethics must be carried out in an integrative manner’

Professor Dr. Andreas Scherer, Wirtschaftswissenschaftler an der Universität Zürich  
 Professor Andreas Scherer, economist at the University of Zurich

Wertekodex den sogenannten Integritätsansatz zu verfolgen, anstatt lediglich organisatorische Regeln aufzustellen. „Dieser setzt viel stärker auf die Eigenverantwortung und ethische Urteilskraft der Mitar- beiter“, so Dr. Andreas Scherer, Wirtschaftswissenschaftler an der Universität Zürich. Statt im Vorfeld alle Eventualitäten abdecken zu

wollen, werden bei diesem Konzept Verhaltensprinzipien vorgegeben. Das erfordert aktive Mitarbeit und setzt voraus, dass Mitarbeiter ler- nen, Probleme zu erkennen und Lösungen mit den Betroffenen zu erarbeiten. Durch den regelmäßigen Dialog und Schulungen, in denen konkrete Konfliktfälle mit der Belegschaft vor dem Hintergrund des Werteverständnisses besprochen werden, sollen die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, in Problemsituationen ein ethisch akzeptables Urteil zu fällen. Ethisch geschulte Mitarbeiter entwickeln eine Sensi- bilität für Werte. Statt sich darauf zu verlassen, dass alles, was nicht ausdrücklich verboten wurde, auch rechtlich zulässig ist, hinterfragen sie Sachverhalte selbst und handeln verantwortungsbewusst.

**MOTIVE FÜR DIE ÜBERNAHME VON VERANTWORTUNG  
 THE PRIMARY MOTIVATION FOR CSR**

Onlineumfrage unter 566 Geschäftsführern von US-Unternehmen  
 Online survey of 566 CEOs of US companies



Quelle: Economist Intelligence Unit Limited 2008  
 Source: Economist Intelligence Unit Limited 2008



**Kurzinterview mit Dr. Annette Kleinfeld**

Die selbstständige Unternehmensberaterin ist auf die Themen Ethik und Wertemanagement spezialisiert

**Die globalen Konjunkturaussichten sind trübe. Verlieren Unternehmen angesichts sinkender Umsätze das Thema Ethik wieder aus dem Blick?**

Natürlich nehmen viele Unternehmen das Spannungsfeld zwischen ökonomischen Anforderungen und ethischen Prinzipien angesichts der Krise verstärkt wahr. Doch das Thema CSR – unter diesem Begriff wird Unternehmens-

ethik derzeit diskutiert – ist in der Wirtschaft inzwischen so weit verankert, dass es nicht mehr wegzudenken ist. Viele Firmen bekennen sich zu einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung. Daraus ergibt sich aktuell eine gesteigerte Herausforderung: In der Krise zeigt sich, ob es gelingt, dem eigenen Anspruch sowie den Erwartungen der Mitarbeiter und Kunden treu zu bleiben. Hier bewähren sich gefestigte ethische Grundsätze.

**Woran erkennt man aufrichtige CSR?**

CSR beschränkt sich nicht mehr darauf, etwas Gutes für andere und in der

Gesellschaft zu tun, sondern gesellschaftlich verantwortliche Unternehmens- führung steht heute auf einem sehr viel breiteren Fundament. Die Aspekte Compliance, also die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, Korruptions- prävention und generell ethische Werte werden integrativ betrachtet. Ein Blick auf die Website eines Unternehmens kann Aufschluss darüber geben, wie die Firma ihre CSR organisiert. Ist sie bei der Marketingabteilung unter- gebracht, wird die Tragweite des Themas nicht verstanden, weil es eigentlich in den Bereich Unternehmensführung und -steuerung gehört. Befasst sich der Unternehmensvorstand nachweislich mit dem Thema, ist es ein sicheres Indiz, dass CSR anders gehandhabt wird als ein bloßer PR-Gag.

**Wie sensibilisiert man Mitarbeiter für die Verhaltenskodizes?**

Zunächst sollte die Geschäftsführung in einem Verhaltenskodex festhalten, für welche Werte das Unternehmen steht und von welchen Werten das Han- deln der Mitarbeiter auf allen Ebenen geprägt sein soll. Der nächste ganz wichtige Schritt ist die Kommunikation. Eine Broschüre hinzugeben reicht nicht. Man muss einen regelmäßigen Dialog führen, bei dem die Leitwerte anhand positiver und negativer Beispiele aus dem Unternehmen auf die Handlungsebene heruntergebrochen und veranschaulicht werden.



Wertekodizes: Die Konzepte und Ausprägungen sind vielfältig  
Business ethics: Codes take many different forms

phana University in Lüneburg. He also points out that a company's reputation plays an important role on the job market. When choosing their employer, the more highly qualified workers in particular look not only at salary levels but also at the company's reputation where social issues are concerned.

### Ethics as a business driver

For a long time, codes of ethics appeared to be the reserve of big business. Large-scale enterprises were often the first to set up departments to draw up ethical standards for their companies. In terms of strategy considerations, clearly defined values are now playing an increasingly important role among small and medium-sized businesses as well. The factors that motivate companies to implement codes of ethics are as diverse as the concepts themselves, but they do not have (and never have had) anything to do with altruism (see chart on page 8). 'It is rather a thorough understanding of their own

self-interest,' says independent management consultant Dr Annette Kleinfeld. She assists companies with the introduction of codes of conduct (see interview).

### Not without staff cooperation

A corporate code of conduct is intended to provide managers and staff with support and orientation in their day-to-day commercial activities. The topics it covers include how to approach business opportunities and how to handle conflicts of interest. It regulates fair dealings with competitors, end customers and suppliers, sets out sales practices and provides information about legal and regulatory requirements. However, if ethical standards are to be successfully embedded in an organization, a company needs the cooperation of its employees.

If rules of conduct are too detailed, there is a danger that they will be perceived by staff as a sign of distrust and as an instrument of control. Experts therefore advise companies to follow an 'integrity approach' when drawing up a code of conduct, rather than simply producing organizational rules. 'This places a much greater focus on personal responsibility and employees' ability to make ethical judgments,' says Dr Andreas Scherer, an economist at the University of Zurich. Instead of trying to cover all eventualities from the outset, this concept prescribes basic principles of behaviour. This requires active collaboration and presupposes that staff will learn to recognize problems and to work out solutions with those involved. Through regular dialogue and training, during which conflict situations are discussed with the workforce against the background of an understanding of corporate values, employees are given the ability to find ethically acceptable solutions in problem situations. Staff who receive training in ethics develop an awareness of values. Instead of assuming that anything that is not expressly forbidden is legally acceptable, they explore issues for themselves and act responsibly.

### Interview with Dr Annette Kleinfeld

An independent management consultant, Dr Kleinfeld specializes in the ethics and value management areas

#### The global economic outlook is grim. Are falling revenues leading companies to lose sight of ethics again?

Of course the crisis means that lots of companies have a heightened perception of the tension between economic demands and ethical principles. Yet corporate social responsibility (CSR) – the banner under which business ethics are currently being discussed – is now so established in the business world that commerce would be unthinkable without it. Lots of firms are committed to socially responsible management. This means they are facing a bigger challenge at the moment: the crisis will show whether it is possible to meet their own needs whilst remaining true to the expectations of staff and customers. Firmly established ethical principles are proving their worth in this area.

#### How can one recognize genuine CSR?

CSR is no longer restricted to doing something good for others and in society. Today, socially responsible business management has a much broader remit. Compliance, i.e. respecting laws and regulations, the prevention of corruption,

and ethical values in general are viewed as an integral whole. If you look at a company's website you can find information about how it organizes its CSR. If CSR information is displayed under the marketing department, then the company has failed to understand the scope of the topic, because it really belongs under business management and control. If the executive board is obviously involved with the issue, it is a clear indication that CSR is not being handled purely as a PR stunt.

#### How do companies raise awareness of the code of conduct among their staff?

First of all, management should set out in a code of conduct the values that the company stands for and the values that should determine staff conduct at all levels. The next very important step is communication. Producing a brochure about it is not enough. You have to have regular dialogue, in which the guiding principles are broken down to shop floor level and demonstrated using positive and negative examples from within the organization.

@ INFOS [www.eben-net.org](http://www.eben-net.org)