

# Implementierung von Veränderungen in der Führung: Werte, Ethik, Nachhaltigkeit

Einführung

MBF - Herbstforum 2010

# Moral im Management

- Business Schools lassen ihre Studenten einen Eid auf das Gute schwören
- Manager reden über ihre Verantwortung für das Allgemeinwohl
- Das alte Leitbild des ehrbaren Kaufmanns wird wieder hochgehalten

# Das Gelöbnis der Manager von morgen (1)

- Ich werde stets mit größter Rechtschaffenheit handeln und in meiner Arbeitsweise ethischen Prinzipien treu bleiben.
- Ich werde die Interessen meiner Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden und des Unternehmensumfeldes sichern.
- Ich werde mein Unternehmen nach bestem Gewissen führen und mich vor Entscheidungen und Verhalten hüten, die lediglich meinen eigenen egoistischen Zielen dienlich sind, aber dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern Schaden zufügen.
- Ich werde alle Gesetze und Verträge einhalten, die mein persönliches Verhalten und das meines Unternehmens betreffen.

Eid der Absolventen der Harvard Business School in 2009

# Das Gelöbnis der Manager von morgen (2)

- Ich übernehme volle Verantwortung für meine Handlungen und präsentiere Unternehmensleistungen und Unternehmensrisiken akkurat und wahrheitsgerecht.
- Ich werde mich selbst beruflich weiterentwickeln und auch die berufliche Entwicklung mir unterstellter Manager fördern, damit meine Profession weiter wächst.
- Ich werde danach streben, weltweiten nachhaltigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Wohlstand zu schaffen.
- Ich erkenne meine Rechenschaftspflicht gegenüber anderen MBA-Absolventen an, nach diesem Eid zu handeln und erkenne ihre Verantwortung mir gegenüber an, selbiges zu tun.

Eid der Absolventen der Harvard Business School in 2009

# Verantwortung für das Allgemeinwohl

- Manager, die wie hochgezüchtete Bluthunde nur nach der höheren Rendite jagen, soll es nicht mehr geben.
- „Der ehrbare Kaufmann ist bei uns nicht erst seit der Krise wieder ein Leitbild.“  
Professor Christopher Jahns, Präsident der European Business School (EBS)
- „Das Unternehmen ,das ich führe, muss dem Allgemeinwohl dienen“, so soll es zum ersten Mal im Jahr 2011 aus den Kehlen der EBS-Abgänger tönen.

# Shareholder Value hat abgedankt

- Manager sollen wieder nach Zielen arbeiten, bei denen die Weste weiß bleibt, also,
  - den Planeten sauber halten,
  - die Ressourcen sparsam verwenden,
  - die Menschenwürde achten,
  - die Gesetze einhalten, ehrbar handeln,
  - der Gesellschaft etwas zurückgeben,
  - ehrlich über alles informieren,
  - Niemanden diskriminieren und niemanden ausbeuten.

# Phrasen mit Perspektive ?

- Was sind die Wertebekennnisse wert?
- Handelt es sich wieder um die üblichen Phrasen?
- Und wie reagiert der Weiterbildungsmarkt auf dieses Thema?

# Realität (1)

- **Die Moral bleibt meistens auf der Strecke**
  - „Es gibt eine Diskrepanz zwischen dem Geforderten und dem, was gelebt wird“  
Johannes Grassl, Integritätscoach
  - „Die Standards stehen auf dem Papier, aber keiner setzt sie um.“  
Sabrina Noack, HHL-Studentin
- **Der ökonomische Imperativ bestimmt den Alltag**
  - „Mehr als zwei Drittel der jungen Führungskräfte erleben keine werteorientierte Führung durch das Top-Management“  
Umfrage Wertekommission
  - „Vorstände reden seit 30 Jahren über werteorientiertes Management. Eingelöst wurde kaum etwas“
  - „Wir haben eine extreme Ausrichtung auf den Kapitalmarkt – und eine nicht vollzogene Ausrichtung auf den Humanmarkt.“  
Gerald Söhlemann, Personalberater



## Realität (2)

- **Der Nachwuchs achtet auf die Werte-Umgebung**
  - „Wir werden Ethik und Rendite gleichzeitig verwirklichen“

aber:

- **Werteorientiertes Verhalten wird blockiert durch:**
  - das „Verhalten des Chefs“ (38 Prozent)
  - „deutliche Profitorientierung“ (36 Prozent)
  - „drohenden oder befürchteten Personalabbau“ (30 Prozent)
  - „Differenzen zwischen den eigenen Werten und den offiziellen Zielen des Unternehmens“ (29 Prozent)

Umfrage Wertekommission

# Fazit

„Werte sind nicht verboten, solange sie den Umsatz nicht schmälern.“

Gerald Söhlemann, Personalberater

Oder wie Bertold Brecht den Gaunerchef Mackie Messer sagen läßt:

**„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“**