

Führung und Ethik in Unternehmen

Christiane E. Theiss

Workshop Teil II

Führung und Ethik in Unternehmen WS Teil II

1. Management- und Führungskompetenz
2. Management der Verantwortung
3. Gruppenarbeit und Diskussion
4. Biblische Führungsprinzipien
5. Gruppenarbeit
6. Unternehmensethische Durchbrechung des Gewinnprinzips
7. Unternehmensführung nach ethischen Gesichtspunkten und biblischen Prinzipien
8. Führung und Ethik in Unternehmen - Konklusion

Management- und Führungskompetenz

Die systematische Berücksichtigung der Ethik im Tagesgeschäft firmiert unter Begriffen wie „Management der sozialen Verantwortung“, „praxisorientierte Management-Ethik“, „Management-Ethik“ oder „Ethisches Management“. In all diesen Begriffsbildungen kommt das Anliegen zum Ausdruck, die Ethik mit der Führungspraxis im Unternehmen so zu vermitteln, dass sie jenseits von wohlfeilen Sonntagsreden und reinem Mäzenentum Eingang in das wirtschaftliche Alltagshandeln findet. Göbel 2006

Management der Verantwortung

- „Management“ der Verantwortung impliziert kein ökonomisches Ziel
- Systematische Umsetzung der Verantwortung in der Unternehmenspraxis unter Einsetzung planvoll unterstützender Prozesse, Systeme und Strukturen
- Ethik wird nicht für das Ziel der Gewinnerzielung instrumentalisiert, sondern das Wissen der Managementlehre wird zu besserer Durchsetzung ethischen Handelns im Unternehmenskontext funktionalisiert.

Bausteine eines Managements der Verantwortung (1/2)

Wo und wie kann mehr Verantwortungsbewusstsein in einem Unternehmen implementiert werden?

- 1. Analyse und Planung:** Unternehmens-, Umwelt-, Stakeholder-Analyse
- 2. Strategiewahl**
- 3. Personalkomponente:** Präzisierung von Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte als individuelle Verantwortungssubjekte

Bausteine eines Managements der Verantwortung (1/2)

- 4. Innerbetriebliche Institutionen:** etablierte Struktur, offizielles Zielsystem, gewachsene Unternehmenskultur, Verfahren der Personalselektion, Aus- und Weiterbildung, Kontrollverfahren, Anreizsysteme, organisatorische Strukturen, Informationssystem
- 5. Überbetriebliche Institutionen:** Kunden, Investoren

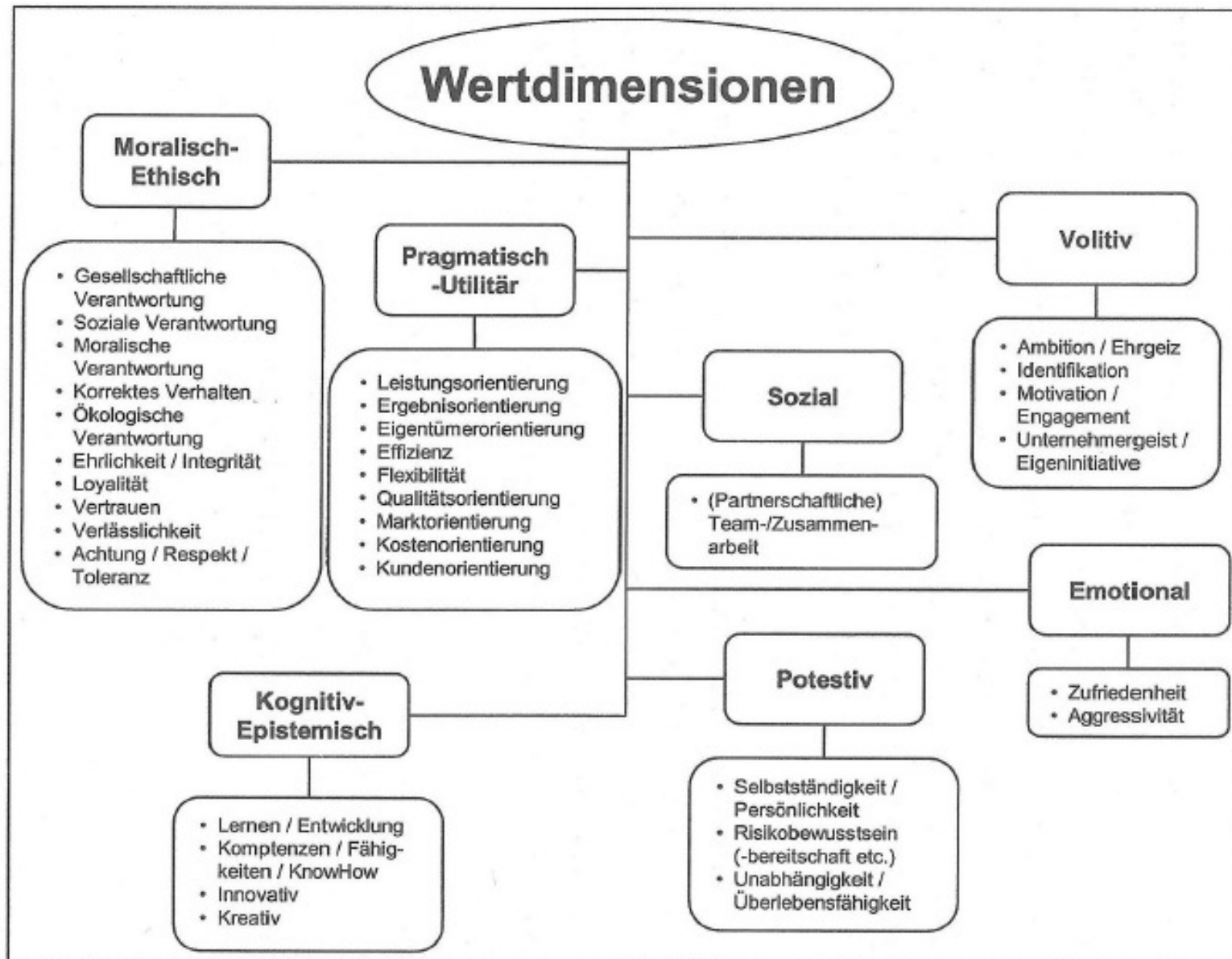


Abb: Knassmüller 2005: Wertdimensionen in Unternehmen;
Wörterklärungen¹⁸

¹⁸ Pragmatisch: funktionell, sachlich. Utilitar: auf den Nutzen gerichtet. Kognitiv: erkennend. Epistemisch: wissen, sachkundig. Volitiv: willentlich (mit Absicht). Potestiv: von etwas abhängig (als Reaktion auf etwas).

Führungsprinzipien

Führungsprinzipien nach John C. Maxwell (2008)

- 1. Das Prinzip des Deckels.** Führungsfähigkeit bestimmt das Leistungsniveau eines Menschen.
- 2. Das Prinzip vom Einfluss.** Die Maßeinheit für Führungskompetenz ist Einfluss - nicht mehr und nicht weniger.
- 3. Das Prinzip der Entwicklung.** Führungsqualität wird jeden Tag neu aufgebaut - nicht an einem Tag.
- 4. Das Prinzip des Lenkens.** Steuern können viele das Schiff, aber nur der Kapitän steckt den Kurs ab.
- 5. Das Prinzip der eigentlichen Führungspersönlichkeit.** Die Leute hören auf die eigentliche Führungspersönlichkeit.
- 6. Das Prinzip vom festen Boden.** Vertrauen ist das Fundament aller Führung.
- 7. Das Prinzip vom Respekt.** Menschen folgen der Persönlichkeit, die besser führt als sie.

John C. Maxwell (2008)

8. **Das Prinzip der Intuition.** Führungspersönlichkeiten sehen aus einem verantwortlichen Blickwinkel.
9. **Das Prinzip der Anziehungskraft.** Gleich und Gleich gesellt sich gerne.
10. **Das Prinzip der Beziehung.** Führungskräfte rühren das Herz an, bevor sie um Hilfe bitten.
11. **Das Prinzip des Inneren Kreises.** Das Potential der Führungskraft bestimmen die engsten Mitarbeiter.
12. **Das Prinzip der Eigenverantwortlichkeit.** Nur selbstsichere Leiter delegieren Verantwortung.
13. **Das Prinzip der Reproduktion.** Nur eine Führungspersönlichkeit produziert weitere Führungskräfte.
14. **Das Prinzip des Vertrauens.** Man vertraut erst der Führungspersönlichkeit, dann der Vision.

John C. Maxwell (2008)

- 15. Das Prinzip des Sieges.** Führungspersönlichkeiten finden den Weg zum Sieg.
- 16. Das Prinzip des Anschubs.** Eigendynamik ist der beste Freund der Führungskraft.
- 17. Das Prinzip der Prioritäten.** Führungspersönlichkeiten erkennen den Unterschied zwischen Aktivität und Leistung.
- 18. Das Prinzip der Zugeständnisse.** Erfolgreich werden durch Verzicht.
- 19. Das Prinzip des richtigen Zeitpunktes.** Führungspersönlichkeiten wissen, was wann zu tun ist.
- 20. Das Prinzip des schnellen Wachstums.** Wachstum vervielfältigen erfordert die Schulung von Führungskräften.
- 21. Das Prinzip des Weitervererbens.** Der Wert einer Führungskraft wird am Erfolg gemessen.

Gruppenarbeit 1

Welche Führungsprinzipien können wir biblisch ableiten?

Bitte beschreibt als Gruppe konkrete Beispiele, wie diese Führungsprinzipien praktisch angewendet werden können.

Gruppe 1: 1. Mose 1:26, Luk. 19:11-26

Gruppe 2: Joh. 13: 34-35, 1. Petr. 5:2-3

Gruppe 3: 4. Mose 18:1,8,9,13-26 + Lukas 9:1-6

Gruppe 4: Matth. 20:20-28, 1. Könige 12:6-7

Gruppe 5: 1. Kor. 11:1, 1. Kor. 9:24-27, Phil. 3:17

Biblische Führungsprinzipien

- Führen durch Dienen
- Liebe und Sorge für Mitarbeiter
- Delegation
- Verwalter
- Vorbild

Biblische Führungsprinzipien

Beziehung zu Gott, dem Vater (Joh 8,29)	<i>Eigentümergeorientierung, Identifikation</i>
Dienend (Mt 20,28)	<i>Intern und Extern (u.a. Kundenorientierung)</i>
Lernen, Entwicklung, Weiterbildung (Joh 3,2)	<i>Wissenserweiterung, Lernen, Entwicklung</i>
Kompetenzen, Fähigkeiten, Know-how (Mt 28,20)	<i>Know-how, Kompetenzen, Selbständigkeit, Persönlichkeit</i>
Visionär, Strategie (Mk 16,15)	<i>Visionär-strategische Ausrichtung</i>
Kreativ, Innovativ (Joh 9,6)	<i>Kreativ, Innovativ</i>
Erhaltend (Joh 16,7)	<i>Firmentradition, Langfristigkeit</i>
Kommunikativ (Lk 7,9)	<i>Kommunikation, Information</i>

Abb: Bächinger 2007: Biblische Führungsprinzipien und Werte

Gruppenarbeit 2

Wie kann ich biblische
Führungsprinzipien in meine aktuelle
Unternehmens-/Instituts-/
Gemeinde-Struktur integrieren?

-
- *Vielfach wird das unternehmerische Gewinnstreben als nicht zur Disposition stehender Sachzwang akzeptiert oder sogar das Streben nach Gewinn als oberste Norm und somit als Inbegriff ethisch verantwortlichen Unternehmertums begründet.* Friske/Bartsch/Schmeisser (2005)

Unternehmensethische Ansätze zur Durchbrechung des Gewinnprinzips (1/4)

Einflussreiche Denkmuster in der unternehmensethischen Diskussion, die die rein ökonomische Ausrichtung von Unternehmen durchbrechen

- *Sofern das Gewinnprinzip als wirtschaftlich nicht hinreichend zu begründendes normatives Prinzip unternehmerisches Handels verstanden wird, beginnt an dieser Stelle überhaupt erst Unternehmensethik im eigentlichen Sinne.* Ulrich (1996)

Unternehmensethische Ansätze zur Durchbrechung des Gewinnprinzips (2/4)

- **Instrumentalistische Unternehmensethik:** Gewinnerzielung als Ort der Moral -> Vertrauen darauf, dass das verfolgte Gewinnprinzip moralisch legitim ist.
- **Karitative Unternehmensethik:** moralischer Ort der Gewinnverwendung. Völlige Ausblendung ethischer Aspekte der Gewinnerzielung. „Spendenethik“, ein Teil des Gewinns wird für ethisch gute Zwecke verwendet.

Unternehmensethische Ansätze zur Durchbrechung des Gewinnprinzips (3/4)

- **Korrektive Unternehmensethik:**
Konzept beruht auf Annahme, dass Unternehmensethik weder auf Spendenethik noch auf langfristiges ökonomisches Denken eingegrenzt werden kann, sondern in Konfliktsituationen die Bereitschaft zur *ethisch begründeten Selbstbegrenzung des unternehmerischen Gewinnstrebens impliziert.*

Unternehmensethische Ansätze zur Durchbrechung des Gewinnprinzips (4/4)

- **Integrative Unternehmensethik:** stellt das unternehmerische Erfolgsstreben von vornherein auf eine tragfähige Legitimationsbasis -> Ethik wird als innere normative Grundlage jeder legitimen, verantwortbaren und lebenspraktisch sinnvollen unternehmerischen Erfolgsstrategie gestellt. *Ethik wird der tragende „Werteboden“ einer in sich schon ethisch wertvollen Unternehmenspolitik und Geschäfts-/Institutions-Strategie.*

Unternehmensführung nach ethischen Gesichtspunkten und biblischen Prinzipien

- Wenn der Herr nicht das Haus baut, so arbeiten umsonst, die daran bauen. Psalm 127,1

Reichsgottes-Unternehmen Haubeil (2009)

- Kann man ein Unternehmen/Institution nach ethischen Gesichtspunkten und biblischen Prinzipien führen?
- Kann man Gottes Segen in geschäftlichen Angelegenheiten erleben?
- Welche Auswirkungen wird das auf mein Leben und Unternehmen haben?

-
- Und alles, was ihr tut mit Worten oder mit Werken, das tut in dem Namen des Herrn Jesus und danket Gott, dem Vater, durch ihn. Kol. 3:17

Reichsgottes-Unternehmen

- Einschliessung des ganzen Berufs- und Geschäftslebens.
- Wir dürfen mit Gottes Unterstützung Botschafter in der Wirtschaftswelt sein.
- Wir können „Wirtschafts“-Missionare werden und unsere Unternehmen können gleichzeitig Geschäft und Missionswerk sein.

Haubeil 2009

Reichsgottes-Unternehmen

Grundüberlegungen

- Unternehmerische Standortbestimmung
- Gottesbeziehung
- Eigentümer oder Verwalter?
- Biblische Grundsätze
- Missionsauftrag
- Finanzen

Reichsgottes-Unternehmen

Unternehmerische Standortbestimmung

- Ausrichtung nach ethischen Gesichtspunkten und biblischen Prinzipien sicherlich kein Start bei „Null“, da sich unsere Glaubenshaltung ja schon bisher mehr oder weniger auf unser berufliches Handeln ausgewirkt hat

Reichsgottes-Unternehmen

Gottesbeziehung

- Grundlage liegt in der persönlichen Gottesbeziehung des Inhabers oder Leiters
- Zu einer Beziehung gehört Beziehungspflege
- „Erwarte Grosses von Gott und unternimm Grosses für ihn“.

Haubeil 2009

Reichsgottes-Unternehmen

Eigentümer oder Verwalter?

- Gott hat die Erde geschaffen und ist der grosse Eigentümer
Haggai 2:8, Psalm 24:1
- Wir sind Verwalter in Gottes Auftrag
1. Mose 1:26
- Unsere Unternehmen/Institutionen gehören nicht uns, sondern IHM

Reichsgottes-Unternehmen

Biblische Grundsätze

- **Produkt/Dienstleistung:** unser ganzes Handeln sollte biblischen Grundsätzen entsprechen
- **Oberstes Ziel:** Hauptziel ist die Verkündigung des ewigen Evangeliums und Schaffung von Ewigkeitswerten
- **Ehrlichkeit:** Produkt, Dienstleistung, Staat, Aussenbeziehungen Sprüche 16:11, Matth. 22:21
- **Menschen haben Vorrang:** Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten; wir wollen Menschen retten
- **Schulden:** vermeiden und/oder abbauen
- **Sabbat:** nicht nur persönlich sondern ganzer Betrieb
- **Fleiss** Sprüche 10:4

Reichsgottes-Unternehmen

Missionsauftrag

- **Gottes Anliegen:** Rettung von Menschen
- **Zeugnis:** in Wort und Tat, direkt und indirekt, gegenüber Mitarbeitern, anderen Unternehmern, Geschäftsfreunden. Nutzung des Potentials, das Unternehmen zur Ausbreitung des Evangeliums bietet. Wahrung von nötiger Toleranz
- **„Täglich 24 Stunden im Dienst“**
- **Ein grosses Potential:** aufgrund von Leitungsposition
- **Unsere Treue gibt Gott Möglichkeiten:** Beispiel Daniel und seine Freunde (Standbild, Feuerofen, Löwengrube)

Reichsgottes-Unternehmen

Finanzen

- **Profit erwünscht**
- **Unternehmerlohn und Fürsorge für Mitarbeiter**
- **Finanzen für das Reich Gottes:**
Unternehmen können durch Gaben und Beiträge enorm zu Verbreitung des Evangeliums beitragen
- **Zehnten und Erstlingsgabe:**
Berechnung des Zehntens

Zusammenführung: Führung und Ethik in Unternehmen

Zahlreiche Beispiele für erfolgreiche christliche Unternehmer:

- Heinrich Deichmann, Geschäftsführer von Europas größter Schuhladen-Kette, stellt seinen Mitarbeitern eine eigene Kapelle in seinem Unternehmen zur Verfügung.
- Ludwig Georg Braun, Vorstandsvorsitzender der B. Braun Melsungen AG, versorgt seine Mitarbeiter per E-Mail täglich mit der aktuellen Tageslosung
- Claus Hipp, Babynahrung-Hersteller
- Christiane Underberg, Geschäftsführerin der Underberg KG
- Manfred Maus, Gründer der OBI Baumärkte
- Rolf Hiltl, Hiltl, Ältestes Vegetarisches Restaurant in Europa
- uvm.

Zusammenführung: Führung und Ethik in Unternehmen

... und unzählbare erfolgreiche adventistische Institutionen/For Profit und Non for Profit Unternehmen/Missionswerke

“Christus auf dem Marktplatz des Lebens bezeugen”



-
- Gebet, so wird euch gegeben. Ein voll, gedrückt, gerüttelt, und überfliessend Mass wird man in euren Schoss geben: denn eben mit dem Mass, mit dem ihr messet, wird man euch wieder messen. Luk. 6:38
 - Verlass dich auf den Herrn von ganzen Herzen, und verlass dich nicht auf deinen Verstand, sondern gedenke an ihn in allen deinen Wegen, so wird er dich recht führen. Sprüche 3:5-6

Fragen, Feedback, Follow-up?

Kontakt: Christiane E. Theiss
 +41 79 796 70 01
 cetheiss@cmcsearch.com