



# ETHIK ALS UNTERNEHMERISCHE LEBENSaufgabe

Ethik darf kein Selbstzweck sein, sondern muss mit konkretem Leben gefüllt werden, sagte Dr. Anke Nienkerke-Springer. Wie dies gelingen kann, erläutert die Leadership-Spezialisten in ihrem Beitrag über Ethik und Werte.

**D**ie ethische Prägung und Motivation eines Unternehmens werden bestimmt von den handelnden Personen, den Entscheidern und Führungskräften, aber auch den Mitarbeitern, die die ethische Ausrichtung mit Leben füllen müssen. Entscheidend ist: Der „ethische Wille“ wird in der Unternehmensphilosophie und in den unternehmerischen Grundsätzen verankert. Im Idealfall gehört er zur DNA des Unternehmens. So wächst die Wahrscheinlichkeit, dass die Aktivitäten des Unternehmens und der handelnden Menschen von der Bereitschaft, ethische Prinzipien etwa in Entscheidungsfindungen zu beachten, durchdrungen sind. Die Verwirklichung ethischer Zielsetzungen entwickelt sich zur unternehmerischen Lebensaufgabe.

## Nachhaltig denken und handeln

Was genau zeichnet ein ethisch motiviertes Unternehmen aus? Klar ist: Auch sie sind den Gesetzmäßigkeiten der Marktwirtschaft unterworfen, sie müssen ökonomisch erfolgreich agieren und Umsatz und Gewinn generieren. Aber es gibt verschiedene Wege, die über die ökonomische Ziellinie führen. Dabei ist es vor allem das Prinzip der Nachhaltigkeit, das stilbildend und handlungsleitend ist.

Ein anschauliches Beispiel ist der Outdoor-Ausrüster VAUDE im baden-württembergischen Tettang-Obereisenbach am Bodensee. Die Geschäftsführerin des Unternehmens, Antje von Dewitz, blickt über den begrenzenden Tellerrand des täglichen operativen Geschäftes hinaus, sie denkt weit-sichtig und berücksichtigt die Konsequenzen ihrer unternehmerischen Entscheidungen. In einem jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht werden die Ausprägung und die praktischen Folgen des nachhaltigen Denkens und Handelns exakt beschrieben.

Es gibt weitere Beispiele für ein nachhaltiges Bewusstsein, etwa die GLS Gemeinschaftsbank in Bochum. Das Finanzinstitut sieht sich sozial-ökologischen Grundsätzen verpflichtet und möchte mehr sein als nur ein Geldhaus.

## Menschlichkeit als zentraler Wert

Ethisch motivierte Unternehmen verfügen über einen Wertekatalog. Werteorientierung ist für sie mehr als nur ein Begriff für Hochglanzbroschüren und Sonntagsreden. Sie wollen helfen, die Welt – pathetisch gesprochen – zu einem besseren und lebenswerteren Ort zu machen. Erfreulich ist: Immer mehr Unternehmen haben den Mut, solche Ziele auch öffentlich zu formulieren und den entsprechenden Kulturwandel einzuleiten. Sie prüfen, welche Umsetzungsschritte dorthin führen. Ob dies immer gelingt, soll im Einzelfall dahingestellt bleiben. Zunächst zählt der Wille, die ethische Ausrichtung zum Bestandteil der unternehmerischen Lebensaufgabe zu erheben und die notwendigen Umsetzungsmaßnahmen beherzt in Angriff zu nehmen.

Eine essentielle Rolle in den Wertekatalogen der nachhaltig operierenden Unternehmen nimmt der Wert der Menschlichkeit ein. Das spiegelt sich in der Art und Weise wider, wie die Menschen miteinander umgehen: Kommunikation auf Augenhöhe, wertschätzende Interaktion, Respekt auch gegenüber anderen Ansichten – das sind die wichtigsten Stichworte. Übrigens: Diese Haltung findet sich dann auch in der Kundenkommunikation wieder.

## Leistungsträger statt Kostenfaktor

Der zentrale Wert der Menschlichkeit führt dazu, dass die Führungskräfte ein ganzheitliches Menschenbild leben: Sie sehen den Mitarbeiter nicht primär als Funktionsträger und Erfüllungsgehilfen bestimmter Zielsetzungen, sondern als Menschen. Dieser ist keine Variable, die primär Ärger und Kosten verursacht, sondern vielmehr ein Leistungsträger. Allerdings: Dies bedeutet nicht, dass die Augen vor Problemen verschlossen werden. Denn es gibt sie auch im ethisch motivierten Unternehmen – die demotivierten Mitarbeiter, die eher eine freizeitorientierte Schonhaltung leben, und die Führungskräfte, die lieber Meetings organisieren, statt Menschen zu führen und weiterzuentwickeln. Aber man gibt sich dort nicht zufrieden mit diesem Zustand, sondern unternimmt praktische Schritte, um ihn zu verändern.

## „Warum machen wir das, was wir tun?“

Neben der Nachhaltigkeit stehen in Unternehmen mit ethischem Bewusstsein Prinzipien wie Sinnstiftung, Fairness und Potenzialentfaltung im Fokus. Sinnstiftung meint: Das Unternehmen strebt danach, einem höheren Zweck zu dienen. Die Entscheider und Verantwortungsträger reflektieren und beantworten regelmäßig die Frage: „Warum machen wir das, was wir tun?“ Um die genannten Werte und Prinzipien nicht zu Phrasen und Floskeln verkommen zu lassen, werden Mitarbeiter aufgefordert, sich an der Diskussion zu beteiligen. Die Unternehmensleitung steht in der Pflicht und Verantwortung, dies nicht nur einzufordern, sondern zu ermöglichen.

## Dr. Anke Nienkerke-Springer

Ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting. Die Spezialistin für Kommunikation, Leadership und Changemanagement sagt von sich selbst, dass Sie nie aufgehört habe dazuzulernen und auch nicht beabsichtige damit aufzuhören. Seit über 25 Jahren begleitet sie Menschen im Top-Management-Coaching, in Veränderungsprozessen und bei Neu-Positionierungen. Durch ihre Offenheit, ihre Neugierde aber auch ihren Mut ungewöhnliche Wege zu gehen, hat sie zahlreiche Konzepte entwickelt, die Führungskräften neue Zugangswege zu Leadership-Qualitäten eröffnen. Getreu dem Motto, dass nur ein maßgeschneiderter Anzug wirklich gut kleidet, entwickelt sie mit ihren Kunden passgenaue, ganzheitliche Lösungsansätze um nachhaltige und messbare Veränderungen zu erreichen. Übrigens: Im Frühjahr 2020 erscheint ihr Buch „Evolution statt Revolution. Unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten“. [www.nienkerke-springer.de](http://www.nienkerke-springer.de)

Zudem stehen die Beziehungen des ethisch motivierten Unternehmens – zu Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern – unter dem Gebot der Fairness. Und es hat sich auf die Fahnen geschrieben, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, am jeweiligen Arbeitsplatz ihre Potenziale optimal ausschöpfen und die vorhandenen Stärken einsetzen zu können, um einen optimalen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten.

### Wirtschaftlichkeit und Ethik verknüpfen

Unternehmer wie Götz W. Werner von dm, Antje von Dewitz und Alfred Ritter von 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 mitgetragen werden müssen.

Wie gelingt es, dass die angesprochenen Werte und Prinzipien mehr sind als bloße Worte? Wie gelingt die Umsetzung in praktisches Handeln? An dieser Stelle ist einmal mehr die Unternehmensleitung gefragt. Ein Ethik-Kodex hilft, Wirtschaftlichkeit und Ethik miteinander zu verzahnen und die wirtschaftlichen und ethischen Intentionen zusammenzudenken. Grundvoraussetzung ist, die Aspekte nicht als Gegensätze zu betrachten, sondern als die zwei Seiten ein und derselben Medaille zu definieren. Langfristig und nachhaltig sind vor allem diejenigen Unternehmen überlebensfähig, die sich von der Entweder-oder-Haltung verabschiedet haben und zum Sowohl-als-auch-Denken fähig sind. Allerdings sind die Unternehmen dabei auf gesellschaftliche und



**Ein Ethik-Kodex hilft, Wirtschaftlichkeit und Ethik miteinander zu verzahnen und die wirtschaftlichen und ethischen Intentionen zusammenzudenken. Grundvoraussetzung ist, die Aspekte nicht als Gegensätze zu betrachten, sondern als die zwei Seiten ein und derselben Medaille zu definieren.** Dr. Anke Nienkerke-Springer

politische Unterstützung angewiesen. So muss etwa verhindert werden, dass Unternehmen, die sich ethisch verhalten, gegenüber dem Wettbewerb, für den diese Überlegungen keine Rolle spielen, ökonomisch ins Hintertreffen geraten.

### Verbindliche Vereinbarungen treffen

Zurück zum Ethik-Kodex: Damit die dort verankerten Regeln Verbindlichkeit erlangen, sollten möglichst alle Führungskräfte und Mitarbeiter an der Ausarbeitung beteiligt werden. Des Weiteren ist der Kodex nicht als statisches Regelwerk, sondern als eine Sammlung von Vereinbarungen zu begreifen, deren Gültigkeit ständig reflektiert und lebendig gehalten werden muss. Wenn – zum Beispiel – die Mitarbeiter der Ansicht sind, ein Wert wie „Fehlertoleranz“ werde nicht ausreichend gelebt, muss es ein Forum geben, um dies zu äußern und Maßnahmen umzusetzen, für die das Motto gilt: „Fehler sind dazu da, um aus ihnen zu lernen“.



#### TT-TIPP:

#### MIT FOKUSSIERUNG ZU MEHR GELASSENHEIT!

Der Wunsch nach Balance und Gelassenheit spielt für viele Menschen eine immer größere Rolle. Vor allem wenn sie in einer geschwindigkeitsgetriebenen und hektischen Welt keine Ruhe und Muße finden, um zu einem Ausgleich zwischen den komplexen Herausforderungen des beruflichen und privaten Alltags zu gelangen. Sie benötigen ein Mindset, mit dem sie in einen Modus der Gelassenheit wechseln und aus diesem heraus agieren können.

„Mit Fokussierung zu mehr Gelassenheit“, das ist der Titel des Kartensets von Anke Nienkerke-Springer. Die Autorin des Buches „Personal Branding durch Fokussierung“ hat 60 Impulskarten mit umsetzungsorientierten Handlungsanleitungen für mehr Gelassenheit im Beruf und im Alltag entwickelt. Das Kartenset gibt zielorientierte Impulse und praktische Handlungsanleitungen, mit denen sich Nutzer zu einer fokussierten Persönlichkeit entwickeln und sich wieder auf das Wesentliche konzentrieren können. Mithilfe des Dreischritts »Worum geht es – Das Ziel –

Handlungsimpuls« erhalten Anwender innovative Lösungen für das eigene Handeln und den beruflichen Alltag. Die Impulskarten lassen sich sehr gut im Coaching und in Seminaren, aber auch in Einzelarbeit einsetzen. Die Bilder auf der Kartenvorderseite dienen als Erinnerungsanker im Alltag bei der Umsetzung der Erkenntnisse.

Im Fokus des Kartensets stehen die folgenden sechs Themenbereiche:

- Selbsterkenntnis
- Selbstorganisation
- Selbstverwirklichung und Entschiedenheit
- Achtsamkeit
- Beziehungen gestalten
- Transformation

