

# **Führungskultur als Herausforderung des Mittelstandes**

**Wirtschafts-Ethik im Mittelstand**

**Vortrag am 10. Juli 2008**



**Dipl.-Kfm. Hans-Andreas Fein  
Unternehmensberater, Stuttgart**

**Veranstaltung der  
Initiative Wirtschafts-Ethik im Mittelstand,  
der Ev. Akademie Bad Boll, des DNWE, IWV  
in Kooperation mit der  
Firma HERMA, Filderstadt-Bonlanden**



# Wortbedeutungen

## **Ethik**

kommt aus dem altgriechischen und bedeutet „Sittenlehre, Gesamtheit der sittlichen und moralischen Grundsätze einer Gesellschaft“

## **Unternehmens-Kultur**

ist die Gesamtheit der Gewohnheiten und Gepflogenheiten, die den Alltag im Unternehmen prägen und das Arbeitsklima bestimmen.

## **Führung**

- Die Einflussnahme auf die Willensbildung von Individuen und von Gruppen in einer Institution
- Einwirken auf eigenes und fremdes Handeln
- Leitung eines Unternehmens



## **Führungs-Ethik**

Die Lehre der verantwortbaren Menschenführung (im Unternehmen)



# Regelrahmen

- Die 10 Gebote - gelten auch für Wirtschaft und Arbeit
- Grundgesetz
  - Präambel: „ .. Bewußtsein der **Verantwortung vor Gott und den Menschen** ..“
  - Art. 1. Schutz der Menschenwürde: **Die Würde des Menschen ist unantastbar.** Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt. . .
  - Art. 14. Eigentum: (2) **Eigentum verpflichtet.** Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.
- Die Marktwirtschaft - freie Preisbildung und Privateigentum an Produktionsmitteln, Gewinnstreben als Leistungsanreiz, Staat setzt den Ordnungsrahmen.  
Müller-Armack/Erhard: "**(bewußt) sozial gesteuerte Marktwirtschaft**":
- Die geltenden Gesetze der Bundesrepublik Deutschland wie z. B. Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Betriebsverfassungsgesetz, Arbeitsrecht, Arbeitssicherheit/UVVs, Wettbewerbsregeln/UWG, Haftungsrecht, und v. a. mehr
- Das EU-Regelwerk und deren nationale Umsetzung wie z. B. das Anti-Diskriminierungs-Gesetz
- Gesellschaftsverträge, Stiftungssatzungen, Unternehmenszweck, Leitbilder



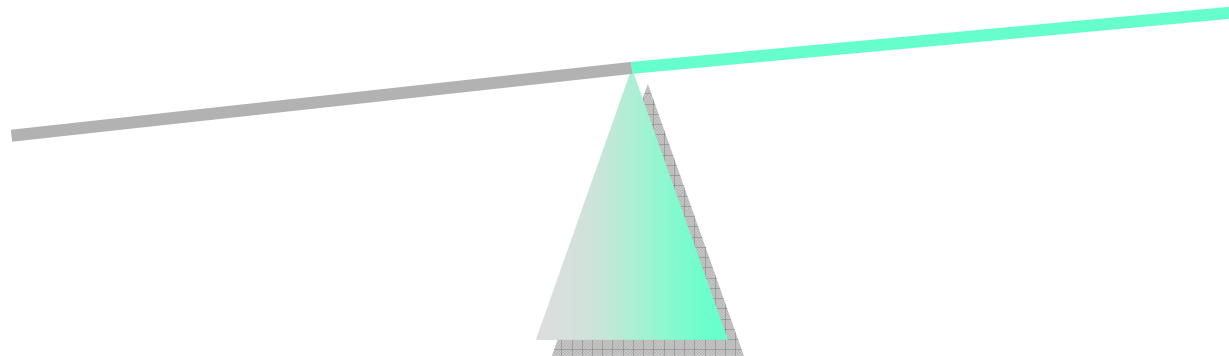
# Regel-Verstöße

- Siemens – Bestechung in großem Stil – Schwarze Kassen
- Lidl – Bespitzelung ihrer Mitarbeiter
- Telekom – Abhören von Kritikern und Managern
- Banken – Leichtfertiges Spekulieren am amerikanischen Börsenmarkt
- VW – Betriebsrat mit Reisen und Sexangeboten manipuliert
- Nokia – Werkschließung trotz gutem Gewinn und Subventionen
- Renault – Tod/Selbstmord am Band
- Non-Stop-Einsatz - 7/24 - Burnout-Syndrom
- Verrohung, Drohungen, Lügen, Fälschung, Sabotage
- Mobbing – heute vielerorts eine Normalität im Arbeitsalltag



# Maß und Ziel aus den Augen verloren

- Gesamtverantwortung
- Menschlichkeit

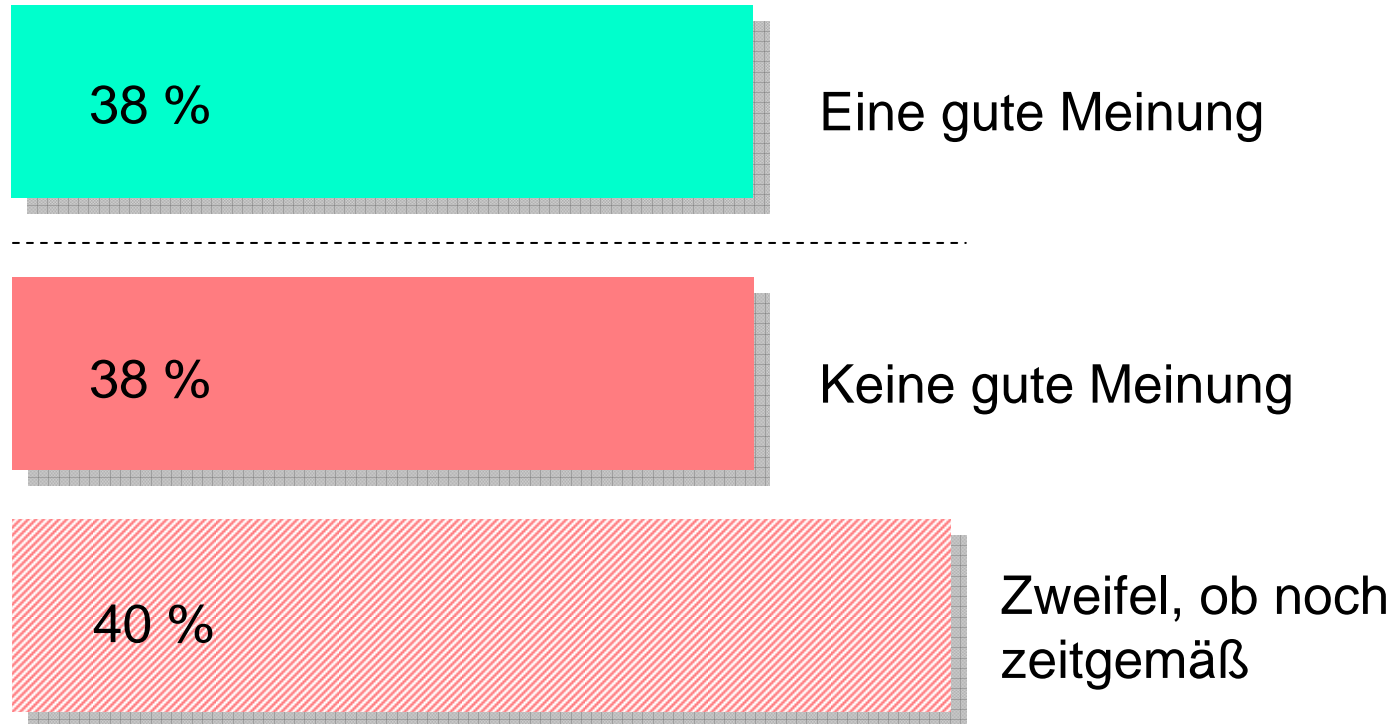


- ...



# Marktwirtschaft in Verruf?

Die Meinung der Deutschen zur sozialen Marktwirtschaft



Quelle: Wirtschaftswoche-Umfrage zum  
60. Jahrestag der Währungsreform



## Führung - Wirkung nach Aussen

- Die Marktwirtschaft wird in Frage gestellt
- Zukunft des Standorts Deutschland?
- Unternehmer/Manager als "Buhmänner"
- Restriktivere Gesetze beschränken unternehmerischen Freiraum
- ...

## Führung - Wirkung nach Innen

- Innere Kündigung der Mitarbeiter, Frustration
- Hohe Qualifikation/Arbeitskosten, aber Potentiale nicht erschlossen
- Kompetenzgerangel, Abteilungskämpfe
- Vorzugsbehandlung, Privilegien, Diskriminierung
- ...



# Ethik in der Führung ?

Ethik im Unternehmenszweck - Sinn und Identifikation

Ethik in der Führung

- Moralische Handlungen
- Verantwortung/verantwortbar
- "Gute und Böse"
- Werte / Wertesystem
- Tugenden
- Gerechtigkeit/Fairness
- Menschlichkeit
- Glück und Zufriedenheit



...

...

...

...





# Herausforderung für den Mittelstand

## Ethik in der Führung

- Moralische Handlungen
- Verantwortung/verantwortbar
- "Gute und Böse"
- Werte / Wertesystem
- Tugenden
- Gerechtigkeit/Fairness
- Menschlichkeit
- Glück und Zufriedenheit

**"Gehe tagsüber Deinen Geschäften nach, aber nur solchen, dass Du nachts gut schlafen kannst."**

***Thomas Mann***

**Es geht also um m e h r a l s die Befolgung der geltenden Regeln und üblichen Praxis, u. U. auch zu Lasten von weiteren Gewinnchancen.**

**Dankeschön für  
Ihr Interesse und  
Ihre Aufmerksamkeit !**



Hans-Andreas Fein Unternehmensberatung  
für Autozulieferer und Fabrikaurüster, Stuttgart  
[www.AndreasFeinMarketing.de](http://www.AndreasFeinMarketing.de)





# Führungsstile

- autokratisch – ohne Mitberücksichtigung der Untergebenen
- autoritär – Gehorsamsverhältnis
- bürokratischer – Basis Versachlichung, Regelungen, Kompetenzen
- charismatischer – Führen nach Gehorsam, eher wie väterlicher Befehl
- demokratisch – starke Beteiligung der Untergebenen
- gruppenorientierter – Einbeziehen der ganzen Gruppe, Gruppenführung
- kooperativer – Behandlung der Untergebenen als Mitarbeiter
- laissez-faire – starke Verhaltensfreiheit der Untergebenen
- partizipativer – an Leitbildern orientierte Führung, die die Mitarbeiter gem. ihrer Leistung an den Entscheidungen teilhaben lässt
- sinnorientierter – stark an Werte- und Sinnkontexten orientierte Führung
- situative Führung – Anpassung des Führungshandelns an die Aufgabenschwierigkeit und den Reifegrad des Mitarbeiters



# Peugot Citroen Promotes Ethical Standards

Fourteen of PSA Peugeot Citroen's largest suppliers, accounting for more than € 7.5 billion in purchasing volume have committed to applying the Group's social and environmental standards. The PSA commitment, undertaken in 2003, is to continuously improve its sustainable development performance.

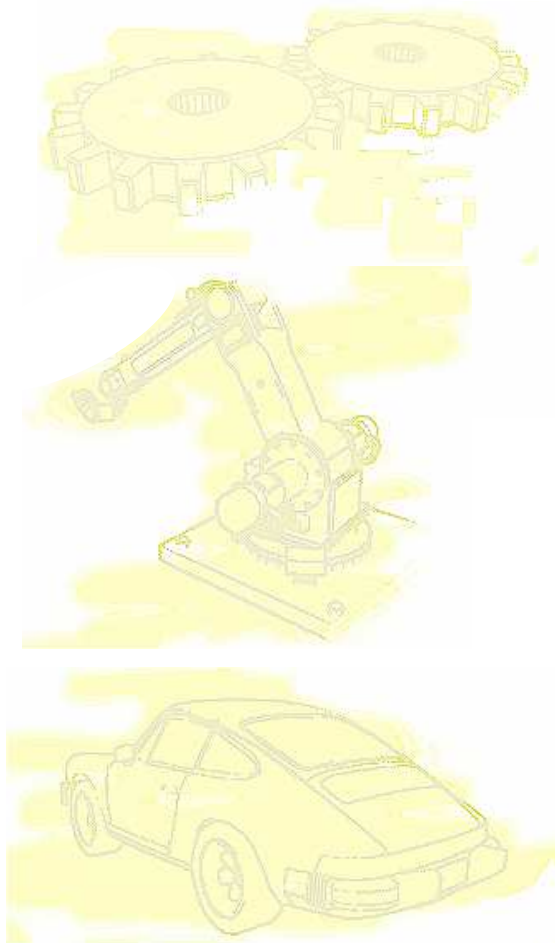
In a second phase, all of the Group's 9,000 current suppliers will officially pledge their support by signing the agreement, which is posted on the Group's B2B web portal.

The agreement comprises 13 commitments, including implementation of an environmental quality management system, promotion and respect of human rights, elimination of all forms of forced or compulsory labour, respect for employee health and safety, and the eradication of discrimination in the workplace.

In March 2003 the Group's Ethics Charter was distributed to employees. Pledged to uphold and promote

- the ten principles of the United Nations Global Compact, an agreement inspired by the Universal Declaration of Human Rights, the International Labour Organisation's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work,
- the Rio Declaration on Environment and Development and
- the United Nations Convention Against Corruption.

Hans-Andreas Fein  
Unternehmensberatung in Stuttgart  
für die Investitionsgüterindustrie  
seit 1989



- Strategien für nachhaltiges Unternehmenswachstum
- Strategische Markt- und Wettbewerbs-Analysen
- Key Account- und Produktmanagement-Strategien
- Strategien, Marketing/Vertriebskonzepte für USA
- Change Management in Führung und Organisation
- Management- und Nachfolgeberatung



# Führung - Wirkung nach Aussen

- Die Marktwirtschaft wird in Frage gestellt
  - Zukunft des Standorts Deutschland?
  - Unternehmer/Manager als "Buhmänner"
- 
- Vorbildfunktion, Orientierung für die Gesellschaft
  - Soziale Verantwortung (CSR - Social Responsibility)
    - Förderung / Botschafter (in) seiner Region
    - Spenden / Unterstützung gemeinnütziger Projekte
    - Unterstützung von Sport und Kultur
  - Fairer Handel, fairer Wettbewerb
  - Umweltbewusstsein als Faktor für Unternehmen
  - Kunden gewinnen, Kunden binden, Kunden begeistern
  - Nachhaltiges Wirtschaften



## Führung - Wirkung nach Innen

- Innere Kündigung der Mitarbeiter, Frustration
  - Hohe Qualifikation/Arbeitskosten, aber Potentiale nicht erschlossen
  - Kompetenzgerangel, Abteilungskämpfe
  - Vorzugsbehandlung, Privilegien, Diskriminierung
- 
- Vorbildfunktion, Orientierung und Glaubwürdigkeit
  - Förderung, Motivation und Inspiration der Beschäftigten
  - Angemessene, gerechte Bezahlung für die Arbeit
  - Anerkennung und Teilhabe der Beschäftigten am Erfolg
  - Arbeitsplatzsicherheit, evtl. Unterstützung in Notlagen
  - Förderung von Teamarbeit, des Miteinander
  - Angenehmes Arbeitsumfeld, Betriebsklima