

# Ethik – Die Grundlage für langfristigen Erfolg

**Name:** Bernd Kolberg

**Studiengang:** „Organization Studies“ Universität-Hildesheim

**Modulthema:** Organisieren mit Projekten

**Dozent:** Dr. Herbert Asselmeyer

**Datum:** 29.01.2010

## INHALT

1	Einleitung .....	3
2	Philosophie der Moral .....	4
3	FAIRMOBIL's Foundation for Excellence .....	6
3.1	FAIRMOBIL's Leitfaden für Mitarbeiterverhalten .....	6
3.2	Verantwortungsebenen .....	10
3.3	Gelebte Unternehmensethik.....	12
4	Ethik im Projektalltag .....	16
4.1	Entwicklung der Unternehmensethik.....	16
4.1.1	Lieferanten.....	17
4.1.2	Mitarbeiter.....	18
4.1.3	Umwelt und Gesellschaft .....	19
4.1.4	Kommunikation und Überprüfung auf Einhaltung der Leitlinien .....	21
5	Fazit - Erfolg durch moralisches Handeln .....	22
6	Ausblick.....	22
7	Literaturverzeichnis .....	23

## 1 EINLEITUNG

Die vorliegende Arbeit umfasst die Prüfungsleistung des dritten Moduls „Abläufe planen und mit Störungen umgehen“ des Weiterbildungs-Studiengangs „Organisation-Studies“ mit dem Thema „Organisieren mit Projekten“.

Die Zukunftskonferenz, während der Präsenzphase, hat sehr interessante Themen zur Bearbeitung hervorgebracht.

Ich habe mich mit einigen Kommilitonen für „*Ethik im Projekt-Management*“ entschieden und es wurde ein Forum zum Austausch über dieses Thema auf der Lernplattform „Moodle“ gegründet. Aus organisatorischen Gründen wurde entschieden, die Bearbeitung in Einzelarbeit durchzuführen (Forum/Moodle, 2009).

In den letzten Jahren wurde ich in meiner Funktion als Projektleiter in der Automobilindustrie bei FAIRMOBIL immer häufiger mit Fragen zur Ethik im Projektalltag konfrontiert, so dass ich die Gelegenheit ergreifen möchte mich Anhand dieser Fragen in das Thema tiefer einzuarbeiten. Als Aufgabe habe ich den Sonderfall b) gewählt mit dem Thema:

### ***Ethik – Die Grundlage für langfristigen Erfolg***

Dem vielschichtigen Bereich der Wirtschaftsethik wird zurzeit viel Beachtung geschenkt. Bei meinen Recherchen in der Bibliothek der Universität-Hildesheim fanden sich 37 Publikationen mit dem Wort „Wirtschaftsethik“ im Titel. Im Internet Buchhandel „Buch.de“ findet der Interessierte eine Auswahl von 159 Büchern, davon sind allein 29 Neuerscheinungen und Ankündigungen aus dem Jahr 2009/10. Die Vermutung liegt nahe, dass viele Autoren durch die derzeitige Weltwirtschaftskrise motiviert sind und eine Chance sehen an den nötigen Veränderung der ökonomischen Verhältnisse mitzuwirken. Bei meinen Recherchen habe ich weiterhin festgestellt, dass die Publikationen aus Wirtschaftskrisen der Vergangenheit immer noch erstaunlich aktuell sind. Das Kernproblem scheint kein Neues zu sein.

Gesättigte Märkte, Produktions-Überkapazitäten, das kurzfristige Streben nach hohen Gewinnen und schlechtes Management hat die Automobilbranche in eine schwierige Situation gebracht. Der Preisdruck wurde in den 90er Jahren seitens der Automobilhersteller auf die Zulieferer massiv erhöht („Lopez Effekt“) und von diesen anderen Lieferanten weitergeben. Gleichzeitig wurden Einsparpotentiale und Qualitätssteigerungen gefordert, welches zu einem massiven Abbau und der Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland geführt hat. Rabatte werden immer noch von einigen Automobilherstellern früh nach der Projektnominierung gefordert, manchmal auch erpresst. Partnerschaftliche, faire und langfristige Geschäfts-Beziehungen sind seltener geworden. Unter diesen Umständen ist es nicht verwunderlich, dass es in vielen Unternehmen zu einer Verschlechterung der Unternehmenskultur gekommen ist. Die ethischen Grundprinzipien wirtschaftlichen Handelns in den Bereichen Humanität, Verantwortung und Solidarität sind in der Vergangenheit in der Automobilbranche oft vernachlässigt worden. Der Mensch steht mit seinen wertvollen Erfahrungen und seinem Wissen nicht mehr im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit.

Es erscheint offensichtlich, dass das Vorhandensein einer ethisch orientierten Unternehmenskultur eine Schlüsselstellung zum Erfolg im Verdrängungswettbewerb der Automobilbranche einnehmen wird. Trotz dessen wird in der Realität des Geschäftslebens und des Projektalltages oft gegensätzlich gehandelt.

Diese sehr komplexe Thematik, sowie das Umsteuern in eine sinnvolle und erfolgversprechende Richtung, werden die Unternehmen noch länger beschäftigen. Aber was hat ethisches Handeln eigentlich mit wirtschaftlichem Erfolg zu tun? Wie könnte am eigenen Arbeitsplatz der Projektalltag sofort verändert werden, um ethisches Handeln während der Projektphasen zu fördern? In wie weit ist es überhaupt möglich, dass sich ein relativ kleines, individuelles Projekt sich in einem großen Konzern eigene Ethik-Leitlinien setzt? Welche nicht ethischen Handlungen kommen vor und wie können ethische Leitlinien in den Projekten konkret aussehen?

In den folgenden Kapiteln der Studienarbeit möchte ich dem Leser die IST-Situation und den Umgang mit ethischen Fragen bei FAIRMOBIL erläutern, einen Überblick der einzelnen Verantwortungsebenen ethischen Handelns im Unternehmen aufzeigen, und am Beispiel des erfolgreichen TOYOTA Konzepts, ethische Leitlinien für den Projektalltag erarbeiten.

## 2 PHILOSOPHIE DER MORAL

Sobald man sich mit gesellschaftlichen Werten, Normen, Unternehmenskultur und -Ethik befasst, ist es notwendig sich mit der Philosophie zu befassen, um einige Begriffe zu klären, weil diese im Allgemeinen unterschiedlich interpretiert werden und auch können. Deshalb stelle ich als Nicht-Philosoph an den Anfang der Studienarbeit eine kurze Klärung der Begrifflichkeiten aus der Literatur, die im Weiteren häufiger Verwendung finden.

Im heute vorherrschenden Sprachgebrauch wird der Begriff Ethik als die „Philosophie der Moral“ betrachtet, wobei die Moral nicht nur nach dem „Wie soll der Mensch leben“ verstanden wird, sondern im weiteren Sinne als das Streben nach einem zufriedenen und gelingenden Leben. Die Moral beschreibt also die Ausführung ethischen Handelns und die Ethik selbst, als Philosophische-Disziplin, stellt die Theorien zur Verfügung.

Der Versuch eine Auswahl von Begriffen zu erklären beschränkt sich auf das Verständnis westeuropäischer- Kultur und Wertevorstellungen und soll aufgrund der Komplexität des Themas Ethik nur das Grundverständnis der danach folgenden Kapitel sicherstellen.

**Unternehmensethik** - ist ein Teilgebiet der Wirtschaftsethik und beschäftigt sich mit der Frage welchen moralischen Wertvorstellungen Unternehmen genügen sollten. Damit einher geht auch die Frage, wie unternehmerisches Gewinnstreben und moralische Ideale zueinander stehen (Wikipedia/Unternehmensethik).

**Unternehmenskultur** - kann als ein Fundament verstanden werden, in dem die Unternehmensethik verankert ist. Hierbei wirken organisationsspezifische Ethiken als allgemein akzeptierte Verhaltenskodizes. Solche Verhaltenskodizes der Organisation sind hilfreich und notwendig, da durch sie Entscheidungslasten abgenommen werden und der Strom der Verantwortung ohne Missverständnisse und Informationsverluste verläuft. Durch Integration solcher Verhaltenskodizes in die jeweilige Unternehmenskultur kann richtig angesetzte und verstandene Unternehmensethik als Instrument der Strategiewahl wie auch der Personalführung eingesetzt werden (Dierkes/Mützel, 2009).

**Ethos** – Das Adjektiv „ethisch“ gehört sprachlich zum Substantiv „Ethos“, dass im Griechischen zunächst die Grundbedeutung der Wohnstätte und, davon abgeleitet, zwei weitere Bedeutungen hatte: Gewohnheit/Sitte/Brauch und Charakter/Tugend. Unter „Ethos“ wird seither die Regelung von Grundverhaltensweisen der Menschen zu einander und zu ihrer Umwelt verstanden (Schmid-Noerr, 2006).

**Persönliche Integrität (integer sein)** – Eigenschaften einer integrier Persönlichkeit: Aufrichtigkeit, Humanismus, Gerechtigkeitsstreben, Vertrauenswürdigkeit, Unbestechlichkeit, Zivilcourage. Ein integrier Mensch lebt in dem Bewusstsein, dass sich seine persönlichen Überzeugungen, Maßstäbe und Wertvorstellungen in seinem Verhalten ausdrücken (Wikipedia/Integrität).

**Wirtschaftsethik** - die Anwendung von ethischen Grundsätzen, wie die Einhaltung von allgemein anerkannten gesellschaftlichen Werten und Normen, Solidarität und Verantwortung, in Bezug auf wirtschaftliches Handeln. Die Unternehmensethik ist ein Teilbereich der Wirtschaftsethik.

**Preußische Tugend** – unter dieser besonderen Art von Tugend versteht man: Ehrlichkeit, Bescheidenheit, Bildung, Durchhaltevermögen, Fleiß u. Zuverlässigkeit, Gerechtigkeitsinn, Geradlinigkeit, Mut, Ordnungssinn und Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit, Redlichkeit, Selbstverleumdung, Sparsamkeit, Toleranz, Treue, Unbestechlichkeit (Becker, Phänomen Toyota, 2006).

### 3 FAIRMOBIL'S FOUNDATION FOR EXCELLENCE

Wer ist FAIRMOBIL? Zu Beginn möchte ich kurz einen Überblick über das Unternehmen geben, bei dem ich seit einigen Jahren als Projektleiter beschäftigt bin.

Das Unternehmen FAIRMOBIL ist ein weltweiter Anbieter von mobilen Elektronik-Systemen. FAIRMOBIL entwickelt und produziert für alle namenhaften Automobilhersteller und ist im Automobilbereich mit Antriebs-, Sicherheits-, Kontroll-Systemen, Elektro-/ Elektronik-Architektur und Unterhaltungs-Technologien vertreten.

Der Unternehmensbereich in dem ich tätig bin heißt „FAIRMOBIL Electronics GmbH“ und entwickelt und produziert im Automotivebereich Antennen- und Telematiksysteme, Navigation- und Radiogeräte als Erstausrüster. In den Standorten Nürnberg, BSD und Wuppertal arbeiten ca. 980 Mitarbeiter. Die Produktionsstätte, die zum Geschäftsbereich gehört, ist in *Braga* (Portugal) angesiedelt.

Das kommunizierte Leitbild der Firma lautet „**DRIVE**“ und steht für die Integritätsprinzipien:



**Abbildung 1: Ethisches Leitbild-Logo des Unternehmens FAIRMOBIL**

Die Leitlinien zum Mitarbeiterverhalten, also die ethische Grundlage des täglichen Handelns sind in dem Dokument „*Foundation for Excellence - German*“ (FairMobil, 2007) festgehalten. Dieses Dokument wurde in 8 Sprachen übersetzt und ist für jeden Mitarbeiter bei FAIRMOBIL einsehbar. Der Leitfaden „Mitarbeiterverhalten“ musste in der Vergangenheit von jedem Mitarbeiter gelesen und auch unterschrieben werden. Die FAIRMOBIL „*Foundation for Excellence*“ werde ich im folgendem zusammenfassen und auf ethische Gesichtspunkte und auf Verantwortungs-Ebenen hin analysieren.

#### 3.1 FAIRMOBIL'S LEITFADEN FÜR MITARBEITERVERHALTEN

Vorweg muss erwähnt werden, dass börsennotierte US-amerikanische Unternehmen gesetzlich verpflichtet sind Leitlinien für das Mitarbeiterverhalten zu veröffentlichen.

Der von FAIRMOBIL kommunizierte Zweck der Leitlinien ist es unternehmensinterne Regeln, Gesetze, Normen und Standards in einem Handbuch zusammen zu fassen und als Referenz allen Mitarbeitern, Zeitarbeitern, Zulieferer, Manager, Direktoren etc. weltweit zur Verfügung zu stellen und zur Einhaltung und zum entsprechenden Handeln zu verpflichten.

Im Leitfaden wird mehrmals auf die unterschiedlichen Verantwortungsebenen hingewiesen. Zum einem steht jeder Mitarbeiter selber in der Verantwortung dem Inhalt des Leitfadens Folge zu leisten, zum anderen ist der Vorgesetzte in einem besonderem Maße verpflichtet Vorbild zu sein und als Bindeglied zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung bei ethischen Verstößen zu fungieren. Auf einer weiteren Verantwortungsebene gilt es für die Organisation als Ganzes die gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Aus insgesamt 36 Seiten des Dokuments „Foundation for Excellence“ (Leitfaden der FAIRMOBIL-Unternehmenskultur), habe ich die wichtigen ethischen Verhaltensregeln selektiert. Die Verhaltensregeln werden später als Grundlage für die Erarbeitung der Leitlinien für den Projektalltag genutzt. Zur Kenzeichnung sind alle ausgewählten Textstellen, die aus den FAIRMOBIL Leitlinien übernommen wurden kursiv geschrieben. Weiterhin fasse ich die Kernaussagen zusammen und stelle Kritik-Fragen an das Ende der Absätze, wenn Widersprüche zur momentan gelebten FAIRMOBIL Unternehmenskultur existieren.

**Vielfalt / Diversity** – *Wir sind ein globales Unternehmen. Unsere Kunden und Zulieferer sind global, und unsere Innovationsfähigkeit, unser Erfolgspotenzial für die Zukunft liegt in den Kenntnissen, Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten aller Mitarbeiter. Nur so können wir die Herausforderungen globaler Märkte meistern.*

*„...wir setzen auf Werte wie Vielfalt, Gleichberechtigung und Chancengleichheit. Qualifizierte Bewerber und Mitarbeiter erhalten gleichberechtigten Zugang zu Job-Chancen. Das Unternehmen fördert Persönlichkeiten, die sich durch Erfahrung, ethnischen Hintergrund, Lebensstil, kulturelle Orientierung und Glauben unterscheiden, weil sie eine Bereicherung darstellen. Für Menschen mit Behinderungen wird eine adäquate Umgebung bereitgehalten. Jeder ist mit verantwortlich, dass das Arbeitsumfeld frei bleibt von Diskriminierung, Anfeindungen und Belästigungen jeglicher Art“*

Kernaussagen:

- Der Mensch steht mit seinen Erfahrungen und Wissen als das wichtigste Kapital im Mittelpunkt des Unternehmens
- Individualität ist eine Bereicherung
- Jeder Mitarbeiter ist für die Einhaltung ethischer Grundsätze in seinem Arbeitsumfeld persönlich verantwortlich

Kritik-Frage:

- Steht der Mensch in der heutigen schwierigen Situation bei FAIRMOBIL mit seinen Erfahrungen und Wissen noch im Mittelpunkt?

**Respekt** – *Wir möchten, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei allem, was sie tun auf einer soliden Grundlage von Vertrauen und Respekt arbeiten können. Durch Respekt entstehen starke Beziehungen zwischen den Team-Mitgliedern bei FairMobil, aber auch zwischen uns und den Kunden, Aufsichtsbehörden, Zulieferern und anderen Interessengruppen.*

*“Sicherheit am Arbeitsplatz bedeutet auch Abwesenheit von Gewalt. Drohungen (ob offen oder versteckt), Einschüchterungen und Gewalt haben bei FairMobil keinen Platz und werden nicht toleriert“.*

*„FairMobil verfolgt ein weltweit wirksames Programm, das unseren Geschäftszielen dient und gleichzeitig die Gesellschaft unterstützt, insbesondere an den Standorten des Unternehmens. Übergreifend zielt FairMobil auf die Schaffung von Ausbildungschancen ab*

*und unterstützt Programme, die jungen Leuten helfen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Besonderes Augenmerk richten wir auf Ausbildungsprogramme, die sich den Themen Wissenschaft und Technologie widmen“.*

Kernaussagen:

- Respekt und Vertrauen untereinander im Unternehmen und bei allen weiteren Stake- Holdern soll gefördert werden
- Gesellschaftliche Verpflichtungen sollen wahrgenommen werden, das Gemeinwohl gefördert werden
- Die Weiterbildung ist wichtig und hat hohe Priorität

Kritik-Fragen:

- Werden von Seiten des Managements Anstrengungen unternommen Vertrauen und Respekt im Unternehmen FAIRMOBIL zu fördern?
- Werden Weiterbildungs-Maßnahmen geplant und gefördert?
- Unterstützt das Unternehmen die Förderung des Gemeinwohls?

**Integrität** – *Wir verpflichten uns zu höchsten Verhaltensstandards im Hinblick auf die Verantwortung unseres Unternehmens für die Gesellschaft als Ganzes. Wir verpflichten uns, uns vollkommen an Sinn und Wortlaut der Gesetze, Vorgaben und ethischen Prinzipien zu halten, denen wir unterliegen. Wenn FairMobil als Unternehmen oder einzelne Kollegen dieser Verpflichtung zuwiderhandeln, so werden wir uns dagegen wenden.*

*„Wir sind alle gemeinsam dafür verantwortlich, dass alle Informationen und Daten ehrlich und exakt erfasst werden ....im Geschäftsverkehr.....sollten wir stets wahrheitsgemäß und akkurat informieren, Übertreibungen und abschätziges Bemerkungen, Spekulationen, unangemessene Charakterisierungen von Personen und Unternehmen, die zu Missverständnissen führen können, vermeiden. Dies gilt in gleichem Maße für E-Mails, interne Memos und formelle Berichte...“*

*“Wir glauben an fairen Wettbewerb, weil von fairen, freien und offenen Märkten alle profitieren. Wir setzen faire und ehrliche Methoden ein, um besser zu sein als unsere Wettbewerber. Wir streben Wettbewerbsvorteile durch bessere Leistung an, und niemals durch unmoralische oder ungesetzliche Geschäftspraktiken.... Jeder Mitarbeiter ist gehalten, das Recht zu respektieren und fair mit den Kunden, Zulieferern, Wettbewerbern und Mitarbeitern des Unternehmens umzugehen. Unsere Lieferanten werden von uns als Partner für unseren Erfolg angesehen. Die Beziehungen zu unseren Partnern müssen von Aufrichtigkeit und Fairness geprägt sein“.*

Kernaussagen:

- Das Unternehmen übernimmt die Verantwortung für die Gesellschaft als Ganzes
- Das Unternehmen akzeptiert keine Verstöße gegen die Unternehmensethik
- Faires und partnerschaftliches Verhalten den Stake- Holdern gegenüber (z.B. Zulieferern) ist verpflichtend
- Das Unternehmen will von freien und offenen Märkten profitieren und unterstützt diese.

Kritik-Frage:

- Können vollkommen freie, offene und globalisierte Märkte fair sein? Ist dies nicht ein Widerspruch?

**Value** – *Bei allem, was wir tun, schaffen wir Werte – für unsere Kunden, Aktionäre, die Gemeinden und Institutionen, mit denen wir interagieren. Unser Ziel ist es, Mehrwert für das Kapital, das unsere Aktionäre uns anvertraut haben, zu generieren.*

**Ökologie:**

- *Wir sind aktiv beim Schutz und dem Erhalt der Umwelt.*
- *Wir reduzieren aktiv Abfälle und Schadstoffe, bewahren Ressourcen und recyceln Materialien in allen Phasen des Produktlebenszyklus.*
- *Wir werden uns auch künftig aktiv für die Aufklärung der Öffentlichkeit in Umweltfragen engagieren.*
- *Wir werden weiterhin entschlossen die Entwicklung und Anwendung von Technologien vorantreiben, die Schadstoffemissionen reduzieren.*
- *Wir werden weiterhin mit allen staatlichen Stellen zusammenarbeiten, um technisch sinnvolle und finanziell verantwortungsbewusste Umweltgesetze und –Regelungen zu gestalten.*
- *Wir werden auch künftig die Auswirkungen unserer Produkte und Produktionsstätten auf die Umwelt und die Standortgemeinden auf den Prüfstand stellen, um uns kontinuierlich zu verbessern.*

**Kernaussagen:**

- Das Unternehmen verpflichtet sich einen Mehrwert für das anvertraute Kapital der Aktionäre zu erzielen (Shareholder-Value Ausrichtung)
- Die Verpflichtung zu ökologischen Engagement

**Kritik-Frage:**

- Steht die Konzentration auf den Aktionär (Share-Holder) im klassischen Sinn nicht im Widerspruch zu langfristig angelegten Zielen, wie dem ökologisch-, wirtschaftlichen Handeln oder die Förderung des Gemeinwohls?
- Würde die Konzentration auf die Stake-Holder (Mitarbeiter, Zulieferer, Kunden etc.) nicht die Steigerung eines Mehrwertes für den Aktionär automatisch implizieren und somit langfristigen Erfolg sichern?

**Excellence** - *Wir wollen in allem, was wir tun, herausragend sein. Unser Erfolg in der Zukunft hängt von unserem ungeteilten und absoluten Engagement für Excellence ab.*

Damit sich jeder Mitarbeiter auch wirklich frei zu Wort melden kann ohne Repressalien fürchten zu müssen, wurde ein unabhängiges Unternehmen, welches FAIRMOBIL bei Normen- u. Integritätsproblemen unterstützt, beauftragt. Dieses Fremdunternehmen stellt eine sogenannte „ETHIC-LINE“. Zu diesem Zweck steht eine Telefonleitung weltweit 24h am Tag das ganze Jahr über zur Verfügung, um ethische Verstöße zeitnah weiterzuleiten und gegen zu steuern. Durch eine Internetseite können schriftliche Eingaben gemacht werden. Alle Eingaben werden vertraulich und wenn gewünscht, auch anonym behandelt. Es wird zugesichert, dass jeder Hinweis auf einen Verstoß verfolgt wird und dass der Mitarbeiter in keiner Art und Weise Repressalien ausgesetzt wird.

### 3.2 VERANTWORTUNGSEBENEN

Wie aus den Ethik-Leitlinien von FAIRMOBIL ersichtlich geworden ist, kann und sollte auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen Verantwortung übernommen werden. In diesem Zusammenhang gibt es für die Akteure und Organisationen Handlungsspielräume auf den verschiedenen Verantwortungsebenen, die zu Entscheidungen führen.

Nach T. Jähnichen lassen sich wirtschaftsethische Verantwortung in vier Ebenen einteilen, siehe Abbildung 2 (Jähnichen, 2008).



**Abbildung 2: Die vier Ebenen wirtschaftsethischer Verantwortung (eigene Darstellung in Anlehnung an T. Jähnichen)**

Welche Kultur, Tradition, Stil und religiöser Hintergrund bestimmt zurzeit das wirtschaftliche Handeln? Diese Verantwortungsebene ist historisch-kulturell geprägt und wird nach T. Jähnichen als „**bestimmende Weltsicht**“ bezeichnet.

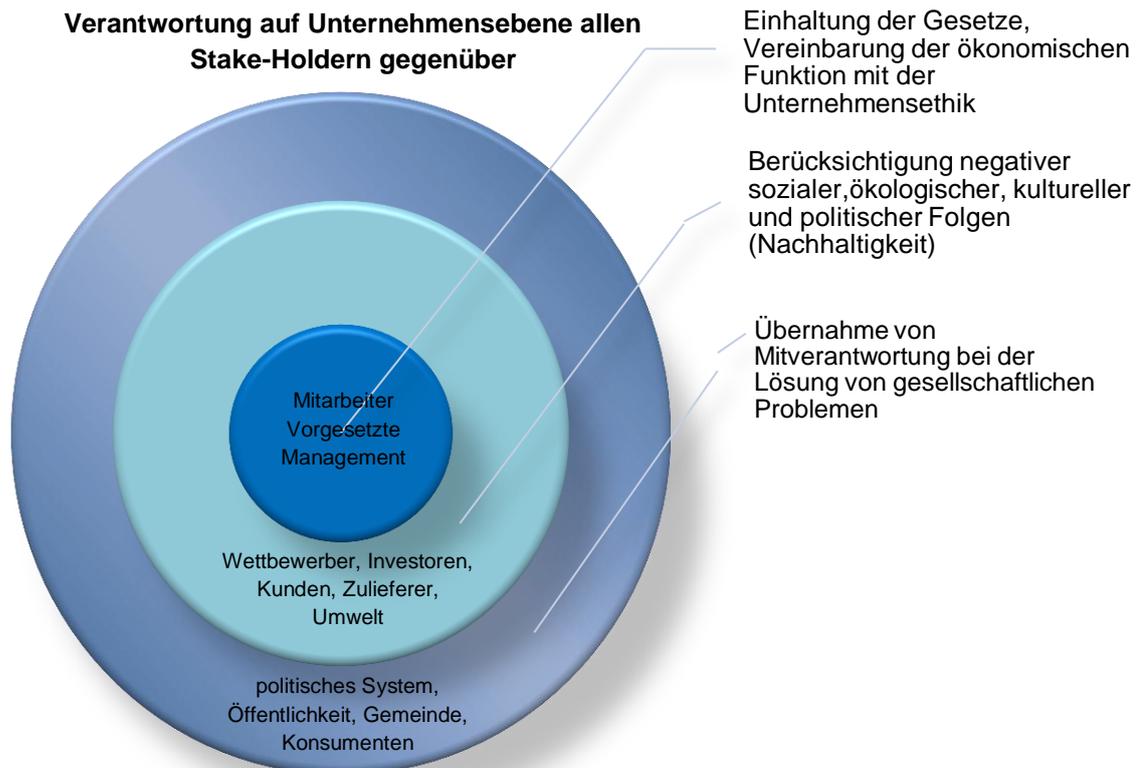
Auf der Verantwortungsebene der **Gesetzgebung** richtet sich das wirtschaftliche Handeln nach der geltenden wirtschaftlichen Rahmenordnung, den Gesetzen und wirtschaftspolitischen Grundentscheidungen.

Die Spielräume ethischer und ökonomischer Verantwortung von **Organisationen** ist durch die definierte und gelebte Unternehmensethik und der ökonomischen Entscheidungsfreiheit in den Grenzen der wirtschaftlichen Rahmenordnung groß. Von außen werden Verantwortungsspielräume ethisch und ökonomisch durch Verbände und Gewerkschaften beeinflusst bzw. eingeschränkt. Im Zusammenhang der Globalisierung sollte die Dringlichkeit der Übernahme sozial-ökologischer Verantwortung auf beiden Ebenen, der Unternehmen (Organisation) und des Konsumenten (Mensch), erwähnt werden. Bislang werden die Sozialkosten oder auch Nebenkosten genannt, weder vom Konsumenten, noch vom Unternehmen getragen. Umweltprobleme und soziale Probleme in den Schwellenländern

werden aber in Zukunft die Unternehmen und auch den Konsumenten zwingen diese Verantwortung übernehmen zu müssen und sogar die in den vergangenen Jahrzehnten verursachten und aufgestauten Kosten zu bezahlen. Im Kapitel 4.1.3 werde ich auf diesen Gedanken noch detaillierter eingehen.

Die Verantwortungsebene des Individuums spricht die Freiräume und Entscheidungsmöglichkeiten der einzelnen **Menschen** an. Die Verantwortung liegt beim Konsumenten, den einzelnen Akteuren wirtschaftlichen Handelns in Unternehmen, Mitglieder in Verbänden etc. Berufsethiken, individuelle Gewissensentscheidungen, Lebensführung, persönliches Verantwortungsbewusstsein und Erfahrungen beeinflussen ökonomische und ethische Entscheidungen und schränken Freiräume ein. Bis in die 1950er Jahre war die Verantwortungsebene des Individuums häufig als *die* relevante Ebene ethischen Handelns im wirtschaftlichen Geschehen betrachtet worden (Molitor, 1989). Für den beginnenden Umbau der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland in eine ganzheitliche, ökologisch-soziale Marktwirtschaft ist es nötig, die Verantwortungsebene des Konsumenten durch politische Vorgaben und Gesetze transparenter zu machen. In diesem Kontext wird oft von Verbraucherschutz gesprochen. Das eigentliche Anliegen der Politik sollte nicht sein den Verbraucher zu schützen, sondern das Verantwortungsbewusstsein des Konsumenten zu stärken und damit Entscheidungsfreiräume zu erweitern. Dies könnte z.B. durch die Einführung einer allgemeinen Kennzeichnungspflicht jeglicher im In- und Ausland hergestellter Produkte für alle Unternehmen, mit dem sogenannten „sozial-, ökologischen Fußabdruck“, geschehen (Kennzeichnung des sozial-ökologischen Produktionslebenslaufes zur Unterstützung differenzierter Kaufentscheidung).

Bereits 1971 definierte das „Committee for Economic Development“ die sozial-ökologische Verantwortung der Unternehmen in einer Erklärung, die ich in Abbildung 3 erweitert dargestellt habe. Die Frage nach der Verantwortung „Wem gegenüber“ habe ich versucht in die Abbildung einfließen zu lassen.



**Abbildung 3: Definition der sozial-ökologischen Verantwortung der Unternehmen (Committee for Economic Development (Quelle: CED, 1971, eigene grafische Darstellung))**

Für die Entwicklung von Leitlinien im Projektalltag Das Kapitel 4 werden sich die Überlegungen auf die Verantwortungsebene des Menschen (Mitarbeiter, Vorgesetzter, Projektleiter) und der Organisation (Standortmanagement, Projektgruppe, Unternehmensstandort) und den Stake-Holder gegenüber beschränken.

### 3.3 GELEBTE UNTERNEHMENSETHIK

Fast jedes Unternehmen verfügt in der heutigen Zeit über eine kommunizierte, häufig auch im Internet veröffentlichte Unternehmensethik oder verfügt zumindest über ein ethisch orientiertes Unternehmensleitbild.

Meine Erfahrungen zeigen allerdings, dass die Unternehmenskultur in der Realität oft von den kommunizierten theoretischen ethischen Werten abweichen. In diesem Fall befindet sich das Handeln der Organisation und der Mitarbeiter nicht im Einklang, wobei ich voraussetzen möchte, dass die Definition von Leitbild und Ethikleitlinien aus einer ehrlichen Grundüberzeugung erarbeitet oder in der Vergangenheit sogar aus der Überzeugung der Mitarbeiter gewachsen ist.

Wie kommt ein Unternehmen zu einer tief verwurzelten und mit Überzeugung gelebten ethisch wirtschaftlichen Handlungsweise und warum hat ein Unternehmen oder eine Organisation dieses Ziel?

Das Warum ist meiner Ansicht relativ leicht zu beantworten. Die grundlegenden Werte, verankert in der Unternehmensethik, sind die Basis strategischer Orientierung und des erfolgreichen Handelns der Mitarbeiter im Alltag. Ohne ethisches wirtschaftliches Handeln

kann keine Unternehmung auf Dauer erfolgreich am Markt existieren. Dafür gibt es in der Praxis genügend Beispiele. Kurzfristige Gewinnmaximierung ist, wie es die vergangenen Jahre gezeigt hat, natürlich möglich, aber eben nicht von Dauer. Selbstverständlich bedingen sich ethisches-, professionelles- und wirtschaftliches Handeln einander. Ohne die ökonomische Funktion kann eine wirtschaftlich orientierte Unternehmung nicht existieren.

Es gibt Beispiele von Unternehmen die seit Jahrzehnten die Unternehmensethik tief verinnerlicht haben und danach erfolgreich handeln. Helmut Becker hat in seinem Buch „Phänomen Toyota“ anhand des japanischen Automobilherstellers detailliert aufgezeigt, wie durch eine tief verwurzelte und gelebte Unternehmensethik, gepaart mit klugen langfristigen ökonomischen Entscheidungen und Strategien, sich der dauerhafte wirtschaftliche Erfolg einstellen kann. Von den Turbulenzen des vergangenen Jahres 2009 abgesehen, ist Toyota bis heute der erfolgreichste Automobilhersteller der Welt, wenn nicht sogar das erfolgreichste Industrieproduktions-Unternehmen. Mit 9,32 Millionen verkauften Fahrzeugen im Jahr 2008, 14,43 Milliarden Euro Gewinn, 316.121 Mitarbeitern, führend im Bereich Hybrid-Technologie, starken langfristigen Strategien und hohen Finanzreserven, hat Toyota als ein Beispiel bewiesen, das ethisches wirtschaftliches Handeln ein Faktor zum Erfolg ist (Welt Online, 2008).

Wie es ein Unternehmen schafft eine ethisch geprägte Unternehmenskultur zu etablieren, zu verbessern oder auf einem hohen Niveau zu halten, also zu leben, ist vielschichtig und schwieriger zu beantworten.

Anhand des Beispiels TOYOTA möchte ich kurz die erfolgreiche Umsetzung von ethischen Grundüberzeugungen, auf den verschiedenen Verantwortungsebenen, in eine gelebte ethische Unternehmenskultur aufzeigen.

### ***Das Management***

Das TOYOTA Management zeichnet sich besonders durch Kontinuität aus. Häufige Wechsel an der Führungsspitze kommen nicht vor. Alle bisherigen Präsidenten kommen aus der Familie Toyoda oder sind „Eigengewächse“ mit langjähriger TOYOTA Erfahrung und tief verwurzelter TOYOTA Unternehmensphilosophie.

Die besonderen ethischen charakterlichen Grundeinstellungen der TOYOTA Führung weisen zusammengefasst nach Helmut Becker die folgenden Tugenden auf (Becker, Phänomen Toyota, S.126-127, 2006):

- Fleiß und Sparsamkeit
- Disziplin und Gehorsam
- Bescheidenheit und Genügsamkeit (Privilegien sind unbekannt)
- Selbstvertrauen und Mut
- Geduld und Beharrlichkeit
- Respekt und Achtung von Menschen und materiellen Ressourcen
- Kreativität und Verantwortung
- Vertrauen und Ehrlichkeit

Diese, nicht nur in der japanischen Gesellschaft anzutreffenden Charakterzüge, zeigen Ähnlichkeit mit den sogenannten „preußischen Tugenden“ und sind in Deutschland noch in vielen Familienunternehmen anzutreffen. Die Vorbildfunktion bei TOYOTA findet sich auf

allen Ebenen des Unternehmens und ist die unumgängliche Basis für authentisch gelebte Unternehmens-Ethik.

### **Das Unternehmen**

TOYOTA als Unternehmen zeichnet sich durch bestimmte Charakteristika aus, die der Autor Helmut Becker für die wesentlichen ethischen Erfolgsfaktoren hält (Becker, Phänomen Toyota, S.150, 2006).

- Mut zur Verwirklichung von Visionen und die Entwicklung starker Strategien
- Langer Atem und Geduld
- Langfristige Zielorientierung und klare Planungssystematik
- Kontinuität und Fortschritt
- Das Unmögliche wagen
- Auf die eigene Kraft vertrauen (Unabhängigkeit von Banken)
- Ständige Verbesserungen institutionalisieren
- Preußische Personalführung
- Führungskontinuität
- Strikte Kundenorientierung
- Integration der Lieferanten in die TOYOTA Familie
- Achtung vor fremden Kulturen und Gesellschaften
- Gleichwertige Behandlung von Mitarbeitern und Kapitaleignern
- Starkes Human-Ressource-Management. Beförderung durch Seilschaftbildung wird durch Prozesse unterbunden. Nur kompetente Mitarbeiter werden befördert
- Shareholder-Value hat geringe Priorität

Diese Merkmale hat Helmut Becker in seinem Buch anhand von faktischen Beispielen detailliert belegen können.

### **Die Mitarbeiter, Zulieferer und andere Stake-Holder**

Die Mitarbeiter und Zulieferer gehören bei TOYOTA zur „Familie“. Feste Mitarbeiter bekommen eine lebenslange Jobgarantie. In schlechten Zeiten werden erst die Managergehälter gekürzt, bevor Festangestellte ihren Arbeitsplatz verlieren. Wer bei TOYOTA als Lieferant gelistet ist, kann sich über eine langfristige, echte Partnerschaft freuen. Alles ist bei TOYOTA auf Langfristigkeit angelegt, erfordert allerdings auch viel Einsatz.

- Lieferanten-Netzwerke und Treffen der Lieferanten untereinander werden von TOYOTA und den Mitarbeitern gefördert und sind gewollt
- Training und Entwicklung der Mitarbeiter ist eine der Hauptaufgaben der Vorgesetzten und des Personalmanagements
- Die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen ist bei den Mitarbeitern selbstverständlich und tief verwurzelt
- Hohe Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen
- Aus Fehlern lernen und die kontinuierliche Verbesserung als Teil der Arbeit verstehen. Auf einen Mitarbeiter kommen mehr als 10 Verbesserungsvorschläge pro Jahr. 99% der Verbesserungsvorschläge werden in die Praxis umgesetzt (Kaizen)
- Der Mensch macht Fehler. Dies wird im Arbeitsalltag als normal vorausgesetzt

- Die Verantwortung zur Lösung eines Problems hat der Experte vor Ort und nicht das Management (in der TOYOTA Sprache: Genchi Genbutsu). Probleme werden an Ort und Stelle gelöst

### **Gesellschaft und Umwelt**

TOYOTA betrachtet die wirtschaftliche Aktivität im System-Zusammenhang, also in der Gesamtbeziehung zu Mensch, Natur, Gesellschaft und Umwelt, wissend der Tatsache endlicher Ressourcen. Das ökonomische und ethische Handeln einander bedingen, um langfristig erfolgreich zu sein, ist bei TOYOTA schon immer Grundverständnis.

Als Beispiel für Deutschland hat TOYOTA 1994 die "TOYOTA Deutschland Stiftung" gegründet und zeigt gesellschaftliche Verantwortung durch die Unterstützung von Projekten in den Bereichen Soziales, Bildung, Forschung und Wissenschaft. Bislang wurden 400 Tausend Euro allein in Deutschland zur Verfügung gestellt. Mitarbeiter sind eingebunden und haben das Vorschlagsrecht für die Vergabe der Mittel (Toyota Deutschland, Gesellschaft).

Hohes Umweltbewusstsein mit dem Unternehmensziel „Null Emissionen“ zeigt die 1996 begonnene Entwicklung der Hybrid-Antriebe, die heute die CO<sub>2</sub> Emission senken und in mehreren Modellen auf dem Automobilmarkt zur Verfügung stehen (Prius, Auris, Lexus).

### **Fazit**

Zu bedenken ist, dass die Veränderung oder Verbesserung der Unternehmenskultur immer ein mittelfristiges bis langfristiges Ziel ist, welches entsprechende Planung und Strategie bedarf. TOYOTA wurde 1937 gegründet und arbeitet seitdem kontinuierlich daran auch die ethischen Komponenten des Erfolges zu verbessern. Eine schnelle Kopie des ethischen Grundgerüsts, wie es bei TOYOTA existiert, ist unmöglich. Authentizität, Beharrlichkeit und Ausdauer gehören zu den Tugenden des Managements, die das Erreichen dieses Ziels erst möglich gemacht haben.

Natürlich gibt es an jeder Erfolgsstory auch eine Schattenseite. So findet der Interessierte im Internet oder in der Literatur auch Kritik am „TOYOTA Way“. Überarbeitung und eine hohe Suizidrate der Mitarbeiter werden häufiger erwähnt. Eine Beurteilung dessen steht mir aus Unwissenheit nicht zu. Trotzdem hat mich der TOYOTA Ansatz überzeugt und deckt sich in vielen Bereichen mit meinen Erfahrungen.

Relativierend hat Helmut Becker sein Fazit treffend auf den Punkt gebracht, welches ich zitieren möchte - *„Ethik ist in der Wirtschaft viel, aber Ethik ist nicht alles. Genialität, Können, Beherrschung des Management-Handwerks, Fortune etc. lassen sich durch Ethik nicht ersetzen, wohl aber ist Ethik ein fruchtbarer Nährboden und bei der erfolgreichen Umsetzung einer soliden Unternehmensstrategie sehr hilfreich“* (Becker, Phänomen Toyota, S.355, 2006).

Auch wenn die Umsetzung von Teilen des TOYOTA Beispiels in anderen Unternehmen schwierig und langwierig erscheint „Alles ist möglich“ gilt nicht nur für TOYOTA.

## 4 ETHIK IM PROJEKTALLTAG

Warum es sinnvoll ist nach ethischen Richtlinien zu Handeln habe ich in den vorherigen Kapiteln versucht zu erläutern. Es gibt keinen anderen Weg um langfristig erfolgreich zu sein, als die Unternehmenskultur durch die Komponente Ethik weiter zu entwickeln.

Um in meinem Einflussbereich im Projektmanagement bei FAIRMOBIL Verbesserungen zu diesem Thema zu erreichen, werden im folgenden Kapitel ethische Leitlinien für den Projektalltag erarbeitet. Zur Steigerung der Akzeptanz, wäre es die bessere Variante, die Leitlinien mit dem gesamten Projekt-Team zu entwickeln. Dies würde aber den Rahmen dieser Studienarbeit sprengen.

### 4.1 ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMENSETHIK

Die gelebte Unternehmenskultur und der ethische Standard bei FAIRMOBIL in BSD sind meiner Erfahrung nach grundsätzlich gut. Diese gute Beurteilung kann ich auf viele nationale- und internationale FAIRMOBIL-Standorte erweitern, die ich durch einige Auslandsaufenthalte in den USA, Europa, Mexiko, Südamerika kennenlernen durfte und die mir sehr wertvolle, positive, menschliche Erfahrungen im Umgang mit Kollegen im In- und Ausland eingebracht haben. Dazu gehörten Kollegen in der Fertigung, Ingenieure in der Entwicklung, sowie das jeweilige Management.

Die Unternehmenskultur hat allerdings in den letzten Jahren massiv gelitten und sich verändert. Drei Jahre im „Chapter 11“, Managementfehler, Personalabbau, strukturelle- und wirtschaftliche Probleme sind einige der Gründe, warum es zur Verschlechterung der Unternehmenskultur gekommen ist. Nun ist der Punkt gekommen an dem es zu einem Neuanfang kommen sollte.

Das folgende Kapitel soll aufzeigen, welche Schwachstellen in Bezug auf das Thema Wirtschaftsethik im Unternehmen existieren. Welche Verbesserungen es auf welchen Verantwortungsebenen gibt und wie diese in den Projektalltag bei FAIRMOBIL einfließen können.

Das Hintergrundwissen zur Verbesserung einzelner Punkte basiert nur auf meinen eigenen subjektiven Beobachtungen und soll keine Anklage im negativen Sinne darstellen. Im Gegenteil, die Vorschläge sind ungenutzte Potentiale, die, wenn auch gelebt, zum künftigen Erfolg des Unternehmens beitragen können.

#### 4.1.1 LIEFERANTEN

Wie wir unsere Lieferanten behandeln sollen ist leicht mit der Gegenfrage zu beantworten: "Wie wollen wir von unseren Kunden behandelt werden?" Und nun kommen wir an Emanuel Kant nicht mehr vorbei.

"Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich  
wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde." (E. Kant, kateg. Imperativ)

Als Nicht-Philosoph und Ingenieur einfach übersetzt bedeutet es für mich die allgemeine Lebensweisheit:

„Was du nicht willst was man dir tut, das füg auch keinem andern zu“

#### **Wir wollen...**

...von Anfang an und noch während der Machbarkeitsstudie, in zukünftige Projekte unserer Kunden eingebunden werden.

...nicht bei der Vergabe von neuen Projekten nur nach dem Preis des Angebots beurteilt werden, sondern nach Konzept, Qualität und der langfristigen Bereitschaft partnerschaftlich mit dem Kunden Verbesserungen zu erzielen.

...eine langfristige Partnerschaft mit unseren Kunden, die auf unseren und den Strategien der Kunden aufbaut.

...einen fairen, ehrlichen Umgang mit unseren Kunden in einem zu berechnenden, humanen Umfeld der von Vertrauen und Respekt geprägt ist.

... eine effektive und transparente Kommunikationsstruktur mit dem Kunden aufbauen, um alle relevanten Informationen zu bekommen, die zur Planung und Projektdurchführung und damit zum Projekterfolg nötig sind.

#### **... und dementsprechend so müssen wir unsere Lieferanten behandeln!**

Möglichkeiten auf *Projektebenen* Einfluss zu nehmen:

1. Benennung eines Verantwortlichen für das „Supplier-Management“ mit dem Ziel die ethischen Lieferantenleitlinie umzusetzen, sowie technisch gemeinsam Lösungen zu finden
2. Kommunikative Ausrichtung des gesamten Projektteams, um transparente und effiziente Schnittstellen zu den Lieferanten und dem Kunden aufzubauen
3. Fairer, ehrlicher und offener Umgang mit den Teammitgliedern der Lieferanten
4. Wechselseitiger Austausch von Projektmitgliedern beider Unternehmen
5. Etablierung von Gesprächsrunden aller Lieferanten deren Komponenten-Entwicklung Schnittstellen zu anderen Lieferanten aufweist

Möglichkeiten auf *Unternehmensebene*:

1. Einbindung des höheren FAIRMOBIL-Management und den DELPH-Einkaufsabteilungen um Strategien zur Änderung bestehender ökonomischer Richtlinien zu entwickeln, mit dem Ziel Einkaufsentscheidungen in der Zukunft langfristig, qualitativ und nicht quantitativ zu fällen

2. Strategische Konzentration auf die Automobilhersteller (OEM's), die Wert auf langfristig angelegte partnerschaftliche Beziehungen legen (z.B. TOYOTA)
3. Mit unseren Kunden verhandeln und anbieten schon zu Beginn zukünftiger Projekte ein Team zur Arbeit an Machbarkeitsstudien bereit zu stellen

#### 4.1.2 MITARBEITER

Der Wert „Respekt“ ist im Leitbild von FAIRMOBIL verankert. Der Respekt gehört selbstverständlich und unter allen Umständen in den Mittelpunkt jeglichen menschlichen Umgangs im Privat- und im Berufsleben. Ist diese Kultur des Respektierens im Unternehmen tief verwurzelt und wird auch allen anderen Stake-Holder (Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern etc.) entgegengebracht, so ist auch die Grundlage für langfristigen ökonomischen Erfolg gelegt.

Wie kann nun jeder einzelne Mitarbeiter, egal in welcher Funktion er handelt, durch ethisches Verhalten zur Verbesserung der Unternehmenskultur und damit langfristig auch zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen?

Möglichkeiten auf *Projektebenen* Einfluss zu nehmen:

1. Alle Türen zu den Büros stehen physikalisch auf, um Offenheit zu demonstrieren. Ich bin offen für alle die zu mir wollen
2. Wir beachten aufgestellten Besprechungs-Regeln, um dem Moderator entsprechend Respekt zu zollen
3. Für uns hat das persönliche Gespräch die höchste Priorität vor allen anderen Medien (keine Annahme von Telefonaten, Beantwortung von „Instant Messages“, Bearbeitung von E-Mails, etc. während des persönlichen Gesprächs)
4. Wir sind offen für lebenslanges Lernen, streben nach Verbesserungen und versuchen aus unseren Fehlern zu lernen
5. Wir unterstützen aktiv alle FAIRMOBIL-Kollegen, die aus unterschiedlichen Kulturkreisen am Standort eingesetzt sind
6. Wir begegnen allen Menschen, die über Fremdfirmen als Zeitarbeiter bei DELPH arbeiten, mit gleich hohem Respekt, denn es gibt keine Unterschiede.
7. Wir versuchen uns so gut wie möglich über Ausbildung und Umfeld der Projektteam-Mitglieder im Ausland zu informieren, um eine Über- oder Unterforderung zu vermeiden (z.B. unterschiedliche Ausbildungsstandards)
8. Wir leiten alle projektrelevanten Informationen ohne Voreingenommenheit an jedes Projektmitglied Kultur- und Länderübergreifend weiter, wenn dies zum Projektfortschritt notwendig ist

Welchen Beitrag kann das Management auf der *Unternehmensebene* leisten, um ethisches Verhalten zu fördern?

1. Die Vorgesetzten und Manager sind sich ihrer Rolle als Vorbild bewusst und handeln nach den ethisch orientierten Leitbild des Unternehmens
2. Als Manager arbeite ich am eigenen Charakter, um werteorientiert zu führen
3. Ein starkes Personalmanagement wird benötigt. Es unterstützt die Unternehmensleitung und die Vorgesetzten, mit dem Ziel, den Mitarbeiter in den Mittelpunkt des Unternehmens zu stellen und ihn mit seinem Wissen als wichtigstes Kapitel zu betrachten
4. Das Management fördert die Weiterbildung jeden Mitarbeiters

5. Die Unternehmensleitung am Standort erarbeitet auf Grundlage der ethischen Konzern-Leitlinien langfristige Strategien und bringt damit das Handeln in Einklang mit dem gegebenen Leitbild
6. Das Management gründet Beförderungskomitees in Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement mit dem Ziel nur die fähigsten Mitarbeiter in Führungspositionen zu bringen und damit eine „Seilschaft Bildung“ zu verhindern
7. Vorgesetzte nehmen sich Zeit neue Mitarbeiter, Zeitarbeitern und auch zeitweise am Standort arbeitende FAIRMOBIL-Kollegen dem Team vorzustellen
8. Ziel- und Beurteilungsgespräche werden ernsthaft geführt und vermitteln dem Mitarbeiter Respekt vor seiner geleisteten Arbeit, Perspektive und Anerkennung durch Feedback
9. Verzicht auf jegliche Art von Privilegien wie Luxus-Firmenwagen, Parkplatz auf dem Gelände dicht am Arbeitsplatz, große Büros mit Sonder-Ausstattung, besondere Mobiltelefone etc.
10. Respekt vor Expertenwissen - Sich an Ort und Stelle begeben, das Problem mit dem Experten diskutieren und um damit auch dem Mitarbeiter die Wichtigkeit seiner Arbeit zu vermitteln

---

#### 4.1.3 UMWELT UND GESELLSCHAFT

Wirtschaftlicher Erfolg steht im engen Zusammenhang mit der Unternehmenskultur und dem ethischen Handeln des Unternehmens, welches an vielen Stellen in dieser Studienarbeit angesprochen worden ist. Betrachten wir das Unternehmen mit seinen externen Stake-Holdern, die zur Ausführung des Unternehmenszwecks nötig sind, als nicht allein lebensfähig, sondern als ein Teil eines Systems, so ist es verständlich, dass die Umwelt und die Gesellschaft in die Überlegungen in Bezug auf ethisches Verhalten einbezogen werden müssen.

Die Vorstellung dass Unternehmen unabhängig und häufig ohne Einbeziehung von Umwelt oder der Gesellschaft langfristig erfolgreich funktionieren, hat die letzten Jahrzehnte geprägt. Diese Vorstellung ist spätestens seit dem Zusammenbruch der Weltwirtschaft und der Einsicht, dass die Gesellschaft die enormen Kosten des Klimawandels zu tragen hat, klar.

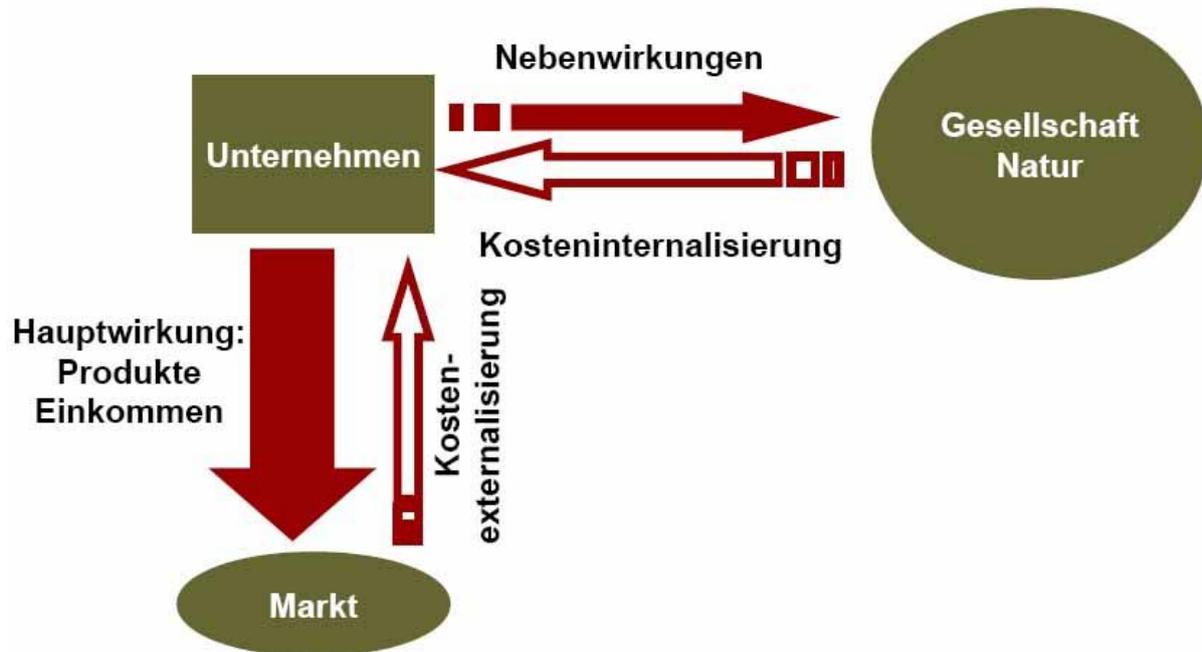
Mit dem Beginn der Industrialisierung haben die westlichen Industrienationen einen virtuellen Schuldenberg durch unbezahlte Sozialkosten aufgetürmt. Dieser Schuldenberg wächst spätestens seit Beginn der Globalisierung im rasanten Tempo und ist nur noch sehr schwer abzubauen. Sozialkosten oder auch Nebenkosten sind die Kosten, die durch die Ausnutzung von Arbeitskräften (Kinderarbeit, geringer Arbeitsschutz, niedrige Löhne, etc.) und der Umweltverschmutzung durch Transport und Produktion zum großen Teil in den Schwellenländern entstehen, aber von keinem Unternehmen oder den Konsumenten am Ende der Wertschöpfungskette bezahlt werden.

Schon 1955 sagte der deutsche Nationalökonom Karl William Kapp über die Gründe:

*„Je mehr ein Wirtschaftssystem auf private Anreize und die Verfolgung von privaten Gewinnen abzielt, desto größer ist die Gefahr, dass unbezahlte Sozialkosten entstehen, wenn nicht bestimmte Maßnahmen ergriffen werden“ (K.W. Kapp)*

Obwohl diese Erkenntnis nicht neu ist, sind bislang nur wenige Maßnahmen ergriffen worden.

Die folgende Grafik von Georg Müller-Christ, die ich während einer Online-Ringvorlesung zum Thema „Nachhaltiges Management“ an der Uni-Hildesheim hören konnte, veranschaulicht das Problem recht deutlich.



**Abbildung 4: Entstandene Sozialkosten als Nebenwirkungen bei Nichtberücksichtigung von Natur und Gesellschaft (Müller-Christ, 2010)**

Um in Zukunft nachhaltig zu wirtschaften, müssen Kosten internalisiert werden, was bedeutet, dass die Kosten der Nebenwirkungen auf den Verursacher übergehen. Entweder auf den Konsumenten oder dem Unternehmen der z.B. für Umweltverschmutzung aufkommt.

In der Realität heute aber müssen Unternehmen durch die scharfe globale Wettbewerbssituation, Kosten externalisieren, wobei es zu der bislang üblichen Nicht-Bilanzierung der von den Unternehmen verursachten Umweltschäden, sowie die Verlagerung von Zahlungen auf zukünftige Generationen, gemeint ist. Dies ist ein Problem, welches noch nicht gelöst ist.

Mit diesem Ausflug zu den interessanten Ursachen der zukünftigen volkswirtschaftlichen Herausforderungen, zurück zum Projektalltag. Welche Impulse kann der Projektalltag der Praxis geben, um den beschriebenen Problemen entgegen zu treten und damit beizutragen das Unternehmen und die Gesellschaft zukunftsfähiger zu gestalten.

Möglichkeiten auf *Projektebenen* Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft zu nehmen:

1. Die Verschwendung von Materialien vermeiden und mit der Produktion Ressourcen schonend planen, z.B. die Anzahl der Bestellung von Prototypen auf das Minimum reduzieren
2. Vor Projektbeginn, schon während der Machbarkeitsstudien, auf geringen Materialeinsatz und die Verwendung von ökologische Materialien achten

3. Einfluss auf den Kunden nehmen und ihn überzeugen von verspielten sinnlosen Funktionen des Produkts Abstand zu nehmen, um den Zweck des Produkts sinnvoll zu gestalten → der Arbeit damit Sinnhaftigkeit- und dem Menschen selbst Sinn geben
4. Den Kunden überzeugen recycelte Materialien (Kunststoffe), ökologisch vertretbare Lacke zu verwenden und damit einen erkennbaren ökologischen Mehrwert für den Verbraucher zu erzielen
5. Unnötige Transporte von Mustern und Materialien vermeiden
6. Reisetätigkeiten auf ein Minimum beschränken. Alle Möglichkeiten moderner und vom Unternehmen bereitgestellte Kommunikationsmittel nutzen

Möglichkeiten auf *Unternehmensebene* Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft zu nehmen:

1. Gesellschaftliches Engagement sollte am jeweiligen Standort und der Wohnumgebung der Mitarbeiter gefördert werden, z.B. Vereine, karikative Einrichtungen etc., um die Identifikation mit dem Unternehmen zu steigern
2. Das Projektmarketing unterstützen, um in der Gesellschaft die Akzeptanz für die Projekte und Produkte zu unterstützen und damit im Umfeld der Mitarbeiter ein positives Bild entstehen zu lassen. Damit wird die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und die Motivation der Mitarbeiter gesteigert
3. Das Unternehmen sollte nach dem selbst gegebenen ethischen Leitbild ökologische Produkt Entwicklungs-Strategien erarbeiten, um zukünftig Produkte herzustellen die einen ökologischen und Gesellschaftlichen Mehrwert für den Konsumenten bieten

---

#### 4.1.4 KOMMUNIKATION UND ÜBERPRÜFUNG AUF EINHALTUNG DER LEITLINIEN

Die Leitlinien könnten in den Projekt-Teamsitzungen vorgestellt und zur Diskussion gestellt werden. Es könnten weiterhin die für die Projektmitglieder wichtigsten Leitlinien herausgearbeitet werden und auf der Team-Page im Intranet veröffentlicht werden. Weiterhin könnte eine Kommission gebildet werden, die zweimal im Jahr tagt, um die Einhaltung der Leitlinien zu überprüfen und die Ergebnisse veröffentlichen.

## 5 FAZIT - ERFOLG DURCH MORALISCHES HANDELN

*„Es kann niemand ethisch verantwortungsvoll leben, der nur an sich denkt und alles seinem persönlichen Vorteil unterstellt. Du musst für den anderen leben, wenn du für dich selbst leben willst“ (Lucius Annaeus Seneca, Epistulae morales ad Lucilium)*

Zwischen einem erfolgreichen Wirtschaftsunternehmen und einem glücklichen und zufriedenen Menschleben gibt es für mich eindeutige Zusammenhänge, nur die zu betrachtenden Zeiträume sind oft nicht gleich. Denn ist ein Menschenleben geprägt durch Altruismus, also die Liebe zu sich selbst und dem Nächsten, mit dem Schicksal von guter Gesundheit und einer intakten Umwelt gesegnet, sorgt dies für ein intensives, glückliches und somit auch erfolgreiches Leben. In einer Organisation mit einer tief verwurzelten, ethisch geprägten Unternehmenskultur, kombiniert mit wirtschaftlichen Sachverstand in einem sozial-, ökologisch orientierten Gesellschaft, wird sich auch in diesem Fall langfristig der Erfolg einstellen.

## 6 AUSBLICK

Ich habe mir vorgenommen die Ergebnisse dieser Studienarbeit auf der FAIRMOBIL Intranet Projekt Team-Page in verkürzter Form zu veröffentlichen. Durch den Praxisbezug der Studienarbeit, dem sehr kritisch gesehenen Thema Ethik in der Automobilindustrie und meiner Berichterstattung im Kollegenkreis über meine neuen Erkenntnisse von TOYOTA, konnte ich schon einige Kollegen neugierig auf das Thema machen. Es existiert schon eine Liste von Interessenten, die gerne die Arbeit lesen möchten. Ich freue mich, wenn ich damit einen kleinen Beitrag zur Entwicklung der Unternehmenskultur bei FAIRMOBIL beitragen kann.

Für mich hat die Beschäftigung mit diesem Thema einen nachhaltigen Lerneffekt zur Folge und es lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse in weitere Studienarbeiten und sicherlich auch in die zukünftigen Präsenzen an der Universität mit einbringen.

Giesen, 29.01.2010

Bernd Kolberg

## 7 LITERATURVERZEICHNIS

- Becker, H. (2006). *Phänomen Toyota*. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Becker, H. (2006). *Phänomen Toyota*, S.126-127. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Becker, H. (2006). *Phänomen Toyota*, S.150. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Becker, H. (2006). *Phänomen Toyota*, S.355. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Dierkes/Mützel. (2009). Unternehmensethik jenseits von Rhetorik. In Rosenstiel/Regnet/Domsch(Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*, 6. Auflage (S. 721). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- FairMobil. (2007). *Foundation for Excellence - German*.
- Forum/Moodle, O.-S. (14. November 2009). *Ethik im Projektmanagement*. Von Lernplattform Moodle der Universität-Hildesheim: <http://www.uni-hildesheim.de/learnweb/mod/forum/discuss.php?d=930> abgerufen
- Jähnichen, T. (2008). In T. Jähnichen, *Wirtschaftsethik* (S. 106-108). Stuttgart: Kohlhammer.
- Molitor, B. (1989). In *Wirtschaftsethik* (S. 93). München: Vahlen.
- Müller-Christ, P. D. (10. Dezember 2010). *Online-Ringvorlesung*. Abgerufen am 24. Januar 2010 von Ringvorlesung Europa und Nachhaltigkeit: <http://www.online-ringvorlesung.de/wp-content/uploads/Folien-M%C3%BCller-Christ-Bremen.pdf>
- Schmid-Noerr, G. (2006). *Geschichte der Ethik*. Leipzig: Reclam.
- Toyota Deutschland. (Gesellschaft). Abgerufen am 08. Januar 2010 von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft: <http://www.toyota.de/about/unternehmensinfos/verantwortung.aspx>
- Toyota Deutschland. (Umwelt). *Null Emissionen als Unternehmensziel*. Abgerufen am 08. Januar 2010 von [http://www.toyota.de/about/unternehmensinfos/null\\_emissionen.aspx](http://www.toyota.de/about/unternehmensinfos/null_emissionen.aspx)
- Ulrich, P. (1990). *Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. St. Gallener Beiträge zur Wirtschaftsethik. Band 4*. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Welt Online. (26. Oktober 2008). *Welt Online Wirtschaft*. Abgerufen am 06. Januar 2010 von <http://www.welt.de/wirtschaft/article2628991/Die-10-groessten-Autohersteller.html>
- Wikipedia/Integrität*. (kein Datum). Abgerufen am 02. Januar 2010 von "Wikipedia.de-Die freie Enzyklopädie": [http://de.wikipedia.org/wiki/Integrit%C3%A4t\\_\(Ethik\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Integrit%C3%A4t_(Ethik))
- Wikipedia/Unternehmensethik*. (kein Datum). Abgerufen am 02. Januar 2010 von "Wikipedia.de-Die freie Enzyklopädie": <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensethik>