

## Der ehrbare Kaufmann: Christliche Werte im Unternehmensalltag - zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Vortrag im Rahmen des Ökumenischen Wirtschaftsforums am 11. Mai 2017 in Mannheim

---

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich grüße Sie sehr herzlich und freue mich, daß ich in den nächsten 20/25 Minuten zu Ihnen reden darf. Meine Themenvorgabe lautet "Der ehrbare Kaufmann: Christliche Werte im Unternehmensalltag - zwischen Anspruch und Wirklichkeit".

Was sind Ihre Erfahrungen und was ist Ihre Beurteilung hinsichtlich Ihres Vertrauens in Vertreter bestimmter Berufsgruppen?

Das Marktforschungsinstitut GfK führt hierzu jedes Jahr Befragungen durch. An der Spitze der Vertrauenswürdigkeit stehen demnach mit 90 bis 95%iger Zustimmung Feuerwehrleute, Krankenschwestern und -pfleger sowie Ärzte und Apotheker. Überall: weltweit, bezogen auf die Bewohner europäischer Länder und auch in Deutschland.

Unternehmer kommen in der Befragung in Deutschland recht schlecht weg: Nur 54% der Befragten halten sie für vertrauenswürdig. Banker sogar nur 43%. Das Schlußlicht der Vertrauenswürdigkeit bilden übrigens Politiker mit katastrophalen 14%.

Warum aber kommen Unternehmer und in noch schlechterem Maße Manager oder eben auch Banker so schlecht weg? Immerhin sind es auch die Führungskräfte in der Wirtschaft, die dazu beigetragen haben und beitragen, daß Deutschland ökonomisch vergleichsweise so gut dasteht. Daß wir einen bisher noch nie dagewesenen Wohlstand erreicht haben und unsere Wirtschaftsleistung weltweit höchste Anerkennung erlangt hat.

Nun, die Antwort liegt natürlich auf der Hand: Bei der Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit oder der Integrität von Unternehmern und Führungskräften dürfte die individuelle tägliche Erfahrung am Arbeitsplatz nur eine relativ kleine Rolle spielen. Viel wesentlicher ist wohl die fast tägliche kritische Berichterstattung über individuelles oder auch institutionelles Fehlverhalten von Wirtschaftsvertretern.

Ihnen allen bekannte Stichworte sind:

- der Betrug mit Abgaswerten bei Dieselfahrzeugen durch VW-Manager
- die u. a. durch betrügerische Absicht und durch Gier ausgelöste Finanzkrise aus den zurückliegenden Jahren
- die betrügerischen Manipulationen bei Rohstoffen oder "faulen" Produkten durch die Banken
- die exorbitanten, von vielen als "unanständig" bezeichneten Gehälter und insbesondere Abschlags- bzw. Bonuszahlungen an Manager - selbst bei in Summe schlechten Unternehmensergebnissen

- die Verschiebung von in Deutschland erarbeiteten Gewinnen in steuergünstigere Regionen der Erde
- die nach wie vor immer wieder benannten Fälle von Korruption, Bestechung, Betrug etc.

Unsere Wirtschaftsunternehmen, unsere gesamte Wirtschaftsordnung, unsere Unternehmer, unsere Manager also ein "Sumpf des Bösen"? Unsere Führungskräfte: eine individuelle und institutionell verankerte Ansammlung von nur nach eigenem Vorteil strebenden Menschen? Bar aller Ethik, bar der Ideale des "ehrbaren Kaufmanns"? Gierig und nur auf Eigennutz bedacht?

Lassen Sie mich dazu zunächst den Maßstab für eine angemessene Beurteilung definieren und dann drei Hypothesen formulieren und detaillieren, die wir anschließend gerne gemeinsam diskutieren können.

### **Was ist der Maßstab für richtiges Verhalten, der Maßstab für einen "ehrbaren Kaufmann"?**

Zunächst einmal möchte ich den Begriff des "ehrbaren Kaufmanns" für unsere Diskussion sehr breit formulieren und nicht nur - wie ursprünglich beschrieben - auf den Kaufmann oder den mittelständischen Unternehmer beziehen. Ich definiere das hier zu beschreibende Bündel von Anforderungen an richtiges Verhalten als Maßstab für alle verantwortungsvollen Führungskräfte in unserer Wirtschaft - seien es kleine oder große Unternehmen, seien es Handels-, Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen, seien es selbständige Unternehmer oder angestellte Führungskräfte.

Maßstäbe für "ehrbares", vertrauenswürdiges Verhalten sind demnach aus meiner Sicht

- zuvorderst die christliche, biblisch fundierte "goldene Regel": "Behandle andere so, wie Du behandelt werden möchtest". Oder wie im Kant'schen Imperativ formuliert: "Handle so, daß die Maxime Deines Willens jederzeit zugleich Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung sein kann".
- Darüber hinaus haben wir in unserer Gesellschaftsordnung, in unserer Sozialen Marktwirtschaft klare gesetzliche Regelwerke, die das richtige Tun beschreiben bzw. das Falsche bestrafen. Auch dies ein klarer Maßstab.
- Und all dies wird ergänzt um Regularien wie etwa den von einer Regierungskommission erarbeiteten deutschen Corporate Governance Kodex, der das richtige Verhalten von Führungskräften in ihren diversen Rollen beschreibt und - zum Teil als Vorgaben in Freiwilligkeit - Verhaltensmaßregeln vorgibt. In der Präambel der aktuellen Fassung dieses Kodexes, der im Februar dieses Jahres verabschiedet wurde, heißt es, daß die zu Grunde gelegten Prinzipien "...nicht nur Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des ehrbaren Kaufmanns)" verlangen.

Ich meine, daß damit die Ideale richtigen Verhaltens gut beschrieben sind, daß im Prinzip klar sein sollte, was gutes und was schlechtes Handeln ist. Darauf aufbauend nun meine drei Hypothesen, die ich dann gleich etwas detaillieren werde:

1. Hypothese  
Die Regeln und Maßstäbe für einen ehrbaren Kaufmann sind allen Marktteilnehmern relativ klar. Ihre Einhaltung steht aber vor dem Hintergrund der über die grundlegende Legalität hinausgehende Einforderung von Legitimität und vor dem Hintergrund differenzierter Beurteilungsmaßstäbe globaler Geschäftspartner vor kontinuierlichen Herausforderungen.
2. Hypothese  
Ein positives Gesamturteil: In Summe entspricht das Verhalten unserer Unternehmer und Führungskräfte in weitgehendem Maße dem gewünschten Modell des "ehrbaren Kaufmanns".
3. Hypothese  
Die Dynamik der Weltmärkte, die Beteiligung kulturell sehr unterschiedlich geprägter Marktteilnehmer und die sich im Zeitverlauf verändernden Anforderungen an richtiges legitimes Verhalten erfordern eine kontinuierliche Beschäftigung mit den sinnvollen Anforderungen an das gewünschte richtige Verhalten. Konkrete Rollenmodelle sind hier ganz besonders wichtig.

**Zur ersten Hypothese** und den Anforderungen aus Legitimität und Konfrontation mit differenzierten Maßstäben globaler Geschäftspartner.

#### Legalität/Legitimität

- Die Einhaltung von Legalität ist einfach: Hier gibt es Regeln und Gesetze für die Zulässigkeit einer Vorgehens- oder Verhaltensweise. Betrug, Korruption, Diebstahl etc. sind verboten und werden bestraft.
- Schwieriger aber ist es mit der Legitimität - einem Regelwerk, das nicht durch Gesetze, sondern durch gesellschaftliche Erwartungen, Normen, Erfahrungen begründet ist - aber eben weder zivil- noch gar strafrechtlich begründet oder eingefordert wird.
  - Die vorhin angesprochenen Bonuszahlungen sind - so vertraglich fixiert - legal, aber sie sind vor dem Hintergrund möglicherweise parallelen wirtschaftlichen Niedergangs des Unternehmens - unter Umständen sogar noch verbunden mit Entlassungen - vielleicht nach Auffassung vieler nicht legitim.
  - Die Verlagerung von Gewinnen in Niedrigsteuerländer ist legal; ja ein gewisser Steuerwettbewerb zwischen Ländern aber auch innerhalb einzelner Länder ist sogar, beispielsweise zur Förderung strukturschwacher Regionen, gewünscht. Denken Sie an besondere steuerliche Vergünstigungen für Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung. Aber ist es legitim, am Ort der eigenen Wertschöpfung, am Ort, wo die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle Vorteile des Rechtsstaates, der Infrastruktur etc. nutzen, letztlich kaum oder gar keine Steuern zu zahlen - mit Hilfe ganz legaler Rechts- und internationaler Organisationsstrukturen?
  - Oder auch die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer - trotz erheblichen Gewinnes - ist legal. Einige würden aber sagen, daß das nicht legitim ist. Eine Diskussion, die ja interessanterweise mittlerweile auch der neue US-Präsident führt.

Legal richtiges Handeln: einfach zu definieren. Legitim richtiges Handeln: komplexer und abhängig vom individuellen, aber auch gesellschaftlichen Kontext, der sich darüber hinaus im Zeitablauf ändern kann. Und für die angestellte Führungskraft wird das alles noch dadurch viel komplexer, weil sie dem Eigentümer des Unternehmens gegenüber verpflichtet ist, den Erfolg des geführten Betriebes zu maximieren. Das ist in der Regel die vertragliche Grundlage und der erreichte Erfolg entscheidet über die Verlängerung oder auch Aufhebung des eigenen Vertrages.

Nichtnutzung legaler steuerlicher Optimierungsmöglichkeiten, Nichtnutzung von Effizienz- und Effektivitätssteigerungspotentialen - auch durch legale Verlagerung von Kapazitäten - können hier als Managementfehlleistung, als nicht vertragskonformes Verhalten tituiert werden. Ja, der Verzicht auf die Erschließung entsprechender Potentiale kann sogar - so Wettbewerber diese Potentiale für sich nutzen - zur Gefährdung der Marktposition des eigenen Unternehmens führen.

Potentialverzicht → für den eigenverantwortlichen Unternehmer, der die Konsequenzen des eigenen Handelns selbst verantworten und auch erleiden muß, relativ einfach.

Potentialverzicht → für den angestellten Manager möglicherweise Grundlage für eine Diskussion über eigenes fahrlässiges oder unternehmensschädliches Verhalten.

#### Andere globale Wertemaßstäbe

Lassen Sie mich eine zweite Herausforderung für das richtige Handeln unserer Führungskräfte, für das richtige Verhalten im Sinne des "ehrbaren Kaufmanns" skizzieren: Das richtige Verhalten im Zusammenhang mit der Globalisierung der internationalen Geschäftsführung. Herausforderung ist hier die Konfrontation des international agierenden Managers oder Unternehmers mit zum Teil ganz anderen Wertehierarchien bzw. auch Werten selbst.

Auch hier gibt die Rechtsprechung, sogar die nationale Rechtsprechung - also die Legalität -, einen Rahmen vor: Beispielsweise wird Bestechung bei uns auch im internationalen Kontext geächtet. Ein bis zur Jahrtausendwende noch möglicher steuerlicher Abzug von Bestechungskosten im internationalen Bereich bzw. die offizielle Anerkennung dieser Kosten in der eigenen Kostenrechnung ist nicht mehr möglich. Für einige Unternehmen hieß das Rückzug aus Einzelländern, da dort ohne eine recht offene Bestechung - Korruption - kaum Geschäfte möglich sind. Nigeria ist ein Beispiel für ein Land, aus dem sich deutsche Unternehmen zurückzogen.

Problematischer ist die verdeckte Korruption, wie ich es in meinem eigenen früheren Beratungsunternehmen selbst am Rande miterlebte. Ein durchverhandeltes Projekt für eine arabisches Regierung mit einem mehrfachen Millionenwert stand vor der abschließenden Vertragsunterzeichnung durch den zuständigen Minister, als unerwarteterweise eine abschließende Bitte um Einbezug eines landeskundlichen Beraters aus der Herrscherfamilie formuliert wurde, angeblich zur Sicherstellung von Empfehlungen, die letztlich auch wirklich der spezifischen Landessituation angepaßt sind. Gegen ein durch uns als Auftragnehmer zu zahlendes Entgelt von einigen Hunderttausend Dollar.

Das Geschäft kam nicht zustande. Wir haben das Projekt aufgrund unserer eigenen Wertemaßstäbe nicht gemacht. Vollkommen zum Unverständnis unserer potentiellen Auftraggeber, die bei der ganzen Angelegenheit überhaupt nichts Anrühiges, weder etwas illegales noch etwas illegitimes, sahen.

Und derartige Konfrontation mit anderen, die eigene Position herausfordernden Werteunterschieden gibt es im internationalen Geschäftsverkehr häufig. Bei Vertragsverhandlungen mit Rußland oder China, bei Verabredungen, dem berühmten Handschlag des "ehrbaren Kaufmanns" in Südamerika oder insgesamt der Verlässlichkeit getroffener Regularien in Afrika oder anderswo. Und dabei stellt sich dann immer wieder die Frage nach Anpassung des eigenen Wertesystems an die Gebräuche des anderen Landes oder am Festhalten dessen, was man auch bei uns als "ehrbar" bezeichnen würde.

Erlauben Sie mir - den christlichen Rahmen dieser Veranstaltung nutzend - dazu eine kleine Anekdote, die Ihnen das bezogen auf unsere christliche Wertesystematik verdeutlichen kann:

Vor knapp zwei Jahre hatte ich die Freude, einer Bibelarbeit von Frau Professor Mihamm Kim-Rauchholz in Stuttgart beiwohnen zu dürfen. Frau Kim-Rauchholz ist Theologieprofessorin, ehemalige Missionarin und - hier wichtig - sie kommt gebürtig und in vielem geprägt aus Südkorea. Die ihr für die Bibelarbeit vorgegebene Bibelstelle stammte aus Lukas 16, 1-9. Sie beschäftigt sich - wie ja andere Bibelstellen auch - aus einem ganz besonderen Blickwinkel mit dem "ehrbaren Kaufmann": "Er (= Jesus) sprach aber auch zu den Jüngern: Es war ein reicher Mann, der hatte einen Verwalter; der wurde bei ihm beschuldigt, er verschleudere ihm seinen Besitz. Und er ließ ihn rufen und sprach zu ihm: 'Was höre ich da von Dir? Gib Rechenschaft über Deine Verwaltung; denn Du kannst hinfort nicht Verwalter sein.' Der Verwalter sprach bei sich selbst: 'Was soll ich tun? Mein Herr nimmt mir das Amt; graben kann ich nicht, auch schäme ich mich zu betteln. Ich weiß, was ich tun will, damit sie mich in ihre Häuser aufnehmen, wenn ich von dem Amt abgesetzt werde.' Und er rief zu sich die Schuldner seines Herrn, einen jeden für sich und fragte den ersten: 'Wieviel bist Du meinem Herrn schuldig?' Er sprach: 'Hundert Eimer Öl'. Und er sprach zu ihm: 'Nimm Deinen Schuldschein, setz Dich hin und schreibe flugs 50'. Danach fragte er den zweiten: 'Du aber, wieviel bist Du schuldig?'. Er sprach: 'Hundert Sack Weizen'. Und er sprach zu ihm: 'Nimm Deinen Schuldschein und schreib 80'. Und der Herr lobte den ungetreuen Verwalter, weil er klug gehandelt hatte; denn die Kinder dieser Welt sind unter ihresgleichen klüger als die Kinder des Lichtes. Und ich sage Euch: Macht Euch Freunde mit dem ungerechten Mammon, damit, wenn Ihr zu Ende geht, sie Euch aufnehmen in die ewigen Hütten."

Frau Professor Kim-Rauchholz erzählte im Anschluß an die Lesung dieses Gleichnisses, daß sie mit diesem Text bei Start ihres Theologiestudiums durch einen ihrer theologischen Lehrer konfrontiert worden war. Er hielt zu diesem Text eine Andacht. Und er begann seine Andacht mit den Worten, daß die Geschichte vom unehrlichen Verwalter in Lukas für ihn der "schwierigste Text im Neuen Testament" sei. Und Frau Kim-Rauchholz erzählte, daß sie ob dieser Aussage sehr verwundert gewesen sei und daß sie das Dilemma ihres theologischen Lehrers nicht nachvollziehen konnte. Lukas 16, 1-9 gehöre sicherlich nicht zu ihren Lieblingstexten der Bibel, aber der schwierigste Text?

In ihrer Bibelarbeit führte sie aus, daß sie im Laufe der Jahre während ihres Studiums in Deutschland immer besser verstehen konnte, warum ihr theologischer Lehrer dies so formuliert hatte. Ehrlichkeit sei ihrer Erfahrung folgend in Deutschland ein ganz wesentliches Markenzeichen für den christlichen Glauben. Und deshalb sei es natürlich schwierig zu schlucken, daß Jesus in der Geschichte mit keinem Wort die Unehrllichkeit des Verwalters tadelt, sondern ihn statt dessen auch noch lobt - sicherlich Ursache dafür, warum der Text sich so schwierig, sperrig und problematisch anfühlt. Sie selber, so Frau Kim-Rauchholz, käme aus Asien und habe auch längere Zeit in Mikronesien gelebt und es erschien ihr um so interessanter zu sehen, daß in diesen Kulturen Beziehung, Gastfreundschaft, die Ehre, Höflichkeit oder das Teilen von Gütern unter Christen als weit höhere Werte angesehen werden als zum Beispiel Ehrlichkeit.

Und in diesem Zusammenhang fragte sie sich dann in ihrer Bibelarbeit im Gegenzug, was für sie als Koreanerin der schwierigste Text im neuen Testament gewesen wäre oder ist. Sie beschrieb dies mit Markus 8, Vers 33, wo Petrus die Ankündigung eines leidenden Messias nicht akzeptieren will und Jesus zu Petrus sagt: "Gehe weg von mir, Satan, denn Du bist mir ein Ärgernis". Das, so Professor Kim-Rauchholz, ginge ja gar nicht. Dies wäre ein Gesichtverlust sondergleichen und das noch vor der versammelten Mannschaft. Spätestens hier schien es ihr dann so zu sein, daß Jesus wohl eher (so nannte sie es) "europäisch direkt" als orientalisches positioniert sei.

Auch ich empfinde das Gleichnis aus Lukas 16, 1-9 als schwierig und bin erstaunt darüber, daß Jesus den Verwalter gar nicht ob seines den Handlungen gegenüber den Schuldnern vorausgehenden negativen Verhaltens zur Rechenschaft zieht.

Aber darum geht es mir hier ja eigentlich gar nicht.

Ich finde, diese Geschichte verdeutlicht gut, wie unterschiedlich mögliche Wertehierarchien im internationalen Kontext aussehen können. Und natürlich stellt dies für den global agierenden Manager eine Herausforderung dar: Fragestellung ist dabei, in welchem Umfang er diese anderen Wertehierarchien oder im gesellschaftlichen Kontext auch ganz andere, uns nicht so bedeutende Werte berücksichtigt, sie respektiert oder gar akzeptiert.

In jedem Falle zwingen die oft kulturell bedingten Werteunterschiede zur Reflektion über das eigene Wertekorsett. Und möglicherweise zu dessen bewußter Bestätigung oder aber auch bewußter Hintanstellung. Und das eben ist meine erste Hypothese: Der global tätige Manager ist immer wieder mit der Herausforderung konfrontiert, über den eigenen Maßstab für das ethisch richtige Tun und Unterlassen zu reflektieren, parallel zur angesprochenen Frage der im Zeitablauf durchaus modifizierbaren Beurteilung und Begründung von Legitimität.

Zur Vollständigkeit gesagt sei, daß es natürlich noch weitere Herausforderungen für unsere ehrbaren Kaufleute, unsere Führungskräfte gibt, die ich hier aus Zeitgründen aber nicht detaillieren kann. Beispiele sind der verantwortungsvolle Umgang mit den ja im Detail oft gar nicht absehbaren Folgen der Technologieentwicklung, beispielsweise Digitalisierung und der parallele Umgang mit einer unermeßlichen Datenfülle, die eben auch leicht mißbraucht werden kann.

**Zu meiner zweiten Hypothese**, dem positiven Gesamturteil über das aus meiner Erfahrung in weitgehendem Maße den Maßstäben des "ehrbaren Kaufmanns" entsprechende Verhalten unserer deutschen Führungskräfte, Unternehmer wie Manager:

Ja, natürlich gibt es auch in der Wirtschaft die gleiche Gier, den gleichen Geiz und Neid wie in anderen Bereichen unserer Gesellschaft. Natürlich spielt auch hier der eigene Vorteil eine oft wichtige, zu wichtige Rolle. Meine eigene Erfahrung aus über 40jähriger Zusammenarbeit mit vielen Managern und aus dem langjährigen Coaching von Führungskräften bestätigt aber, daß all diese negativen Verhaltensweisen und Charakteristika in unserem Wirtschaftsleben nicht anders ausgeprägt sind als in der übrigen Gesellschaft, und ich kann dies beispielsweise auch sehr gut mit über 20jähriger eigener Erfahrung in der Evangelischen Kirche vergleichen. Sicherlich gibt es Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen und auch Branchen/Industrien. Und sicherlich steht "die Wirtschaft" unter einer besonderen Beobachtung der kritischen Öffentlichkeit. Dabei ist die Einhaltung der angesprochenen Werte und Maßstäbe durchaus rational.

Berthold Leibinger, einer der bedeutenden deutschen Unternehmer - Inhaber des Maschinenbauers Trumpf und langjähriges Mitglied diverser Aufsichtsräte - formulierte das einmal so: "Wir brauchen die Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns, weil menschliches Zusammenleben, wenn es denn funktionieren soll, auch über Länder- und Kulturgrenzen hinweg, auf gegenseitigem Vertrauen beruht."

Mein in Summe positives Urteil über unsere Führungskräfte wird durch das Image der deutschen Unternehmer und Manager bestätigt: Vertrauen, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Qualitätsorientierung und Respekt sind wichtige Merkmale, mit denen globale Geschäftspartner deutsche Unternehmer und Führungskräfte beschreiben. Und nicht zuletzt steht Deutschland im seit über zwanzig Jahren von Transparency International erhobenen Korruptionsindex unter 176 Ländern recht nachhaltig an 10. Stelle, hinter den skandinavischen Ländern und etwa Neuseeland und vor den USA (18), Japan (20) und Frankreich (23).

All dies ist aus meiner Sicht auch dadurch begründet, daß unser Gesellschaftssystem, unsere Werteordnung der Sozialen Marktwirtschaft nach wie vor in hohem Maße durch ein christlich basiertes Wertesystem geprägt sind. Ein Wertesystem, das noch selbst da verinnerlicht ist, wo Menschen die Institution Kirche verlassen haben. Die angesprochene goldene Regel, die Zehn Gebote, Kerngedanken der Bergpredigt sowie die großen Gleichnisse der Bibel prägen unser aller Denken und Handeln bewußt oder eben auch unbewußt und geben einen sehr klaren Kompaß für das, was richtig ist und was falsch ist. Als Grundlage für die Gesetzgebung aber eben auch für die Einhaltung einer angemessenen Legitimität. Und es ist ja spannend zu sehen, wie der gesellschaftliche Diskurs oftmals in Bereichen der Legitimität startet - Mindestlöhne, Steuerverschiebung, Partizipationsquoten - und dies dann - je nach Diskussionsverlauf und Bedeutung - in Regeln oder auch Gesetze überführt. Legitimität wird durch Legalität ersetzt und klargestellt. Somit wird erwartetes richtiges Verhalten in verlangtes richtiges Verhalten übersetzt. Und der klare eigene Wertemaßstab hilft dann natürlich auch bei der genannten Herausforderung im Umgang mit unterschiedlichen Wertesystemen.

**Zu meiner dritten und letzten Hypothese**, der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Reflektion über unser Wertesystem und auch der Erfordernis einer punktuellen Anpassung der tradierten alten Maßstäbe des "ehrbaren Kaufmanns":

Was ist hier erforderlich?

- Aus meiner Sicht geht es hier einerseits um die kontinuierliche Weiterentwicklung vorhandener Regelwerke, seien sie gesetzlich verankert oder beispielsweise im Regelwerk des Corporate Governance Codes beschrieben. Diese Begrenzungen bilden ja auch einen ganz prinzipiellen Leitgedanken für unser Wertesystem der Sozialen Marktwirtschaft - auch beispielsweise in Abgrenzung zu rein kapitalistischen Wirtschaftsformen. Es geht um die kontinuierliche Hinterfragung auch des erwarteten legitimen Verhaltens - unter Umständen (ich habe es angesprochen) auch um die Überführung von Legitimität in Legalität.
- Dann geht es um die kontinuierliche, auch öffentliche Identifikation und Diskussion nicht akzeptierten, nicht gewollten Verhaltens. Um die Bestrafung der Schuldigen. Es geht um eine wache Medienlandschaft und um Kunden, Konsumenten, die bereit sind, falsch agierende Manager und deren Unternehmen durch Nichtkauf zu ächten. Das müßte oder könnte dann für den "ehrbaren Konsumenten" aber eben auch heißen, daß er oder sie bestimmte Produkte aus Massentierhaltung oder aus Billiglohnländern nicht mehr kauft.
- Darüber hinaus spielen natürlich auch die mittlerweile in fast allen Unternehmen geführten Leitbilddiskussionen, die Formulierung innerbetrieblicher Verhaltensstandards sowie der Ethikunterricht an den guten Business-Schools und Universitäten eine große Rolle.
- Am wichtigsten aber erscheint mir das gute Rollenmodell von verantwortungsvollen, ethisch fundierten Führungskräften. Das Modell der Führungskräfte, die nicht nur das Richtige tun und das Falsche unterlassen, sondern auch reflektierend in der Lage sind, den eigenen Wertemaßstab zu formulieren. Und die darüber hinaus in der Lage und willens sind, dies auch beispielgebend zu kommunizieren.

Dazu ein kurzer abschließender Werbeblock: Unser Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer hat dazu gemeinsam mit dem ehemaligen Ratsvorsitzenden der Evangelischen Kirche, Bischof Wolfgang Huber, aus Anlaß des Reformationsjubiläums soeben ein Buch veröffentlicht, in dem 35 herausragende Führungskräfte genau dies tun: Sie skizzieren die Wahrnehmung ihres eigenen, in diesem Falle protestantisch geprägten Weltbildes und seiner Basiswerte und beschreiben Ansätze für dessen Relevanz für das eigene tägliche Handeln. Spannend und vielfach richtungsweisend für die Beschreibung und Stärkung des Modells vom "ehrbaren Kaufmann".

Ich freue mich auf unsere spätere Diskussion.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

\* \* \*