

**SÜDWESTRUNDFUNK  
SWR2 WISSEN - Manuskriptdienst**

**„Mit gutem Gewissen Manager werden -  
Wirtschaftsethik als Studienfach“**

Autorin und Sprecherin: Peggy Fuhrmann  
Redaktion: Sonja Striegl  
Sendung: Mittwoch, 9. Juni 2010, 8.30 Uhr, SWR2

---

**Bitte beachten Sie:**

*Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt.  
Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen  
Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.*

*Mitschnitte auf CD von allen Sendungen der Redaktion SWR2 Wissen/Aula  
(Montag bis Sonntag 8.30 bis 9.00 Uhr) sind beim SWR Mitschnittdienst in  
Baden-Baden für 12,50 € erhältlich.*

*Bestellmöglichkeiten: 07221/929-6030!*

**Kennen Sie schon das neue Serviceangebot des Kulturradios SWR2?**

*Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen  
Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen.  
Mit dem kostenlosen Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen  
Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert.*

*Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder [swr2.de](http://swr2.de)!*

*SWR2 Wissen können Sie ab sofort auch als Live-Stream hören im SWR2  
Webradio unter [www.swr2.de](http://www.swr2.de) oder als Podcast nachhören:  
<http://www1.swr.de/podcast/xml/swr2/wissen.xml>*

---

### **Wort-Take 1 - Ingo Pies:**

Die traditionelle Betriebswirtschaftslehre konzentriert sich primär darauf, Optimierungstechniken einzuüben. Und wir brauchen ergänzend dazu auch die Kompetenz, Verantwortung übernehmen zu können. Und das ist ne Kompetenz, die im traditionellen BWL-Studium gar nicht vorgesehen ist und wo die Wirtschaftsethik unbedingt helfen kann, dass man da etwas stärker wird.

### **Wort-Take 2 - Steven Schott:**

Ich studiere hier in Halle VWL mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsethik. Die Betrachtungsweise von Problemen hat sich auf jeden Fall durch die wirtschaftsethische Ausbildung verändert.

#### **Autorin:**

„Mit gutem Gewissen Manager werden - Wirtschaftsethik als Studienfach“.  
Eine Sendung von Peggy Fuhrmann.

### **Wort-Take 3 - Steven Schott:**

Durch dieses veränderte Denken kann ich mich auch ein wenig in die Lage der Manager versetzen und weiß dadurch, dass einfach die Anreize falsch waren, und dass auch die Manager in einem sozialen Dilemma standen, und das habe ich durch die Wirtschaftsethik besser verstanden.

#### **Autorin:**

Universität Halle, Institut für Wirtschaftswissenschaften. Seit einigen Jahren wird hier ein Schwerpunkt für Wirtschaftsethik angeboten. Und aufgerüttelt durch die Finanzkrise und Skandale um maßlose oder korrupte Manager wollen auch immer mehr Wirtschaftsstudenten lernen, wie sie bei ihrer künftigen Arbeit in Unternehmen auch moralische Prinzipien durchsetzen können. So wie Steven Schott und Franziska Mittelstedt. Beide sind Anfang 20 und studieren im 5. Semester. Die Finanzkrise hat ihnen gezeigt, wie problematisch es ist, wenn Unternehmer ausschließlich Gewinnmaximierung anstreben.

### **Wort-Take 4 - Franziska Mittelstedt:**

Da war mir noch mehr klar, wie wichtig es eigentlich ist, dass man das Ganze betrachtet, dass man sensibilisiert darauf ist und aber auch weiß, wie kann ich mich aus so einer Situation auch wieder selbst heraus holen. Und es war halt auch wirklich interessant, Sachen die man in der Theorie gelernt hat, dann wirklich in der Zeitung zu lesen.

### **Wort-Take 5 - Steven Schott:**

Der Vorteil ist natürlich. Dadurch, dass ich halt den Schwerpunkt gewählt hab und dadurch dass das jetzt aktuell ist, versteht man's natürlich besser als wenn man etwas anderes studieren würde.

#### **Autorin:**

Vorlesungen behandeln die „drängendsten Gegenwartsprobleme der sozialen Marktwirtschaft“ - so der einführende Text. Gemeint sind Arbeitslosigkeit, Umweltschutz, soziale Sicherung, Korruption. Dabei lesen die Studenten auch

Texte zu zentralen Begriffen wie Gerechtigkeit, Verantwortung, Solidarität und Nachhaltigkeit. Absolutes Neuland im Ökonomiestudium. Mit diesem theoretischen Rüstzeug versehen analysieren die künftigen Manager konkrete Fälle um zu lernen, wie sich faire Geschäftsbeziehungen, sozialverträgliche Arbeitsbedingungen und hohe Standards für Umweltschutz und Ökologie in unterschiedlichen Branchen etablieren lassen und wo Konfliktfelder liegen. Außerdem berichten Unternehmer, die für ethisches Handeln bekannt sind, wie sie Gewinnerorientierung und Moral verbinden. Das sind Unternehmer wie Alfred Ritter.

**ATMO 1:** (Am Empfang bei Ritter Sport) Tür öffnet und schließt sich automatisch „Guten Morgen“, Gespräch am Empfang, ...

**Autorin:**

In Waldenbuch, einer idyllischen Kleinstadt bei Stuttgart. Am grünen Ortsrand liegt die Fabrik des Schokoladenherstellers. Ein Familienunternehmen, das seit einigen Jahren vom Enkel des Firmengründers geleitet wird. Alfred Ritter jun. hat hohe wirtschaftsethische Standards zur Grundlage seiner Arbeit gemacht. Sein Credo:

**Wort-Take 6 - Alfred Ritter:**

Eine Firma ist eine Veranstaltung von Menschen für Menschen. Und man geht mit den Menschen um, wie man möchte, wie eigentlich mit Menschen umgegangen werden soll. Das heißt, ne gewisse Fairness wünscht man sich selber und das ist in Ordnung, das dann auch zu bieten im Betrieb.

**Autorin:**

Diese Fairness zeigt sich in sehr guten Arbeitsbedingungen für die 800 Angestellten, hohen Umweltstandards bei der Produktion und einer gerechten Bezahlung für Biokakao, den Campesinos in Nicaragua für die Firma anbauen. Biokakao ist bisher nur ein geringer Teil des insgesamt benötigten Kakaos, doch Ritter will künftig mehr davon verarbeiten. Denn:

**Wort-Take 7 - Alfred Ritter:**

Ich persönlich mag Menschen nicht, die ihre eigene Gier über das Verhältnis zu ihren Mitmenschen stellen. Und da mach ich's dann auch nicht so.

**Autorin:**

Unternehmer mit hohem ethischem Anspruch wie Alfred Ritter gelten in Wirtschaftskreisen als Außenseiter. Vermutlich hat der für einen Firmeninhaber ungewöhnliche Berufsweg des 53-Jährigen dazu beigetragen, den Blick auch auf Anderes als die Bilanzen zu richten.

**Wort-Take 8 - Alfred Ritter:**

Ich hab erst Volkswirtschaft studiert und dann Psychologie. Und hab mich dann ein bisschen als Psychologe versucht. Hab dann eine andere Firma gegründet, die Firma Paradigma, die heute auch ein wunderschönes Unternehmen ist. Die produziert Sonnenkollektoren in China. Es ist übrigens gut, dass ich erst anderes gemacht habe. Man muss sich außerhalb seine Sporen verdienen. Sonst heißt's immer, ja wenn ich Unternehmersohn wäre, dann hätte ich das auch gekonnt.

Wenn man dann was Anderes gemacht hat, geht das besser.

**Autorin:**

Für die meisten Manager heißt das oberste Ziel Gewinnmaximierung. Wie es sich erreichen lässt, lernen sie im Wirtschaftsstudium. Doch Unternehmer wie Alfred Ritter beweisen, dass moralische Grundsätze und wirtschaftlicher Erfolg keine unversöhnlichen Gegensätze darstellen. Und inzwischen bieten auch zehn Universitäten Seminare zur Wirtschaftsethik an. Entweder als philosophische Zugabe zur Wirtschaftslehre oder als Bestandteil der Ökonomie. Dieses Konzept vertritt Ingo Pies, Wirtschaftsethik-Professor an der Universität Halle:

**Wort-Take 9 - Ingo Pies:**

Hier werden ja Betriebswirte und Volkswirte ausgebildet. Also Leute, die professionell hinterher als Ökonomen auf den Markt gehen wollen. Und die Wirtschaftsethik darf nicht als Fremdkörper in diesem Studium auftauchen. So nach dem Motto: In der Vorlesung vormittags höre ich, der Betrieb soll seinen Gewinn maximieren. Und nachmittags höre ich dann: Da soll's auch noch irgendwie um Moral gehen. Das passt nicht zusammen. Und wenn die Wirtschaftsethik so gelehrt wird, dann bleibt sie ein Fremdkörper und wird wie bei einer Immunreaktion abgestoßen. Also wir wollen unsere Studierenden nicht zu besseren Menschen erziehen, sondern wir wollen sie zu kompetenteren Managern ausbilden, zu Leuten, die eine Kompetenz erworben haben, wie man ganz bestimmte Probleme löst. Und ganz bestimmte Probleme kann man eben durch Moral lösen.

**Autorin:**

Ethische Probleme in Unternehmen führt der Ökonomieprofessor nicht auf die mangelnde Moral einzelner Manager zurück, sondern auf bestimmte Strukturen in Betrieben. Zum Beispiel, wenn es um Korruption geht:

**Wort-Take 10 - Ingo Pies:**

Wenn Sie sich darüber unterhalten, warum Siemens korrupt gewesen ist, dann ist das zunächst mal die Organisation, die dieses Korruptionsproblem hatte und nicht die einzelnen Personen. Die einzelnen Personen sind im Zweifelsfall austauschbar. Aber ob eine Organisation jetzt korruptionsfrei handelt oder nicht, das hängt letzten Endes von den Strukturen ab in diesem Unternehmen. Und diese Strukturen, die institutionellen Rahmenbedingungen in diesem Unternehmen, die kann man gestalten. Und die zu gestalten ist ne ganz genuine Managementaufgabe und dafür muss man gut ausgebildet sein.

**Autorin:**

In den Wirtschaftsethik-Seminaren lernen die Studenten, wie sie in verschiedenen Unternehmensbereichen Strukturen schaffen können, die ethisches Verhalten fördern.

**Wort-Take 11 - Ingo Pies:**

Es reicht nicht, wenn der Vorstand dekretiert: Wir machen jetzt keine Korruption mehr, und gleichzeitig aber den Druck aufrechterhält, Aufträge um jeden Preis

herein zu holen. Das geht natürlich nicht. Sondern das Integritätsversprechen der Organisation muss glaubwürdig sein. Zu den Anreizen gehört beispielsweise eine ordentliche Sanktionsandrohung. Und es gehört ein System von Regeln dazu, das dazu führt, dass diese Sanktionen auch ernst umgesetzt werden. Das wichtigste Instrument ist Whistle Blowing, ein anonymes Hinweissystem, das einem Mitwisser eine Möglichkeit bekommt, sein Wissen an die relevanten Stellen weiter zu geben, ohne persönliche negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Wir wissen aus empirischen Forschungen im internationalen Vergleich: Das ist das wirksamste Instrument zur Korruptionsprävention, wir wissen aber auch, dass es in deutschen Unternehmen fast noch gar nicht zur Anwendung kommt.

**Autorin:**

Während Korruption natürlich nicht in jeder Firma droht, müssen sich alle Betriebe mit Umweltschutz und Ökologie, sozialen Aspekten der Unternehmensführung sowie Fragen von Fairness und Gerechtigkeit in Geschäftsbeziehungen auseinandersetzen. Mit diesen Themen beschäftigt sich die Wirtschaftsethik hauptsächlich. Als Grundsatz gilt: **Sämtliche** geschäftlichen Aktivitäten sollen darauf ausgerichtet sein, dass alle jeweils Betroffenen profitieren: das Unternehmen selbst, aber ebenso die Gesellschaft, die Kunden, die Mitarbeiter. Dem entsprechend lernen die Studenten, wie sie in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen Moral und Gewinnorientierung vereinbaren können:

**Wort-Take 12 - Ingo Pies:**

Und vor allem, dass Moral sogar als Produktionsfaktor eingesetzt werden kann. Also dass man damit Geld verdienen kann, wenn man sich moralisch verhält. Das ist die Idee, die wir hier ausbuchstabieren und die wir auch versuchen, unseren Studierenden in den Veranstaltungen nahe zu legen, vor Augen zu führen, mit ihnen konkret einzuüben.

**Autorin:**

Die Universität Halle bietet Wirtschaftsethik als Studienschwerpunkt an. Aber auch Studenten, die ganz konventionell Betriebs- oder Volkswirtschaft studieren, müssen mehrere Wirtschaftsethik-Seminare besuchen. So werden alle Studenten erreicht, und nicht nur diejenigen, denen moralische Fragen von vornherein am Herzen lagen. Vielen ergeht es dann wie Franziska Mittelstedt, die mit BWL - begann und nach zwei Semestern Wirtschaftsethik als Schwerpunkt wählte. Ihre Gründe:

**Wort-Take 13 - Franziska Mittelstedt:**

... dass das klassische BWL- und Wirtschaftsstudium im Allgemeinen sehr sehr rationalisiert ist und immer auf ein bestimmtes Problem fokussiert. Das heißt, dass die einzelnen Vorlesungen sehr für sich sind und sehr spezialisiert. Und bei der Wirtschaftsethik ist es so, dass es genau darauf gezielt ist, dass man einen Überblick gewinnt, dass man Zusammenhänge erkennt, dass man die Folgen des Handelns versteht und auch die Gründe des Handelns, ganz wichtig. Also die Wirtschaftsethik hat mein Interesse ganz besonders geweckt, weil man halt so viele Dinge damit erklären kann oder auch viele Problemstrukturen erkennen und dann lösen kann. Und da wollte ich dann einfach auch viel mehr wissen, um dann

damit auch mehr Handwerkszeug zu haben, um dann wirklich auch in der Wirtschaftsethik zu arbeiten.

**Autorin:**

Manche Universitäten bieten zwar keinen Wirtschaftsethik-Schwerpunkt an, behandeln das Thema aber in einzelnen Pflicht-Seminaren für BWL-Studenten. So wie die Universität Mannheim, die vor einem halben Jahr eine Professur für Wirtschaftsethik eingerichtet hat. Doch offenbar braucht es einige Zeit, um ein solches Angebot traditionellen BWL-Studenten schmackhaft zu machen. So jedenfalls die bisherige Erfahrung des Lehrstuhlinhabers Nick Lin-Hi:

**Wort-Take 14 - Nick Lin-Hi:**

Sie haben natürlich eine Reihe von Studierenden, die sind am Anfang sehr skeptisch. Sie haben hier ein Thema, wo man eine gewisse Sensibilität braucht, um am Anfang damit - ich nenns mal so - warm zu werden. Ich glaube, es ist gerade für BWLer ne Herausforderung, sich mit ethischen Themen auseinander zu setzen.

**Autorin:**

Professor Nick Lin-Hi kann die Skepsis vieler Studenten sogar verstehen, denn auch er war einmal ein sehr konventioneller BWL-Student:

**Wort-Take 15 - Nick Lin-Hi:**

Ich hab damals angefangen, Betriebswirtschaftslehre zu studieren, weil ich von den ökonomischen Chancen fasziniert war. Das heißt kurz formuliert, Sie konnten mit nem BWL-Studium schnell viel Geld verdienen. Und insofern verstehe ich auch alle Studierenden, die heute noch mit diesem Gedanken einsteigen.

**Autorin:**

Doch zu lernen, wie man Gewinne eines Unternehmens maximiert, war Nick Lin-Hi bald zu wenig. Ihm fehlte die Einbettung der Betriebswirtschaftslehre in einen größeren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenhang.

**Wort-Take 16 - Nick Lin-Hi:**

Und genau diese Möglichkeit habe ich dann im Bereich der Wirtschaftsethik gefunden, wo man halt noch mal über die Dinge, die man sonst im Studium gelernt hat, reflektiert hat, nachgedacht hat und wo ich dann für mich feststellen konnte, dass mir diese Reflexion dabei hilft, Dinge zu sehen, die ich sonst mit meinem ökonomischen Vorwissen eben nicht wahrnehmen konnte, Zusammenhänge zu erkennen und damit halt neue Wege einschlagen zu können und auch neue Fragestellungen lösen zu können.

**ATMO 2: Produktionshalle**

**Autorin:**

Wie solche neuen Wege aussehen können, zeigen Unternehmer wie Alfred Ritter. Zum Beispiel, wenn es um Ökologie und Umweltschutz geht.

## **ATMO 2: Produktionshalle**

### **Autorin:**

In der ersten Produktionshalle der Schokoladenfabrik ist es drückend heiß und laut. Hier werden in riesigen Bottichen gerösteter Kakao, Milchpulver und Zucker gemischt und dann bei 60 Grad Wärme mehrere Stunden lang gerührt. So erhält die Schokolade den gewünschten zarten Schmelz. Doch das stundenlange Erhitzen und maschinelle Rühren verschlingen sehr viel Energie. Ebenso die weitere vollautomatische Produktion, bei der die Schokomasse in Tafelformen gegossen, mit Zutaten wie Haselnüssen oder Rosinen gemischt und schließlich gekühlt und verpackt wird.

## **ATMO 3: Produktionshalle**

### **Autorin:**

Wer Schokolade umweltschonend herstellen will, muss vor allem Energie einsparen und Verpackungsmüll reduzieren. Alfred Ritter ist Beides vorbildlich gelungen. Für sein Umweltengagement wurde der Unternehmer mehrfach ausgezeichnet: So ernannten ihn der World Wide Fund for Nature und die Zeitschrift „Capital“ vor einigen Jahren zum „Ökomanager des Jahres“.

### **Wort-Take 17 - Alfred Ritter:**

Wir haben hier unser eigenes Blockheizkraftwerk, mit dem wir so ungefähr ein Drittel Primärenergie einsparen; wir haben es geschafft, unseren Müll in den letzten zehn Jahren um 90 % zu reduzieren. Und wir sind da noch lange nicht am Ende der Fahnenstange. Im Moment läuft gerade mit der Klimatisierung vom Unternehmen ein Projekt, wo wir wieder richtig Energie einsparen können. Also das ist einfach ein Thema, da gehen wir dauernd voran.

### **Autorin:**

Um sicher zu stellen, dass Umweltschutz auch langfristig hohe Priorität behält, hat Alfred Ritter entsprechende Leitlinien fixiert.

### **Wort-Take 18 - Alfred Ritter:**

Wir haben in unserer Unternehmensphilosophie oder unserem Leitbild geschrieben, dass einer energiesparenden oder ökologisch sinnvollerer Energiemaßnahme der Vorrang gegeben wird, solange sie nicht mehr als zehn Prozent mehr kostet als die konventionelle Lösung. Und das ist bindend. Wir versuchen wegzukommen von Energie verschwendenden Maßnahmen. Aber natürlich nur in Schritten, wie es sich ein Industrieunternehmer auch leisten kann. Und langfristig hat sich's noch jedes Mal gerechnet.

### **Autorin:**

Engagierter Umweltschutz ruiniert eine Firma also keineswegs. Die meisten Ökonomiestudenten aber werden später in Betrieben arbeiten, deren Geschäftsführer eher zähneknirschend staatliche Umweltschutzauflagen erfüllen - und weiter gehende Investitionen als unzumutbaren Kostenfaktor ablehnen. Doch im Wirtschaftsethik-Studium lehrt Ingo Pies die künftigen Manager, wie sich

Umweltschutz rechnen kann.

**Wort-Take 19 - Ingo Pies:**

Sie brauchen, damit er sich durchsetzen kann, entweder einen Wettbewerbsvorteil durch ökologisches Verhalten oder aber mindestens eine Wettbewerbsneutralität. Einen höheren Umsatz können Sie erwirtschaften, wenn es Ihnen gelingt, eine höhere Zahlungsbereitschaft bei den Kunden für das Produkt zu generieren. Und da haben wir in den letzten Jahrzehnten mächtige Fortschritte gemacht. Also die Leute fragen ökologische Produkte nach, das macht es den Unternehmen leichter, solche Angebote zu entwickeln. Es gibt aber auch viele ökologische Probleme, wo die Endkonsumenten nicht unmittelbar eine höhere Zahlungsbereitschaft haben. Also alles das, was sich nicht in der ökologischen Qualität des Produktes sondern des Verfahrens niederschlägt, interessiert die Konsumenten eher weniger.

**Autorin:**

Dennoch zahlen sich solche Investitionen unter Umständen langfristig aus, weil sie Energie- oder Materialkosten sparen helfen. Die Studenten lernen noch weitere Hilfsmittel kennen, um Umweltschutz durchzusetzen: Etwa die Möglichkeit, andere Unternehmen für gemeinsame Umweltschutzaktivitäten zu gewinnen: Wenn alle nach den gleichen Standards produzieren, hat niemand Nachteile.

**Wort-Take 20 - Ingo Pies:**

Es ist durchaus möglich, dass die Unternehmen auf der Branchenebene eine kollektive Vereinbarung treffen. Kollektive Selbstbindung nennt man das. In einigen Bereichen funktioniert das sehr gut, in anderen funktioniert es eher kläglich, da muss man nachbessern. Das sind neue Instrumente, mit denen man auch erst mal Lern-Erfahrungen machen muss.

**ATMO 4:** Laute Produktionshalle / Mitarbeiter sprechen über die Firma

**Autorin:**

In der letzten Produktionshalle der Schokoladenfabrik Ritter. Während unablässig quadratische Tafeln über ein Laufband zu einer Verpackungsmaschine transportiert und dort mit farbiger bedruckter Folie umhüllt werden, verabschieden zwei Mitarbeiter eine Besuchergruppe, die sie durch das Werk geführt haben. Zeit auch für ein kurzes Gespräch miteinander: Beide loben die konstruktive Arbeitsatmosphäre.

**ATMO 4:** Laute Produktionshalle / Mitarbeiter sprechen über die Firma

**Autorin:**

Warum sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, ist leicht nachvollziehbar. Alfred Ritter bietet ihnen äußerst faire Arbeitsbedingungen:

**Wort-Take 21 - Alfred Ritter:**

Zunächst mal muss man ja bedenken, ein Mensch der hierher kommt, der verkauft seine Arbeitskraft und damit einen großen Teil auch seiner Lebenszeit. Und dafür möchte er einen Gegenwert haben, den kriegt er in Form von Geld. Und wie bei

jedem Geschäft sollte man da nicht anfangen, richtig knauserig zu werden. Wir haben deshalb z. B. die drei untersten Lohngruppen abgeschafft. Weil, das sind Löhne, von denen kann man nicht mehr richtig leben. Wir gehen nicht unter, wenn wir einen Euro oder zwei mehr für die Stunde bezahlen. Das ist nicht das Riesendrama. Außerdem muss man sagen, wenn die Leute sich von ihrer Firma gut behandelt fühlen, dann haben sie auch einen ganz anderen Arbeitseinsatz. Ich geh eigentlich davon aus, dass es billiger ist, sie besser zu bezahlen. Weil einfach der Arbeitseinsatz besser wird.

**Autorin:**

Die Mitarbeiter erhalten gute Löhne, und zusätzlich wird ein Teil des Unternehmensgewinns an sie ausgeschüttet. Außerdem ist es ausgewiesenes, im Unternehmensleitbild festgeschriebenes Ziel, sämtliche Arbeitsplätze langfristig zu sichern. Betriebsbedingte Kündigungen gab es tatsächlich noch nie. Wenn in flauerer Zeiten mal 50 Angestellte in der Produktion nicht gebraucht werden oder durch Rationalisierungen bestimmte Tätigkeiten dauerhaft wegfallen, bietet der Betrieb den betroffenen Mitarbeitern Fortbildungen und eine andere Beschäftigung an. Ohnedies schreiben die Unternehmensrichtlinien eine intensive Förderung der Mitarbeiter vor. Denn:

**Wort-Take 22 - Alfred Ritter:**

Das ist eine Win-Win-Situation. Der Mitarbeiter hat etwas davon. Und wir als Firma haben nachher sehr gut ausgebildete Mitarbeiter. Und ich bin völlig überzeugt: Die Firma ist so gut wie ihre Mitarbeiter. Und wer die besten Mitarbeiter hat, der gewinnt auf die Dauer.

**Autorin:**

Dass Arbeitsplatzgarantien und gute Gehälter nicht nur aus moralischen Gründen zu empfehlen sind, sondern sich außerdem wirtschaftlich rechnen, vermittelt auch Ingo Pies seinen Studenten. Denn Engagement und Einsatzbereitschaft, wie Unternehmer sie heute erwarten, lassen sich kaum per Arbeitsvertrag einfordern. Sondern:

**Wort-Take 23 - Ingo Pies:**

In der modernen Wissensgesellschaft können die Unternehmen nur noch sicherstellen, dass sie für Bedingungen sorgen, unter denen die Arbeitnehmer freiwillig, nicht erzwungen, sondern freiwillig, die Leistungen erbringen, die das Unternehmen braucht. Also: Eigenverantwortung, Kreativität, Engagement usw. Wir arbeiten heute mit kleinen Teams, die selbstverantwortlich, eigenständig kreativ sind, die sich ihre eigenen Pläne machen, und in diesen Teams werden leistungsorientierte Löhne zu setzen versucht, und vor allen Dingen geht es darum, diese Teams mit einer Arbeitsatmosphäre zu versehen, in der das Leisten Spaß macht.

**Autorin:**

Im Finanzsektor bedeutet moralisches Handeln vor allem, riesige Geldsummen verantwortungsbewusst anzulegen. Genau daran mangelt es. Die Finanzkrise hat deshalb besonders das Image von Banken und Bankern beschädigt. Milliarden

wurden verzoockt, Boni in Millionenhöhe ausgezahlt, Staaten durch Spekulation an den Rand des Ruins getrieben. Warum Manager von Banken und Investmentgesellschaften häufiger verantwortungslos handeln, versucht der Finanzwirt Dr. Sven Remer zu erklären. Er sieht eine Ursache in der üblichen Ausbildung von Finanzmanagern, dem Studium der Wirtschaftsstatistik oder Wirtschaftsmathematik.

#### **Wort-Take 24 - Sven Remer:**

Das primäre Kennzeichen all dieser Studien- und Ausbildungsgänge ist ne starke Ausrichtung auf quantitative Fragen und Aspekte, also Zahlen, Zahlen, Zahlen und relativ wenig Bezug zur Realökonomie, das heißt, was passiert wirklich in der Wirtschaft, was wird wirklich finanziert mit dem Geld, was von den Banken kommt beispielsweise.

#### **Autorin:**

Der Finanzwirt leitet in Bochum den Masterstudiengang „Social Banking“. Dort lernen die Studenten, nach welchen Kriterien Investments als ethisch eingestuft werden können - überwiegend handelt es sich dabei um Bioprodukte, regenerative Energien oder Gesundheitsdienstleistungen. Und sie erfahren, was sozial oder ökologisch orientierte Banken und Investmentgesellschaften darüber hinaus auszeichnet: Zum Beispiel ihre Transparenz. Diese Institute informieren ihre Kunden detailliert über sämtliche Investments. Die Studenten setzen sich also mit inhaltlichen Fragen auseinander - und rechnen mit Geldsummen, die nachvollziehbar sind. Finanzmanager würden den Bezug zur Realität verlieren, weil sie ausschließlich in Größenordnungen von Millionen- oder Milliardenbeträgen rechnen, glaubt Sven Remer.

#### **Wort-Take 25 - Sven Remer:**

Sie liegen einfach jenseits unserer Größenvorstellungen, selbst für nen ausgebildeten Banker, glaub ich, ist eine Milliarde Euro beispielsweise nichts mehr, worunter man sich wirklich was vorstellen kann. Und ich denk, das beinhaltet die Gefahr, dass man sich eigentlich in einer virtuellen Welt bewegt, wo vielleicht auch die klassischen Warnlampen nicht mehr funktionieren.

Und da würde für mich schon ein Ansatzpunkt liegen, die Ausbildung für Banker und Finanzmenschen noch mal zu überdenken, indem man zum Beispiel die Größenordnungen, mit denen dort umgegangen wird, wieder auf ein menschliches Maß, so würde ich's nennen, zurück bricht, also eben nicht nur in Millionen oder gar in Milliarden rechnet, wies üblich ist, sondern in ganz praktischen handfesten Größenordnungen, mit denen der Mensch sich noch - vielleicht sogar von der privaten Sphäre aus - identifizieren kann.

#### **Autorin:**

Sven Remers Überlegungen liegen persönliche Erfahrungen zugrunde. Er hat in London ein finanzwissenschaftliches Promotionsstudium absolviert, und zwar zur Zeit der Technologieblase um die Jahrtausendwende, die Börsenspekulanten und ihren Kunden exorbitante Gewinne bescherte - bis die Blase platzte und die Kurse dramatisch abstürzten.

### **Wort-Take 26 - Sven Remer:**

Das war ne Zeit, in der das eigentlich besonders deutlich wurde, dass sich die Leute überhaupt nicht mehr die Sinnfrage jenseits des schnellen Geldes gestellt haben. Bei uns wurde überhaupt nicht mehr darüber diskutiert, was wir eigentlich machen wollen, es ging nur noch im wesentlichen darum, möglichst schnell Unternehmen zu gründen und die an die Börse zu bringen, um damit möglichst schnell sehr viel Geld zu verdienen. Welche Art von Unternehmen, das war völlig zweitrangig. Und ob die Unternehmen lebensfähig waren in längeren Dimensionen, war überhaupt kein Diskussionspunkt. Es ging wirklich nur drum, die schnell an die Börse zu bringen. Insofern war meine Studienzeit in London stark davon geprägt, aber ich denke, es ist in gewisser Weise auch symptomatisch für die Ausbildung der Finanzwirte und Finanzfachleute insgesamt.

### **Autorin:**

Der Masterstudiengang „Social Banking“ wird vom Bochumer „Institute for Social Banking“ angeboten, das zehn alternative Banken und Investmentgesellschaften aus ganz Europa gegründet haben. Derzeit rekrutieren sie über den Studiengang vor allem eigenen Nachwuchs für die stark wachsende Branche der werteorientierten Finanzdienstleister. Traditionelle Banker wissen das Angebot noch wenig zu schätzen:

### **Wort-Take 27 - Sven Remer:**

Im Augenblick geh ich davon aus, dass die konventionellen Banken und Finanzdienstleister noch nicht den Wert erkannt haben, der in kritischen, reflexiven Mitarbeitern besteht, so wie wir sie uns wünschen würden und bei deren Entwicklung wir helfen wollen. Ich geh aber ganz fest davon aus, dass sich das ändern wird, auch in der gesamten Management- und betriebswirtschaftlichen Literatur zeichnet sich das ab, dass andere Qualitäten bei Mitarbeitern gefragt werden, insbesondere selbständige Mitarbeiter, die in der Lage sind, ihre Handlungen und deren Konsequenzen zu hinterfragen.

### **Autorin:**

Andere Branchen öffnen sich bereits zunehmend für das Thema „Moralisches Management“. Vor allem Großunternehmen stellen derzeit viele Wirtschaftsethik-Absolventen ein. In Reaktion auf die aktuellen Skandale versuchen die Unternehmen so, ihren guten Ruf zu wahren oder zurück zu gewinnen. „Corporate Social Responsibility“ - also soziale Verantwortung von Firmen und Institutionen - ist in den letzten Jahren zu einem Schlagwort in der Wirtschaft geworden, weiß Ingo Pies:

### **Wort-Take 28 - Ingo Pies:**

Die Unternehmen bauen Abteilungen auf, nennen diese Abteilungen CSR - Corporate Social Responsibility, und wir haben von den Studierenden einen sehr guten Überblick, wo die untergekommen sind. Und die sind in exzellenten Stellen untergekommen. Die werden in der Regel dann CSR-Manager bei großen, namhaften Unternehmen, DAX-30-Unternehmen sind das in der Regel. Und da gibt es einen ausgeprägten Beschäftigungsmarkt, der wächst. Und ich würde sagen, die Karriereaussichten sind ganz exzellent.

### **Wort-Take 29 - Steven Schott:**

Ich würde gern später im Bereich Corporate Responsibility Management arbeiten, das heißt, dass die Unternehmen Verantwortung übernehmen und dass man dann bestimmte Projekte sozial und ökologisch gestaltet, das wär so mein aktueller Berufswunsch.

#### **Autorin:**

... sagt Steven Schott, der bei Ingo Pies in Halle im fünften Semester Wirtschaftsethik studiert. Er betrachtet den rasant zunehmenden Aufbau spezieller CSR-Abteilungen als Indiz für ein deutliches Umdenken bei vielen Unternehmern. Manche Wirtschaftsethik-Professoren sind weniger optimistisch. Sie geben zu bedenken, dass CSR-Abteilungen mitunter nicht mehr als eine Art Werbemaßnahme sind.

Nick Lin-Hi von der Universität Mannheim weiß aus der Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen:

### **Wort-Take 30 - Nick Lin-Hi:**

Sie sehen eine Reihe von Unternehmen, wo das Thema wirklich gelebt wird, und Sie sehen ne Reihe von Unternehmen, wo es wirklich eher im Bereich des Marketing angesiedelt ist und entsprechend wenig bis gar keine Auswirkungen auf die unternehmerische Strategie vorhanden ist. Ich würde sagen, momentan sind noch die Unternehmen, die es wirklich gut machen, eher in der Minderheit. Der Großteil der Unternehmen ist noch sehr marketinggetrieben in diesem Bereich.

#### **Autorin:**

Alfred Ritter, der Mann aus der Praxis, beurteilt die in vielen Großunternehmen aus dem Boden gestampften „CSR-Abteilungen“ noch erheblich kritischer.

### **Wort-Take 31 - Alfred Ritter:**

Wenn so was dann ne Mode-Erscheinung im Management wird, dann ist das auch das Ende einer Aktivität. Ich glaube nicht, dass das Denken, was dahinter stehen müsste, wenn das funktionieren soll, nämlich eine intakte Mitmenschlichkeit, die Triebfeder dieser Unternehmen ist.

#### **Autorin:**

Wirtschaftsethik-Studenten hingegen glauben an einen Wandel zum moralisch orientierten Management. Und wenn diese Studenten später tatsächlich als Manager arbeiten, können sie auch Veränderungen anstoßen. Franziska Mittelstedt ist sicher:

### **Wort-Take 32 - Franziska Mittelstedt:**

Auf jeden Fall profitiert man mit einer wirtschaftsethischen Ausbildung, weil man Probleme schon in der Entwicklung sieht und dann präventiv vielleicht schon die Rahmenbedingungen ändern kann. Ich denk, wenn man Führungspositionen einnimmt, dass es auf jeden Fall sehr sehr hilfreich ist in der Arbeit.