

Willkommen Zukunft ?

**„Von unserer Ethik über das Geschäftsmodell
zum Strategischen Haus“**

Moral & Ethik

- Der Begriff des „Ethischen“ entstammt dem griechischen Wort „ethos“ = Gewohnheit, Sitte, Charakter
- Sein lateinisches Pendant ist das Wort „moris“, dessen Adjektiv der Begriff „Moral“ entsprungen ist
- Moral = Orientierung, die das menschliche Handeln bestimmt (Was ist uns so wertvoll, dass wir es tun wollen?)
- Ethik = philosophische Disziplin zur Bewertung und Priorisierung moralischer Werte sowie daraus abzuleitender Prinzipien (Maxime) des subjektiven Handelns

Moral & Ethik

- Allgemeines Maß: Kategorischer Imperativ (Kant)
„Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne“
- Praktische Umsetzung: Prinzip Verantwortung (Jonas)
Wer etwas macht – also die Macht hat, etwas zu gestalten – steht in der Verantwortung für die Folgen seines Tuns.
- Moralische Konsequenz:
Sind wir bereit, Verantwortung zu übernehmen für unser Tun?
Sind wir bereit, die Konsequenzen unseres Tun zu berücksichtigen?

Begriffe

■ Wertorientierung

Bedeutung: ökonomischer Wert i.S.v. Firmenwert

— Elemente

○ Glaubwürdigkeit

Sie ist Grundlage eines jeden Geschäfts und konstituiert den Wert als Tauschobjekt;

sie ist erforderlich, um die Leistungsfähigkeit der Ware und die Echtheit des Geldes zu begründen

○ Bonität

Sie ist die Fähigkeit, Einnahmen und Ausgaben ins Gleichgewicht zu bringen, ohne einen Partner zu übervorteilen;

sie dient dazu, Reibungswärme als Nestwärme zu verkaufen

○ Nachhaltigkeit

Sie bedeutet, von den Zinsen und nicht vom Kapital zu leben

Begriffe

■ Wertestruktur

- Lebensmotive (Reiss) / auch: Grundwerte

Verdichtung von aus Erfahrung und Prägung gewonnenen Lebensbedürfnissen (überdauernde persönliche Dispositionen, die das Verhalten als „Wertungsneigung“ bestimmen)

- Kernwerte

sind Werte, die in allen Rollen einer Organisation oder einer Person identisch/zentral sind

→ wird ein Kernwert verletzt, findet man in einer Auseinandersetzung keinen Konsens

Begriffe

- Wertestruktur

- Nebenwerte

- Werte neben den Kernwerten, die ggfs. Rollenbezogen sind
z.B. Controller haben andere Werte als Entwickler

- wenn verletzt, findet man Kompromisse

- Verletzung eher tolerabel

- Abgeleitete Werte

- können aus mehreren Grundwerten zusammengesetzt sein

Begriffe

- Geltungsbereich der Werte

- Persönliche Werte

- Werte mit persönlicher Prägung

- abgeleitete Werte

- Wertegemeinschaft

- Gemeinschaft mit nicht formulierten, unbewusst gelebten Werten
z.B. im Golf-Club in einer Fertigungsgruppe oder unser Netzwerk

- Gruppenwerte

- Teamwerte

- Unternehmenswerte

- Nationale oder Staatswerte

Begriffe

■ Handlungsorientierung

– Schlüsselwerte

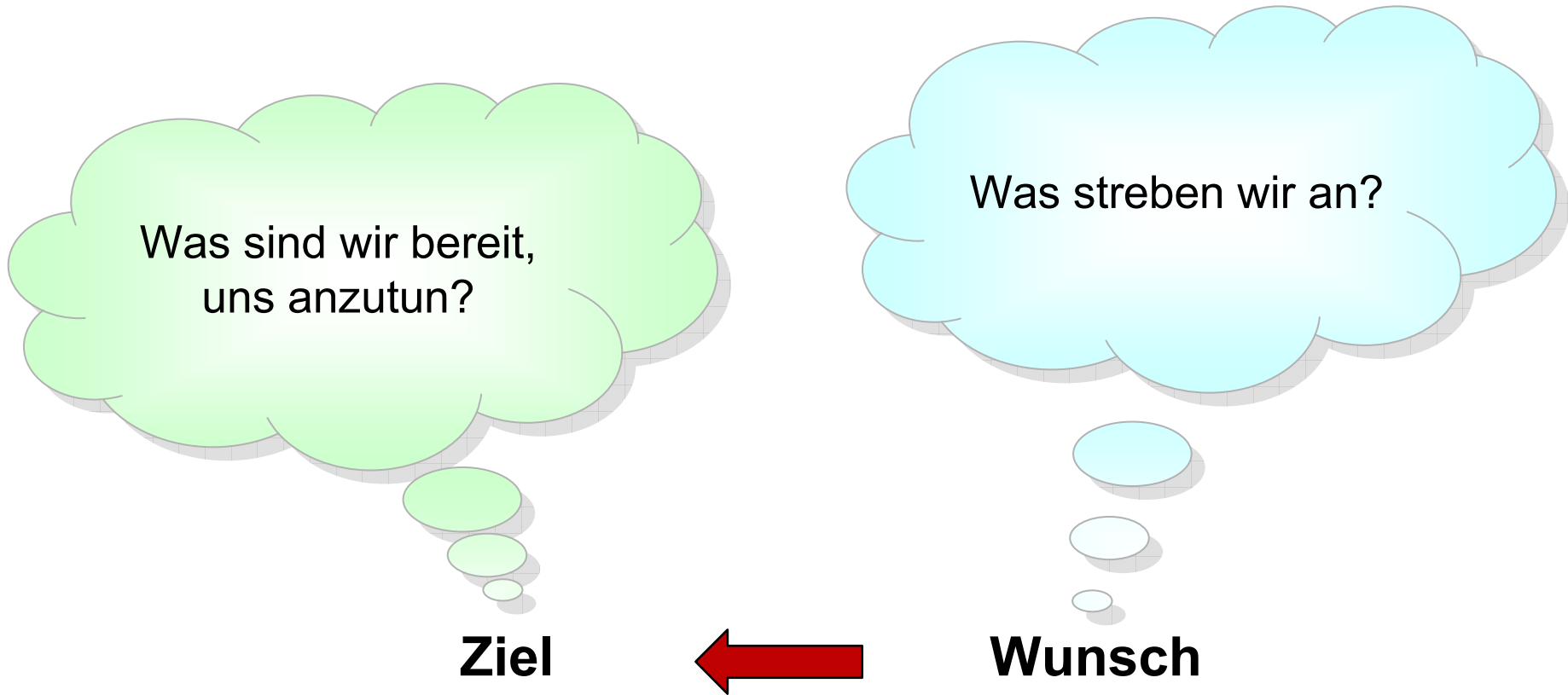
Werte, die zur Zeit im Mittelpunkt des Interesses stehen

– Glaubenssätze

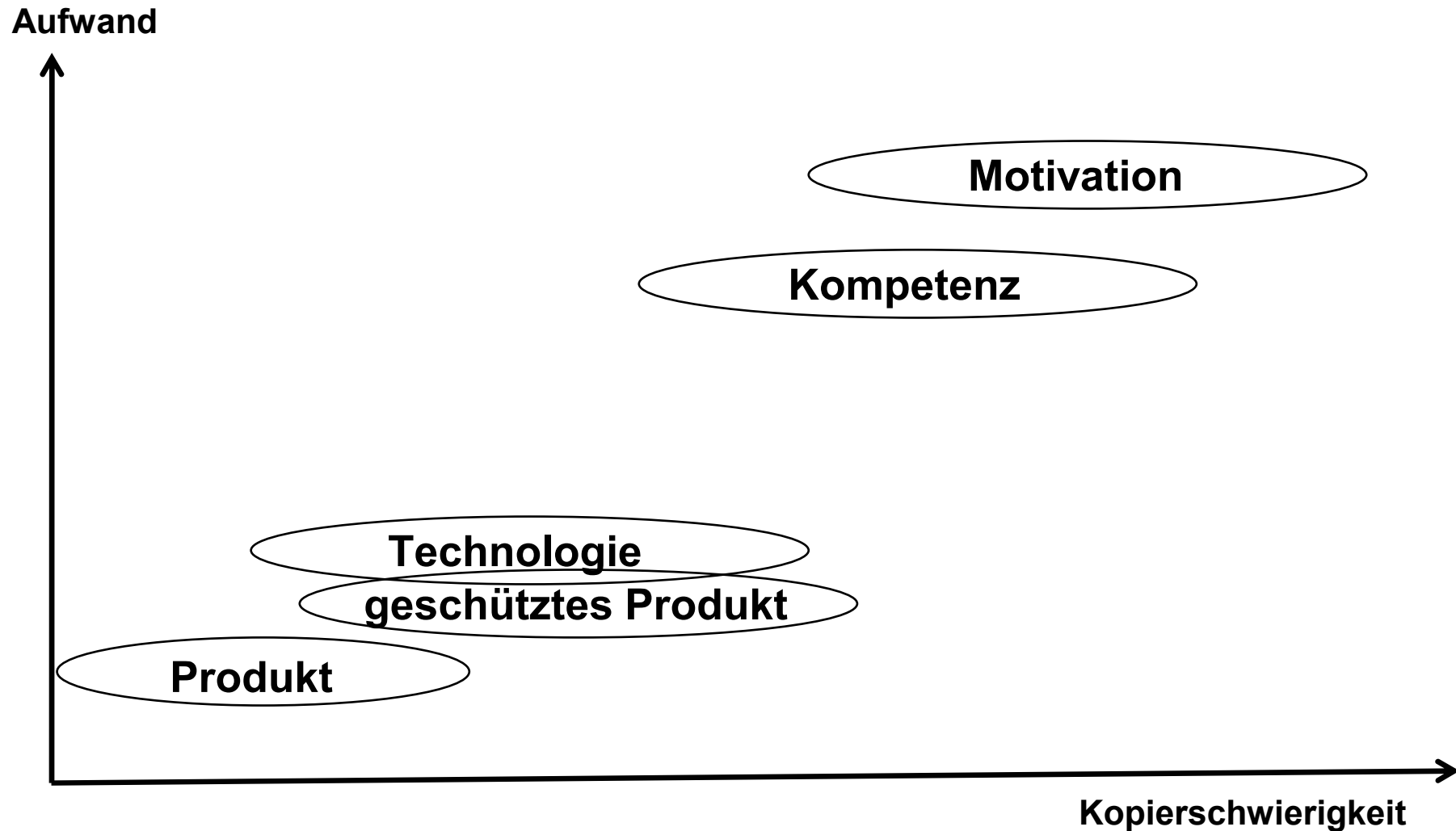
drücken eine Überzeugung aus, die durch einen Wert gestützt ist

- i.d.R. vollständig subjektiv
z.B. man muss sich anständig benehmen; man darf beim Essen nicht schmatzen; wir laufen bekleidet herum; das macht man so!
- Zu einem Wert gehört immer ein Glaubenssatz
- Glaubenssatz, der eine Handlungsanweisung beschreibt ist eine Handlungsmaxime
- eine Handlungsmaxime, die sich auf Führung bezieht, ist ein Führungsgrundsatz

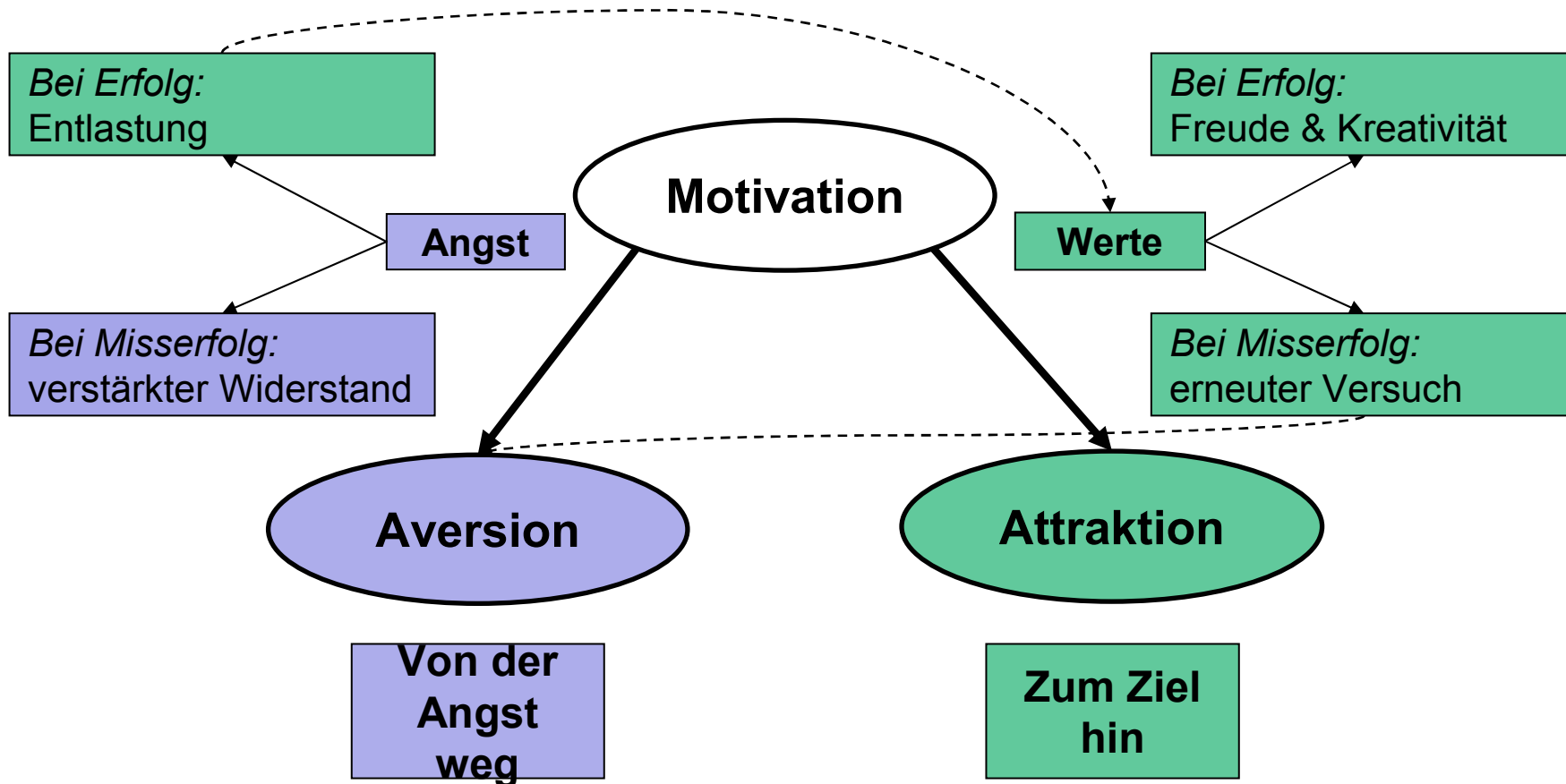
Wünsche und Ziele



Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit



Motivation – sich ein Ziel antun wollen



Können wir beeinflussen, ob ein Ziel uns wertvoll erscheint?



Die 16 Lebensmotive nach Reiss

Macht

Unabhängigkeit

Neugier

Anerkennung

Ordnung

Sparen

Ehre

Idealismus

Beziehungen

Familie

Status

Rache

Eros

Essen

Körperliche Aktivität

Ruhe

⇒ **Daraus die Werte ableiten, die wir im Unternehmen leben wollen**

Unser Ansatz zum Vorgehen

Unser Wert z.B. Neugier	Unsere ethische Aussage (Firmenphilosophie) Wir suchen nach neuen Lösungen, für Ihre und unsere Zukunftssicherung	
	Was bedeutet das ? Wir gucken über den Tellerrand, um neue Ideen zu bekommen	Führungsgrundsätze - Systematische Qualifikations-Planung - Raum schaffen für Spinnerei - Aktive Mitarbeit in Organisationen

Konsequentes Verhalten

- Glaubwürdigkeit

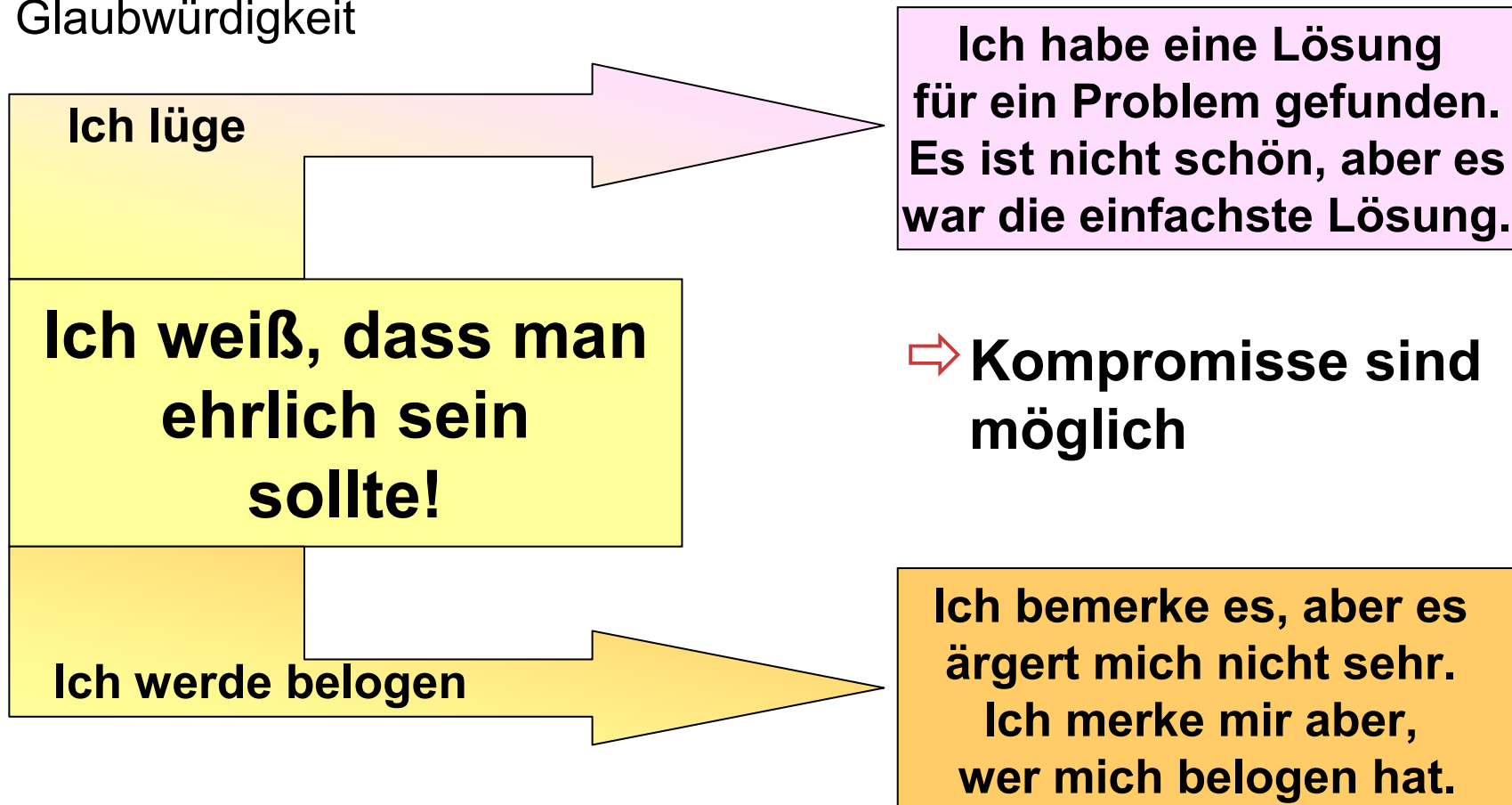
„Wir halten, was wir versprechen ... oder?“

- Deklarierte Werte = Teil der vom Unternehmen geweckten Erwartungen
- Einhaltung der Werte beeinflusst Glaubwürdigkeit insgesamt
 - Bsp.: Korruption erschüttert
 - ➔ Vertrauen in die Berichterstattung (Siemens ggü. SEC)
 - ➔ Vertrauen in die Qualität (erkaufte Aufträge)
 - ➔ Vertrauen in die Tarifautonomie (VW)
 - ➔ Vertrauen in die Lieferantenpolitik (über den Tisch ziehen)

⇒ **Unterschied zwischen Neben- und Grundwerten beachten**

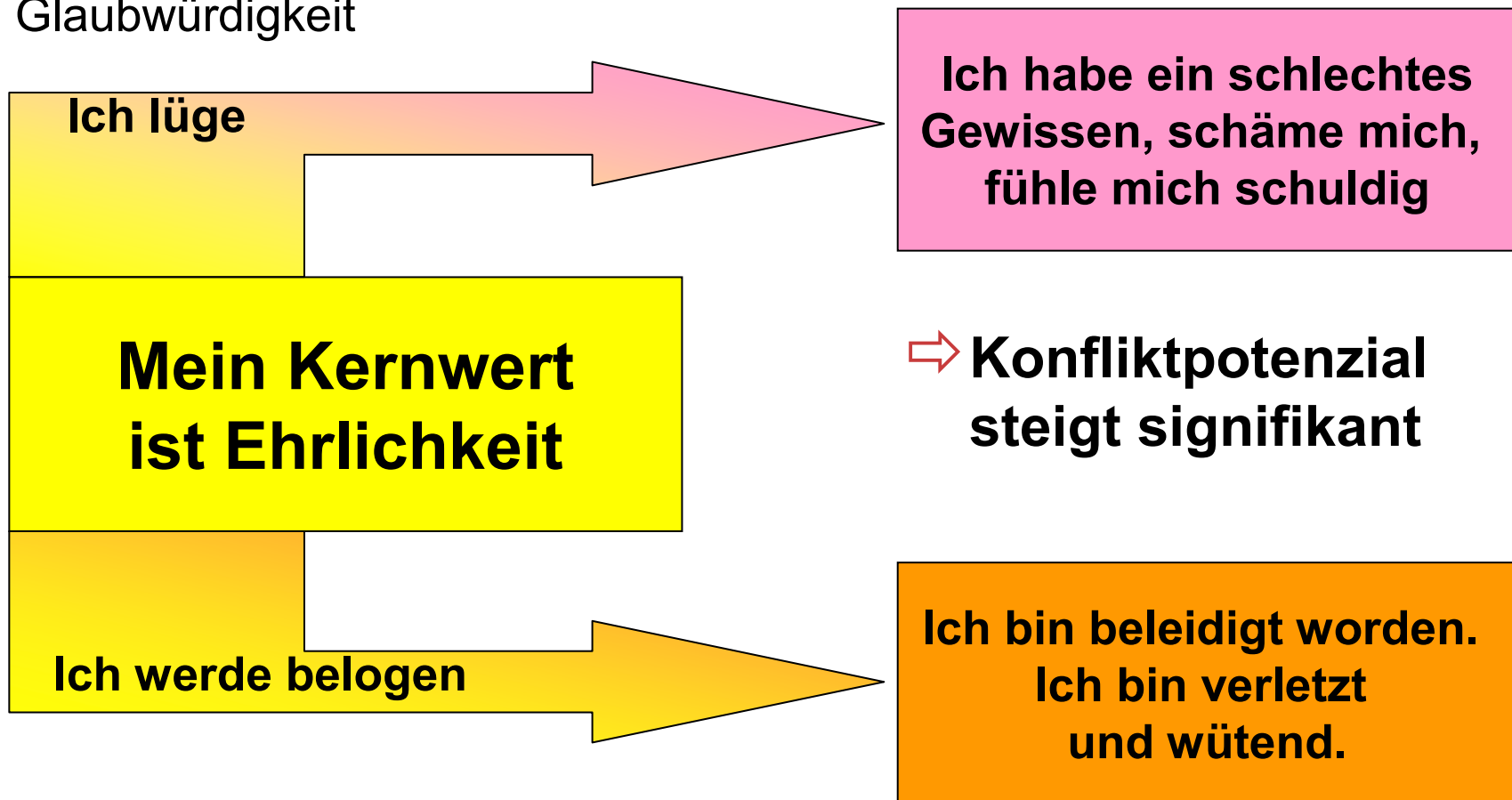
Konsequenzen bei Verletzung eines Nebenwertes

- Glaubwürdigkeit



Konsequenzen bei Verletzung eines Kernwertes

- Glaubwürdigkeit



Konsequentes Verhalten

■ Bonität

„Wir decken unsere Kosten auf Basis des gegenseitigen Vorteils ... oder?“

- Deklarierte Werte = Teil der Einnahmen- / Ausgaben-Politik
- Einhaltung der Werte beeinflusst Bonität insgesamt
 - Bsp.: Leistungsgrundsatz
 - ➔ leistungsbezogene Entlohnung (Leistung bei Aktienoptionen? Ist Leistung nur Geld-wert?)
 - Bsp.: Qualität
 - ➔ schlechte Qualität = Einnahmen zulasten der Kunden
 - Bsp.: Preiskrieg
 - ➔ Kampf gegen alle Stakeholder („Kostendruck weitergeben“)

Konsequentes Verhalten

- Nachhaltigkeit
 - „Wir leben von den Zinsen, nicht vom Kapital (der Substanz) ... oder?“
 - Deklarierte Werte = Teil der Ergebnis-Politik
 - Bezieht sich „Ergebnis“ nur auf den finanziellen Kapitaleinsatz?
 - Bsp.: Lohn und Gehalt
 - ➔ belasten als Kostenfaktor das Ergebnis
 - Bsp.: Kundenbeziehungen
 - ➔ Marketing und CRM sind auch nur Kostenfaktoren
 - Bsp.: Qualität
 - ➔ Forschung kostet nur Geld
 - ➔ Entwicklung kann nur teilweise aktiviert werden
 - Intellektuelles Kapital erfordert Potenzialbewertung / Potenzialbilanz

Konsequentes Verhalten

- Kooperationsfähigkeit

„Die Kooperation der Menschen ist unser entscheidender Wettbewerbsfaktor ... oder?“

- Deklarierte Werte = Teil der Unternehmenskultur-Politik
- Individual-Ethik (Welche Handlungsmaximen gelten für das individuelle Verhalten?)
 - ➔ Sekundärtugenden oder Ellbogen und Mobbing?
- Gruppen-Ethik (Welche Handlungsmaximen gelten für das Auftreten im und für das Unternehmen?)
 - ➔ Wer das Unternehmen repräsentiert, muss die Führungsgrundsätze leben oder gibt es „Sonderrechte“
- Universal-Ethik (Welche Handlungsmaximen wollen wir gesellschaftlich fördern oder ächten?)
 - ➔ Corporate Governance
 - ➔ globale Wettbewerbsregeln

**Unternehmenswerte und Grundwerte /
Lebensmotive sind miteinander verwoben. Sie
können sich gegenseitig fördern oder hemmen.**

Wir sollten

- die deklarierten Unternehmenswerte übersetzen in konkrete Konsequenzen für Glaubwürdigkeit, Bonität, Nachhaltigkeit und Kooperation
- die Werte entsprechend priorisieren
- die Konsequenzen in Führungsgrundsätze überführen
- Das Verhalten beurteilen / messen

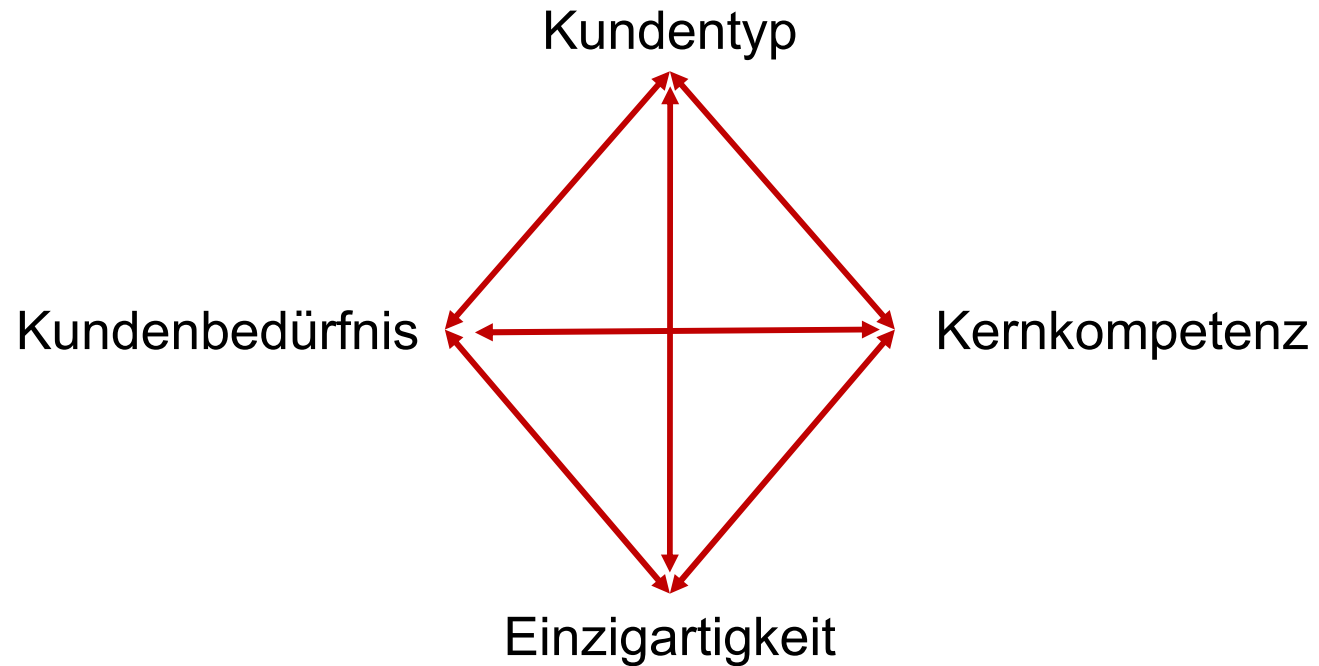
Unternehmenswerte über-setzen

- Vom Werte-Kanon zur Zweckbestimmung
- Von der Zweckbestimmung zum Geschäftsmodell
- Ableiten der langfristigen operativen Ziele
(Umsatzpotenzial, Margenpotenzial)
- Schwerpunkte setzen für das Umsetzen
=> Was ist jetzt strategisch zu tun,
um unsere langfristigen operativen Ziele zu erreichen ?
BSC: Translate strategy into action
- Regeln (Qualität & Controlling)
- Verantwortung

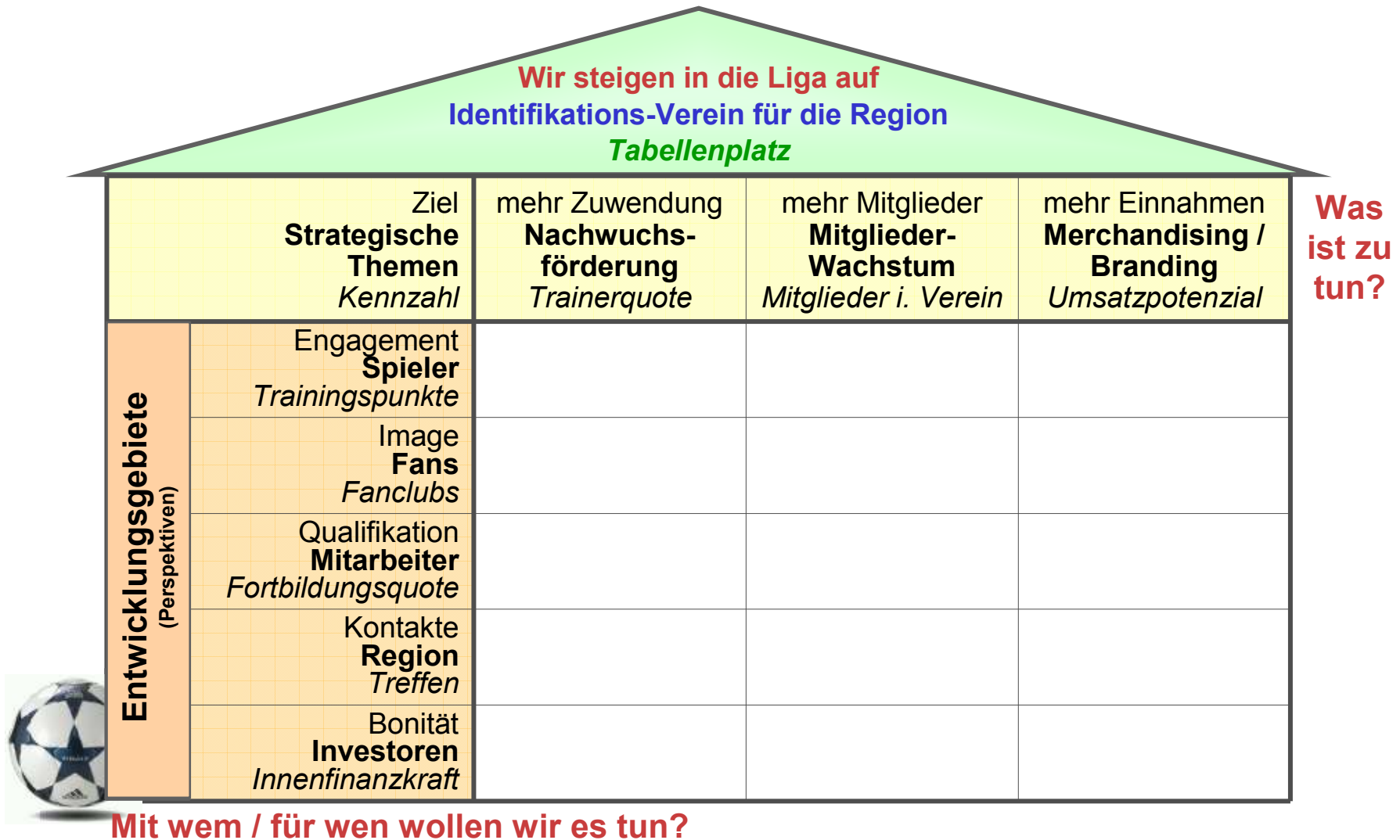
Worin besteht der Zweck des Unternehmens?

- Die grundlegende Orientierung / Daseinsberechtigung / Mission
 - Charakterisierung des Zwecks
 - dafür zu lösendes Hauptproblem
 - Vom Hauptproblem vor allem betroffene Interessengruppe(n)
(deren aktive Unterstützung wir benötigen)
 - Kern der Strategie
 - Innovationsbeitrag / Rentabilitätsanspruch (Rate und Volumen)

Den Zweck als Geschäft betreiben



Strategisches Haus entwickeln





Willkommen Zukunft

Die 16 Lebensmotive nach Reiss

Bedeutungen	Lebensmotive	Test			Selbsteinschätzung		
		grüner Bereich = +	roter Bereich = -	gelber Bereich=0	+	-	0
Streben nach Einfluss, Erfolg, Leistung, Führung vs. unterwürfig, ohne Ehrgeiz	Macht	Ich bin ehrgeizig und karrierebewusst. Gewöhnlich übernehme ich das Kommando.	Ich bin nicht ehrgeizig oder karrierebewusst. Im allgemeinen ordne ich mich eher unter.	sowohl als auch/ weder noch.			
Freiheit, Autarkie, Selbstgenügsamkeit vs. Unselbständigkeit, Angewiesensein	Unabhängigkeit	Selbst ist der Mann/die Frau. Auf Ratschläge kann ich meist verzichten.	Ich bin stark an meinen Partner gebunden. Ich bin nicht gerne allein.	sowohl als auch/ weder noch.			
Wissen und Wahrheit (nicht Gleichgültigkeit)	Neugier	Ich bin wissensdurstig und stelle viele Fragen. Ich denke oft darüber nach, was Wahrheit ist.	Ich stelle nur selten Fragen. Intellektuelle Betätigungen reizen mich nicht.	sowohl als auch/ weder noch.			
Soziale Akzeptanz, Zugehörigkeit, positiver Selbstwert vs. gleichgültig gegenüber Kritik	Anerkennung	Ich mag es nicht, wenn man mich kritisiert. Ich gebe schnell auf.	Mit Kritik kann ich gut umgehen. Ich habe großes Selbstvertrauen.	sowohl als auch/ weder noch.			
Klarheit, gute Organisation, Struktur, Stabilität vs. flexibel - auch schlampig	Ordnung	Ich habe einen ausgesprochenen Hang zur Ordnung und räume gern auf. Ich halte mich konsequent an Regeln.	Ordnung - was ist das ? Ich plane überhaupt nicht gern.	sowohl als auch/ weder noch.			
Anhäufung materiell. Güter/Eigentum, sammeln vs. freizügig, verschwenderisch, extravagant	Sparen	Ich bin ein typischer Sammler. Viele halten mich für einen Geizkragen.	Ich bin großzügig. Ein Sammler/Sparer war ich noch nie.	sowohl als auch/ weder noch.			
Loyalität, Moralität, Prinzipien va. illoyal, skrupellos	Ehre	Ich bin als prinzipientreuer Mensch bekannt. Man schätzt meine Loyalität.	Jeder muss selbst schauen, wo er bleibt. Moralische Fragen interessieren mich nicht.	sowohl als auch/ weder noch.			
Soziale Gerechtigkeit, Fairness vs. Realisten, "Privatiers"	Idealismus	Für einen guten Zweck bringe ich auch persönl. Opfer. Ich spende Geld und betätige mich ehrenamtlich.	Gesellschaftliche Fragen interessieren mich nicht. Soziales Engagement bringt (mir) nichts.	sowohl als auch/ weder noch.			
Freundschaft, Nähe, Vertrauen, Humor vs. introvertierter Einzelgänger	Beziehungen	In der Gesellschaft anderer Menschen fühle ich mich glücklich. Ich bin als lebenslustiger Zeitgenosse bekannt.	Ich lasse nur meine Familie und einige enge Freunde an mich heran. Ich lebe eher zurückgezogen.	sowohl als auch/ weder noch.			
Familienleben, Erziehung eigener Kinder vs. Fam./eigene Kinder nicht erwünscht/notwendig	Familie	Kinder zu erziehen, macht mich glücklich. Ich verbringe viel Zeit mit meinen Kindern.	Meine Elternrolle finde ich meist als belastend. Ich bin kein Familienmensch.	sowohl als auch/ weder noch.			
Öffentliche Aufmerksamkeit, Titel, Reichtum, Ruhm vs. bescheiden	Status	Ich mag Luxus. Ich beeindrucke andere gern, mit dem, was ich besitze.	Die Reichen und die Schönen sind mir völlig egal. Was andere von mir denken, interessiert mich nicht.	sowohl als auch/ weder noch.			
Konkurrenz, Kampf, Aggressivität, Vergeltung vs. ausgleichend, freundlich, friedliebend	Rache	Ich neige zu Wutausbrüchen und bin oft aggressiv. Ich habe ein ausgeprägtes Konkurrenzdenken und hege häufig Rachegefühle.	Ich werde viel seltener wütend als andere und setze mich kaum zur Wehr. Konkurrenzsituationen sind mir verhasst.	sowohl als auch/ weder noch.			
Sexualität, Erotik, Schönheit vs. Askese, lust- und sinnensfreundlich	Eros	Ich hatte viele versch. Sexualpartner in meinem Leben. Ich bin ein ausgesprochener Romantiker und habe einen besonderen Sinn für das Schöne.	Sexualität spielt bei mir eine untergeordnete Rolle. Das Schöne ist mir völlig gleichgültig.	sowohl als auch/ weder noch.			
Nahrung, Freude am Essen und Trinken vs. Essen reine Nebensache	Essen	Essen ist ein wahres Lebenselixier. Ich halte häufig Diät.	Ich esse eigentlich nie mehr, als mir gut tut. Ich hatte noch nie größere Gewichtsprobleme.	sowohl als auch/ weder noch.			
Fitness, Bewegung, den eigenen Körper spüren vs. faul, träge	Körperliche Aktivität	Ich habe mich schon immer körperlich betätigt. Sport zu treiben, macht mich glücklich.	Ich war schon immer etwas träge. Ein faules Leben ist ein schönes Leben.	sowohl als auch/ weder noch.			
Entspannung, emotionale Sicherheit vs. robust, mutig, abenteuerlustig, stressunempfindlich	Ruhe	Ich bin meist schüchtern oder furchtsam und gerate leicht in Panik Es ängstigt mich, wenn meine Knie zittern/mein Herz klopft u. es ist mir peinlich, wenn mein Magen knurrt.	Ich bin weniger sensibel als viele andere. Ich bin mutig und unerschrocken.	sowohl als auch/ weder noch.			
Anzahl Selbsteinschätzungen							