

aktuell 154

Mitgliedermagazin des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte

S. 6

**Im Gespräch mit
Wolfgang Schäuble**

S. 41

**Ökonomische Bildung:
Ein Jahr BÖB**

S. 44

**Impfpflicht am
Arbeitsplatz?**

S. 50

**Jubiläumskongress und
Bundesmitgliederversammlung**



Ethik in der Wirtschaft Pflicht oder Kür?



Wirtschaft

ohne Wachstum?



Zeit, über Wirtschaft nachzudenken.

Der Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte fördert den Dialog, das Nachdenken und die Entwicklung der Gesellschaft mit ökonomischem Sachverstand. Diese Zeit ist gut investiert. Seit 120 Jahren.

www.bdvb.de/mitmachen

bdvb

Das Netzwerk für Ökonomen

Liebe Mitglieder und Freunde des bdvb,

unsere Veranstaltungsformate auf der digitalen bdvb-Plattform entwickeln sich kontinuierlich weiter. Neben der bdvblounge.digital, dem Regionaltreff und den Meetings der Hochschulgruppen und Fachausschüsse gibt es seit kurzem auch eine Reihe „Cheers & Science“. Diese ist der neuen Führung unseres Forschungsinstituts zu verdanken und lässt uns unmittelbar an deren Forschungsthemen teilhaben. Vielleicht waren auch Sie bei der ersten Folge bereits dabei? Superspannend, erkenntnisreich und unterhaltsam!

Auch inhaltlich sind wir in Bewegung. Unser Strategie-Team 10+1 hat vor einigen Tagen seine Ergebnisse dem Präsidium vorgestellt. Das Team schlägt mit bdvb-connect, bdvbcareers und bdvb-Mentoring eine Intensivierung unserer Netzwerkplattform zur inhaltlichen Kommunikation untereinander vor. Hierüber werden wir in den nächsten Monaten intensiv mit ihnen diskutieren können. Dazu lade ich Sie herzlich ein.

Wenn Sie dieses Heft in den Händen halten, wird ein neuer Bundestag gewählt sein. Ich konnte Ende Juli ein hoch interessantes Gespräch mit unserem amtierenden Bundestagspräsidenten Dr. Wolfgang Schäuble führen und war sehr beeindruckt, was er persönlich für eine nächste Legislaturperiode noch alles vorhat. Ich empfehle Ihnen sehr die Lektüre des Gespräches in dieser Ausgabe.

Bereits freuen können Sie sich auch auf unseren Jubiläumskongress zum Thema „bessere Bildung – bessere Wirtschaft“ am Vortag unserer Bundesmitgliederversammlung. Hier gibt es die Chance, in Frankfurt mit Spitzenvertretern aus Wirtschaft und Politik zusammen zu treffen und mit ihnen zu diskutieren, wie wir die zukünftigen Herausforderungen unserer Gesellschaft bewältigen. Und natürlich ist es wichtig, dass Sie auf unserer Bundesmitgliederversammlung vertreten sein werden – sei es in Präsenz vor Ort – wir sind Gast auf dem hypermodernen Campus der Frankfurt School of Finance and Management – oder in dem Sie einem Mitglied aus Ihrem Regionalverband oder Ihrer Hochschulgruppe Ihre Vollmacht geben. Ich freue mich sehr, möglichst viele von Ihnen Ende November in Frankfurt zu treffen. Einen Vorgeschmack auf das hochinteressante Programm können Sie bereits diesem Heft entnehmen. Bis zu unserem Wiedersehen in Frankfurt

Ihr

Willi Rugen
Präsident



Editorial

3

Im Gespräch mit

- Bundestagspräsident Dr. Wolfgang Schäuble 6
- Julian Nida-Rümelin: Wir müssen die Verantwortung peu à peu wieder auf das Individuum übertragen 14
- Stephan Grüninger: Mit dem Rasonieren darf es nicht enden 17



Impressum

bdvb aktuell

Ausgabe 154
Oktober bis Dezember 2021
ISSN 1611-678X

Herausgeber

Bundesverband Deutscher
Volks- und Betriebswirte e.V.
Florastraße 29, D-40217 Düsseldorf
Tel. +49 211 371022, Fax +49 211 379468
www.bdvv.de, info@bdvv.de

Redaktionelle Mitarbeit in dieser Ausgabe

Dr. Matthias Meyer-Schwarzenberger (V.i.S.d.P.),
Birgit Schoerke-Zitz und Florian Ries

Anzeigen, Layout, Herstellung, Druck

Köllen Druck + Verlag GmbH
Ernst-Robert-Curtius-Str. 14
53117 Bonn-Buschdorf
Tel. +49 228 989820, Fax +49 228 9898255
verlag@koellen.de

Der Bezugspreis von 5,50 Euro ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Nachdruck – auch auszugsweise – nur in Absprache mit dem Herausgeber gestattet.

Für den Inhalt der Artikel sind die jeweiligen Autoren verantwortlich.

Bildnachweise

Titel: © dima_goroziya / pixabay.com
Inhalt: Soweit nicht anders gekennzeichnet,
alle Bilder/Grafiken © shutterstock.com

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in den Texten teilweise die männliche Form gewählt. Die Angaben beziehen sich auf Angehörige aller Geschlechter gleichermaßen.

Aus Wirtschaft und Gesellschaft

Corporate Social Responsibility: Gelebte Unternehmensethik schafft Werte	12
Die helle, die dunkle und die tabuisierte Seite der Führung	20
Verantwortungsethik in der Ökonomischen Bildung	22
Wirtschafts- und Unternehmensethik: Die kaufmännische Berufsausbildung im Defizit	26
Werte-Schöpfung – Wertschöpfung	29
Ethik und Werte sind Grundlagen nachhaltiger Führung	32
St. Galler Managementbarometer: Weckruf an verschlafene Unternehmen	35

Perspektiven

EuroMinds 2021	38
Wahlprüfsteine zur Bundestagswahl	40
Ökonomische Bildung: Ein Anfang ist gemacht	41

Studium und Karriere

Niv Now: In Kontakt bleiben trotz Pandemie	42
Impfen, weil es der Arbeitgeber verlangt?	44
Gelesen/Notiert	46

Verbandsleben

Hochschulgruppen	48
4. Berliner Podium zum SVR-Gutachten	49
Jubiläumskongress 120 Jahre bdvb „Bessere Bildung, bessere Wirtschaft“	50
Bundesmitgliederversammlung 2021	52
Mitgliedsvorteile	55
Wir gratulieren herzlich	56

Das letzte Wort

58



„Den Wertekanon Lud

Bundestagspräsident Dr. Wolfgang Schäuble, ehemaliger Bundesinnenminister, Bundesfinanzminister und CDU-Parteivorsitzender, gehört seit 1972 dem Deutschen Bundestag an. Im zweiten Jahr der Corona-Krise traf bdiv-Präsident Willi Rugen den Spitzenpolitiker zum Gespräch.



wig Erhardts erhalten“

Willi Rugen: Herr Bundestagspräsident Schäuble, seit mehr als einem Jahr beschäftigt uns die Corona-Krise – gesellschaftlich, politisch und ökonomisch. Viele kritisieren, das Parlament habe exekutive Entscheidungen nur im Nachgang „absegnen“ dürfen. Auch habe es über manche Aspekte, etwa die fehlende Datenbasis oder Kollateralschäden der ergriffenen Maßnahmen, zu wenig Debatten gegeben. Wie beurteilen Sie das?

Wolfgang Schäuble: Der Eindruck eines passiven Bundestages in der Pandemie ist falsch. Das Parlament war während der gesamten Corona-Krise voll handlungsfähig. Bereits im harten ersten Lockdown haben die Abgeordneten im Plenum debattiert – zwar auf Abstand, aber nicht digital zusammengeschaltet, sondern in Präsenz. Im Plenum und in den Ausschüssen wurde

mit großer Intensität über die erforderlichen politischen Schritte beraten, in Rede und Gegenrede über die rechtlichen Fragen der Pandemiebekämpfung gestritten. Weitreichende Corona-Hilfen zur Abmilderung der ökonomischen Folgen des Lockdowns wurden beschlossen. Richtig ist, dass in der öffentlichen Wahrnehmung das Handeln der Exekutive stärker wahrgenommen wurde. Aber das ist in Krisensituationen immer der Fall, weil dann in den Medien besonders auf die Regierung geschaut wird. Trotzdem bleibt festzuhalten: Nichts geschah im Kampf gegen Covid-19 ohne Einbeziehung des Parlaments. Der Bundestag blieb auch in der Krise die „Herzkammer der Demokratie“.

Willi Rugen: Besonders kritisiert wurden die Ministerpräsidenten-Runden, deren Beschlüsse teilweise von den eigenen Mit-

gliedern nach wenigen Stunden ad absurdum geführt wurden. Sehen Sie vor diesem Hintergrund oder ganz allgemein die Notwendigkeit, Staat und Verwaltung zu reformieren? Müssen wir unser föderales System im Sinne der Krisentauglichkeit reformieren?

Wolfgang Schäuble: Zunächst ist festzuhalten, dass nicht alles bei der Pandemiebekämpfung unrund lief. Im Gegenteil stießen viele der im vorigen Jahr von Bund und Ländern ergriffenen Maßnahmen auf hohe Zustimmung in der Bevölkerung. Richtig aber ist: Mit zunehmender Dauer der Krise passierten Kommunikationsfehler. Es gab Defizite in der Abstimmung. Entscheidungsprozesse erschienen zunehmend als intransparent. Das gab Anlass zu Unzufriedenheit. Und ja, die Kakophonie der Länder, das Hü und Hott der Minister-



Foto: Robert Klüba

präsidentenrunden zwischen Shutdown und Lockerung irritierte die Menschen. Dies schwächte das Zutrauen in die Stärken unserer föderalen Ordnung. Dem begegnete der Bundestag mit der Novellierung des Infektionsschutzgesetzes als Grundlage für ein bundesweit einheitliches Vorgehen. Die „Bundesnotbremse“ war eine notwendige Antwort auf die Krise. Aber auch ohne Corona braucht es Überlegungen, inwieweit sich unsere bundesstaatliche Ordnung optimieren lässt. Ich selbst kritisiere seit langem die bei uns über Jahrzehnte gewachsene föderale Politikverflechtung. Denn der Bundesrat wird gerne als ein Blockadeinstrument genutzt und politische Einigungen gelingen oft nur auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner. Angesichts zunehmend globaler Herausforderungen können wir uns das schlicht nicht leisten. Deshalb sollten wir die Anstrengung nicht scheuen, im Nachgang zur Krise über Alternativen zur föderalen Verflechtung nachzudenken. Die Schweiz oder die USA, in denen der Föderalismus anders organisiert ist, könnten hier als Vorbild dienen. Gleichwohl werde ich den Föderalismus als solchen immer verteidigen – aus

Überzeugung und weil ein Blick etwa nach Frankreich zeigt, dass Zentralismus keineswegs ein besseres Krisenmanagement garantiert.

Willi Rugen: Die ökonomische Politikberatung hat in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht. Gewünscht hätten wir uns allerdings, dass zur Beurteilung und Bewältigung der Corona-Krise ein interdisziplinärer Krisenstab eingerichtet wird, in dem auch Ökonomen vertreten sind. Halten Sie das rückblickend für etwas, was man in ähnlichen Fällen in der Zukunft besser machen könnte?

Wolfgang Schäuble: In der beispiellosen Situation einer Virus-Bedrohung muss sich die Politik zunächst auf medizinische Expertise stützen. Im Kampf gegen eine Pandemie stellen Ärzte notwendigerweise die wichtigsten „Bataillone“. Das liegt in der Natur der Sache. Richtig aber ist, dass die Komplexität solcher Krisen auch den Rat anderer Experten benötigt, von Ethikern und Verfassungsrechtlern, von Soziologen und Pädagogen. Und selbstverständlich müssen in die schwierigen Abwägungspro-

zesse auch und besonders die Stimmen von Ökonomen einfließen. Die Kollateral-Folgen der Pandemiebekämpfung sind nicht zuletzt im wirtschaftlichen Bereich beträchtlich und dürfen in einem exportabhängigen Land wie Deutschland nicht ignoriert werden. Ich habe deshalb schon während der ersten Corona-Welle angemahnt, bei allen Entscheidungen die wirtschaftlichen Folgen im Blick zu behalten, und das tue ich auch weiterhin. Ob und inwieweit es allerdings nötig sein wird, in Zukunft mehr Ökonomen in die Krisenstäbe zu berufen, können wir erst im Rückblick beurteilen, wenn die Pandemie überstanden ist und verlässlich Bilanz gezogen werden kann. Denkbar ist, dass wirtschaftliche Expertise künftig stärker nachgefragt wird. Denkbar ist aber auch das Gegenteil. Immerhin hat der US-Wirtschaftsjournalist Binyamin Appelbaum in seinem 2020 erschienen Buch „Die Stunde der Ökonomen“ darauf hingewiesen, dass in den letzten Jahrzehnten Wirtschaftswissenschaftler eher zu großen Einfluss auf die Politik hatten, besonders in den USA. Grundsätzlich braucht es auch in der ökonomischen Politikberatung Maß und Mitte. Ich halte es da mit Ludwig Erhard, der sagte, dass ohne Wirtschaft zwar alles nichts ist, aber Wirtschaft auch nicht alles sein kann und darf.

Willi Rugen: Bezüglich der Haushaltspolitik führt die Corona-Krise in ein Dilemma: Einerseits wird im Sinne der Daseinsvorsorge und Krisenprävention diskutiert, ob es vielleicht doch ein Fehler war, kritische Infrastrukturen zu privatisieren. Andererseits ist die Ausgabenpolitik schon jetzt außer Rand und Band. Teilen Sie unsere Sorge, dass zu mühsam errungenen Regeln wie der Schuldenbremse vielleicht nicht mehr zurückgekehrt wird?

Wolfgang Schäuble: Die Konjunkturprogramme der letzten anderthalb Jahre habe ich von Anfang an befürwortet, darunter den EU-Wiederaufbaufonds, was manche überrascht hat. In meiner Zeit als Finanzminister stand ich im Ruf, aus Prinzip sparsam zu sein. Dabei ging es mir damals wie heute um Nachhaltigkeit: Die Aufnahme von Krediten zur Konjunkturstimulierung in Krisenzeiten ist richtig, solange die Rückzahlung nicht aus dem Blick gerät. Die Notwendigkeit späterer Tilgung wird allerdings oft übersehen. Und das beunruhigt mich schon. Viele Regierungen in der EU konzentrieren sich auf das Schuldenmachen und zögern die Begleichung ihrer Verbindlichkeiten hinaus. Die Folge sind kontinuierlich anwachsende Staatsschulden. Über kurz oder lang droht so Inflation.

Besorgniserregende Anzeichen dafür gibt es bereits in den USA, aber auch in der EU. Das ist nicht nur ein ökonomisches Problem. Überschuldung birgt auch Gefahren für das soziale Gefüge. Kreditgeber des Staates sind überwiegend Wohlhabende. Ihr Vermögen wächst durch die Staatsschulden an. Die Schere zwischen Arm und Reich öffnet sich immer weiter. Das ist sozialer Sprengstoff. Wir müssen deshalb zurück zur fiskalischen Normalität. Die Last der Staatsschulden muss reduziert werden. Sonst droht nach Corona eine „Schuldendepandemie“, die fatale Folgen für die Wirtschaft in Europa hätte. Schon heute sind Länder wie die USA oder China im Bereich Produktivität und Workload dem demografisch überalterten Europa voraus. Dieser Wettbewerbsnachteil würde sich weiter vergrößern, wenn die EU-Staaten ihre finanzielle Handlungsfähigkeit durch Überschuldung aufs Spiel setzten. Deshalb muss jedes Mitglied der Euro-Zone Anstrengungen unternehmen, zu stärkerer Haushaltsdisziplin zurückzukehren.

Willi Rugen: Die Aussetzung des Schengen-Abkommens, Irritationen im Zuge der Impfstoffbestellung, nationale Egoismen – all das hat das Vertrauen vieler in Europa erschüttert. Und das in einer Zeit, in der wir die EU dringend brauchen, um Herausforderungen wie den Klimawandel zu bewältigen. Was muss Deutschland tun – vielleicht mit Frankreich zusammen –, um Europa aus der Krise zu führen?

Wolfgang Schäuble: Was die Impfstoffbestellung betrifft, fand ich es richtig, dass die Mitgliedsstaaten der Versuchung zu nationalen Alleingängen widerstanden haben. Das stieß zwar in der Tat auf Widerstand in der Öffentlichkeit, aber nur so sorgten wir dafür, dass alle Mitgliedsstaaten am Ende genug Impfungen erhalten. Nur so erwies sich Europa als Solidargemeinschaft. Es bleibt dabei: Deutschland wird es nur gut gehen, wenn es auch den anderen Staaten in Europa gut geht. Deutschland wird eine gute Zukunft nur in einem starken, zukunftsfähigen Europa haben. Und in der Tat: Deutschland und Frankreich haben dabei eine besondere Führungsverantwortung, weshalb es sehr gut ist, dass sich die deutsch-französische Achse in der Krise wieder bewährt hat – in und für Europa. Wenn Deutsche und Franzosen nicht am selben Strang und in dieselbe Richtung ziehen, dann ist Europa fast schon blockiert. Umgekehrt reicht es aber eben auch nicht, dass wir Deutsche und Franzosen uns auf

etwas einigen. Wir dürfen niemals von den anderen Mitgliedstaaten wahrgenommen werden, als würden wir sie dominieren wollen. Das setzt ein hohes Verständnis für die Erfahrungen und Erwartungen unserer anderen europäischen Nachbarn voraus. Wir müssen fähig und willens sein, mit ihnen auf Augenhöhe zu diskutieren, auch wenn uns nicht alle ihre Einstellungen gefallen. Ich habe immer dafür geworben, dass man sich etwa innerhalb der Visegrad-Gruppe ein Stück weit gegenseitig berät und abstimmt. In Deutschland mussten wir auch erst lernen, die Lebenserfahrungen und Leistungen der Menschen in den neuen Bundesländern zu verstehen und anzuerkennen. In Europa ist das ein ähnlicher Prozess. Die osteuropäischen Staaten haben andere historische Erfahrungen und nehmen zu manchem eben

eine andere Haltung ein. Man wird Europa aber nur voranbringen, wenn man solche Unterschiede respektiert. Dieser Prozess ist noch nicht am Ende. Wir müssen ihn weiter vorantreiben. Nur wenn uns das gelingt, werden wir gemeinsam die vor uns liegenden Herausforderungen bewältigen können: Klimawandel, Migration, nachhaltige Stärkung der Resilienz. Auf sie müssen wir uns in der EU gemeinschaftlich konzentrieren, sobald wir das Corona-Virus gebändigt oder ihm durch umfassenden Impfschutz seine Bedrohlichkeit genommen haben.

Willi Rugen: In der Volkswirtschaftslehre flammt seit Jahren immer wieder die Debatte auf, ob die Freiburger Schule durch quantitativ-empirisch ausgerichtete angelsächsische Ansätze obsolet geworden ist.

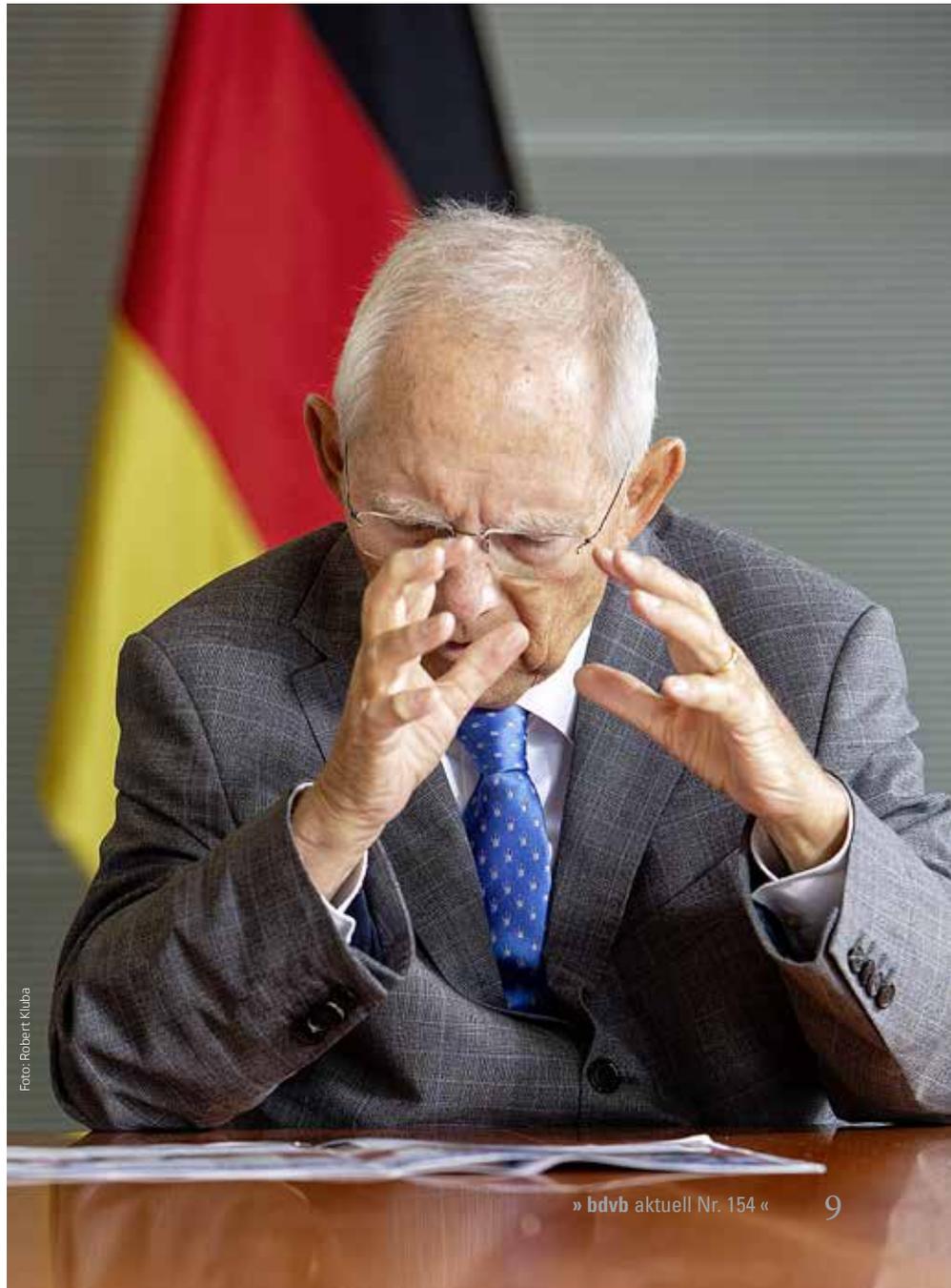


Foto: Robert Kluba

Auseinandersetzungen gab es auch um die Verlängerung des Mandats von Prof. Dr. Dr. h.c. Lars P. Feld im Sachverständigenrat (SVR). Welche VWL wünschen Sie sich für Deutschland und Europa?

Wolfgang Schäuble: Ich habe nie einen Hehl aus meiner Sympathie für den Ordoliberalismus gemacht, wie die Freiburger Schule auch genannt wird. Den Bezug der Ordoliberalen auf ein festes Wertefundament und ihre Ausrichtung an einem realistischen Menschenbild betrachte ich als zeitlose Stärke. Der Mensch ist, wie schon Kant wusste, zu Großem fähig, aber auch aus allzu krummem Holz geschnitzt; verführbar, ängstlich, irrational. Er handelt oft nicht zum Wohle der Mitmenschen. Das bedeutet, dass dem Markt und seinen Akteuren dort, wo sie die Werte unserer Wirtschaftsordnung unterlaufen könnten, durch die Politik Grenzen gesetzt werden müssen, ohne dass dies in Gängelei ausartet. Für diese pragmatische Balance aus Freiheit und Regulierung steht der Ordoliberalismus, wie ihn auch Lars P. Feld vertritt, dessen Ausscheiden aus dem Rat der Wirtschaftsweisen ich bedauere. Die international dominierenden Vertreter der angelsächsischen Tradition quantitativ-empirischen Arbeitens können den Ordoliberalismus übrigens nicht ersetzen. Sie schenken der Rolle von Institutionen zu wenig Beachtung und blenden insbesondere den Staat zu stark aus der Analyse aus. Eine Blickverengung, die dem Ordoliberalen zurecht als unklug erscheint. Ein starker Staat, der vernünftige Spielregeln setzt und auf deren Einhaltung achtet, ist aus Sicht der Freiburger unentbehrlich – und nicht nur die aktuelle Krise gibt ihnen darin Recht. Allerdings wird sich auch der Ordoliberalismus weiterentwickeln und offen für Methoden und Erkenntnisse anderer Schulen sein müssen. Ich bin sicher, dass er dazu bereit ist, hat doch schon sein Gründervater Walter Eucken wirklichkeitsbezogene Flexibilität bei der Formulierung von Grundsätzen gefordert und geschrieben: „Wirtschaftspolitische Diskussion sollte nicht Diskussion über Doktrin, sondern über konkrete Ordnungsaufgaben sein.“ Darauf kommt es auch in Zukunft an.

Willi Rugen: Ludwig Erhard, der unserem Verband als Ehrenmitglied angehörte, hätte nächstes Jahr seinen 125. Geburtstag erlebt. Funktioniert die Soziale Marktwirtschaft heute noch in Erhards Sinne und wird es uns im internationalen Wettbewerb gelingen, die Errungenschaften der Sozialen Marktwirtschaft auch für zukünftige Generationen zu bewahren?

Wolfgang Schäuble: Auch wenn gelegentlich Spitzenpolitiker jüngeren Jahrgangs nicht mehr zu wissen scheinen, wer die Soziale Marktwirtschaft begründet hat, ist mir um die Zukunft dieses Leitbilds nicht bange. Für Ludwig Erhards Konzept des „Wohlstands für alle“ gilt ebenso wie für den Ordoliberalismus, dass sie auch für künftige Generationen attraktiv bleiben, sofern sich die Soziale Marktwirtschaft offen zeigt für Weiterentwicklungen im theoretischen wie praktischen Bereich. Dazu zählen etwa die Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomie, der Public-Choice-Theorie, der Verhaltensökonomie oder anderer neuerer Denkrichtungen. Abzulehnen sind allerdings die Versuche einer Vereinnahmung Ludwig Erhards durch Gegner marktwirtschaftlicher Prinzipien, darunter erklärte Marxisten. Sie versuchen eine „Domestizierung durch Uminterpretation“, wie das die Wirtschaftsethikerin Karen Horn einmal genannt und als problematisch bezeichnet hat. Hier kann nicht zuletzt Ihr Verband mithelfen, durch Aufklärung und Wissenstransfer den nicht verhandelbaren Wertekanon Ludwig Erhards, seine Orientierung an Freiheit, Eigeninitiative und sozialer Verantwortung, im kollektiven Gedächtnis zu erhalten.

Willi Rugen: Wir sehen derzeit auch eine Debatte über die Rolle des Eigentums in unserer Gesellschaft und eine Bewegung, die unter dem Begriff „Verantwortungseigentum“ eine neue Unternehmensrechtsform schaffen möchte. Was halten Sie von dieser Idee?

Wolfgang Schäuble: Die Initiatoren der „Stiftung Verantwortungseigentum“ fürchten, dass herkömmliche Unternehmensformen in Zeiten der Globalisierung nicht mehr im nötigen Ausmaß Nachhaltigkeit garantieren können. Dies möchten sie mit der neuen Rechtsform einer „GmbH in Verantwortungseigentum“ sicherstellen. Dahinter steckt eine Sorge, die schon Otto von Bismarck umtrieb und ihn zu der prägnanten Aussage veranlasste: „Die erste Generation verdient das Geld, die zweite verwaltet das Vermögen, die dritte studiert Kunstgeschichte und die vierte verkommt vollends.“ Um den Übergang des Firmenbesitzes an unternehmerisch ungeeignete Nachkommen zu verhindern, sieht das Konzept des Verantwortungseigentums den Erbfall an „Werte- und Fähigkeitenverwandte“ vor statt an genetisch Verwandte. Die Debatte hat auch die Parteien erreicht. Seit Januar laufen die parlamentarischen Beratungen über einen entsprechenden Gesetzentwurf, der im Mai 2021 von den Initiatoren überarbeitet wurde. So soll der Name der Rechtsform nun „GmbH mit ge-

bundenem Eigentum“ lauten, um zu verhindern, dass Unternehmen, die diese Rechtsform nicht übernehmen, per se in den Verdacht geraten, „unverantwortlich“ zu handeln. Tatsächlich ist Verantwortung mehr eine Frage konkreten Verhaltens als bestimmter Rechtsformen. Die Debatte verläuft deshalb auch kontrovers. Ich persönlich stehe dem Gesetzgebungsverfahren offen gegenüber und bin der Meinung, dass es gut ist, allen Argumenten für und gegen das Konzept Gehör zu schenken. Gründlichkeit geht vor Schnelligkeit. Auch das gehört zum Anspruch auf Nachhaltigkeit und ist Ausdruck von Verantwortung – in diesem Fall der des Parlaments.

Willi Rugen: Zusammen mit ca. 70 weiteren Institutionen hat der bdvb kürzlich das Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland aus der Taufe gehoben. Teilen Sie unsere Überzeugung, dass eine Verbesserung der ökonomischen Allgemeinbildung in Deutschland vieles leichter machen würde und dass es eigentlich Aufgabe der Schule wäre, einen qualifizierten Wirtschaftsunterricht verpflichtend für alle anzubieten?

Wolfgang Schäuble: Der britische Ökonom Alfred Marshall hat Wirtschaftswissenschaft einmal als „Analyse des menschlichen Verhaltens bei den ganz alltäglichen Dingen“ bezeichnet. So gesehen, betrifft Ökonomie tatsächlich uns alle und verdient es, breiter rezipiert zu werden, als das für gewöhnlich der Fall ist. Kenntnisse wirtschaftlicher Prinzipien könnten insbesondere manch schmerzhaftes Lebensereignis verhindern, wie sie zum Beispiel der Ökonom Harald Scherf, Bruder des früheren Bremer Bürgermeisters Henning Scherf, machen musste. Der kirchlich engagierte Scherf bereiste als Student Indien und fand eines Tages vor seiner Unterkunft ein Körbchen mit einem Neugeborenen vor. Einheimische rieten ihm, dieses „Geschenk“ zu ignorieren, da es nur der Versuch sei, europäische Mildtätigkeit auszunützen. Scherf brachte das aber nicht übers Herz und sorgte für die Unterbringung des Babys in einer christlichen Missionseinrichtung. Am nächsten Tag lagen dreißig Körbe mit Neugeborenen vor seiner Tür! Scherf erkannte seinen Irrtum, einen „falschen Anreiz“ gesetzt zu haben, und verließ schnellstens die Stadt. „Moral Hazard“, wie ihn Scherf hier erlebte und der auch als „Fluch der guten Tat“ bekannt ist, gibt es aber nicht nur im Individuellen. Auch auf nationaler und zwischenstaatlicher Ebene kann ein in bester Absicht erfolgreiches Handeln unangenehme Konsequenzen haben, wenn dabei ökonomische Prinzipien missachtet werden. Insofern ist die Verbreitung wirtschaftlicher Kenntnisse

» DEUTSCHLAND WIRD ES NUR GUT GEHEN,
WENN ES AUCH DEN ANDEREN STAATEN
IN EUROPA GUT GEHT. «



wirklich sinnvoll und wünschenswert. Ein eigenes Schulfach könnte dabei unter Umständen helfen, doch darüber müssen die für Kultusangelegenheiten zuständigen Landesregierungen entscheiden. Armin Laschet hat das für Nordrhein-Westfalen bereits getan und das Fach Wirtschaft/Politik etabliert, was meine ungeteilte Zustimmung findet.

Willi Rugen: Eine persönliche Frage zum Abschluss: Was planen Sie persönlich nach der Bundestagswahl?

Wolfgang Schäuble: Da ich mich entschieden habe, noch einmal für den Bundestag zu kandidieren, sind meine persönlichen

Planungen im Falle einer Wiederwahl darauf gerichtet, weiter meinen Beitrag zur Politik in unserem Land zu leisten, nicht zuletzt dazu, jenes Projekt zu einem Abschluss zu bringen, dessen unzureichende Zwischenlösung ich als größte Enttäuschung der letzten vier Jahre empfinde: die Wahlrechtsreform zur Verhinderung eines weiteren Anwachsens des Bundestages. In zahlreichen Briefen haben mir Bürgerinnen und Bürger mitgeteilt, dass ihr Vertrauen in die Politik wegen des Ausbleibens einer wirkungsvollen Deckelung der Mandatszahlen erheblich gesunken ist. Viele schrieben, dass es ihnen schwerfalle zu glauben, Deutschland könne mit den drängenden globalen Herausforderungen fertig

werden, wenn unser Land es noch nicht mal hinbekomme, das relativ kleine Problem der Wahlrechtsreform zu lösen. Auch wenn dieses Argument die Komplexität der durch verfassungsgerichtliche Entscheidungen und Veränderungen der Parteienlandschaft verfestigten Wahlrechtsproblematik zu gering einschätzt, ist richtig: Wir müssen unsere Handlungsfähigkeit auch in dieser Frage unter Beweis stellen und Vertrauen zurückgewinnen, denn Vertrauen ist für die Politik – ökonomisch gesprochen – ein knappes Gut und die wichtigste Ressource der Demokratie.

**Herr Schäuble,
vielen Dank für das Gespräch!**

Autor

bdvb-Mitglied **Holger Oehl** studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Köln sowie Internationales Management an den Universitäten Clermont-Ferrand (F) und Louvain la Neuve (B). Er arbeitet als Controller bei einem „Hidden Champion“ im Mittelstand. Weiterhin ist er Mitglied des Fachausschusses Finanz- und Rechnungswesen/Controlling und Controlling.
holger.oehl@arcor.de



Corporate Social Responsibility: Gelebte Unternehmensethik schafft Werte

Den Konflikt zwischen Gewinnmaximierung und Moral gibt es so lange, wie Menschen wirtschaften. Heute widmet sich ihm eine eigene Disziplin: die Unternehmensethik. Ihre Aufgabe besteht darin, auf eine ökonomisch realisierbare Art und Weise zur Entschärfung dieses Konfliktes beizutragen. Gleichzeitig sorgt sie dafür, dass gesellschaftliche Werte zunehmend in die Unternehmenspraxis Eingang finden.

Unter Unternehmensethik oder auch „Business Ethics“ versteht man den Zweig der angewandten Ethik, der sich mit Fragen der Verantwortung von Unternehmen beschäftigt. Ihr systematischer Ausgangspunkt besteht im Konflikt zwischen Gewinnerzielung und Unternehmenserfolg auf der einen und der Moral auf der anderen Seite. Dieser Grundkonflikt äußert sich in vielen Erscheinungsformen – von Korruption über Umweltverschmutzung und Steuervermeidung bis hin zu Ausbeutung und Kinderarbeit.

In der Praxis sind verantwortungsethische Anforderungen heute insbesondere mit der Entwicklung und Umsetzung unternehmerischer Leitbilder wie der Corporate Social Responsibility (CSR), zu Deutsch: „unternehmerische Gesellschaftsverantwortung“, verbunden. Wobei gilt: Es gibt nicht ein passendes CSR-Leitbild für alle. Vielmehr muss jedes Unternehmen individuell konkretisieren, was das grundsätzliche Ziel einer nachhaltigen und sozial verantwortungsvollen Unternehmensführung für die eigene unternehme-

rische Praxis bedeutet. Das Spektrum der Maßnahmen reicht dann von der Etablierung einer Corporate Governance (Unternehmenssteuerung und -überwachung) über die Achtung der Menschenrechte und Rechte der Mitarbeitenden bis hin zur Realisierung ökologischer Anforderungen und fairer Betriebs- und Geschäftspraktiken. Offenheit für die Anliegen der Konsumenten sowie Corporate Citizenship im Sinne der Einbindung und Entwicklung des regionalen Umfelds zählen ebenfalls dazu.



Verantwortungsvolle Unternehmensführung schafft Werte

Die Globalisierung und die Digitalisierung stellen aktuell die wesentlichen Triebfedern für die Einführung einer CSR dar. Hinzu kommen eine zunehmend kritische Öffentlichkeit und ein tendenzieller Vertrauensverlust unternehmerischer Aktivitäten. Aus Unternehmenssicht ist die Einführung eines CSR-Leitbilds deshalb wirtschaftlich durchaus sinnvoll, denn sie schafft konkrete Werte. Etwa, indem sie einen positiven Einfluss auf die Reputation des Unternehmens ausübt, ebenso wie auf seine Attraktivität als Arbeitgeber, auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auf die Kundenbindung.

Allerdings sind mit der Realisierung von Verantwortungsethik in der Wirtschaft beziehungsweise mit der Implementierung von CSR-Grundsätzen in die Unternehmenstätigkeit auch potenziell gegensätzliche Aspekte verbunden. Der Wirtschaftsethiker Klaus Ho-

mann identifiziert in diesem Zusammenhang 2018 zwei zentrale Narrative, die derzeit Relevanz besitzen: Zum einen solle die auf Privateigentum, Wettbewerb und Gewinnstreben basierende Marktwirtschaft dem Wohle aller dienen, was einen entsprechenden Ordnungsrahmen voraussetzt. Zum anderen spiele in diesem Zusammenhang die Suche nach alternativen Wirtschaftsformen eine Rolle. Sie zielen darauf ab, ungezügelt Kapitalismus (respektive „Neoliberalismus“) im Namen von Demokratie und Menschenwürde zu verhindern. Zumindest der Tendenz nach resultiere aus solchen moralischen Ansprüchen jedoch ein Dilemma. Immerhin handele es sich bei den genannten Problemen um gesamtgesellschaftliche, kollektive Probleme, die ein einzelnes Unternehmen nicht vollständig lösen kann – selbst wenn es sich entsprechenden moralischen Normen unterwirft.

Unternehmensethische Aspekte am Beispiel Corona-Krise

Die Corona-Pandemie kann als gutes Beispiel für unternehmensethische Prozesse dienen. In der inzwischen eineinhalb Jahre anhaltenden globalen Krise spielen Fragen der Verantwortungsethik in der Wirtschaft eine besondere Rolle. So etwa die Frage nach dem Umgang mit Mitarbeitenden und nach der Einführung und Einhaltung von Corona-Schutzmaßnahmen im Unternehmen. Oder die Frage nach einem Übergang zu flexiblen Arbeitsformen – Stichwort „mobiles Arbeiten“ und „Home-Office“ – zum schieren Erhalt der Unternehmenstätigkeit und der Arbeitsplätze.

Der Schweizer Soziologe und Emeritus der Universität Basel, Klaus Leisinger, stellt die Gesamtproblematik ethischen Verhaltens unter den Bedingungen von Corona jedoch in einen nochmals größeren Rahmen. So bewege sich die Pharmaindustrie zwar stets in einem moralischen Grundkonflikt zwischen medizinischen Zielen und berechtigtem Gewinninteresse. Doch die Impfstoffhersteller beispielsweise hätten während der Pandemie durch ihr sehr hohes Engagement für die schnelle Entwicklung und Produktion von

Corona-Impfstoffen unter Beweis gestellt, dass es ihnen um mehr ging als ihr unternehmerisches Eigeninteresse. Sie hätten sich also ethisch verhalten. Kritisch bewertet Leisinger vor diesem Hintergrund die Forderung nach staatlichen Eingriffen in die Impfstoffproduktion. Gesetzliche Regelungen könnten lediglich Mindeststandards definieren, die nicht zwangsläufig ausreichen, um angemessene Lösungen zu finden.

Unternehmensethik macht zukunftsfähig

Demgegenüber zeige die Corona-Krise die Komplexität ethischen und nachhaltigen Handelns in der Wirtschaft. Eines Handelns, an dem Unternehmen, Politik und Gesellschaft gleichermaßen beteiligt sind – und in dem man die Aufgabenbereiche dieser Akteure nicht vermischen dürfe. Darüber hinaus formuliert Leisinger mögliche, durchaus ethisch relevante Lerneffekte aus der Corona-Krise. So etwa die Begrenzung der Gewinnorientierung von Einrichtungen des Gesundheitswesens oder die Rückkehr zur inländischen Produktion bestimmter Güter, die von potenziell strategischer Bedeutung sind. In solchen Beispielen werde deutlich, in welcher Form sich ethische Impulse und die Eigeninteressen von Unternehmen miteinander verbinden können.

Eine wesentliche Voraussetzung für die nachhaltige Berücksichtigung solcher Lerneffekte aus der Unternehmensperspektive sieht Leisinger übrigens in der persönlichen Integrität des Managements als Grundlage für Vertrauen zwischen Öffentlichkeit und Wirtschaft. Letzteres sei erforderlich, um die Folgen der Corona-Pandemie ebenso wie andere große strukturelle Herausforderungen anzugehen.

Eine ernst genommene Corporate Social Responsibility verbunden mit einer hohen persönlichen Integrität der handelnden Akteure könnte sich also zu einem Schlüsselement für die Bewältigung zukünftiger Krisen erweisen. Unternehmen tun gut daran, ihre Umsetzung voranzutreiben – denn sicher ist bereits heute: Die ethischen Fragen werden nicht weniger. «

„Wir müssen die Verantwortung auf das Individuum über

Für Philosophen und Ethiker waren die vergangenen eineinhalb Jahre eine anspruchsvolle Zeit – tauchten mit der Corona-Krise doch Fragen auf, welche Reaktion moralisch geboten und angemessen sei. Im Interview mit dem Professor Julian Nida-Rümelin werfen wir deshalb den Blick zurück und fragen, was uns Corona für die Zukunft lehrt.

Herr Nida-Rümelin, Hand aufs Herz: Hat Sie überrascht, wie Deutschland durch die Pandemie gegangen ist?

Ich war positiv überrascht, dass die wichtigsten Akteure in der Politik – Bundeskanzlerin, Gesundheitsminister, Innenminister, Ministerpräsidenten – die Paniksituation, die aufgrund der Bilder der ersten Welle aufkam, nicht in Dramatisierung umgemünzt haben, sondern so sachlich wie möglich aufgetreten sind. Das verdient Respekt.

Wie beurteilen Sie, wie Bundesregierung und Wissenschaft die Pandemie gemanagt haben?

Hier wird es schon durchwachsener. Eine Pandemie lässt sich nur mit Hilfe von Experten aus unterschiedlichsten Disziplinen bewältigen. Deshalb habe ich frühzeitig die einseitige Auswahl wissenschaftlicher Expertise kritisiert. Sie hat den Eindruck erweckt, als wäre ausschließlich virologische Kompetenz relevant – und das war doppelt falsch. Erstens, weil kluge Virologen selbst betont haben, nicht über die Kompetenz bezüglich der Übersetzung in politische Strategien zu verfügen. Zweitens, weil eine solch gigantische Herausforderung einen Stresstest für das gesamte politische System darstellt. Und da gilt es eben, neben gesundheitlichen auch ökonomische, soziale, kulturelle und psychologische Fragen abzuwägen.

Hätten wir besser nach dem Vorbild asiatischer Staaten gehandelt – etwa in puncto Datenschutz?

Das Gesundheitsministerium hat im März vergangenen Jahres einen Gesetzesentwurf vorgelegt, der den Einsatz digitaler Tools nach südkoreanischem Muster vorsah – inklusive einer Corona-Tracking-App zur Überwachung von Quarantänemaßnahmen. Leider wurde der Entwurf zurückgezogen und aufgeweicht. Heraus kam die Corona-App, die keine Tracking-, sondern eine Tracing-App ist, die

im Schnitt nur 15 Prozent aller Infektionen erfasst und lange Zeit über keine Check-in-Funktion für Veranstaltungen verfügte. Ich habe das damals kritisiert und kritisiere das noch heute. Informationelle Selbstbestimmung ist mir sehr wichtig – doch wenn man bedenkt, dass dieses Recht von Google, Facebook und Co. systematisch ausgehebelt wird und dass die meisten Menschen sehr großzügig mit ihren Ortungsdaten umgehen, ist nicht nachvollziehbar, warum wir kein wirkungsvolles Tool entwickeln konnten. Eine solche Lösung hätte den Gesundheitsämtern auch weit jenseits einer 50er-Inzidenz ermöglicht, das Infektionsgeschehen weitgehend automatisiert nachzuverfolgen. Viele Lockdown- und Shutdown-Maßnahmen wären unnötig gewesen.

Viel Geld ist in die Rettung von Konzernen geflossen – Schulen warten auf schnelles Internet und Luftreiniger. Ist uns Wirtschaftswachstum wichtiger als Bildung?

Nein, ich glaube eher, wir haben das falsch eingeschätzt. Es herrschte die Ansicht vor, man könne die Bildungsinstitutionen problemlos für ein paar Monate schließen. Doch die Bilanz ist bitterer als gedacht. Es ist massiver Schaden entstanden. Viele haben in der Schule den Anschluss verloren, nicht wenige haben Depressionen entwickelt und es hat vermehrt häusliche Gewalt gegen Kinder gegeben. Ähnlich falsch lagen wir, als wir glaubten, wir könnten die zweite Welle mit einem Teillockdown im Freizeitbereich brechen. Wir haben ohne Not selbst solche Kultur- und Kunsteinrichtungen geschlossen, die keine relevanten Infektionsherde waren – Museen mit sechs Meter hohen Decken beispielsweise. So haben wir den Kunst- und Kulturbereich abgewertet. Viele Künstlerinnen und Künstler fühlen sich nicht wertgeschätzt, fürchten um ihre Existenz oder wechseln den Beruf.

Andere Länder führen eine Impfpflicht für Mitarbeitende in helfenden Berufen ein. Ist das moralisch geboten?

Schauen wir zurück: Obwohl in Alten- und Pflegeheimen nur rund ein Prozent der Bevölkerung lebt, haben wir dort rund die Hälfte der Todesfälle zu beklagen. Die Antwort lautet: Ja, wer mit Menschen aus vulnerablen Gruppen arbeitet, hat die moralische Verpflichtung, sich impfen zu lassen – und man sollte daraus eine Rechtspflicht machen. Allerdings muss man genau hinschauen. Die Pflicht lässt sich beispielsweise nicht auf Lehrkräfte ausdehnen, weil Kinder keine vulnerable Gruppe darstellen. Das sage ich mit Bedacht, schließlich gibt es Einzelfälle mit höherem Risiko. Aber statistisch betrachtet sind Kinder nicht gefährdet. Laut einer umfangreichen Meta-Studie liegt die Wahrscheinlichkeit, an Covid-19 zu sterben, bei Menschen unter 35 Jahren bei 0,003 Prozent. Über die gesamte Bevölkerung betrachtet wird sie je nach demografischer Lage zwischen 0,1 und 1 Prozent geschätzt.

Haben wir Kindern und Jugendlichen zu viel zugemutet?

Es gehört zur Wahrhaftigkeit dazu zu sagen: Wir haben Kindern und Jugendlichen Maßnahmen auferlegt, die nicht in ihrem Interesse, sondern im Interesse der Mittelalten und Alten liegen. Deshalb baut sich eine immense gesellschaftspolitische Spannung auf. Zumal uns mit dem Fortschritt der Impfkampagne die Berechtigung für solches Handeln abhandenkommt, weil die besonders Vulnerablen weitgehend geschützt sind. Daraus folgt: Wir dürfen nicht allein auf Basis der Inzidenz neue Maßnahmen, gar einen neuen Lockdown beschließen. Sonst beschwören wir einen erheblichen Generationenkonflikt. Und nicht nur das. Wir gefährden den sozialen Zusammenhalt, die Wirtschaft und die finanzielle Ausstattung des Gemeinwesens.

ortung peu à peu wieder tragen.“



Über den Interviewpartner

Der Philosoph Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin lehrt an der Ludwig-Maximilians-Universität in München, an der Humboldt Universität Berlin und als Gastprofessor an ausländischen Hochschulen. Zu seinen Spezialgebieten zählen Entscheidungs- und Rationalitätstheorie, theoretische und angewandte Ethik, politische Philosophie und Erkenntnistheorie. Der 67-jährige Staatsminister a.D. ist Mitglied der Akademie der Wissenschaften zu Berlin sowie der Europäischen Akademie der Wissenschaften und wirkt als Direktor am Bayerischen Institut für digitale Transformation und als Vorstand der Parmenides Foundation. Seit 2020 ist er stellvertretender Vorsitzender des Deutschen Ethikrats.

Im Frühjahr 2020 erschien sein Buch „Die gefährdete Rationalität der Demokratie“ und im April 2021 das gemeinsam mit Dr. Nathalie Weidenfeld verfasste Buch „Die Realität des Risikos: Über den vernünftigen Umgang mit Gefahren“ (Rezension Seite 47).



Was ist denn im Zweifel wichtiger? Das Wohlergehen aller oder das des Individuums?

Das ist eine immens schwere Abwägung. Von Anfang der Krise an entstand der Eindruck, es würde eine Abwägung zwischen Menschenleben und Wirtschaftswachstum vorgenommen. So etwas darf es natürlich nicht geben. Aber auf der einen Seite geht es letztlich um die kollektive Optimierung. Auf der anderen um individuelle Rechte. Und dass zwischen beidem ein systematischer, unauflöslicher Konflikt besteht, hat der Wirtschaftswissenschaftler und Philosoph Amartya Sen bereits in den 70er-Jahren nachgewiesen. Meine Meinung ist: Wir dürfen, wir sollen optimieren und bei Corona-Maßnahmen das gesamtgesellschaftliche Wohl und auch wirtschaftliche Wohlergehen anstreben. Jedoch nur in den Grenzen, in denen wir individuelle Rechte nicht unverhältnismäßig einschränken.

Wie bekommen wir das hin, ohne dass manche die Corona-Diktatur an die Wand malen?

Wir müssen jede Maßnahme minimalinvasiv gestalten und uns mit ihren Auswirkungen kritisch auseinandersetzen. Unser Grundgesetz räumt den individuellen Freiheitsrechten einen hohen Stellenwert ein. In viele haben wir tief eingegriffen. Dass ein paar radikale Spinner behaupten, jemand würde in Deutschland eine Corona-Diktatur anstreben, darf uns nicht daran hindern, darüber zu reden, dass dieser Eingriff problematisch ist und nicht zum Muster staatlicher Gesundheitspolitik werden darf. Ebenso wenig darf die aktuell gesundende Lage am Arbeitsmarkt darüber hinwegtäuschen, dass eine halbe Million Menschen im Zuge der Corona-Maßnahmen ihren Arbeitsplatz verloren haben und viele Selbständige um ihre wirtschaftliche Existenz bangen. Das sind Konsequenzen staatlichen Handelns, die wir auf Dauer nicht akzeptieren können.

Welche Lehren müssen wir aus der Corona-Pandemie für die Bewältigung der Klimakrise ziehen?

Viele Corona-Maßnahmen gingen an die Substanz der verfassungsrechtlichen Ordnung. Hier darf kein Gewöhnungseffekt eintreten in dem Sinne, dass man die Klimakrise auf ähnliche Weise zu bewältigen

versucht. Der Staat darf sie nicht durch massive Eingriffe in individuelle Freiheiten meistern. Auf diese Idee kommt derzeit aber auch niemand. Allerdings gibt es bereits Stimmen, die die These vertreten, man könne ja zuhause bleiben, seine Konsumgewohnheiten anpassen und das Aktivitätsniveau in Gesellschaft und Wirtschaft herunterfahren. Nicht, dass wir uns falsch verstehen: Ich hätte absolut nichts dagegen, wenn nach der Pandemie nur noch halb so viel geflogen würde. Das wäre sinnvoll und gut für das Klima. Doch niemand kann behaupten, dass Arbeiten auf Distanz generell eine gute Sache ist. Menschen brauchen sozialen Kontakt. Sie brauchen in kulturell unterschiedlich ausgeprägtem Maße Nähe, beispielsweise Umarmungen. Die Vorstellung, dass wir durch Distanzierung und ein Minimum an Mobilität die Klimakrise lösen, ist für mich eine Dystopie.

Zumal wir den Klimawandel nicht allein aufhalten können.

Das stimmt. Wie die Pandemie ist der Klimawandel eine globale Krise. Nationales Handeln ohne eine gemeinsame globale Strategie wird nicht viel ausrichten. Ein Beispiel: Wir können nur hoffen, dass Afrika zu einer nachhaltigen Boom-Region wird. Eine rein nachholende Entwicklung nach chinesischem Muster hätte verheerende Auswirkungen. Zur Erinnerung: China setzt deutlich mehr CO₂ als Europa und die USA frei und erwirtschaftet dennoch ein wesentlich geringeres Bruttosozialprodukt. Das ist kein Modell für ein Afrika, in dem Mitte dieses Jahrhunderts 2,5 Milliarden Menschen leben werden – doppelt so viele wie heute in China. Stattdessen braucht es eine weltweite Strategie, die in Kooperation zwischen entwickelten und sich entwickelnden Regionen einen alternativen, nachhaltigen Entwicklungspfad ermöglicht. Doch davon sind wir leider noch weit entfernt.

Ebenso weit entfernt sind wir von der globalen Herdenimmunität. Müssen wir lernen, Risiken wieder zuzulassen und mehr Verantwortung zu übernehmen?

Ja, aber das ist ein gradueller Prozess. Der Appell an die Eigenverantwortung des Menschen reicht nicht aus – das hat das schwedische Modell gezeigt und das räumt inzwischen sogar der dortige Pandemiebe-

auftragte Anders Tegnell ein. Wir dürfen jedoch nicht in einem reaktiven Modus verharren, in dem wir darauf warten, welche Maßnahmen der Staat ergreift. Wir müssen die Verantwortung für die eigene Gesundheit und die der anderen peu à peu wieder auf das Individuum übertragen und zu einem risikostatifizierten Vorgehen zurückfinden, das regional begrenzt und hochspezifisch eingreift.

Welche Rolle kommt den Ökonomen zu?

Eines haben wir in dieser Krise hoffentlich gelernt: Die Zeiten, in denen man davon träumte, staatliche Institutionen, Interventionen und Unterstützungsmaßnahmen überflüssig zu machen, sind vorbei. Der ökonomische Marktradikalismus, der häufig als „Neoliberalismus“ betitelt wird, hat sich als verfehlt herausgestellt, weil der Markt eben nicht alles richtet. Wenn man in die Fachliteratur schaut, stellt man fest, dass der Keynesianismus – meiner Einschätzung nach zu massiv und mit teils zu naiven Vorstellungen etwa über die Spielräume staatlicher Verschuldung – zurückgekehrt ist. Staatliche, europäische, globale Institutionen und Akteure müssen sich jetzt eng abstimmen. Ich sehe den Staat in der Tradition des Ordoliberalismus als Ordnungsmacht, die sich um die Daseinsvorsorge kümmert und Marktanreize geben kann, aber nicht in größerem Umfang direkt oder indirekt Güter produzieren sollte. Alle, auch die ökonomischen Akteure, müssen ein Interesse daran haben, dass er gut finanziert ist, um Herausforderungen wie die Beseitigung der Flutschäden oder notwendige Klimaanpassungen zu stemmen. Den Ökonomen kommt die wichtige Rolle zu, ideologische Schützengräben hinter sich zu lassen und bei diesen für unsere Zukunft so entscheidenden Weichenstellungen mitzuwirken.

Herr Professor Nida-Rümelin, vielen Dank für dieses Interview!



Foto: Marek Vogel

Über den Interviewpartner

Prof. Dr. Stephan Grüninger ist seit 2009 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Managerial Economics an der Hochschule Konstanz – Technik, Wirtschaft und Gestaltung sowie Wissenschaftlicher Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG), Vorstandsvorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (dnwe) und Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Deutschen Instituts für Compliance (DICO). Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Corporate Compliance und Integrity Management, Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility (CSR) sowie Vertrauens- und Risikomanagement. Er ist Mitherausgeber des Standardwerks „Handbuch Compliance-Management“.

„Mit dem Räsonieren darf es nicht enden.“

Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) wurde 1993 gegründet – lange bevor Begriffe wie Corporate Social Responsibility geprägt wurden. Wir sprachen mit dem Vorstandsvorsitzenden Professor Dr. Stephan Grüninger über das Netzwerk und den Preis für Unternehmensethik, den es alle zwei Jahre vergibt.

Herr Professor Grüninger, was ist das DNWE?

Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik wurde 1993 gegründet. Damals gab es noch keine breite Debatte über das, was wir heute unter Unternehmensethik verstehen. Das Ziel des DNWE war und ist, einen Austausch über ethisch konnotierte Themen zwischen Wirtschaft und Forschung aus Bereichen wie Ökonomie, Philosophie, Psychologie und Jura zu fördern, ebenso mit Vertretern von Verbänden und Kirchen. Wenn das Thema unternehmerische Verantwortung heute gesamtgesellschaftlich und hoch spezialisiert diskutiert wird, hat unsere Institution daran hoffentlich einen Anteil. Und unsere Arbeit ist relevanter denn je: Weil wir breit und interdisziplinär aufgestellt sind, können wir helfen, das große Bild nicht aus dem Auge zu verlieren.

Liegen Ihnen bestimmte Themen besonders am Herzen?

Ein Schwerpunkt liegt sicherlich auf den klassischen Business Ethics, also dem Grundsatz, dass ein Unternehmen nicht die Gesellschaft schädigen darf. Vom ersten Tag an hat uns dieses Thema begleitet. Dabei hat uns die Veröffentlichung der US Sentencing Guidelines for Organisations im Jahr 1991 inspiriert. Damals wurde für die USA geregelt, dass

nicht nur handelnde Individuen, sondern auch Unternehmen bestraft werden können. Gleichzeitig wurde gefordert, dass Unternehmen eine Selbstkontrolle für ethisches und rechtskonformes Handeln einführen. Heute nennen wir das Compliance.

Aber Unternehmensethik ist längst mehr als Compliance, oder?

Ja, natürlich. Klimawandel, Nachhaltigkeit, Menschenrechte – die Liste der Themen, die wir im Netzwerk diskutieren, ist lang. Und vieles besprechen wir nicht erst seit gestern. Das hören manche Wirtschaftsverbände nicht gern, aber manchmal ist es geboten, dass der Gesetzgeber einen Rahmen schafft, damit es nicht bei moralischen Apellen bleibt.

So wie aktuell beim Lieferkettengesetz?

Das stimmt. Das Lieferkettengesetz definiert ethische Anforderungen, sogenannte Sorgfaltspflichten, gegen die man eigentlich nichts einwenden kann, denn es fordert im Grunde nichts, was nicht geleistet werden kann. Auch wenn das immer wieder behauptet wird: Es verlangt von Unternehmen lediglich das Bemühen um eine Kontrolle der Lieferkette. Bei den direkten Lieferanten, mit denen man vertragliche Beziehungen

unterhält, sind die Anforderungen zu Recht höher als in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen. Vielen geht das Gesetz im Übrigen nicht weit genug. Dem widerspreche ich. Es kann von Unternehmen nicht gefordert werden, was nicht geleistet werden kann. Das ist im Übrigen auch ein ethischer Grundsatz.

In anderen Bereichen tut sich der Staat noch schwer. Etwa, wenn es um Umweltzerstörung oder die Abnutzung von Infrastruktur geht – Stichwort „externe Kosten“ ...

Fragen externer Effekte sind in hohem Maße ethisch aufgeladen. Man muss sich allerdings bewusst machen, auf welcher Handlungsebene man solche Probleme lösen kann. Es darf nicht dazu kommen, dass ein Staat einen Missstand, den er beheben muss, ausschließlich an Unternehmen delegiert. Wir reden hier also nicht nur über Unternehmensethik, sondern ebenso über Ordnungsethik als Rahmengerber und wesentliches Element der Wirtschaftsethik. Ein gutes Beispiel dafür, wie man externe Kosten – schrittweise – internalisiert und auf den Verursacher verlagert, ist etwa die eingeführte Bepreisung von CO₂. Sie ist auch, wenn Sie so wollen, ethisch geboten.

Wird der Managerjob durch wirtschaftsethische Fragen anspruchsvoller?

Auf jeden Fall. Wir erleben gerade eine Entwicklung von der Compliance hin zu einer Managementverantwortung für viele ethische Themen, von denen Compliance nur eines darstellt. Bei größeren Unternehmen und Konzernen gehört das Thema Verantwortung zum Tagesgeschäft. Hinzu kommt: Viele ethische Normen sind inzwischen rechtsverbindlich. Noch bis 1998 konnte man in Deutschland Bestechungsgelder im Ausland als „nützliche Aufwendungen“ von der Steuer absetzen. Das hat sich dank einer entsprechenden OECD-Konvention geändert. Ebenso rechtsverbindlich sind beispielsweise Grenzwerte für Emissionen. Gleichfalls relevant wie die Compliance-Perspektive ist aber auch die strategische Perspektive der Nachhaltigkeit, also nachhaltige Geschäftsmodelle. Das machen Unternehmen ja nicht, um einen Standard zu erfüllen, sondern um langfristig erfolgreich zu sein.

Handeln mittelständische Unternehmen moralischer als Konzerne?

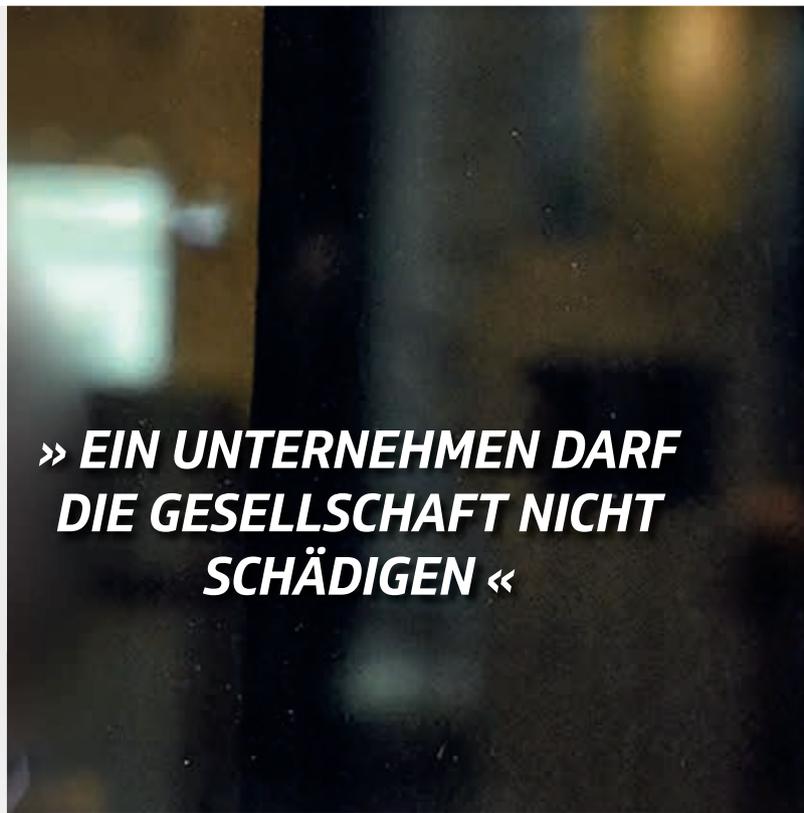
Sicherlich gibt es einen Unternehmertypus im Mittelstand, der regional verwurzelt ist, in gemeinnützige Zwecke investiert und sich in Vereinen und sozialen Einrichtungen engagiert. Das ist lobenswert, aber wir dürfen über die Gewinnverwendung nicht die Gewinnentstehung aus dem Auge verlieren. Und ob der Mittelstand, der inzwischen häufig international tätig ist, in puncto Korruptionsprävention, Menschenrechte und Umweltschutz per se besser ist als multinational operierende Konzerne, wage ich zu bezweifeln.

Zu Ihrem Netzwerk gehören viele Konzerne. Welche Rolle übernehmen sie im DNWE?

Um das zu beantworten, will ich noch einmal kurz unsere Struktur erläutern: Es gibt den eingetragenen Verein, das DNWE. Es bringt seine Mitglieder – Unternehmen, Konzerne, kirchliche und wissenschaftliche Einrichtungen – zu öffentlichen Debatten zusammen, etwa im Rahmen unserer Jahrestagung. Und neben dem DNWE gibt es das Zentrum für Wirtschaftsethik, eine Tochtergesellschaft des Vereins, die unter anderem zwei Foren betreibt: das Forum „Compliance and Integrity“ und das Forum „Compliance Mittelstand“. Auch hier sind Unternehmen Mitglieder. Sie bringen sich ein, lernen von- und diskutieren miteinander. Mitglieder in den Foren sind aber nicht automatisch Mitglieder des Vereins und umgekehrt.

Seit mehr als 20 Jahren vergibt das DNWE den Preis für Unternehmensethik. Warum wurde er eingeführt?

Mit diesem Preis zeichnen wir Unternehmensinitiativen aus, die an



» EIN UNTERNEHMEN DARF DIE GESELLSCHAFT NICHT SCHÄDIGEN «

Standards wie dem UN Global Compact, den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, den Sustainable Development Goals oder den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen ausgerichtet sind. Das machen wir nicht zuletzt, um einen Anreiz für andere Unternehmen zu setzen, sich ebenfalls vorbildhaft zu verhalten. Es geht dabei um eine vorbildliche Initiative, nicht um „das ethische Unternehmen“. Das ist uns wichtig.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Den ersten Preis haben wir im Jahr 2000 an die Otto Group vergeben, weil sie sich frühzeitig für die Einführung sozialer Mindeststandards entlang der Wertschöpfungskette eingesetzt hat. Sie gründete sogar eine Beratungsfirma, die Lieferanten bei der Umsetzung unterstützen sollte. Auch die Novartis AG zählte bereits zu unseren Preisträgern, weil sie die zehn Prinzipien des Global Compact in ihre Unternehmenskultur eingebettet hat. Und der Hersteller von Outdoor-Bekleidung Vaude wurde für die erfolgreiche Integration hoher ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Standards in seine Geschäftsprozesse ausgezeichnet. Unsere letzte und aktuelle Preisträgerin ist die Vereinigung MaxTex, die die Auszeichnung für ihre Vorbildfunktion bei der Umsetzung sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit entlang der textilen Wertschöpfungskette erhielt.

Wie ermitteln Sie die Gewinner?

Man kann sich nicht für die Teilnahme bewerben, wie man das von anderen Wirtschaftspreisen kennt. Eine Preisjury aus namhaften Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft sucht nach Initiativen im Sinne der vorhin genannten Standards und nimmt zum Zwecke eines umfassenden Audits Kontakt mit der jeweiligen Firma auf. Ein wichtiges Kriterium für die Preiswürdigkeit ist dabei die Prozesshaftigkeit: Es darf keine Initiative sein, die nach ihrem Abschluss wirkungslos verpufft. Sie muss das Unternehmen oder auch Branchenpartner dauerhaft in Richtung stärkerer Nachhaltigkeit und ethischer Verantwortung verändern.

Was wünschen Sie sich für die Zukunft der Unternehmensethik?

Dass wir unser Handeln bei ethisch aufgeladenen Themen regelmäßig einem Faktencheck unterziehen, statt dem Trend zu folgen. Wenn wir



beispielsweise über nachhaltige Mobilitätskonzepte oder Städte diskutieren – und diese Diskussion müssen wir führen –, müssen wir gelegentlich einen Schritt zurück machen und uns fragen, ob wir wirklich im Sinne der Gesellschaft handeln. Gesellschaftlicher Diskurs ist stetiges Ringen um Wahrheit, nicht blindes Festhalten an einmal gesetzten Trends.

Was ist Ihnen wichtig, wenn Sie mit Studierenden und Managern über Unternehmensethik sprechen?

Nicht im Theoretischen zu verweilen. Die Unterscheidung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik im Sinne Max Webers, der Kategori-

sche Imperativ von Immanuel Kant, die Gerechtigkeitsprinzipien von John Rawls oder die Diskursethik von Jürgen Habermas: Das alles ist wichtiges Grundlagenwissen. Aber letztlich ist Ethik die Frage nach dem richtigen Handeln. Deshalb kommt es mir noch mehr darauf an, die ethische Entscheidungsfindung anhand von konfliktgeladenen Situationen und Dilemmata mit den Teilnehmern zu diskutieren und zu trainieren. Damit man lernt, ethische Probleme als solche zu erkennen und zu lösen. Mit dem Rasonieren darf es nicht enden.

**Herr Professor Grüninger,
herzlichen Dank für dieses Interview!**

Die helle, die **dunkle** und die tabuisierte Seite der Führung

Wollen Führende effizient und erfolgreich sein und befragen sie die Führungsforschung, wie dies wohl am besten zu bewerkstelligen sei, so dürfte die Antwort ungefähr lauten: „Bleiben Sie authentisch, seien Sie vertrauenswürdig, handeln Sie gerecht, beweisen Sie Integrität, verstehen Sie sich als Diener Ihrer Mitarbeitenden!“ Kurzum: Im Kern anempfiehlt die „Leadership-Industrie“ allen, die erfolgreich führen wollen (und das sind ja vermutlich die meisten): „Seien Sie gut – und tun Sie Gutes!“

Diese Keymessage bezeichnete die renommierte Harvard-Professorin Barbara Kellerman vor Zeiten treffend als die „helle“ Seite der Führung – eine extrem harmonische Sichtweise insofern, als Führungserfolg ohne Führungsethik im Grunde kaum vorstellbar erscheint. In den Fokus des Normativen rückt damit der Standardtypus des „guten guten“ Führers – doppelt gut, weil er ethisch und erfolgreich ist. Und da „gut gut“ sich nicht gut anhört, sprechen wir der Einfachheit halber schlicht vom guten Führer.

Seit rund zwei Jahrzehnten ist es für die Führungsforschung nun allerdings nicht mehr hinreichend, lediglich normative Empfehlungen im Sinne der „hellen“ Seite abzugeben. Infolge vielfältiger Führungsskandale gilt es vielmehr, das Augenmerk nun auch auf die Empirie zu richten, wo es offenkundig längst nicht so „hell“ zugeht, wie es theoretisch sein sollte. Dafür steht zum einen die sich kontinuierlich verlängernde Liste veritabler ethischer Verfehlungen auf der Ebene der Unternehmensführung (Stichworte: Enron und WorldCom, VW und Wirecard), zum anderen aber auch der problematische Umstand, dass Vorgesetzte in ihrer alltäglichen Personalführung allzu oft wie „kleine Tyrannen“ auftreten („Petty Tyranny“; Blake Ashforth) und ihren Mitarbeitern mittels feindselig-aggressiver Verhaltensweisen („Abusive Supervision“; Bernard Tepper) das Leben schwer machen. Die Auseinandersetzung mit diesen Problemfeldern firmiert unter dem Oberbegriff der „dunklen“ Seite der Führung und kreist im Analytischen um typische Psychogramme der „Bad Leader“ (Stichworte: Narzissmus, Hybris), aber auch um Ausprägungen eines entgegenkommenden „Bad Followership“ (z.B. blinder Gehorsam von Geführten) wie auch potenzielle „Bad Barrels“ (Situationen, die ein „Bad Leadership“ in seiner Entstehung begünstigen). Mit Blick auf die Erfolgsaussichten einer solchen Führung ist der Tenor der „Leadership-Industrie“ gleichwohl wiederum sehr eindeutig: Eine „dunkle“ Führung, die in einer unethischen Weise agiert, wird nicht von Erfolg gekrönt sein, sondern eher früher als später scheitern, womit der unethisch Führende unversehens zum „schlechten schlechten“ (unethischen und erfolglosen) – oder einfach nur zum schlechten Führer gerät.

Interpretiert man diesen State of the Art, dann zeigt sich, dass die „helle“ und die „dunkle“ Seite der Führung keineswegs zwei distinkte Leadership-Zugänge sind, sondern lediglich die zwei Seiten ein und derselben Medaille. Sprich: Auch die neueren Forschungen zur „Dark Side of Leadership“ bestätigen eigentlich nur das, was die „Light Side of Leadership“ schon immer in ethischer Hinsicht behauptete: „Bist Du gut und tust Du Gutes, so wirst Du erfolgreich sein!“ – Hier nun allerdings in der Lesart des vice versa: „Bist Du schlecht und tust Du Schlechtes, so wirst Du scheitern!“ So weit, so beruhigend. Nur: Stimmt das wirklich? Gibt es tatsächlich immer nur „gute gute“ oder „schlechte schlechte“ Führer? Sind „Mischformen“, insbesondere der höchst problematische Typus eines „schlechten guten“ (unethischen, aber höchst erfolgreichen) Führers tatsächlich gänzlich auszuschließen?

Gegenstimmen hierzu lassen sich in der Theorie durchaus finden, wenngleich eher spärlich. Als erste und klassische Referenz dafür, dass es durchaus „schlechte gute“ Führer geben kann, darf jene Führungsexpertise gewertet werden, die bereits vor Jahrhunderten gestellt wurde, die Zeiten dennoch erstaunlich gut überdauert hat, nämlich die des Florentinischen Staatsphilosophen Niccolò Machiavelli. Denn dieser schrieb den Fürsten und Führenden seiner Zeit keineswegs ins Stammbuch, immer und überall authentisch und vertrauenswürdig, gerecht und integer zu sein. Sein Credo lautete vielmehr: „Ethisch“ solle man schon sein – aber nur dann, wenn die Situation es erfordert. Ist es situativ hingegen von Vorteil, unethisch zu agieren, dann gilt es, auch so zu handeln. Erfolgreiche Führung wäre so gesehen keine Frage der Ethik, sondern eher eine der Klugheit, vergegenwärtigt in der Fähigkeit, flexibel und moralfrei gemäß den Erfordernissen der Situation zu agieren.

Noch einen Schritt weiter geht heute der Stanford-Führungsforscher Jeffrey Pfeffer. Für ihn ist klar: All die vielbeschworenen guten Eigenschaften der Führenden – Bescheidenheit und Authentizität, Vertrauenswürdigkeit und Wahrhaftigkeit – gehen an den Realitäten vorbei und sind für den Führenden eher mit Nachteilen als mit Vorteilen verbunden. Und wenn, so schließt Pfeffer weiter, die guten Eigenschaften alle nichts bringen, dann ist es eigentlich nur konsequent, in den schlechten die wahren Erfolgsgaranten zu sehen. Seine Botschaft lautet mithin: „Wer erfolgreich sein will, muss fies sein!“ Und dass das – in klarem Kontrast zur üblichen „hellen“ Sichtweise der Theorie – auch in der Praxis so gesehen wird, hinterlegt Pfeffer mit dem Hinweis, dass Organisationen selbstredend flächendeckend dazu übergehen könnten, authentische und gerechte, dienstbare und integre Persönlichkeiten in Führungspositionen zu bringen. Tun sie aber nicht! Unverkennbar sei vielmehr eine anhaltende Präferenz für das glatte Gegenteil: für unbescheidene und unehrliche, grandiose und narzisstische Führer.

Wie ist es nun aber um den praktischen Beleg von „schlechten guten“, sprich: unethischen, aber erfolgreichen Führern gestellt? Berichtete Beispiele können hier durchaus genannt werden: so etwa Jeff Bezos, vormaliger CEO von Amazon und derzeitiger Astronaut, den die Süddeutsche Zeitung eingedenk der vielfältigen ethischen Fragwürdigkeiten des Amazon-Geschäftsmodells jüngst als „genial hässliches Gesicht des Kapitalismus“ bezeichnete, wie auch Mark Zuckerberg, dessen Führung in einem aktuellen Buch über die „hässliche Wahrheit“ bei Facebook als „aggressiv und skrupellos“ beschrieben wird. Als Paradebeispiel feindselig-aggressiven Führungsverhaltens gilt zudem seit längerem und weithin unbestritten Steve Jobs, dessen Biografie denn auch – charakterlich höchst ambivalent – wie folgt beworben wurde: „Er ist selbstherrlich, visionär, despotisch, charismatisch und er ist genial.“ Und auch einer der hierzulande erfolgreichsten Top-Manager, Ferdinand Piëch, wurde gemäß einer Studie von Mareen Bewernick und Kollegen regelmäßig mit Attributen versehen, die nicht unbedingt der „hellen“ Seite der Führung zuzuordnen sind, nämlich: unberechenbar und besessen, eisern und brutal, eigenwilliger Alleinentscheider mit distanzierterem Auftre-



Autor

Prof. Dr. Jürgen Weibler

o. Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fern-Universität Hagen, insbesondere Personalführung und Organisation. Unter www.leadership-insiders.de unterstützt Jürgen Weibler Führungspraktiker bei der Gestaltung guter Führungsbeziehungen.

ten, überdies angsteinflößend, autoritär und arrogant. Eingedenk dieser Beispiele erscheint es nachvollziehbar, dass ein Autorenteam um Jack Woods jüngst klar konstatierte: Effective leaders can be amoral or even immoral – and many are.“

Folgt man diesen Überlegungen, dann stellt sich die Frage, warum insbesondere die Möglichkeit einer unethischen, aber erfolgreichen Führung in der Führungsforschung (wie im Übrigen auch -lehre) bislang so wenig Beachtung findet, ja geradezu tabuisiert wird. Andersherum: Warum begnügt sich die Wissenschaft allzu oft mit, wie es Jeffrey Pfeffer nannte, der Produktion von „Feel-Good-Stories“, die fast schon suggerieren: „Je ethischer der Führende, desto erfolgreicher seine Führung!“ Vielleicht, weil man ansonsten einräumen müsste, dass es (auch) in der Welt der Führung vielfach nicht gerecht zugeht, sprich: manche, die ihrem moralischen Kompass verpflichtet bleiben, eben nicht in der Hierarchie aufsteigen, wohingegen jene, die ihren Opportunismus und ihr „Impression Management“ perfektioniert haben, gute Aussichten haben, es bis ganz nach oben zu schaffen. Aber wäre es nicht besser, genau solche Ungerechtigkeiten anzuerkennen und einzuräumen, dass Ethik keine unbedingte Voraussetzung für Erfolg ist? Vielleicht sogar das Gegenteil der

Fall sein kann? Verlieren würden wir dann das, was der Sozialpsychologe Melvin Lerner vor Jahren als den „Gerechte-Welt-Glauben“ bezeichnete. Die beruhigende Überzeugung, dass jeder zuletzt das bekommt, was er verdient – die Guten also belohnt und die Schlechten bestraft werden. Da Lerner selbst diesen Glauben als „fatale Selbsttäuschung“ einstufte, wäre das, was wir verlören, letztlich also nur eine Lebenslüge. Gewinnen könnten wir hingegen die Einsicht, dass wir uns im Zweifel entscheiden müssen (und können), zwischen Moral und Erfolg, zwischen Integrität und Opportunismus, zwischen einer ethischen Führung und einer erfolgreichen Führung. Und vielleicht ließen sich jenseits dessen perspektivisch dann auch neuartige Erkenntnisse gewinnen, auf deren Grundlage wir die Führungswelt, wie sie ist (dunkler als die Theorie es nahelegt), annähern können an eine Führungswelt, wie sie sein sollte (heller, gerade in ihren Nischen). «

Autor

PD Dr. Thomas Kuhn

Akademischer Oberrat an der FernUniversität in Hagen sowie Privatdozent der Universität St. Gallen. Neuere Buchpublikationen zum Themenbereich „Ethik“: Führungsethik in Organisationen 2012, sowie: Bad Leadership. Von Narzissten & Egomänen, Vermessenen & Verführten, 2020, beide gemeinsam mit Jürgen Weibler.



VERANTWORTUNGSETHIK IN DER ÖKONOMISCHEN BILDUNG

Das Wirtschafts.Forscher!-Programm der PwC-Stiftung

Verantwortungsethik ist das Leitmotiv des Wirtschafts.Forscher!-Programms der PwC-Stiftung. Es vermittelt Schülerinnen und Schülern der Klassen 7 bis 10 den Zusammenhang von (digitaler) Ökonomie, Wirtschaftsethik und der Verantwortung des Einzelnen.

Als der Soziologe Max Weber (1864–1920) den Begriff der „Verantwortungsethik“ Anfang 1919 in die politische Debatte einführte, wurde Deutschland von mehreren Krisen erschüttert: den Nachwirkungen des Ersten Weltkriegs, den postrevolutionären Unruhen und der zweiten Welle der Spanischen Grippe. Vor diesem Hintergrund reflektierte Weber in seinem Vortrag „Politik als Beruf“ das Problem einer ethischen Handlungsorientierung für funktional differenzierte moderne Gesellschaften. Am Beispiel des Postulats vom Frieden um des Friedens willen und der quasidiktatorischen Politik der revolutionären Arbeiter- und Soldatenräte verdeutlichte er, dass die „absolute Ethik“ ein bestimmtes Handeln vorgebe, dessen Folgen aber nicht berücksichtige. Damit knüpfte der Soziologe an die Auseinandersetzung zwischen Folgenethik und Pflichtethik an, mithin an die jahrhundertealte Frage, woran man das Gute erkenne: an den Folgen seines Handelns oder an der seinem Handeln zugrunde liegenden Einstellung.

Weber verdeutlichte, dass ethisch ausgerichtetes Handeln „gesinnungsethisch“ oder „verantwortungsethisch“ orientiert sein kann. Dabei ging es ihm nicht darum, „Gesinnungsethik mit Verantwortungslosigkeit und Verantwortungsethik mit Gesinnungslosigkeit“ gleichzusetzen. Vielmehr problematisierte Weber, dass sich der Gesinnungsethiker – im Unterschied zum Verantwortungsethiker – die Folgen seinen Tuns nicht zurechne.

„Keine Ethik der Welt“ aber könne das Dilemma auflösen, dass zur „Erreichung ‚guter‘ Zwecke“ oft ethisch bedenkliche Mittel eingesetzt oder gefährliche Folgen in Kauf genommen würden. Gleichwohl betonte Weber, dass der Gegensatz von Gesinnungs- und Verantwortungsethik idealtypischer Natur sei. Im wahren Leben ergänzten sich beide und kennzeichneten denjenigen, der Politik als Beruf, d.h. aus Berufung, ausübe.

Die Auseinandersetzung zwischen gesinnungsethischer Pflichtethik und verantwortungsethischer Folgenethik – erstere von absolut gesetzten Normen geleitet, letztere utilitaristisch verstanden als Streben nach dem größtmöglichen Wohl möglichst vieler – ist bis heute aktuell. So kollidiert etwa mit Blick auf den technischen – und insbesondere den medizintechnischen – Fortschritt eine von der Pflichtethik bestimmte Wertekultur mit einer auf allgemeine Lebensqualität abzielende Nutzenkultur. Neue Möglichkeiten der Gentechnik etwa führen regelmäßig zu Diskussionen in Politik und Gesellschaft. Die Vehemenz dieser Debatten beruht auf der verbreiteten Ansicht, dass Werte und Wirtschaft Gegensätze bildeten. Diese Wahrnehmung wird durch Skandale wie die 2014/15 aufgedeckte Abgasmanipulation von Volkswagen oder den Wirecard-Fall von 2019/20 bestätigt. Gerade der Neoliberalismus gilt vielen als unethisch, weshalb ihn der Staat bändigen müsse.



Autor

Dr. Steffen Bruendel ist Historiker und seit 2019 Leiter des PwC-Stiftungsteams. Von 2014 bis zu seinem Wechsel zur PwC-Stiftung war er Direktor des Forschungszentrums Historische Geisteswissenschaften der Goethe-Universität Frankfurt und von 2006 bis 2013 Bereichsleiter Internationale Kultur- und Wissenschaftsförderung der E.ON Ruhrgas AG, Essen. 1999 als Assistent der Geschäftsführung in die Dienste der Frankfurter Hertie-Stiftung engetreten, verantwortete Dr. Bruendel von 2000 bis 2006 zahlreiche Projekte der Stiftung im Bereich Europäische Integration.



Die Vorstellung, ökonomisches Handeln sei unethisch, ist nicht neu. Sie begleitet die Entwicklung des Kapitalismus, seitdem der Gesellschaftstheoretiker Karl Marx (1818–1883) dieses Wirtschaftssystem kritisch analysiert hat. In seinem 1867 veröffentlichten „Kapital“ monierte Marx, dass die Ökonomie nur auf die Gewinnmaximierung ausgerichtet sei und die Arbeiter ausbeute. Selbst der bürgerliche Schriftsteller und Satiriker Karl Kraus (1874–1936) hielt Wirtschaft und Ethik für inkompatibel. Als ein Student Kraus erzählte, dass er „Wirtschaftsethik“ studiere, soll dieser maliziös gesagt haben: „Da werden Sie sich schon entscheiden müssen.“ Eine vergleichbare Skepsis schlägt heute zumeist denjenigen entgegen, die die Corporate Social Responsibility (CSR) ihrer Unternehmen verantworten: CSR sei „Greenwashing“ und diene letztlich ökonomischen Zwecken. Argumentiert wird zumeist mit einer an Immanuel Kant (1724–1804) angelehnten Pflichtethik, derzufolge moralisches Handeln nicht nur bedeute, das Richtige zu tun, sondern voraussetze, das Richtige auch zu wollen.

Auch unternehmensverbundene Stiftungen unterliegen – wenngleich weniger stark ausgeprägt – einem Rechtfertigungsdruck. Da sie aber qua Satzung bestimmte gemeinnützige Zwecke erfüllen müssen, lässt sich ihre Gründung meist plausibel als Ausdruck der guten Absicht des Stifters darstellen. Im Fokus der 2002 auf Initiative der Führungskräfte der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) gegründeten PwC-Stiftung stand in der ersten Dekade ihres Bestehens die kulturelle Bildung von Kindern und Jugendlichen. Anlässlich des

10-jährigen Stiftungsjubiläums im Jahre 2012 rekapitulierte der frühere PwC-Chef und Gründungsvorstand der PwC-Stiftung, Professor Rolf Windmüller (1942–2020), die Gründe für die Wahl des Stiftungszwecks wie folgt: „Wir haben bewusst keine unternehmensnahe Zielsetzung angestrebt, was auf der Hand gelegen hätte. Wichtig war es uns, allgemein in Bildung zu investieren.“ Diesem Grundsatz blieb die Stiftung treu. Als sie sich drei Jahre später auch der ökonomischen Bildung annahm, geschah dies unter wirtschaftsethischem Fokus.

Mit ihrem 2015 aufgelegten Wirtschafts.Forscher!-Programm richten sich die PwC-Stiftung und ihre Partner an Schülerinnen und Schüler der Klassen 7 bis 10 aller Schulformen. Mithilfe der Methode des Forschenden Lernens und unterstützt von den digitalen Angeboten der virtuellen Lernplattform „Wi.Fo!-Lab“ bearbeiten die Jugendlichen verschiedene wirtschaftsethische Problemstellungen. Das Wi.Fo!-Lab ermöglicht einen hybriden, das heißt digital-analogen Unterricht. Lehrkräfte können das DSGVO-konforme Lab bedarfsgerecht in ihren Unterricht einbeziehen. Ihren Klassen stehen im Lab vielfältige Medien und Online-Anwendungen zur systematischen Auseinandersetzung mit wirtschaftsethischen Fragestellungen rund um Globalisierung, Automatisierung und Digitalisierung zur Verfügung. Dazu gehören nicht nur Texte sowie Audio- und Videobeiträge, sondern auch Karikaturen und Erklärfilme sowie interaktive webbasierte Trainings.

Das Wirtschafts.Forscher!-Programm wird in zwei Versionen angeboten, die jeweils

kostenfrei sind: einer Basisversion, an der bis zu 100 Klassen teilnehmen können, und einer Premiumversion für bis zu 20 Klassen. Das bundesweit ausgerichtete Programm wird von der PwC-Stiftung – in Baden-Württemberg von der Karl Schlecht Stiftung – finanziert. Durchgeführt wird es gemeinsam mit dem Institut für Ökonomische Bildung Oldenburg, dem Bildungsträger Education Y und der Berliner Medienagentur freiwerk B. Angesichts der Covid-19-Pandemie ermöglichen die Programmpartner seit dem Frühjahr 2020 auch programmexternen Schulen einen kostenfreien Zugang zum Wi.Fo!-Lab.

Die Pandemie hat – so zeigte die in Politik und Wirtschaft geführte Debatte um ein „Recht auf Home-Office“ – viele ethische Fragen aufgeworfen. Auch diese werden im Wirtschafts.Forscher!-Programm aufgegriffen. Es berücksichtigt alle Akteure und Ebenen ökonomischer Entscheidungen und Prozesse, um Schülerinnen und Schüler für ethische Fragen der Unternehmensführung, der Produktion, des Verbraucherverhaltens und des digitalen Strukturwandels zu sensibilisieren. Obwohl gemeinhin eine Ökonomisierung aller Lebensbereiche beklagt wird, ist das ökonomische Wissen von Kindern und Jugendlichen ausbaufähig. Im Programm werden deshalb Problemstellungen behandelt, die der Lebensrealität der Jugendlichen entsprechen. Das soll sie zu einer nachhaltigen, die Folgen ihres Handelns berücksichtigenden Lebensführung befähigen sowie – durch eine Balance von Gesinnungs- und Verantwortungsethik im Sinne Max Webers – zu gesellschaftlicher Teilhabe und politischer Mitwirkung.

Die virtuelle Lernplattform Wi.Fo!-Lab umfasst zwölf brandaktuelle multimediale Module zu den Themen digitale Ökonomie, Wirtschaftsethik und Eigenverantwortung.



Nähere Informationen bieten die Webseiten der PwC-Stiftung (www.pwc-stiftung.de) und des Wirtschafts.Forscher!-Programms (www.wirtschafts-forscher.de).



- > Berufsunfähigkeitsversicherung
- > BU 2 Go



In Kooperation mit



Vereinfachte Gesundheitsprüfung
exklusiv für Verbandsmitglieder

Wollen Sie Ihr
Einkommen schützen?
Einfach machen!

Ein Gewinn für Sie: BU 2 Go von HDI. Wir bieten Ihnen eine flexible und vor allem bezahlbare Absicherung im Falle der Berufsunfähigkeit. Weniger Gesundheitsfragen und Sonderkonditionen, um mögliche Versorgungslücken zu schließen. Profitieren Sie vom exklusiven Angebot für bdivb-Mitglieder.



HDI Generalvertretung
Service-Stelle
für bdivb
Dominic Bauch
Dipl.-Kaufmann

Lindenstr. 28
41515 Grevenbroich
T 02181 78309-78
bdvb@hdi.de
www.hdi.de/agentur-bauch

Wirtschafts- und Unternehmensethik

Die kaufmännische Berufsausbildung im Defizit

Die Liste der ca. 50 Ausbildungsberufe, die dem kaufmännisch-verwaltenden Bereich zuzuordnen sind, reicht vom Automobilkaufmann über den Immobilienkaufmann und den Industriekaufmann bis hin zum Kaufmann für Versicherungen und Finanzen. Für jeden staatlich anerkannten Ausbildungsberuf gibt es eine eigene Ausbildungsordnung mit einem Ausbildungsberufsbild und Ausbildungsrahmenplan, die von Vertretern der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer unter Mitwirkung des Bundesinstituts für Berufsbildung erarbeitet und vom zuständigen Bundesministerium in Kraft gesetzt werden. Die moderne Wirtschafts- und Unternehmensethik ist darin noch nicht angekommen. Nur in wenigen Ordnungsmitteln für die betriebliche Berufsausbildung und den darauf abgestimmten schulischen Rahmenlehrplänen finden sich Spurenelemente davon: Die Kaufleute für E-Commerce sollen ethische Grenzen beim Online-Marketing berücksichtigen, die Einzelhandelskaufleute bei der Werbung. Bei Letzteren heißt es in den Vorbemerkungen des Rahmenlehrplans,

dass die Aktionsbereiche des Einzelhandels und die darauf bezogenen Lernfelder „vielfältige Anlässe für wirtschafts- und warenethische Bezüge“ böten. Bankkaufleute sollen lernen, ethische Gesichtspunkte bei der Kreditprüfung zu berücksichtigen, Investmentfondskaufleute bei der Produktentwicklung, also dem Auflegen von Wertpapierfonds. Das sind Ansatzpunkte, aber systematisch viel zu wenige. Kaufmännische Auszubildende werden weder mit den Modellen, Theorien und Konzepten der modernen Wirtschafts- und Unternehmensethik noch mit der Praxis in den Unternehmen systematisch konfrontiert. Dieser ernüchternde Befund wirft die Frage auf, wie dieses Defizit behoben werden kann.

Zunächst ist als Randbedingung zu beachten, dass die Handlungssituationen in den kaufmännischen Berufen ebenso verschieden sind wie die zu erledigenden Aufgaben und die zu lösenden Probleme. Schon die Gegenstände des kaufmännischen Handelns variieren stark, wie der schlichte Vergleich des Au-

tomobils mit der Immobilie illustriert. Gleiches gilt für die Tätigkeiten, die bei Kaufleuten im Einzelhandel gänzlich andere sind als bei Kaufleuten im Gesundheitswesen oder Steuerfachangestellten. Daher sind die konkreten Anforderungen an die Urteils-, Entscheidungs- und Handlungskompetenz der Erwerbstätigen recht unterschiedlich. Dies gilt in fachlicher Hinsicht, aber eben auch in ethischer Hinsicht. Da die kaufmännische Berufsausbildung zur kompetenten Berufsausübung befähigen soll, ist es folgerichtig, dass sich die Curricula nicht zuletzt an den beruflichen Handlungssituationen orientieren, so dass das kaufmännische Curriculum über alle Berufe hinweg kein einheitliches ist. Ebenso variantenreich wie der fachliche Teil müsste daher der wirtschaftsethische Teil der kaufmännischen Curricula sein, damit die wirtschaftsethische Bildung zum kompetenten Urteilen, Entscheiden und Handeln befähigt und zusammen mit der wirtschaftsfachlichen Bildung integrativ erfolgen kann.



Der Autor

Univ.-Prof. Dr. Thomas Retzmann, Dipl.-Hdl., ist seit 2008 Leiter des Arbeitsbereichs Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre an der Universität Duisburg-Essen (Campus Essen) und seit 2020 geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft in der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Für seine wirtschaftsdidaktischen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten erhielt er unter anderem den renommierten Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik (1996 und 2012).



Die Frage liegt nahe, ob man die wirtschaftsethische Bildung von Kaufleuten stattdessen nicht ganz einfach den berufsübergreifenden Fächern Ethik oder Religion zuweisen könnte. Dies birgt jedoch einige Probleme. Schon der erste Einwand wiegt schwer, dass mit einer solchen „Lösung“ eine durchgängig integrative Vermittlung von Wirtschaft und Ethik nicht zustande käme. Die ethische Bildung verbliebe ganz überwiegend im Allgemeinen, eine situations- und berufsspezifische Adaption der Ethik käme kaum zustande. Indes ist die Wirtschafts- und Unternehmensethik doch eine angewandte Ethik! Vor allem lässt diese Form der curricularen Implementation aber die Auszubildenden und Erwerbstätigen bei der Lösung der virulenten und berufsalitäglichen Anwendungsprobleme allein auf sich gestellt. Trennt man in dieser Weise die wirtschaftsfachliche Bildung von der wirtschaftsethischen Bildung, so wird die so genannte „Zwei-Welten-Konzeption“ von Ethik und Ökonomik nicht überwunden, sondern etabliert: Hier die wertfreie, ‚purifizierte‘ fachliche Bildung, die sich an den sachlichen und situativen Erfordernissen orientiert, dort die werthaltige, ‚realitätsferne‘ ethische Bildung, der ein idealisiertes Menschen- und Wirtschaftsbild zugrunde liegt. Unmittelbar fühlt man sich erinnert an die gespaltene Persönlichkeit des Kaufmanns in Bertolt Brechts Parabel des guten Menschen von Sezuan.

Was also müssten die Verantwortlichen tun, damit die moderne Wirtschafts- und Unternehmensethik systematisch und integrativ im kaufmännischen Curriculum verankert wird? Die Vertreter der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer, die die Ausbildungsberufsbilder modernisieren – wenn auch in großen Zeitabständen – und neue Ausbildungsberufe schaffen (unlängst den Kaufmann für E-Commerce, länger zurückliegend den Sport- und Fitness-

kaufmann), müssten zunächst einmal den Willen aufbringen, die ethische Dimension wirtschaftsberuflichen Handelns in allen Ausbildungsordnungen fest zu verankern. Da das kaufmännische Curriculum nach Lernfeldern strukturiert wird, muss diese Verankerung in ebendiesen Lernfeldern erfolgen, die für jeden Ausbildungsberuf andere sind. Um die Wirtschafts- und Unternehmensethik systematisch in die Lernfelder zu integrieren, müssen die zu erreichenden Qualifikationsziele und die zu vermittelnden Inhalte situationsspezifisch sowie aufgaben- und problemspezifisch formuliert werden. Um schließlich die berufliche Handlungskompetenz der Absolventen zu fördern, muss dies in Unterricht und Unterweisung in lösungsorientierter Weise geschehen. Es genügt nicht, die ungelösten Probleme aufzuzeigen und die Schülerinnen und Schüler damit alleine zu lassen. Es müssen vielmehr Lösungsansätze vermittelt werden, die zumindest problemschärfend wirken, weil hundertprozentige Problemlösungen in der Praxis oft nicht erreichbar sind.

Findet die Wirtschafts- und Unternehmensethik auf diese Weise Eingang in die Ordnungsmittel für die betriebliche Berufsausbildung, so steht zu erwarten, dass die Kultusministerkonferenz die Wirtschafts- und Unternehmensethik in den darauf abzustimmenden Rahmenlehrplänen für den schulischen Teil der kaufmännischen Berufsausbildung verankert. Praktisch wirksam wird dies jedoch nur, wenn dies nicht in den allgemeinen und oftmals ‚schöngeistigen‘ Vorbemerkungen erfolgt („Präambel“), sondern ebenfalls in den Lernfeldern. Damit wäre dann eine wichtige Voraussetzung dafür geschaffen, dass die Wirtschafts- und Unternehmensethik tatsächlich als Bildungsziel und -inhalt Eingang in die alltägliche Praxis der beruflichen Bildung in der Schule findet.

Bei der Ermittlung der ethischen Anforderungen und Herausforderungen im Beruf sollte die Berufsbildungsforschung einsetzen. Sie müsste durch Situations-, Aufgaben-, Problem- und Tätigkeitsanalysen Erkenntnisse über die berufliche Wirklichkeit hervorbringen, die von den Sozialpartnern bei der Gestaltung der Ordnungsmittel für die Berufsausbildung genutzt werden können.

Zur fachwissenschaftlichen Fundierung der berufsmoralischen Bildung braucht es jedoch auch eine akademische Wirtschafts- und Unternehmensethik als Teil der Wirtschaftswissenschaften. Dies dürfte zudem der Gefahr einer ideologischen Indienstnahme der berufsmoralischen Bildung entgegenwirken. Die Wirtschafts- und Unternehmensethik darf nicht zum Deckmantel für Bestrebungen werden, die dem Auftrag der Schule in der Demokratie entgegenstehen, der zuoberst darin besteht, die Schülerinnen und Schüler in ihrer Mündigkeit zu stärken.

Das zu entwickelnde Konzept für die berufsmoralische Bildung von Kaufleuten muss also ein eigenständiges sein, das an die Besonderheiten der beruflichen Bildung angepasst ist. Die schlichte Kopie von Konzepten der allgemeinen Moralpädagogik ist nicht angemessen und im Hinblick auf die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz nicht zielführend. Es genügt nicht, universale Grundwerte zu vermitteln oder individuelle Werte zu klären, so wichtig beides in der Allgemeinbildung auch ist. Es genügt nicht einmal die Förderung der Entwicklung der moralischen Urteilsfähigkeit, weil das differenzierte moralische Urteil allenfalls eine Gelingensbedingung für das situationsangemessene, umsichtige berufliche Handeln in einem erwerbswirtschaftlichen Kontext ist. «

WERTE SCHÖPFUNG WERTSCHÖPFUNG

Kein Ökonom kommt am Thema „Nachhaltigkeit“ vorbei. Wer sich als einzelner oder für sein Unternehmen auf die Suche nach einer Einstellung zur Nachhaltigkeit macht, wird die dazu offerierten Publikationen nicht überblicken. Doch wie ist Nachhaltigkeit im Gesamtkontext einzuordnen? Als Trend, als PR-Methode, als lästige Begleiterscheinung, als Wert an sich?

Unternehmensethisch wird Nachhaltigkeit inzwischen als übergeordnete Zielsetzung gesehen. An die Stelle der klassischen Gewinnmaximierung tritt die Nachhaltigkeit. Es scheint ein Paradigmenwechsel zu sein, wenn die klare Profitausrichtung zugunsten eines recht unbestimmten bzw. vielfältigen Ziels ausgetauscht wird. In einer komplexeren Welt, mit der sich auch eine Zunahme der Anspruchsberechtigten des Unternehmens ergeben hat, können sich auch die Ziele ausweiten. Die Nachhaltigkeitszielsetzung gliedert sich nach J. Wieland in eine Reihe von Unterzielen, die er in die Form des sog. Wertevierecks gebracht hat: Als Ziel (des Wertemanagements) von Unternehmen sieht er „die nachhaltige Sicherung des Unternehmens in jedem Sinne des Wortes (juristisch, ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich)“, von denen die ökonomische Seite die Gewinnerzielungsabsicht auch weiterhin beinhaltet. Nachhaltigkeit äußert sich dabei durch den langfristigeren Horizont; statt kurzfristiger Gewinne richten nachhaltige Unternehmen sich so aus, dass dauerhaft monetäre Ergebnisse erwirtschaftet werden. Das neue Paradigma liegt so im Bereich der Unternehmensperspektive.

Die Ausrichtung auf das Werteviereck der Nachhaltigkeit kann aber auch zur Überforderung des einzelnen bzw. des Unternehmens führen, insbesondere wenn die Nachhaltigkeit nur aufgesetzt wurde. Wie gelingt eine Verinnerlichung der Nachhaltigkeit, eine intrinsische Motivation? Die beste Verankerung für die Nachhaltigkeit sehen wir in der Menschenwürde, die lt. Art. 1 GG unantastbar und damit geschützt ist. Die Würde des Menschen ist Teil des christlichen Menschenbildes und bereits in der Schöpfungsgeschichte zu entdecken. Als soziale Wesen sind wir wertvoll – mit Wert, den uns keiner nehmen kann, und Wertfülle, die wir bei anderen Menschen wahrnehmen. Obwohl die bekannteste Auslegung der personalen Würde von I. Kant stammt: „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person als auch in der Person eines jeden anderen jederzeit als Zweck und niemals bloß als Mittel gebrauchst“, liegen die Wurzeln bereits in Matthäus 7,12: „Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst“, bzw. in der Gottebenbildlichkeit des Menschen als Ausgangspunkt der Würde.





Autor

Prof. Dr. Christian Müller,
 Institut für Ökonomische Bildung
 an der wirtschaftswissenschaftlichen
 Fakultät der Universität Münster,
 1. Vorsitzender der Gesellschaft zur
 Förderung von Wirtschaftswissen-
 schaften und Ethik e.V.
 (www.wirtschaftundethik.de)

Autor

Dipl.-Kfm. Christian Heuser,
 Master of Mediation, Fachberater für
 Nachhaltiges Investment und Mediator
 (www.beratung-mediation.de), Mitglied
 der Gesellschaft zur Förderung von
 Wirtschaftswissenschaften und Ethik
 e.V. und des bdvb e.V.



Doch allein durch den Anker der Menschenwürde gewinnt ein Unternehmen nicht an Fahrt. Auf der Suche nach Segeln, die nachhaltig orientierten Führungskräften und Unternehmen Aufwind geben, haben wir nützliche Prinzipien an zwei markanten Stellen entdeckt: in der Schöpfungsgeschichte und in der Sozialen Marktwirtschaft. Während Erstere individuelle Prinzipien beinhaltet, kann die Zweite auf gesellschaftlicher Ebene wert- und sinnvolle Nachhaltigkeit fördern und absichern.

Prinzipien der Schöpfungsgeschichte

Nach 1. Mose 1 wurde die Welt ins Leben gerufen: „Gott sprach: Es werde Licht. Und es ward Licht.“ Dieses Sprechprinzip kann auch heute genutzt werden. Im Gegensatz zu Gott haben wir ein Umfeld, in dem Kommunikation zur Implementierung nachhaltiger Ideen möglich ist. Die Schöpfung als Ganze ist auf Dauer angelegt und wurde mit dem Auftrag „bebauen und bewahren“ (1. Mose 2, 15) versehen, was neben der Aufforderung zu nachhaltigem Verhalten nicht nur nach Arbeit klingt, sondern auch Arbeit ist. Wirtschaften mit Fokus Nachhaltigkeit ist wie eine Weltumsegelung, keine Hafenumrundung; oder ökonomisch ausgedrückt: eine echte Querschnittsfunktion, die jede Führungskraft täglich herausfordert – ein Arbeitsprinzip, das belastet und beglückt.

Der Schöpfungsgeschichte ist auch ein Bewertungsprinzip immanent. Wer kommt dahin, seine nachhaltige Wertschöpfung mit sechs „gut“ und einem „sehr gut“ zu bewerten? Und gern vergessen wird das Verzichtsprinzip, das bereits im Paradies bestand (1. Mose 2, 16). Hierzu zählen heute der Einsatz von Innovationen und disruptiven Ideen, die schlechte Praktiken ersetzen, wie auch Einschränkungen bei bisherigen Geschäftspraktiken (wie der Ausschluss von Kinderarbeit in der Lieferkette bis hin zur Vermeidung von verletzenden Kommentaren in Meetings, denn Nachhaltigkeit ist i. S. d. ESG-Kriterien ökologisch, sozial und führungsbezogen). Und ein letztes Prinzip der Schöpfung, das sich am 7. Tag findet, nennen wir Erholungsprinzip. Die Relation von sechs Arbeitstagen und einem Ruhetag mag als Ungleichgewicht erscheinen und als Grund für Erschöpfungszustände herhalten, resultiert aber häufig aus unserem Umgang mit dem gebotenen Ruhetag, der als Ersatzarbeitstag oder angereichert mit Aktivitäten missbraucht wird. Diese Prinzipien sind ein individuelle Auftrag zur Nachhaltigkeit, dem wir uns stellen sollten. Doch was ist mit der Wirtschaft als Ganzer, unseren Unternehmen und Organisationen?

Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft

Die Idee der Sozialen Marktwirtschaft entstand im sog. Ordoliberalismus der „Freiburger Schule“, der sich u.a. aus Ideen des Ökonomen Walter Eucken herausbildete. Ordoliberale waren an der „Freiburger Denkschrift“ beteiligt, die 1942 auf Initiative Bonhoeffers eine Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung für die Nachkriegszeit entwarfen. Eucken (alle Bezüge aus dessen Werk „Grundzüge der Wirtschaftspolitik“) spricht von „Prinzipien“, um eine Abgrenzung zu den jeweils aktuell erforderlichen politischen Maßnahmen zu schaffen (in denen die Prin-

zipien angewendet werden sollen). Einige davon sind hochaktuell, etwa das Prinzip der Geldwertstabilität, zu dem er mit Bezug zu einer „Politik des niedrigen Zinses“ äußert, dass eine „solche Geldpolitik verfährt wie ein Baumeister, der, anstatt dem Gebäude ein solides Fundament zu geben, seine Aufmerksamkeit in erster Linie auf das Dach konzentriert“. Was nützt das beste Dach, wenn (Geld-)Flutkatastrophen ganze Häuser mit sich reißen? Euckens Prinzipien führen zur Nachhaltigkeit. So monierte er bereits vor 1950, was wir heute als Internalisierung externer Effekte kennen, wenn er den Grund für die Zerstörung von Wäldern darin sah, dass in den Wirtschaftsrechnungen von Waldbesitzern diese Wirkungen nicht oder kaum zum Ausdruck kamen. Und sein Haftungsprinzip wird gerade zur Nachhaltigkeit relevant, wenn es um die Mithaftung zukünftiger Generationen für die bisher begangenen Umweltsünden geht. Unsere Ahnen können wir nicht mehr zur Rechenschaft heranziehen. Auch scheinbar nicht mit Nachhaltigkeit zusammenhängende Prinzipien, wie die Forderung nach einer konstanten Wirtschaftspolitik, haben Bedeutung: „Bei ausreichender Konstanz der Wirtschaftspolitik würden Investitionen auch dann erfolgen, wenn die Amortisation des Kapitals erst in fünfzehn oder zwanzig Jahren erwartet werden darf“, so Eucken. Politische Pläne zur Klimawende nutzen solche Zeiträume. Warum wird Unternehmen eine hohe Fluktuation bei Einzelregularien zugemutet, die keine Planungssicherheit mehr ermöglicht und Investitionen nur über die Nutzung billigen Geldes (mit Fehlallokationen) anregt? Es wird deutlich: Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft dienen der Nachhaltigkeit, sichern diese sogar ab, wenn einzelne Akteure egoistisches Verhalten zeigen.

Die Garantie der Nachhaltigkeit ist nach Euckens Konzeption grundsätzlich Aufgabe des Staates, der einen Regelrahmen für die Wirtschaft setzen soll. Eucken wusste, dass dieser nicht immer vollkommen ist. So können auch nicht alle Nachhaltigkeitsfragen rechtlich gelöst werden, da entweder (noch) keine Ordnungsstrukturen existieren, die Bemühungen des Gesetzgebers neuen technologischen oder sozialen Entwicklungen hinterherhinken oder Rechtsregeln zwar existieren, Kontrollen aber umgangen werden. Solche Grenzen der Wirtschaftspolitik sollten nicht durch Ad-hoc-Maßnahmen der Politik gelöst werden, sondern markieren das Feld, in dem Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung gefordert sind. Doch auf welcher Grundlage nehmen Führungskräfte diese Verantwortung wahr?

Gelebte Unternehmensethik

Euckens Grundlage war das christliche Menschenbild. In negativer Hinsicht verbietet sich damit jede Instrumentalisierung von Menschen. In positiver Hinsicht entspricht der Menschenwürde die Entfaltung individueller Tugenden in allen Lebensbereichen (E. Nass 2020). Denkt man dabei an die sieben Kardinaltugenden, kulminieren viele Nachhaltigkeitsfragen in der Gerechtigkeit, der einzigen Tugend, die „mit Gewalt erzwungen werden kann, und deren Verletzung uns dem Vergeltungsgefühl und infolgedessen der Bestrafung aussetzt“ (A. Smith 1994); sie ist wichtig für individuelles Handeln und zugleich „die erste Tugend sozialer Institutionen“ (J. Rawls 2020). Aus der Tugend der Gerechtigkeit ergeben sich die drei für die Soziale Marktwirtschaft wichtigen Sozialprinzipien (Solidarität, Subsidiarität und Gemeinwohlorientierung) als Leitlinien für

persönlich wie politisch nachhaltiges Handeln: Wenn Gerechtigkeit verlangt, „jedem das Seine“ zu geben, folgt hieraus automatisch eine Verpflichtung zur Solidarität aller mit allen, jedoch nur, insoweit der Einzelne sich nicht selbst helfen kann (Subsidiarität).

Und schließlich folgt aus der Gerechtigkeit, dass auch die Gesellschaft „das Ihre“ bekommen muss. Das ist genau die Forderung des Gemeinwohlprinzips. Die Ausrichtung an existentiellen Zwecken der Gesellschaft impliziert auch, die Natur so zu nutzen, dass sie dauerhaft zur Verfügung steht. Andererseits muss Verantwortung für Unternehmen angemessen sein, wenn sie praktikabel sein soll. Nach dem Konzept des Philosophen A. MacIntyre lassen sich Verpflichtungen von Unternehmen aus den „Geschichten“ („Narrativen“) ableiten, in denen sie mit anderen Menschen stehen. Für uns folgt daraus, dass Verantwortung (Nächstenliebe) sich in Form konzentrischer Kreise als eine Rangordnung der Verpflichtungen gegenüber der jeweiligen Umwelt darstellt. Ein Unternehmen auf einem lokalen Markt ist dort gesellschaftlich verantwortlich, während ein global agierender Konzern internationale Verantwortung hat (wobei das Agieren sich nicht nur an der Umsatzrealisation, sondern auch an weiteren Umweltaspekten festmacht). Daher reicht es nicht, wenn ein Global Player sich nur am Unternehmenssitz einsetzt. Wem jetzt der Gedanke kommt, sich aus der Verantwortung zu befreien, weisen wir darauf hin, dass Verantwortung von Kunden beachtet wird. N. Bowie und P. Werhane sprechen daher von einem „Gewinnparadox“, bei dem Unternehmen, die nicht primär nach Gewinn streben, sondern ihre Verantwortung proaktiv wahrnehmen, mindestens indirekt ihren Gewinn steigern; eine Nachhaltigkeitshaltung, die zu einer wertebasierten und damit sinnvollen Wertschöpfung beiträgt. Probieren Sie aus, ob es funktioniert! «

Brave New Work?

Mensch und Arbeit im 21. Jahrhundert

Tagung der GWE e.V. und der Fachgruppe
Wirtschaft der Studiengemeinschaft Wort
und Wissen e.V.

11.-13. November 2021
in Kaub am Rhein

Weitere Infos unter:
www.wirtschaftundethik.de/blog/list/events

Ethik und Werte sind Grundlagen nachhaltiger Führung

In einer zunehmend komplexen und vernetzten Welt, in der Veränderung die Norm ist und Orientierung immer wichtiger wird, brauchen wir kompetente Führungskräfte in Politik, Institutionen und Unternehmen, die in der Lage sind, die aktuellen und künftigen Entwicklungen zu gestalten. Nur dann können die notwendigen Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt erfolgreich bewältigt werden. Gerade junge Führungskräfte fragen vermehrt nach dem Sinn ihrer Tätigkeit in den Unternehmen. Sie haben neue und andere Werte, die sich noch stärker an der Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen und an der Lösung der Gerechtigkeits- und Migrationsfragen auf unserem ganzen Planeten orientieren.

Bereits vor rund 15 Jahren hatte die ULA im Rahmen des von ihr initiierten „Aktionskreis Leistungsträger“ ein Positionspapier mit 10 Thesen zu Ethik in der Wirtschaft veröffentlicht. In der damaligen Arbeitsgruppe hatte der bdivb besonders aktiv mitgewirkt. Diese Thesen haben nichts von ihrer Bedeutung verloren, allerdings hat sich der Fokus etwas verschoben und sich an die eingangs beschriebenen Herausforderungen angepasst. Die ULA versucht, basierend auf den Grundlagen von ethischem Handeln und Werten, jungen Führungskräften Anhaltspunkte für ein erfüllendes und erfolgreiches Berufsleben an die Hand zu geben. Die nachfolgend zusammengefassten Bausteine guter Führung dienen als Impuls für die notwendige Debatte über neue Führungsstile:

Vernetztes Denken

Ohne vernetztes Denken ist heute Fortschritt unmöglich. Es ist mehr denn je notwendig, die individuelle, organisatorische und gesellschaftliche Entwicklung zusammen zu denken, um Ergebnisse zu erzielen. Die multidimensionalen Herausforderungen der Digitalisierung, des Klimawandels und der sozialen Spannungen betreffen alle privaten und öffentlichen Bereiche. Führungskräfte müssen aufgrund ihrer Rolle und ihrer Kompetenzen als Netzwerker für Ideen, Menschen und Prozesse fungieren.

Nachhaltige Unternehmensführung steigert den langfristigen Wert von Unternehmen durch eine verbesserte Markenreputation, und durch Ressourceneffizienz.

Über die Unternehmen hinaus sind weitere Anreize erforderlich, um ein Stakeholder-Modell zu schaffen, das den langfristigen Bedürfnissen aller beteiligten Akteure und nicht nur den häufig kurzfristigen Interessen der Investoren gerecht wird. Wir brauchen ein langfristig orientiertes Wirtschaftsmodell und ein Verständnis der Unternehmen in ihrer Rolle als integraler Bestandteil der Gesellschaft. Ein Modell, in dem sie ihre Verantwortung für soziale und ökologische Folgen wirtschaftlicher Tätigkeit übernehmen.

Gleiches gilt in der öffentlichen Verwaltung - zur Unterstützung der Unternehmen und Bürger, zur Steuerung der Aus- und Weiterbildung und zur Entwicklung strategischer Pfade.

Nachhaltigkeit

Wenn es um Nachhaltigkeit geht, werden drei Dimensionen identifiziert und von den **Sustainable Development Goals (SDGs)** der Vereinten Nationen abgedeckt: **Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt**.

Die drei genannten Dimensionen der Nachhaltigkeit sind hilfreich, um die unterschiedlichen Auswirkungen von Produktions- und Konsummustern zu verstehen, aber es ist auch wichtig, sie auf individueller Ebene zu erkennen, um Veränderungen zu bewirken. Schließlich ist die Frage „Welche Auswirkungen gibt es“ (auf die Umwelt usw.) eng mit dem prozeduralen „Wie“ des Erreichens von Veränderungen verbunden. Aus diesen Gründen ergänzen persönliche und prozedurale Aspekte der Nachhaltigkeit die klassischen Dimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt in den nachfolgenden Leitlinien. Und diese müssen sich in den Führungsprinzipien äußern. Nicht das Was ist entscheidend, sondern das Wie.

Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit erfordern ein Wertegerüst für die Führungskultur eines Unternehmens, geben Führungskräften und Mitarbeitern eine individuelle Orientierung und ermöglichen das Benchmarking mit anderen Organisationen. Darüber hinaus zielen sie darauf ab, mehr Verständnis für die Auswirkungen des eigenen persönlichen Verhaltens zu erzeugen.

Als Führungskräfteverband setzt sich die ULA für einen ausgewogenen Ansatz ein. Nachhaltigkeit in der Führung kann weder

verordnet noch befohlen werden. Sie entsteht von selbst, sobald die Führungskräfte sich ihrer Rolle und Verantwortung bewusst geworden sind. Der Ansatz der ULA geht über traditionelle Dichotomien wie Staat vs. Markt oder Profit vs. Sozialwert hinaus und betont, dass Qualitätsmanagement und gute Führung in der Praxis die Basis allen Fortschritts in den Unternehmen sind. Mit der digitalen Revolution sind ein kritischer Geist, das Eintreten für Werte und die Fähigkeit, andere an Bord zu holen, sogar noch wichtiger geworden.

Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Durch das Angebot hochwertiger Arbeitsbedingungen einschließlich eines existenzsichernden Lohns und eines gesunden und sicheren Arbeitsplatzes ohne Diskriminierung, wird die Belegschaft gesund, zufrieden und produktiv bleiben. Das persönliche Wachstum von Mitarbeitern durch ein gutes Bildungsangebot wird immer wichtiger, um Talente zu binden und zu entwickeln. Aber es gilt auch, ältere Mitarbeiter und Führungskräfte durch lebenslanges Lernen mitzunehmen. Die Verantwortung für die Gewährleistung qualitativ hochwertiger Arbeitsbedingungen erstreckt sich auch auf die Subunternehmer und die gesamte Wertschöpfungskette. Unternehmen und öffentliche Auftraggeber sollten sicherstellen, dass sie während des gesamten Produkt- oder Dienstleistungszyklus eingehalten werden.

Autor**Ludger Ramme**

ist Hauptgeschäftsführer der ULA – United Leaders Association und war bis Mai 2021 Präsident des Europäischen Führungskräfteverbandes CEC European Managers.

Ohne eine ethische Grundlage, eine Daseinsberechtigung und daraus abgeleitetes konsequentes Handeln kann ein Unternehmen / eine Organisation beliebig und desorientiert werden. Zahlreiche Start-ups, aber zunehmend auch große Finanzinvestoren haben dies heute bereits erkannt und legen hierauf einen Schwerpunkt. Neben der Achtung und Förderung der Menschen- und Arbeitnehmerrechte können bestimmte Werte eines Unternehmens dieses in der Gemeinde und den Regionen verwurzeln. Dieser moralische Kompass kann bei der strategischen Ausrichtung helfen und gibt den Mitarbeitern einen Rahmen, in dem sie sich weiterentwickeln können. Viele mittelständische Betriebe haben hier Exzellentes geleistet und bilden zu Recht den Kern des Erfolgsmodells Soziale Marktwirtschaft.

Flexibilität, Teambuilding, Mitbestimmung, Transparenz, Innovation, Vielfalt

Flexibel zu sein und sich an veränderte Umstände anpassen zu können, ermöglicht es, in einer schnelllebigen Welt innovative Lösungen zu finden. Die Anpassungsfähigkeit an die Zerstörung der natürlichen Umwelt und die zunehmenden sozialen Ungleichheiten können sich in sehr praktischen Reaktionen, wie Recycling, Gespräche mit anderen Menschen oder Beteiligung an Initiativen der Zivilgesellschaft, zeigen. Wenn eine Führungskraft Probleme mit Überzeugung und Hingabe angeht, ist schon viel gewonnen.

Ohne einen ethischen Kompass werden allerdings willkürliche und inkonsistente Entscheidungen mit höherer Wahrscheinlichkeit folgen. Die verantwortungsbewusste Befolgung von Schlüsselwerten hilft, Orientierung zu bewahren und zu geben und Inspiration für die Zukunft zu finden.

Über Themen aus verschiedenen Perspektiven nachdenken zu können, hilft, kreativer zu werden, Lösungen unter neuen Umständen zu finden und Konflikte zu lösen. Aktives und aufmerksames Zuhören ist eine Voraussetzung, um von anderen lernen zu können.

Die Gewährleistung einer produktiven und motivierenden Kultur am Arbeitsplatz steigert die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden. Führungskräfte müssen die Persönlichkeiten, Erwartungen und Motivationen der Teammitglieder verstehen, um adäquate Lösungen zu finden. Die Unterstützung und Anregung von Mitarbeitern ist Teil der notwendigen Fähigkeiten, um die Teamdynamik positiv zu beeinflussen. Eine gemeinsame und sinnvolle Vision aufzubauen, ist ein kollaborativer Prozess, der Vertrauen und Engagement erfordert. Führungskräfte müssen dies als wichtige Treiber verfolgen, kommunizieren und in einen strategischen Rahmen einbetten. Klarheit ist von entscheidender Bedeutung, wenn über die Zukunftsvision informiert und kommuniziert wird.

Die gesetzlich vorgeschriebenen Regeln der Mitbestimmung auf Betriebsebene (Betriebsräte und Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten) und auf Unternehmensebene (Mitbestimmung im engeren Sinne) werden von einer Führungskraft genutzt, d.h. sie kommuniziert auch über diese Gre-

mien mit ihren Mitarbeitern, schafft auch hier Vertrauen, indem sie sich engagiert.

Durch **Transparenz** in Bezug auf Prozesse, Governance und Leistungsindikatoren, einschließlich Nachhaltigkeit, wird Vertrauen bei Kunden, Investoren und Mitarbeitern geschaffen. Indem Führungskräfte Ziele, Herausforderungen und Erfolge eindeutig kommunizieren, können sie Reputationsschäden vermeiden. Es hilft, Mitarbeiter an Bord zu holen und zu halten. Dies kann dazu beitragen, Industriestandards zu setzen, die möglicherweise zu neuen Wettbewerbsvorteilen führen. Mit Hilfe digitaler Technologien wird das Messen der Leistung und die Kommunikation über Nachhaltigkeitsbemühungen sogar noch einfacher. Letztendlich kann die Null-Toleranz gegenüber Korruption dazu beitragen, die Transaktionskosten zu senken, Reputationsschäden zu vermeiden, einen fairen Wettbewerb aufrechtzuerhalten und langfristige Investitionen zu fördern.

In einer Industrie- und Informationsgesellschaft ist Innovation neben dem klassischen Dreiklang zwischen Boden, Kapital und Arbeit ein Schlüsselfaktor der Produktion. Die Förderung des lebenslangen Lernens sowohl innerhalb als auch außerhalb des Arbeitsplatzes ist von größter Bedeutung, um über die Geschäftsentwicklung auf dem Laufenden zu bleiben und die Mitarbeiter auf ihrem persönlichen Wachstumspfad zu unterstützen. Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Ausbildung von Führungskräften gelegt werden, damit sie der Veralterung von Wissen entgegenwirken und ihre soziale Verantwortung übernehmen können.

Vielfalt in der Belegschaft, geschlechtsspezifische Aspekte und gemischte Führungsqualitäten erhöhen nachweislich die Fähigkeit

von Teams, mit komplexen und unsicheren Umgebungen fertigzuwerden.

Kollegen mit unterschiedlichen Hintergründen an Bord zu holen, kann sowohl persönlich als auch beruflich eine wertvolle Erfahrung sein. Natürlich muss jede Organisation eine eigene Organisationsform finden, die den Herausforderungen ihrer Umgebung am besten gerecht wird und den Bedürfnissen der Mitarbeiter Rechnung trägt. Neben der Vielfalt der Menschen hilft die Offenheit für neue Wege der Zusammenarbeit und die Bereitschaft zum Experimentieren, geeignete Lösungen zu finden.

Es gibt keinen einheitlichen Ansatz für alle. Durch das Zusammenbringen verschiedener Fachkenntnisse, Erfahrungen und Disziplinen kann stattdessen das restriktive Silo-Denken überwunden werden.

Fazit

Eine gute Führungskraft ist vor allem ein „Mittler“ für Menschen, Ideen und Prozesse. Die Förderung des persönlichen Wachstums durch Lernen, Delegieren, Schaffung eines produktiven Arbeitsumfelds und Förderung der Kreativität in Vielfalt zählen zu den Instrumenten, die eine Führungskraft zur Verfügung stellt, um Mitarbeiter und Unternehmen / Organisationen voranzubringen.

Als Führungskraft ist es wichtig, die Organisationsdynamik zu verstehen, einschließlich Hierarchien, Bedürfnissen und Motivationen der Mitarbeiter, sowie Leitprinzipien zu vertreten. Ein klareres Bild des externen Umfelds (z. B. des rechtlichen / politischen Umfelds und der Märkte) des Unternehmens / der Organisation ist für das Aufspüren künftiger Entwicklungspfade von entscheidender Bedeutung. «

WECKRUF AN VERSCHLAFENE UNTERNEHMEN

Erfolgreiche Vorreiter, defensive Mehrheit

Die Herausforderungen für Manager*innen waren selten größer als heute. Das St. Galler Managementbarometer bestätigt die hohe Dynamik im geschäftlichen Umfeld. Besonders hohen Einfluss auf die Handlungsmuster haben aktuelle Entwicklungen (Pandemie), die Digitalisierung sowie veränderte Rahmenbedingungen (z.B. der CO₂-Preis). Vor diesem Hintergrund sorgt sich gut die Hälfte der Teilnehmenden um die nicht ausreichende „Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit“, über zwei Drittel der Manager*innen wollen diese zukünftig erhöhen. Der Aussage, dass derzeit in ihrem Unternehmen die strukturellen oder kulturellen Voraussetzungen für die Umsetzung der Strategien vorliegen, stimmt lediglich die Hälfte der Teilnehmenden zu. Viele beklagen das nur in Ansätzen vorhandene gemeinsame Grundverständnis für wirksames Management. Daher verwundert es nicht, dass über zwei Drittel dem Ausbau der Managementkompetenz eine überdurchschnittliche oder hohe Wirkung zusprechen. .

Die Studie deckt also eine verbreitete Verunsicherung auf. Woran können sich Manager*innen in Zeiten hoher Dynamik und zunehmender Komplexität orientieren? Welche Handlungsmuster versprechen Erfolg? Diese zu identifizieren war das Ziel der weiterführenden Analysen

Identifikation gemeinsamer und trennender Handlungsmuster.

Die Auswertungen brachten zum Teil große Unterschiede in den Ausprägungen der Antworten zutage. Um nicht nur gemeinsame Handlungsmuster zu erkennen, musste auch das Trennende sichtbar gemacht werden. Diese Analyse erfolgte in zwei Schritten:

Im ersten Schritt wurden insbesondere „hohe“ und „überdurchschnittliche“ Bewertungen analysiert. Dabei gehen die Studienautor*innen davon aus, dass die priorisierten Maßnahmen tatsächliche Hand-

lungen nach sich ziehen und deren Muster so erkennbar werden. Die gemeinsamen Handlungsstrategien werden ausführlich in der anschließenden Zusammenfassung sowie über die Darstellung der

Herausforderungen und Prioritäten der Manager*innen visualisiert. Zunächst konnten die Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen noch nicht erklärt werden. Daher wurden in einem zweiten Schritt verschiedene Gruppen auf ihre Vorreiterrolle hin untersucht. Besonders deutlich werden die Unterschiede in den Sonderauswertungen zu den Innovationsführern, den Nachhaltigen sowie den Unternehmen in komplexen Geschäften.

Die gemeinsamen und trennenden Handlungsmuster sollen Unternehmen und Manager*innen Orientierung bieten und zur Nachahmung motivieren. Sie bilden damit ein Benchmarkinginstrument für wirksames Management.



Autoren

Helmut Haimerl ist bdvb-Mitglied und Finanzvorstand des Regionalverbandes München-Südbayern. Er bekleidete verschiedene Geschäftsführungspositionen und ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen zu den Themen Management, Innovation und Unternehmensfinanzierung. Als Studienleiter der Management Experts St. Gallen GmbH initiierte und verantwortet er das St. Galler Managementbarometer.

Ulf Hollinderbäumer ist seit seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre Mitglied im bdvb und war nach seiner Zeit als Leiter der Hochschulguppe und der Bezirksgruppe in Düsseldorf mehrere Jahre Mitglied im Präsidium. Aktuell ist er Vorsitzender des Regionalverbandes München/Südbayern. Er ist bereits seit vielen Jahren in der Managementberatung tätig. Aktuell verantwortet er einen Leistungsbereich für das Themenfeld „Smart-City-Transformation“ bei der Beratungsgesellschaft Cassini Consulting AG aus Düsseldorf am Standort München.



Orientierung an erfolgreichen Vorreitergruppen

Welche Handlungsmuster trennen erfolgreichere von weniger erfolgreichen Unternehmen? Was machen diese anders? Diese Fragen standen im Mittelpunkt der Sonderauswertungen über die „Innovationsführer“, den „Nachhaltigen“ sowie „Unternehmen in komplexen Geschäften“. Diese Vorreitergruppen zeichnen sich durch folgende Handlungsmuster aus:

Umfeldebeflüsse wirken auf **Innovationsführer** stärker als auf traditionelle Geschäfte. Sie reagieren auf diese Herausforderungen mit einer Kombination strategischer Aktivitäten und richten ihre Strukturen sehr agil auf die Anforderungen der Strategie aus. Über 60 % der Innovationsführer setzen digitale Technologien konsequent ein, nur ein Drittel tut dies bei traditionellen Geschäften. Für Innovationsführer hat der Ausbau der Kompetenzen höchste Priorität. Den Ausbau digitaler Kompetenz und der des Managements bewerten sie als am wirksamsten. Insgesamt schätzen sich Innovationsführer als deutlich erfolgreicher ein als die Vergleichsgruppe.

Eine weitere Vorreitergruppe sind die **Nachhaltigen**. Trotz hoher Medienpräsenz von Nachhaltigkeitsthemen misst nur ein Drittel der Teilnehmenden diesen einen überdurchschnittlichen oder hohen Einfluss auf ihr Geschäft zu und will die Nachhaltigkeitsziele höher gewichten. Im Vergleich agieren die Nachhaltigen in allen Aspekten agiler. Sie konzentrieren sich auf Marke und Reputation, streben nach Innovationsführerschaft und schaffen ein individuell leistungsförderndes Umfeld für Mitarbeiter*innen.

Unternehmen in **komplexen Geschäften** richten ihre Strukturen proaktiv auf die Anforderungen der Strategie aus. Im Mittelpunkt stehen die Optimierung des Innovationsprozesses und die Verbesserung digitaler Workflows. Den weichen Faktoren der Unternehmenskultur messen sie eine herausragende Bedeutung zu. Digitale Technologien werden konsequent eingesetzt. Prioritär ausgebaut werden die digitale und die Managementkompetenz.

Erfolgreichere Vorreiter – defensive Mehrheit

Auf Basis der Handlungsmuster lassen sich die Unternehmen in drei Gruppen typisieren:

Vorreiter: Bei den „Innovationsführern“, den „Nachhaltigen“ sowie den „Unternehmen in komplexen Geschäften“ sticht deren proaktives Handeln hervor. Dies zeigt sich in der höheren Agilität bei der Gestaltung der Strategie, der Strukturen und der Unternehmenskultur. Die Vorreitergruppen bezeichnen sich insgesamt als erfolgreicher, daher ist davon auszugehen, dass sich diese Unternehmen bereits Wettbewerbsvorteile erarbeitet haben und ihre Marktposition weiter ausbauen.

Nachzügler: Die Nachzügler folgen den Vorreitern auf einem niedrigeren Niveau. Am deutlichsten wird dies im Bereich der strukturellen Maßnahmen. Es besteht die Gefahr, Entwicklungen zu unterschätzen und Maßnahmen zu spät zu ergreifen. Damit könnte der Anschluss an die sehr agilen Vorreiter verloren gehen.

Defensive: Die Defensiven bleiben in allen Aspekten hinter den Vorreitern zurück. Sie bewerten Maßnahmen aus den Bereichen Strategie, Struktur und Unternehmenskultur weit weniger wirkungsvoll. Es steht zu befürchten, dass oft erst höher Handlungsdruck zu notwendigen Veränderungen führt. Die Defensiven scheinen sowohl den Anschluss an die Vorreiter als auch an die Nachzügler verloren zu haben.

Schlüsselfragen für wirksameres Management

Auf Basis der vorliegenden Untersuchungsergebnisse wurden durch die Experten DES MANAGEMENT EXPERTS ST. GALLEN (MESG®) Schlüsselfragen für die Umsetzung in den Unternehmen entwickelt.

Wurden die strategischen Optionen ausreichend geprüft und fortgeschrieben?

Die Qualitätsführerschaft dominiert das strategische Denken – andere Optionen werden oft nicht in Betracht gezogen. Als wirksamste strategische Maßnahmen sehen Manager*innen in erfolgreicherer Unternehmen neue Lösungen für die Kunden mit höherem Kundennutzen. Dagegen beklagen viele Teilnehmende fehlende gemeinsame Vorstellungen über Ziele und Strategien. Oft stehen die Dinge nicht im Vordergrund, für die der Kunde wirklich bezahlt.

Ist unser Unternehmen ausreichend resilient?

Der sehr hohe Einfluss der Pandemie auf die jeweiligen Geschäfte im maßgeblichen Zeitraum spiegelt sich auch in dem Willen der Manager*innen, die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit zu erhöhen. Jedoch ist nur die Hälfte der Unternehmen so organisiert, dass sie flexibel auf neue Herausforderungen reagieren können. Gerade erfolgreiche Unternehmen wollen ihre Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit stärker erhöhen als weniger erfolgreiche.

Ist unser Unternehmen so organisiert, dass es Manager*innen und Mitarbeiter*innen leicht fällt, ihre Arbeit zu machen?

Die organisatorischen Strukturen in vielen Unternehmen genügen nicht den zukünftigen Herausforderungen. Viele Unternehmen sind nicht so organisiert, dass es den Mitarbeiter*innen leichtfällt, ihre Arbeit zu machen, oder dass die Firmenspitze auch ihre Aufgaben erfüllen kann. Erfolgreiche Vorreiter konzentrieren sich auf die Bewältigung der Komplexität und verbessern ihre digitalen Workflows.

Ist die Unternehmenskultur auf Leistung, Verantwortung und Wirksamkeit ausgerichtet?

Für weniger als die Hälfte der Manager*innen liegen wichtige gemeinsame Vorstellungen, wie z.B. über die nachhaltige Lebensfähigkeit des Unternehmens, vor. Hohes Vertrauen der Mitarbeiter*innen in das Management haben nur 22 % der Teilnehmenden. Über die Hälfte der Teilnehmenden sehen ihr Unternehmen nur gering bis durchschnittlich attraktiv für gute Leute. Im Kontrast dazu legen erfolgreiche Unternehmen ihren Schwerpunkt auf Freiräume für Kreativität, Unternehmertum und Eigeninitiative. Zudem übernehmen sie stärker Verantwortung für die Auswirkungen unternehmerischen Handelns.

Finden sich auf allen Ebenen ausreichend digitale Kompetenzen?

Manager*innen erleben Digitalisierungsaspekte als sehr starke Einflussfaktoren. Dennoch setzen viele Unternehmen nach eigener Aussage digitale Technologien zu wenig konsequent ein. Auch deshalb wollen sie digitale Kompetenzen mit höchster Priorität ausbauen.

Bietet unsere Nachhaltigkeitsstrategie einen Ansatz für Wettbewerbsvorteile?

Nachhaltige Themen führen ein stiefmütterliches Dasein. Sowohl die Einflussfaktoren als auch entsprechende Maßnahmen (Klimaschutz) werden unterdurchschnittlich bewertet. Nur 1/3 der Teilnehmer*innen misst Nachhaltigkeitsaspekten einen überdurchschnittlichen oder hohen Einfluss auf das Geschäft zu. Jedoch sind diese Nachhaltigen weit agiler bei der Gestaltung von Strategie, Strukturen und der Unternehmenskultur. Unternehmen, die Nachhaltigkeitsziele höher gewichten, schätzen sich selbst als erfolgreicher ein.

Haben wir ein gemeinsames Grundverständnis über wirksames Management?

Die gemeinsame Sprache ist bei vielen Unternehmen nur ansatzweise vorhanden. Für lediglich elf Prozent der Teilnehmenden liegt dieses in hohem Maße vor. Daher priorisieren die Manager*innen neben dem Ausbau der digitalen Kompetenzen den Ausbau der Managementkompetenz.

Die Studie

Dem St. Galler Managementbarometer der Management Experts St. Gallen GmbH liegt eine Online-Befragung von 134 Manager*innen zugrunde. 48 % von ihnen sind Geschäftsführer, 52 % tragen funktional Verantwortung (2. Ebene). 68 % der Befragten besitzen mehr als zehn Jahre Managementverantwortung, 18 % zwischen drei und zehn und neun Prozent weniger als drei Jahre. 44 % arbeiten in Unternehmen bis 50 Mitarbeiter*innen, 37 % über 1.000, 19 % in Unternehmen über 50 bis 1.000. 58 % der Unternehmen befinden sich in reifen Märkten, 37 % in der Wachstumsphase, neun Prozent in der rückgängigen Phase, drei Prozent sind Start-ups. 48 % bezeichnen ihr Unternehmen im Branchenvergleich als überdurchschnittlich erfolgreich, 42 % als durchschnittlich erfolgreich, acht Prozent als unterdurchschnittlich erfolgreich, keine Antwort gaben zwei Prozent. Die Studie wurde unterstützt durch den Regionalverband München/Südbayern des bdvb.

bdvb-Mitglieder erhalten die Studie mit dem Gutscheincode „bdvb“ kostenfrei zum Download über:

<https://mesg.ch/st-galler-managementbarometer>





EuroMinds 2021

Der Wirtschaftsgipfel sucht Antworten auf neue Herausforderungen der Zeit

Mehr als 60 Wirtschaftsexperten, Wissenschaftler, Politiker und bekannte Künstler trafen sich in Hamburg zum 2. Wirtschaftsgipfel EuroMinds, um über die wichtigsten Herausforderungen unserer Zeit zu diskutieren. Themen wie die Zukunft der EU, der Klimawandel, der Re-Start nach der Corona-Pandemie sowie der Zusammenhalt der Gesellschaft in Krisenzeiten standen auf der Tagesordnung. Schirmherr der Veranstaltung war Dr. Peter Tschentscher, Erster Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg. Partner des Wirtschaftsgipfels sind unter anderen das Nachrichtenmagazin Focus und die Apex Group, ein Unternehmen für Wasserstofftechnologie aus Rostock, sowie die Lehner Investments AG. Zahlreiche Gäste, darunter auch bdvb-Präsident Willi Rugen, Beiratsvorsitzender Sven Kraffzick und Helga Kees, stv. Sprecherin des bdvb-Fachausschusses Wirtschaft-, Finanz- und Sozialpolitik, folgten den Diskussionsrunden im Plenum. Zugleich wurde der Gipfel per Livestream ins Netz übertragen.



bdvb-Mitglied Prof. Dr. Claudia Kemfert betonte, dass die Energiewende ökonomisch und ökologisch sinnvoll ist.

Um die Zukunft Europas und fehlende Einigkeit unter den EU-Mitgliedsländern sorgt sich der ehemalige EU-Kommissar Günther Oettinger. Die Europäische Union sei in ihren Entscheidungsprozessen zu langsam. Viele Handelsabkommen kämen durch den Widerstand einzelner Staaten nicht oder nur zeitverzögert zustande. Innovationen würden nicht zielstrebig genug umgesetzt. Er sieht Europa als den Verlierer der Corona-Pandemie. „Die Wirtschaft in den USA und die Wirtschaft in China wachsen derzeit viel schneller als die europäische“, sagte der Politiker.

Einen illusionslosen Blick auf China forderte Nils Annen, Staatsminister im Auswärtigen Amt. „Was wir in Peking sehen, ist ausgesprochen besorgniserregend. China hat mit fast allen Nachbarstaaten territoriale Konflikte“, so der SPD-Politiker. Die geopolitischen Ambitionen seien offenkundig. Das Verhältnis der Bundesrepublik Deutschland zu China in der richtigen Balance zu halten, sei eine der großen Herausforderungen, vor der der zukünftige Bundeskanzler oder die Bundeskanzlerin

stehe. Es bedürfe pragmatischer Lösungen zwischen Kritik und Kooperation, so Annen, denn „wir können das Klimaproblem nicht ohne China lösen“. In einen neuen globalen Konflikt abzuleiten, sei daher falsch. Es sei aber ein ebenso fataler Fehler, für einen Marktzugang Know-how zu verkaufen. „Und wir sollten nicht unterschätzen, wie strategisch die Chinesen genau daran arbeiten“, warnte Annen.

Wie findet unsere Gesellschaft wieder zusammen? Mit dieser Frage beschäftigten sich die Vorsitzende des Europäischen Ethikrates, Prof. Christiane Woopen, und der ehemalige Bundespräsident Christian Wulff. Er benannte die Gefahr, dass viele Menschen in den sozialen Medien in Echo-kammern verweilen, nur das konsumieren, was sie sowieso schon immer dachten, und nicht offen für andere Standpunkte sind. Wulff sieht die Aufgabe einer ganzen Generation darin, „die Gesellschaft wieder zusammenzubringen und neu zu gestalten“. Die Überwindung der gesellschaftlichen Spaltung sei eine ähnlich große Herausforderung wie der Wiederaufbau des Lan-

des nach dem Zweiten Weltkrieg oder die Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten. Wie das funktionieren kann? „Es ist ein Urbedürfnis des Menschen, gesehen und gehört zu werden“, sagte der CDU-Politiker. „Wenn Menschen sich begegnen, dann überwinden sie Grenzen. Geschichten und Schicksale führen zusammen. Aus Verstehen erwächst meistens Verständnis.“

Laut Christiane Woopen müssten Werte erlebt und erfahren werden, man könne sie weder verordnen noch über die Lektüre des Grundgesetzes verinnerlichen. Es sei wichtig, die Menschen in ihrer Individualität und die Gesellschaft in ihrer Vielfalt zu begreifen und nicht gleichförmige Gruppen zu definieren wie etwa „die Jugendlichen“, in denen sich die Einzelnen nicht wiederfinden.

Über den Re-Start nach Corona sprach Markus Lehner. Wer von dem Investmentbanker Finanzkennzahlen und Wachstumsprognosen erwartet hatte, wurde überrascht. Lehner sprach ausschließlich über Menschen und deren Motive. „Ich habe viele erfolgreiche Menschen in vielen Ländern kennengelernt“, erzählte der Börsenexperte. „Ich wollte herausfinden, was sie gemeinsam haben. Heute weiß ich: Es ist die Freude an dem, was sie tun. Wenn jemand Freude an seiner Tätigkeit hat, geht er über alle Hindernisse und Widrigkeiten hinweg“, so Lehner. Deshalb sei es die wichtigste und grundlegendste Aufgabe für alle, die in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Verantwortung tragen, Menschen zu motivieren und sie in ihre Kraft und ihr Potential zu bringen. Nur so könne der Re-Start nach der Pandemie gelingen.

Können wir das Klima retten? Schaffen wir die Energiewende? Darüber diskutierten in verschiedenen Panels Vertreter von Unternehmen, die sich der Gewinnung von erneuerbarer Energie oder Innovationen zur Energieeinsparung verschrieben haben, darunter Dr. Peter Sponholz, CTO, Head of Research and Development APEX Group, sowie Dr. Carsten Liesener, CEO Siemens Smart Infrastructure. Die Unternehmensvertreter betonten, dass die technischen Möglichkeiten inzwischen vorhanden sind, um nahezu den gesamten Strombedarf



v.l. Helga Kees (stv. Sprecherin bdvb Fachausschuss Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik), Bastian Enders (Vorstandsmitglied bdvb-Regionalverband Hamburg/Schleswig-Holstein), bdvb-Präsident Willi Rugen und Arne Fleschenberg (Bundesvorstand der bdvb-Hochschulgruppen)

über erneuerbare Energien zu decken. Allerdings seien die bürokratischen Hürden zu hoch. Peter Sponholz berichtete, dass die Nachfrage nach Wasserstoffkraftwerken für die Energieversorgung einzelner Unternehmen groß ist, aber: „Genehmigungen sind kompliziert und dauern lange. Das schreckt viele Investoren ab.“ Carsten Liesener sieht mit Blick auf den European Green Deal noch erheblichen Optimierungsbedarf, um Kunden, Fördergelder und Technologie zusammenzubringen. „Es gibt Milliarden Euro Fördermittel, aber man kommt nicht so richtig ran“, sagte der Diplom-Ingenieur. „Wenn wir bis zum Jahr 2030 rund 55 Prozent der Emissionen einsparen wollen, muss ein erheblicher Anteil über energieeffizientere Gebäude kommen. Dafür müssten rund 35 Millionen Gebäude saniert und umgerüstet werden, so Liesener.“

Zustimmung für ihre Kritik an der Politik bekamen die Unternehmensvertreter aus der Wissenschaft. Prof. Claudia Kemfert, Leiterin der Abteilung Energie, Verkehr und Umwelt am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, betonte, dass die Energiewende ökonomisch und ökologisch sinnvoll ist. Umweltschäden zu vermeiden, die Natur zu schützen, einen wichtigen Beitrag zur Gesundheit der Bürger zu leisten und viele neue Arbeitsplätze zu schaffen, das alles sei möglich. „Es ist machbar und es ist bezahlbar“, sagte die renommierte

Wissenschaftlerin. „Es fehlt nur der politische Wille. Wir könnten viel weiter sein. Die Zeit läuft uns davon. Wir müssen das Ausbautempo vervierfachen, wenn wir die Klimaziele erreichen wollen.“

Schließlich ging von dem Gipfel noch die Forderung aus, das Schul- und Bildungssystem der digitalen, globalisierten Welt anzupassen. Der Internationale Koordinator der PISA-Studie Prof. Andreas Schleicher richtete einen eindringlichen Appell an die Zuhörer im Plenum und an den Bildschirmen zu Hause: Die Corona-Pandemie böte die fantastische Gelegenheit, Lehrpläne zu entschlacken und zu überarbeiten. Aber Bildung sei nicht nur Wissenstransfer, sondern in erster Linie Beziehungs- und Sozialarbeit. Lehrer sollten sich vielmehr als bisher als Coaches und Mentoren verstehen. Die Krise habe gezeigt, wie wichtig die Schule als sozialer und emotionaler Bezugspunkt sei, sagte der bei der OECD tätige Bildungsforscher.

Der EuroMinds Wirtschaftsgipfel geht auf die Initiative des Hamburger Medienmanagers Sören Bauer zurück. Der Kongress soll zu einer festen Größe für den Meinungsaustausch unter Experten und Multiplikatoren werden. Im nächsten Jahr wird der Gipfel Anfang Juli in Hamburg stattfinden. Über die geplante Kooperation mit unserem Verband informieren wir Sie rechtzeitig über unsere Medien. «

WAHLPRÜFSTEINE ZUR BUNDESTAGSWAHL 2021

Wie bereits 2017 hat der bdvb Wahlprüfsteine formuliert, mit denen wir uns zur Bundestagswahl positionieren, ohne unsere parteiliche Unabhängigkeit in Frage zu stellen.

„Welche Anreize wollen Sie schaffen, um (private) Investitionen vor allem in die digitale und ökologische Transformation der Wirtschaft zu fördern? Welche konkreten Schritte wird Ihre Partei unternehmen, um die Bürokratiebelastung – vor allem kleiner und mittelständischer Unternehmen – zu reduzieren? Welche Maßnahmen planen Sie zur Förderung der ökonomischen Bildung in ganz Deutschland?“

Diese und fünf weitere Fragen hat der bdvb an acht ausgewählte Parteien gerichtet, die sich um den Einzug in den Deutschen Bundestag bewerben. Federführend war der bdvb-Fachausschuss Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik. Viel Spielraum gab es nicht: Die Parteien hatten sich für den Wahlkampf 2021 erstmals auf ein bundesweit einheitliches Verfahren mit limitierter Fragen- und Zeichenzahl geeinigt.

Unsere Wahlprüfsteine geben den Parteien Impulse zur Setzung von Themen und Prioritäten, bieten unseren Lesern eine Orientierungshilfe bei der Wahlentscheidung und werden ein Maßstab für die Umsetzung von Wahlversprechen nach dem Wahltag sein. Denn eines steht fest: Nach der Wahl ist vor der Wahl! Die Antworten der Parteien wurden ebenso wie die acht Fragen auf der Seite bdvb.de/wahlpruefsteine veröffentlicht.

Im Fachausschuss geht die Arbeit bereits weiter. So möchten wir in Kooperation mit der ULA ein neues Veranstaltungsformat auf die Beine stellen, in dem tagesaktuelle politische Themen mit Abgeordneten des Deutschen Bundestags diskutiert werden. Außerdem wollen wir in die thematische Arbeit einsteigen, denn drängende Fragestellungen gibt es in diesen Zeiten mehr denn je: die Linderung und Bewältigung des fortschreitenden Klimawandels, die Gestaltung des Übergangs zur digitalen Ökonomie, nachhaltige Haushaltspolitik und vieles mehr. Als „politischer“ Fachausschuss wollen wir dazu beitragen, dass der bdvb in der öffentlichen Debatte über solche Themen Gehör findet.

Sie haben Interesse, im Fachausschuss mitzuarbeiten? Dann schreiben Sie eine Mail an fa-wifiso@bdvb.de und wir freuen uns, Sie zur nächsten Sitzung begrüßen zu dürfen.

Ökonomische Bildung: Ein Anfang ist gemacht

Als das Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland vor einem Jahr Wirklichkeit wurde, war der bdvb als Initiator und Gründungsmitglied dabei. Geschäftsführer Matthias Meyer-Schwarzenberger zieht eine positive Bilanz – und wird seine Arbeitskraft in Zukunft ganz in den Dienst des Bündnisses stellen.



Zur Person:

Matthias Meyer-Schwarzenberger studierte Volkswirtschaftslehre und Internationale Beziehungen in Gießen, Prag, St. Gallen und Paris, bevor er an der Universität St. Gallen zum Doktor der Staatswissenschaften (Dr. rer. publ. HSG) promoviert wurde. Er war Bundesvorsitzender der Hochschulgruppen, Mitglied des Präsidiums und Vizepräsident des bdvb und ist seit 2016 als Geschäftsführer für den bdvb tätig.

aktuell: Herzlichen Glückwunsch, Herr Meyer-Schwarzenberger! Am 30. September feiert das BÖB seinen ersten Geburtstag als eigenständiger Verein. Sind Sie zufrieden?

Meyer-Schwarzenberger: Danke sehr! Ja, ich glaube, wir haben eine Menge erreicht. Das BÖB hat sich als erster Ansprechpartner für ökonomische Bildung in Deutschland etabliert, wir sind mit allen relevanten Akteuren der Bildungspolitik in einer ganzen Reihe von Bundesländern im Gespräch und hoch motiviert, die Sache weiter voranzutreiben. Entscheidend für diesen Erfolg ist natürlich das enorme Engagement unserer Mitglieder, allen voran unserer beiden Co-Vorsitzenden Sven Schumann und Verena von Hugo.

Wie muss man sich Ihre Arbeit im Bündnis konkret vorstellen?

Beraten, Kommunizieren und Vernetzen sind die drei Handlungsfelder, in denen wir als Bündnis tätig sind. Wir bringen Experten aus Schule, Wissenschaft, Politik und Verwaltung zusammen, um gemeinsam über Möglichkeiten zur Stärkung der ökonomischen Bildung nachzudenken. Oft geht es dabei um die Weiterentwicklung von Lehrplänen und die Einrichtung von wirtschaftswissenschaftlichen Lehramtsstudiengängen.

Hat die Corona-Situation den Aufbau des Bündnisses erschwert?

Wenn ich ehrlich bin, eher im Gegenteil. Vertrauensvolle Gespräche sind natürlich effek-

tiver, wenn sie von Angesicht zu Angesicht geführt werden. Aber organisatorisch hat unser junger Verein sehr davon profitiert, dass Online-Meetings jetzt zum Alltag gehören. Wir konnten dadurch viele Mitglieder einbinden, die für Präsenztermine gar keine Kapazität hätten. In Zukunft wird es darauf ankommen, virtuelle und physische Treffen optimal zu kombinieren – genau wie im bdvb.

Wie beteiligt sich der bdvb an der Zusammenarbeit im Bündnis?

Zum Beispiel hat der Fachausschuss Bildungspolitik eine Stellungnahme zum neuen Schulfach Wirtschaft-Politik in Nordrhein-Westfalen formuliert. Ein anderer wichtiger Beitrag war die Unterstützung der Global Money Week (siehe „aktuell“ Nr. 153,

S. 9). Und dann ist der bdvb ja durch meine Person im BÖB-Vorstand vertreten. Zugleich bin ich auch Geschäftsführer des Bündnisses. Da gibt es inzwischen so viel zu tun, dass ich die Geschäftsführung des bdvb leider abgeben muss.

Moment mal, Sie werden den bdvb verlassen?

Ja, meine Tätigkeit als bdvb-Geschäftsführer endet bald. Als Mitglied bin ich natürlich weiterhin an vielen Stellen aktiv.

Da sind wir gespannt und wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg. Vielen Dank für das Gespräch!



In Kontakt bleiben trotz Pandemie

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit der bdiv-Hochschulgruppen ist es wichtig, dass die Vorstände Möglichkeiten haben, sich untereinander kennenzulernen und sich zu vernetzen. In Zeiten der Pandemie ist das nicht immer einfach. Aus diesem Grund stand die Hochschulgruppenleiterkonferenz im Juli 2021 unter dem Motto „Netzwerken“. In einem Workshop mit Coach Niv Now haben wir erarbeitet, wie man miteinander in Verbindung kommt, welche Ziele man für sich setzen kann und wie man diese erreicht. In einem Interview haben wir mit Niv über das Netzwerken gesprochen.



Courage & confidence for a happier version of you

Der Interviewpartner

Niv Now ist Career Happiness- und Business-Coach. Er unterstützt Menschen dabei, ihre Karriereziele und eigenen Stärken herauszuarbeiten, Führungsqualitäten zu entwickeln und sich effizient zu vernetzen.



Was ist Netzwerken eigentlich?

Gezielt Beziehungen aufbauen, um einander langfristig zu unterstützen, daher auch der Ausdruck „Win-Win“. Dafür benötigt man Selbstbewusstsein und Empathie: Man muss wissen, was man will und wie man andere unterstützen kann.

Wieso ist Netzwerken heute und in der Zukunft besonders wichtig?

Schnelles und lebenslanges Lernen wird schon heute vorausgesetzt. Der schnelle Austausch von Wissen ist essenziell. Dieser passiert häufig viel informeller, als wir glauben. Ich spreche zum Beispiel oft mit Experten und frage sie nach Prognosen – ganz einfach im Rahmen eines guten Gesprächs. Das hilft mir, komplexe Probleme schneller zu erfassen und zu lösen. Bei der Jobsuche ist die zentrale Rolle des Netzwerks noch deutlicher: Jobs entstehen, bevor sie ausgeschrieben werden. Daher biete ich einen Kurs mit dem Titel „Networking to land a job“ an, denn wer Jobs vor der Ausschreibung findet, ist klar im Vorteil. Das einfache Suchen nach Stellenanzeigen reicht häufig nicht mehr aus.

Was sind die häufigsten Probleme beim Netzwerken und wie hilfst du?

Fehlende Struktur und Motivation, zu hohe Erwartungen und immer wieder die Angst vorm Scheitern. Viele wollen zu schnell zu viel erreichen und werfen dann vorzeitig die Flinte ins Korn, weil sie frustriert sind. Die Angst, beurteilt zu werden, hemmt häufig. Viele wollen oder können nicht mit den aufkommenden Emotionen Angst und Scham umgehen und lassen es dann ganz. In meinen Coachings gehen wir daher tiefer und transformieren hemmende Glaubenssätze. Manchmal mache ich aber auch Witze oder zitiere Kästner und sage: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“ Je nachdem, was grad hilft.

Im Job sind es meistens Stress, erlerntes Silodenken und fehlende Zielsetzungen, die uns daran hindern, gut zu netzwerken. Mit den Business-Klienten arbeite ich dann meist an Positionierung, Zielsetzung und Management des Prozesses, damit sie auch in kurzer Zeit Ziele erreichen und motiviert bleiben. Auch zu sehr auf den schnellen und eigenen Vorteil bedacht zu sein ist ein No-Go und wird schnell durchschaut. Dann bleiben Kontaktanfragen unbeantwortet und die Türen geschlossen. Give - give - take funktioniert da besser!

Die Corona-Pandemie hat den persönlichen Kontakt zwischen Menschen stark eingeschränkt, welche Auswirkungen hat das auf das Netzwerken?

Online nehmen wir einander nur noch mit zwei Sinnen wahr. Es wird unpersönlicher und die Motivation nimmt ab. Die Leichtigkeit des Miteinanders geht verloren. Einfach mal quatschen auf einen Kaffee oder ein Bier gibt's nicht mehr. Informelle Kommunikation fällt weg, mit verheerenden Folgen für das Miteinander. Wenn wir nichts tun, vereinsamen wir und finden nicht mehr zueinander. Win-win-Potentiale werden dann nicht erkannt. Gerade zehren wir immer noch von den Beziehungen, die wir vor der Pandemie aufgebaut haben.

Sind auch Online-Netzwerke geeignet, um Kontakte auszubauen?

Unbedingt – Seneca sagt: „Glück ist, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft.“ Das Schöne am Internet ist: Man kann seinen Auftritt vorbereiten – und man sollte es tun! Hier eignet sich LinkedIn besonders. Die Tipps im Kasten können da helfen. Bei Fragen bin ich auch auf LinkedIn zu finden. Schickt mir gern eine Kontaktanfrage.

Außerdem empfehle ich, wöchentlich zu reviewen: Was habe ich gelernt, was funktioniert? Welche Fragen habe ich? Wer kann sie mir jetzt beantworten? Die offenen Fragen sollte man dann direkt jemandem stellen, der sie beantworten kann, zum Beispiel indem man einfach nach einem kurzen Call fragt. So geht man jede Woche viele kleine Schritte, kommt in Kontakt und lernt. Behalte das Ziel im Blick, aber fokussiere dich auf den Prozess und nicht auf das Ergebnis.

Kann Netzwerken auch dabei helfen, den Berufseinstieg während der Pandemie zu meistern?

Ja, zu 100 Prozent! Als Berufseinsteiger hat man meist kein oder nur ein kleines Netzwerk. Deshalb sollten sie die Chance nutzen, mit einer guten Online-Netzwerkstrategie ihren Handlungsspielraum zu erweitern. Es ist auch okay, um Hilfe zu bitten, und wichtig, sich mit anderen zusammenzutun. Das lernen dieser Tage viele erst neu, schließlich war das mal anders. Ich war gerade auf einer Veranstaltung, da hieß es „Community over Competition“ – großartig. Schließt euch zusammen. Habt keine Hemmungen, um Hilfe zu bitten. Und bleibt dran – Schritt für Schritt. Es ist ein Marathon, kein 100-Meter-Lauf. «

Fünf goldene Regeln des Netzwerkers:

1. Definiere ein Ziel. Was willst du konkret erreichen?
2. Erkenne deine Stärken und wie du konkret helfen kannst.
3. Überlege genau, wie andere dich unterstützen könnten und um was du bitten willst.
4. Baue dein LinkedIn-Profil professionell auf: gute Bilder und Hashtags. Wie hilfst du und was willst du? Wohin geht die Reise? Suche aktiv nach den bereits vorhandenen Kontakten und schreib sie an. Suche Gruppen, die das eigene Thema betreffen, und nimm an Online-Events teil.
5. Netzwerke langfristig: Give give take! Gehe an Orte, an denen die anderen sind, und konzentriere dich darauf, anderen zu helfen.

Impfen, weil es der Arbeitgeber verlangt?

Corona stellt das Recht, die Politik und die Gesellschaft vor viele neue und komplizierte Fragestellungen. Es gibt wohl keinen Lebensbereich, auf den das Virus nicht einen direkten oder indirekten Einfluss hat. Dabei stoßen unterschiedliche Meinungen und Interessen aufeinander. Bei der Suche nach Lösungen vermischen sich rechtliche und ethische Aspekte. Das gilt auch und insbesondere für das Arbeitsrecht.

Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind verunsichert. Zu Beginn der Pandemie stellten sich Fragen wie: Was ist erlaubt? Was nicht? Welche Schutzvorkehrungen sind zu treffen? Was können Arbeitgeber von Arbeitnehmern verlangen, um den Hygieneschutz zu gewährleisten und um Ansteckungen zu vermeiden. Inwieweit sind Arbeitnehmer auskunftspflichtig? Was passiert, wenn Arbeitnehmer sich nicht an die Corona-Direktiven ihres Arbeitgebers halten? Mittlerweile hat sich eine Problematik in den Vordergrund gedrängt: Wie sieht es mit dem Thema Impfpflicht aus?

Diese Frage wird derzeit heiß diskutiert und hat nicht selten polarisierende Wirkung. Bevor man aber in eine entsprechende Diskussion einsteigt, muss erst einmal die Terminologie klargestellt werden, denn diese macht den feinen Unterschied:

Impfpflicht ist nicht gleich Impfzwang!

Beim Impfzwang würde es sich nämlich um eine notfalls zwangsweise, gegen den Willen des Arbeitnehmers durchzuführende Corona-Impfung auf Anweisung des Arbeitgebers handeln; einen solchen Zwang gibt es in Deutschland nicht.

Eine Impfpflicht hingegen stellt dem Arbeitnehmer lediglich mögliche negative Folgen für das Arbeitsverhältnis in Aussicht, jedoch ohne zwangsweise Durchführung der Impfung selbst.

Eine solche Impfpflicht ist dem Deutschen Recht durchaus nicht fremd, statuiert doch beispielsweise das Masernschutzgesetz eine Impfpflicht unter anderem für die Beschäftigten in Gemeinschaftseinrichtungen. Bei einem Verstoß kann seitens der Gesundheitsbehörden ein Tätigkeitsverbot ausgesprochen werden.

Und wie sieht es nun bei Corona aus? Eine Impfpflicht im Hinblick auf COVID-19 existiert augenblicklich nicht. Es gilt das Prinzip der Freiwilligkeit. Ob es nicht auch insoweit zu einer mittelbaren Pflicht zur Impfung kommt, etwa im Hinblick auf Berufe im Gesundheitswesen, bleibt abzuwarten, die Diskussionen hierzu sind in vollem Gange. Im Moment jedenfalls reicht das Direktionsrecht des Arbeitgebers (noch) nicht für eine entsprechende Anordnung aus. Derzeit wäre daher auch eine entsprechende Verpflichtung im Arbeitsvertrag unwirksam.

Sind also Arbeitgebern die Hände gebunden?

Mit Freistellungen oder Abmahnungen können sich Arbeitgeber hier nicht behelfen. Diese würden wohl in den meisten Fällen – soweit der Arbeitnehmer sich wehrt – rechtlich nicht haltbar sein. Auch eine Kündigung dürfte allenfalls als letztes Mittel zulässig sein, soweit es sich um Berufe handelt, bei denen die Impfung eine unverzichtbare Voraussetzung für die Berufsausübung darstellt; hierbei müsste aber vorrangig geprüft werden, ob eine Versetzung oder Änderungskündigung in Betracht kommt.

Diskutiert wird auch die Möglichkeit einer sog. „Druckkündigung“, wenn etwa Patienten oder Angehörige verlangen, dass sie ausschließlich von geimpftem Personal behandelt und betreut werden. Allerdings unterliegen Druckkündigungen strengen Voraussetzungen, so dass ihre Wirksamkeit oft fraglich ist.

Schließlich hat der Arbeitgeber auch keine Fragepflicht bzw. der Arbeitnehmer keine Auskunftspflicht darüber, ob er geimpft ist oder nicht. Denn Arbeitgeber dürfen nur solche Informationen erfragen, an denen ein legitimes Interesse besteht. Da es keine Impfpflicht gibt, kann es auch ein solches legitimes Interesse nicht geben, zumal es sich um besonders sensible Daten der Beschäftigten handelt.

Der Autor

Rechtsanwalt Gerd Stelzer, 1968 geboren, begann seine berufliche Laufbahn in wirtschaftsrechtlich ausgerichteten Kanzleien in Essen und Düsseldorf.

Seit dem Jahr 2006 ist er Fachanwalt für Arbeitsrecht und berät mittelständische Unternehmen, Geschäftsführer, Vorstände ebenso wie leitende Mitarbeiter in allen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts. Als Dozent hält Rechtsanwalt Gerd Stelzer regelmäßig Vorträge und Seminare zu verschiedenen aktuellen arbeitsrechtlichen Themen.
www.peters-legal.com



Anders könnte man dies allenfalls wiederum sehen für Beschäftigte, die mit besonders gefährdeten Personen in Kontakt stehen. Sofern es in den medizinischen Einrichtungen ein Hygienekonzept gibt, welches vorsieht, dass nur geimpftes Personal Kontakt mit Patienten haben soll, könnte die Einhaltung dieses Konzepts ein legitimes Interesse darstellen. Ein solches Konzept dürfte nach gegenwärtigem Stand der Impfkampagne jedoch kaum durchzuführen sein, in der zweiten Jahreshälfte mag dies anders aussehen. Hier kommt es sehr auf die Gegebenheiten des Einzelfalles an.

Eine völlige Gleichbehandlungspflicht von Geimpften und Ungeimpften im Betrieb besteht jedoch nicht.

So kann der Arbeitgeber z.B. Ungeimpften den Zutritt zu Räumlichkeiten, die nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit der arbeitsvertraglichen Tätigkeit stehen, verwehren. Arbeitnehmer dürften so vom Besuch der Kantine oder dem Verweilen in Pausenräumen durchaus ausgeschlossen werden können. Das gilt vor allem dann, wenn in diesen Räumen die im Arbeitsschutzgesetz und der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung normierten Schutzpflichten des Arbeitgebers nicht durchgesetzt werden können. So muss beispielsweise in der Kantine notwendigerweise das Tragen der Mund-Nasen-Bedeckung zeitweise unterbleiben. Das erhöht die Gefahr einer Ansteckung mit Covid-19.

Kein geeignetes Mittel zur Impfmotivation dürfte jedoch ein generelles Zutrittsverbot durch Ausübung des Hausrechts des Arbeitgebers sein. Durch ein undifferenziertes Verbot würde dem Arbeitnehmer, den keine Impfpflicht trifft, die Arbeitsleistung unmöglich gemacht, der Arbeitgeber befände sich in Annahmeverzug und müsste den Lohn trotzdem fortzahlen.

Oder das Impfen schmackhaft machen ...?

Impfanreize darf ein Arbeitgeber grundsätzlich setzen. Bei der Ausgestaltung solcher Anreizsysteme sind jedoch der allgemeine arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz sowie ggf. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten. Darüber hinaus sollte der gewährte Impf-Bonus nicht zu hoch angesetzt werden, denn es darf kein unzulässiger Druck auf die betreffenden Arbeitnehmer ausgeübt werden, das ihnen zustehende Recht zur freien Entscheidung im Hinblick auf die Impfung nicht wahrzunehmen.

Wie immer gilt: Im Zweifel lieber einen Arbeitsrechts-Experten zu Rate ziehen, um (Rechts-)Streitigkeiten zu vermeiden. Das Thema hat viele Facetten, nicht jede Einzelheit kann an dieser Stelle aufgezählt werden.

Und abseits der rechtlichen Komponente soll auch dieser Artikel mit einem Aufruf enden: Bitte lassen Sie sich impfen – und zwar völlig freiwillig! «

Mitglieder finden bei
unserem Kooperationspartner
Peters Rechtsanwälte,
Düsseldorf, juristischen Rat.

Gelesen und notiert

VERMÖGENSBILDUNGSPOLITIK



Wohlstand steigern - Ungleichheit verringern - Souveränität stärken

Die erste umfassende Betrachtung der Vermögensbildung aus interdisziplinären Perspektiven versammelt namhafte Experten und Expertinnen aus Wissenschaft und Praxis und soll konkrete Handlungsempfehlungen für eine Politik der Vermögensbildung geben.

Vermögensbildung ist der „Elefant im Raum“ bei den drängendsten, gesellschaftspolitischen Debatten: Ob es um Ungleichheit, Demographie und Altersvorsorge, Strukturwandel, Robotisierung, Populismus, ja selbst das Corona-Virus geht, überall kann Vermögensbildung dazu beitragen, Herausforderungen zu lösen, Wohlstand zu steigern und den Souverän (die Bürgerinnen und Bürger unseres Staates) zu stärken. Trotz dieser Aktualität findet eine gezielte Politik zur Förderung von Vermögensbildung kaum statt. Genau hier setzt dieses Buch an: Es liefert Hinweise und Empfehlungen für eine umfassende Politik der Vermögensbildung und verfolgt dabei einen ganzheitlichen Ansatz. Vermögensbildung muss Kapitalanlage ebenso wie Mitarbeiterbeteiligung, Wohneigentum ebenso wie die Förderung des

Unternehmertums, Altersvorsorge ebenso wie finanzielle Bildung umfassen. Zudem muss der Zugang zu Kapital erleichtert werden. Die Autorinnen und Autoren des Buches, darunter auch Dirk Loerwald (Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für ökonomische Bildung und Vorstandsmitglied BÖB) sowie Markus Gürne (ARD-Börsenstudio und tagesschau 24, Mitglied des Kuratoriums BÖB), sind profilierte Forscher, Praktiker und Politiker, die über reichhaltige Erfahrungen in Wirtschaft, Politik, Staatswissenschaften und Vermögensbildung verfügen. Sie alle eint der Wunsch, durch eine gezielte Förderung des Vermögensaufbaus „Wohlstand für alle“ in einer Zeit großer Veränderungen für breite Bevölkerungsschichten zu ermöglichen und durch finanzielle Unabhängigkeit deren Souveränität zu stärken. Ein Teil des Bucherlöses geht an das Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland e. V.

Hans-Jörg Naumer (Hrsg.): Vermögensbildungspolitik, Springer Gabler, 1. Aufl. 10.2021, 250 S., € 39,99, ISBN 978-3-658-34056-8.

NIEDERGETRAMPelt VON EINHÖRNERN



Die fehlende Empathie der Tech-Giganten und wie sie zu beheben ist

Kein anderer Industriezweig hat jeden Aspekt unseres Lebens so schnell, tiefgreifend und umfassend verändert wie die Tech-Branche. Die aktuelle Krise zeigt deutlich das Beste und das Schlechteste, was die Tech-Branche hervorbringt. Einerseits wäre das Leben mühsamer ohne Amazon, das uns alles direkt vor die Haustür liefert, ohne Zoom und Skype, um mit anderen zu sprechen, und ohne Netflix für die Unterhaltung. Andererseits kann sich eine Flut an Fehlinformationen und gefährlichen Lügen per Twitter, Facebook oder YouTube innerhalb weniger Minuten rund um den Globus ausbreiten. Sie predigen die schöne neue Welt und dass sie die Gesellschaft verbessern wollen, aber in der Realität beuten die Einhörner ihre Mitarbeiter aus und spionieren ihre Kunden bis zu ihren intimsten Geheimnissen aus.

Es wird Zeit, dass wir alle genauer hinschauen, was die Einhörner – Tech-Konzerne mit einem Wert über einer Milliarde US-Dollar – so treiben. Wie sie ihre Versprechen brechen, dem Wohle der Gesellschaft zu dienen. Die Tech-Insiderin Maëlle Gavet sagt: „Wir brauchen nicht weniger Technologie, wir brauchen emphatischere Technologie.“

In ihrem Buch bietet sie einen tiefen Einblick hinter die Kulissen. Es liegt in der Macht unserer Gesellschaften, diese Situation zu ändern, davon ist sie überzeugt. Wie, auch das zeigt dieses Buch.

Maëlle Gavet: Niedergetrampelt von Einhörnern, Wiley, 352 S., € 24,99, ISBN: 978-3-527-51072-6.

GRUNDEINKOMMEN JETZT!

**Nur so ist die Marktwirtschaft zu retten.**

Wenn die aktuelle Corona-Krise etwas Gutes hat, dann dies: Sie führt uns radikal vor Augen, dass politische und wirtschaftliche Entscheidungen jenseits des bisher Vorstellbaren möglich sind. Der Kampf gegen die Pandemie rechtfertigte die abrupte Kehrtwende: Die Wirtschaft wurde schockartig eingefroren, um Leben zu schützen. Die Pandemie zeigt aber auch, dass der Lockdown soziale Ungerechtigkeit verursacht, auf die unsere veraltete Wirtschaftsordnung nicht angemessen reagieren kann. Der linksliberale Ökonom Thomas Straubhaar, Volkswirtschaftsprofessor der Universität Hamburg, hält deshalb die Zeit für gekommen, das bedingungslose Grundeinkommen einzuführen. Er beantwortet schlüssig Fragen der Finanzierung, wer in

den Genuss von bedingungslosem Grundeinkommen kommen soll, weshalb auch Menschen mit hohen Einkommen nicht ausgeschlossen werden und weshalb diese Modelle sowohl radikal gerecht als auch liberal und effektiv sind. Vor allem korrigiert das Grundeinkommen die systematische sozialpolitische Diskriminierung von Jüngeren und Frauen, wie sie dem heutigen System eigen ist. Für ihn ist deshalb klar: Wollen wir die liberale Marktwirtschaft retten, führt kein Weg am Grundeinkommen vorbei.

Thomas Straubhaar: Grundeinkommen jetzt!
NZZ libro, 288 S., € 23, ISBN 978-3-907291-52-8.

ZUKUNFTSREPUBLIK

**80 Vorausdenker*innen springen in das Jahr 2030**

Wie soll Deutschland in zehn Jahren aussehen? Zur Beantwortung dieser Frage sind 80 Vorausdenker*innen angetreten, mit den Lesern ins Jahr 2030 zu springen – mutig, kreativ, visionär. In ihren Zukunftsvisionen denken sie die Bereiche Bildung, Wirtschaft, Arbeit, Gesundheit, Politik und Gesellschaft weiter und formulieren gleichsam Forderungen, wie das Land seine Innovationskraft entfalten kann. Ihr Ziel: unsere Zukunft mit neuen Ideen entscheidend zu prägen.

So denkt Marie-Christine Ostermann die Europäische Union 2030 zum Beispiel als Vorreiterin und Vorbild, die gute Projekte auch dann umsetzt, wenn nicht alle Mitgliedstaaten dabei sind. Andreas Rickert prognostiziert, dass Deutschland Werte künftig als Wettbewerbsvorteil nutzt und in den Herausforderungen der Zeit neue Marktopportunitäten erkennt. Hauke Schwiezer sieht uns in zehn Jahren als das innovativste Land der Welt, mit Kindergärten, die 24-Stunden-Betreuung bieten. Miriam Wohlfarth wünscht sich für jedes Unternehmen mindestens eine Per-

son mit Tech-Know-how in einer entscheidungsstarken Managementfunktion. Daniel Krauss hat das Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bis 2030 gedanklich abgeschafft und steuert das Thema Bildung zentral auf Bundesebene. Und Celine Flores Willers sieht den Staat künftig als Unterstützer junger Unternehmen, an die er Aufträge vergibt und so Wettbewerb und Innovation im deutschen New Space fördert.

Das Buch Zukunftsrepublik ist ein Feuerwerk an Zukunftsvisionen, persönlichen Einschätzungen und Wegweisern. Ein Kontrapunkt gegen die „German-Angst“ und ein gedanklicher Anstoß, der positive Schubkraft für den Weg in die Zukunft freisetzt.

Marie-Christine Ostermann, Celine Flores Willers, Miriam Wohlfarth, Daniel Krauss, Andreas Rickert, Hauke Schwiezer (Hrsg.): Zukunftspolitik, campus, 349 S., € 24,95, ISBN 978-3-593-5138

DIE REALITÄT DES RISIKOS

**Es gibt kein Leben ohne Risiko**

Seit Jahrzehnten dominiert in den Feuilleton-Debatten, aber auch in den Kultur- und Sozialwissenschaften die These, Risiko sei ein kulturelles Konstrukt, Risiko sei nicht messbar und der Umgang mit Risiken nicht rationalisierbar. Es ist höchste Zeit, dem etwas entgegenzusetzen. Risiko ist kein Konstrukt, sondern Realität – die Corona-Krise zeigt das mit größter Deutlichkeit.

Wir müssen uns mit der Realität des Risikos auseinandersetzen: Welche Risiken sind wir bereit zu tragen? Welche

nicht? Wogegen können wir uns schützen? Und um welchen Preis? Welche Werte sind uns dabei als Gesellschaft wichtig? Dieses Buch plädiert für ein realistisches Verständnis von Risiken und für eine ethisch begründete Risikopraxis. Denn ohne Klarheit in den Köpfen, ohne risikoethische Kompetenz und ohne politische Urteilskraft werden wir auch zukünftige Pandemien nicht bewältigen können.

Julian Nida-Rümelin, Nathalie Weidenfeld: Die Realität des Risikos, Piper, 224 S., € 24, ISBN 978-3-492-07082-9.



HOCHSCHULGRUPPEN

Gemeinsam Netzwerke stärken

Im August wurden die bdvb-Hochschulgruppen in den Verband deutscher Studierendeninitiativen e. V. (VDSI) aufgenommen. Der VDSI ist ein Zusammenschluss von nun vierzehn der größten studentischen Initiativen, die zusammen über 100.000 Studierende vertreten.

Ein halbes Jahr konnten die bdvb-Hochschulgruppen als Beobachter die Funktionsweise des VDSI kennenlernen. Bei der letzten Mitgliederversammlung wurden wir einstimmig in den Verband aufgenommen. Vertreten wurde der bdvb bei der Hybridveranstaltung in Wattberg bei Kassel von Ibrahim Causevic (Hochschulgruppe Köln), der für den Austausch zwischen bdvb und VDSI zuständig ist, sowie dem Bundesvorstand der Hochschulgruppen.

Durch unsere Mitgliedschaft im VDSI möchten wir unser Netzwerk weiter ausbauen und den Kontakt zu anderen Studierendeninitiativen stärken. Gemeinsam haben wir es zum Ziel, die studentischen Interessen zu vertreten und das studentische Ehrenamt zu fördern.

In dem VDSI gibt es für studentische bdvb-Mitglieder zahlreiche Möglichkeiten, sich einzubringen. Interessenten können sich gerne bei dem Bundesvorstand der Hochschulgruppen melden.

Anna-Lena Herforth
(hg-bundesvorstand@bdvb.de)

Gründung Hochschulgruppe St. Gallen

Ursprung der Gründung war ein Projekt im Bereich der ökonomischen Bildung, zu dem wir den Geschäftsführer des bdvb, Mathias Meyer-Schwarzenberger, kennengelernt haben. Im weiteren Austausch kamen wir schnell auf den bdvb zu sprechen. Aufbau und Tätigkeitsfeld des bdvb haben uns sehr interessiert, sodass wir uns schnell sicher waren: „Den bdvb muss es auch in St. Gallen geben!“

Die Gründung der Hochschulgruppe verlief nach der Klausurphase schnell und unbürokratisch. Derzeit besteht unser Vorstand mit Patrick Sarzio (stv. Vorsitzender), Benedikt Wieser (Finanzen) und mir, Max Buchs (Vorsitzender), aus drei Personen. Durch persönliche Kontakte des bdvb konnten wir mit Prof. Binswanger und Prof. Fischer direkt zwei spannende Professoren unserer Universität bei einem Kaffee persönlich kennenlernen und freuen uns über deren Unterstützung.

Unsere Herausforderung wird es sein, in der dichten Vereinslandschaft an der Universität St. Gallen, die im Bereich Wirtschaft von Leadership bis Rohstoffhandel vermeintlich schon alles aufweist, das Interesse der Studierenden zu wecken und dem vollen Eventkalender einen echten Mehrwert zu stiften. Dieser Herausforderung stellen wir uns sehr gerne.

Wir setzen dabei besonders auf den engen sozialen Zusammenhalt, den der bdvb ausmacht, und das einzigartige Netzwerk. Wir begrüßen sehr stark die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulgruppen im bdvb und freuen uns, euch kennenzulernen. «



Donnerstag, 25.11.2021

4. Berliner Podium zum SVR-Gutachten

18:30 **Online**

Nach dem Corona-bedingten Ausfall im vergangenen Jahr wird das diesjährige Berliner Podium zum SVR-Gutachten – wie ursprünglich bereits 2020 geplant – als Livestream mit Diskussionsmöglichkeit im Chat aus dem Frankfurter Studio der KfW-Bankengruppe gesendet. Gemeinsam mit unserem Veranstaltungspartner und Gastgeber, der KfW Bankengruppe, freuen wir uns auf die Diskussion mit



Prof. Dr. Monika Schnitzer,

Mitglied des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung



Dr. Friederike Köhler-Geib,

Chefvolkswirtin der KfW Bankengruppe



Dr. Danyal Bayaz MdB,

Minister für Finanzen des Landes Baden-Württemberg

Programm und Anmeldung unter:
www.bdvb.de/berliner-podium

Anzeige

Das Krankentagegeld der DKV für Volks- und Betriebswirte.

**Wer unersetzbar ist,
braucht einen Gesundheits-
schutz, der an alles denkt.**

Jetzt die Vorteile der Gruppenversicherung mit dem Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e. V. nutzen:

- attraktive Beiträge
- Annahmegarantie für versicherungsfähige Personen

[www.dkv.com/
gruppenversicherung](http://www.dkv.com/gruppenversicherung)

Es informiert Sie gern:
Nils Engelhardt
Tel 0211 477-7503
nils.engelhardt@dkv.com

DKV
Deutsche Krankenversicherung

Ein Unternehmen der ERGO

Jubiläumskongress 120 Jahre bdvb

Bessere Bildung,

bessere Wirtschaft

Freitag, 26. November 2021, 12:00 bis 18:30 Uhr,
IHK Frankfurt am Main, Börsenplatz 4, 60313 Frankfurt am Main

12:15 Uhr Eröffnung mit ■ Willi Rugen, Präsident bdvb ■ Arne Fleschenberg, Bundesvorsitzender der Hochschulgruppen bdvb ■ Ulrich Caspar, Präsident IHK Frankfurt am Main

- Ein Update für die Wirtschaftswissenschaft
- Unternehmen Lernen: Ökonomische Bildung für Deutschland
- Wertschöpfung neu denken: Klima, Kreislauf, Energie
- Sustainable Finance: Investitionen mit Zukunft
- Wirtschaft und Gesellschaft in der Transformation

Ab 18:30 Uhr erwartet Sie unser Jubiläumsempfang der Stadt Frankfurt am Main.

Jetzt kostenfrei* anmelden: www.bdvb.de/kongress



Übernachtungsmöglichkeiten

Wir konnten im NH Collection City Frankfurt Hotel, Vilbeler Strasse 2, 60313 Frankfurt am Main, ein Abruflkontingent für Sie reservieren (EZ 95 € /DZ 109 € inkl. Frühstück). Bitte buchen Sie Ihre Übernachtung rechtzeitig unter der Reservierungsnummer MB0002530004 und „bdvb“, da die Zimmer ansonsten wieder in den freien Verkauf übergehen.

Reservierungsabteilung

Tel.: +49 30 2238 0233

E-Mail: reservierungen@nh-hotels.com

*Normalpreis 95,- Euro, Studierende 35,- Euro, Unterstützerpreis 200,- Euro, alle Angaben zzgl. der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Mitglieder des bdvb, anderer ULA-Verbände und der IHK Frankfurt am Main nehmen kostenlos teil.



Wir feiern & diskutieren mit

■ Alexander Lorz, MdL, Kultusminister Hessen

■ Ann-Catrin Gras, Vorsitzende

Bundesfachschaftenkonferenz

WiWi ■ Beat Balzli, Chefredakteur

WirtschaftsWoche ■ Burkhard Schwenker,
Vorsitzender des Advisory Council, Roland Berger



■ Brigitte Scheuerle, Geschäftsführerin Aus- und Weiterbildung,

IHK Frankfurt am Main ■ Christian Bayer,

Uni Bonn & Nachwuchsbeauftragter Verein

für Socialpolitik ■ Dario Schramm,

ehem. Generalsekretär der

Bundesschülerkonferenz ■



Ingrid Hengster, Vorstand KfW Bankengruppe ■ Nils

Stieglitz, Präsident Frankfurt School of Finance & Ma-

agement ■ Philipp A. Rauschnabel, UniBw München &



Forschungsinstitut des bdvb ■ Stefan Asenkerschbaumer,

Präsident Schmalenbach Gesellschaft

■ Stephanie zu Guttenberg,

Gesellschafterin BG 3000 ■ Sven

Schumann, Co-Vorsitzender Bündnis

Ökonomische Bildung Deutschland



■ Thomas Sattelberger,
MdB, Fraktionsprecher
der FDP für Innovation,
Bildung und Forschung



u.v.m.

Veranstalter

bdvb



Sponsor

BEYOND ASSETS

Medienpartner

WirtschaftsWoche

bdvb-Bundesmitgliederversammlung 2021

Samstag, 27.11.2021, 10:00 bis ca. 16:00 Uhr im Audimax der Frankfurt School of Finance & Management, Adickesallee 32-34, 60322 Frankfurt am Main

» EINLADUNG

Die Ankündigung der Bundesmitgliederversammlung wurde bereits in Ausgabe 153 abgedruckt, der Versand der Tagesordnung erfolgt mit diesem Heft. Alle Anlagen zur Tagesordnung (Jahresabschluss 2020, Wirtschaftsplan 2022, vorliegende Anträge und weitere Informationen) finden Sie ab dem 30. Oktober unter bdvb.de im passwortgeschützten Mitgliederbereich. Die dort zur Verfügung gestellten Dokumente sind auf Anfrage auch auf dem Postweg erhältlich und können nach Terminvereinbarung in der bdvb-Geschäftsstelle eingesehen werden.

Sie möchten fürs Präsidium kandidieren? Bitte wenden Sie sich bis 30. Oktober an die Geschäftsstelle, damit wir Ihr Profil zusammen mit den Sitzungsunterlagen im Mitgliederbereich der Homepage zum Download bereitstellen können.

Sollte Ihnen eine persönliche Teilnahme nicht möglich sein, machen Sie bitte mit der Übertragungsvollmacht von Ihrem Stimmrecht Gebrauch. Für die Online-Stimmrechtsübertragung haben Sie bereits eine E-Mail mit Ihren Zugangsdaten erhalten. Alternativ finden Sie ein Formular im Mitgliedsbereich der Homepage zum Download. Alte Formulare sind leider nicht mehr gültig.

Sollte die Bundesmitgliederversammlung in Präsenz aufgrund von behördlichen Anordnungen nicht möglich sein, so kündigen wir hiermit gleichzeitig die alternative Durchführung in digitaler Form zum selben Termin an.

Wir freuen uns auf das hoffentlich persönliche Wiedersehen.

Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.



Ihr Willi Rugen,
Präsident



ANMELDUNG ZUR MITGLIEDERVERSAMMLUNG 2021

Ich nehme an der Mitgliederversammlung am 27. November 2021 teil:

Mitgliedsnummer

Name, Vorname

Regionalverband/Hochschulgruppe

PLZ, Ort

Datum, Unterschrift

Gern können Sie zur Anmeldung auch das Online-Formular unter www.bdvb.de/Veranstaltungskalender nutzen.

» TAGESORDNUNG

1. Begrüßung und Regularien

- a. Begrüßung der anwesenden Mitglieder
- b. Bestimmung eines Protokollführers (m/w/d)
- c. Feststellung der fristgerechten Ladung und der Beschlussfähigkeit
- d. Beschluss der Tagesordnung

2. Ehrungen

3. Berichte

- a. Bericht des Präsidiums
- b. Bericht über den Jahresabschluss 2020
Bericht des Schatzmeisters
Bericht der Rechnungsprüfer
- c. Bericht über die Haushaltslage 2021 und Wirtschaftsplan 2022
- d. Bericht des Beiratsvorstands
- e. Bericht des Bundesvorstands der Hochschulgruppen
- f. Aussprache über die Berichte

4. Entlastung von Präsidium und Beirat

5. Wahlen

- a. Bestimmung eines Wahlleiters (m/w/d) und von mindestens drei Stimmzählern (m/w/d)
- b. Feststellung der Stimmenanzahl
- c. Vorstellung der Kandidaten für das Präsidium
- d. Abstimmung über die Anzahl der Präsidiumsmitglieder gemäß § 9 (1) der Satzung
- e. Wahl des Präsidenten (m/w/d)
- f. Wahl der Vizepräsidenten (m/w/d)
- g. Wahl des Schatzmeisters (m/w/d)
- h. Wahl weiterer Mitglieder des Präsidiums
- i. Wahl der Rechnungsprüfer (m/w/d)

6. Beratung*

- a. Satzungsänderungsanträge zu den §§ 3, 8
 - A 1.1 Anpassung des § 3 Abs. (9)a nach Vorgabe des Registergerichts
 - A 1.2 Anpassung des § 3 Abs. (9)b nach Vorgabe des Registergerichts
 - A 1.3 Anpassung des § 8 Abs. (10) nach Vorgabe des Registergerichts
 - A 2.1 Streichung des Satzes zu Stimmrechtsübertragungen in § 8 Abs. (6)
- b. Beitragserhöhung für fördernde Mitglieder in Beitragsklasse 21, 22 und 23 der Beitrags- und Gebührenordnung**
- c. Antrag „Zeitpunkt der Bundesmitgliederversammlung“
- d. Antrag „Mitgliederinformation stärken“
- e. Antrag „Compliance“
- f. Antrag „Spenden für gemeinnützige Vereinszwecke“
- g. Antrag „Reise- und Bewirtungskosten“
- h. Antrag „Beitragsanteile der Gruppen“
- i. Antrag „Rechenschaftsbericht und MV 2022“
- j. Antrag „Jahresthema“

7. Beschlussfassung

- a. Genehmigung des Jahresabschlusses 2020
- b. Genehmigung des Wirtschaftsplans 2022
- c. Beschlussfassung über Satzungsänderungsanträge 6a
- d. Beschlussfassung über die Beitragserhöhung für fördernde Mitglieder 6b
- e. Beschlussfassung über die Anträge 6c – 6j

8. Verschiedenes

*Die Beschlussanträge im Wortlaut werden am 30. Oktober im passwortgeschützten Mitgliederbereich unter bdvb.de veröffentlicht.

**Die geplante Beitragserhöhung betrifft ausschließlich Körperschaften (Unternehmen) und ist nach Mitarbeitergröße und Jahresumsatz gestaffelt.

Die Teilnahme ist nur möglich, wenn Sie einen negativen Corona-Testnachweis (max. 24. Stunden alt), einen Nachweis Ihrer Genesung oder den Nachweis einer vollständigen COVID-Impfung vorlegen.

Laden Sie als bdvb-Mitglied Freunde, Kollegen, Kommilitonen zu einer vorteilhaften Mitgliedschaft ein. Wir belohnen Ihren Einsatz mit einer Prämie.

Hiermit beantrage ich die satzungsmäßige Mitgliedschaft im Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb) als:

- Einzelmitglied (ordentliches Mitglied) - 149€ jährlich
- Studierende/r (außerordentliches Mitglied) - ab 53€ jährlich
- Förderndes Mitglied (Einzelperson) - 149€ jährlich
- fördernde Mitglieder (Firmen, Behörden, Verbände und Organisationen) - ab 400€ jährlich

Sind Sie Studierende/r, bitte reichen Sie uns Ihre Studienbescheinigung ein.
 Einen vergünstigten Beitrag für Studierende erhalten Sie nur, wenn Sie sich im Erststudium befinden. Dies gilt auch für den Masterstudiengang, sofern er sich direkt ohne Unterbrechung an das Bachelorstudium anschließt. Weiterhin unterscheiden wir zwischen Studierenden mit Einkommen (über BAföG-Grenze) oder nach Vollendung des 30. Lebensjahres [100€ jährlich] und ohne Einkommen und unter 30. Jahre alt [53€ jährlich].

Mit * gekennzeichnete Felder sind Pflichtfelder

Anrede* Herr Frau Firma/Institution

Titel	
Name*	
Vorname*	
Straße*	
PLZ/Ort*	
<small>(Nur bei Firmenmitgliedschaft Ihre Firmenadresse angeben, sonst bitte Privatanschrift)</small>	
Telefon*	
Mobil	
E-Mail*	
Geb.-Datum*	

Angaben zum Studium/Beruf

Akademischer Abschluss
Examensjahrgang
Hochschule u. Ort*
Berufliche Position/Funktionsbereich
Firma/Organisation
Branche
Studiengang u. Semester

SEPA-Lastschriftmandat / Einzugsermächtigung

Ich ermächtige den bdvb (Gläubiger-Identifikationsnr. DE10ZZZ00000017928) ab sofort bis auf Widerruf, meinen Mitgliedsbeitrag jährlich wiederkehrend mittels Lastschrift von meinem Konto einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die vom bdvb auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. Nach § 6 (2) der Satzung ist die Aufnahme ohne Teilnahme am Lastschriftverfahren nicht möglich.

Kontoinhaber*
Geldinstitut*
IBAN*
BIC

Ich habe ein neues Mitglied geworben

Name
Vorname
Mitglieds-Nr.
Straße
PLZ/Ort

Aktuelle Prämien (Auszahlung einmalig)

- € 15 bei Studierenden mit und ohne Einkommen
- € 50 bei ordentlichen Mitgliedern / fördernden Mitgliedern (Einzelpersonen)
- 15% vom Jahresbeitrag bei Firmenmitgliedschaften

Im Rahmen meiner Mitgliedschaft gestatte ich dem bdvb die Verarbeitung und Nutzung meiner personenbezogenen Daten zu folgenden Zwecken: Eintrag ins verbandsinterne Mitgliederverzeichnis „Meinbdvb“, vorübergehende zweckgebundene Weitergabe an beauftragte Service-Partner des bdvb, Veröffentlichung meines Namens im Mitglieder magazin „bdvb aktuell“ (Nichtgewünschtes bitte streichen). Die Einwilligung kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft widerrufen werden. Weitere Informationen finden Sie unter: www.bdvb.de/datenschutz

Datum/Unterschrift*

Bitte zurücksenden an:

Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e. V.
 Florastraße 29
 40217 Düsseldorf

oder nutzen Sie den Online-Antrag direkt unter www.bdvb.de/mitmachen/mitglied-werden/

Ihre Vorteile als Mitglied

In der Mitgliedschaft enthalten:

- bdvbKompetenzPass – Aktivitäten-Nachweis zur Vorlage bei Bewerbungen, Geschäftsanbahnungen etc.
- kostenlose Erstanalyse der Bewerbungsunterlagen
- arbeitsrechtliche Erstberatung durch einen Fachanwalt im bdvb
- Veranstaltungen der Regionalverbände- und Hochschulgruppen sowie bundesweite Fachtagungen und Weiterbildungsangebote
- Vorträge, Workshops, Unternehmensbesichtigungen
- berufsbezogene Arbeit in Fachausschüssen
- Informationen / Tipps / Empfehlungen
- das Netzwerk für Ökonomen

Sie erhalten Vergünstigungen bei:

- Literatur
 - Karriereberatung
 - Weiterbildungsseminaren / Tagungen
-
- bdvb-Vorteilswelt bei Corporate Benefits exklusive Mitgliederangebote zu Mietwagen, Reisen, Hotels, Sport, Versicherungen u.v.m.

Vergünstigte Doppelmitgliedschaft mit:

- Deutscher Fachjournalisten-Verband (DFJV)
- GABAL
- VÖWA (Österreichische Ökonomen)

Immer informiert:



„bdvb aktuell“
das Mitglieder-Magazin
(quartalsweise)



www.bdvb.de – das Online-Angebot im Internet, monatlicher Newsletter



die „WirtschaftsWoche“
52 x pro Jahr digital
als eMagazin und App
für iPad und iPhone



Sixt Gold Card
und bis zu 10 Prozent
Rabatt auf Mietwagen
und Transporter



€uro, das Monatsmagazin
für Wirtschaft, Börse und
private Finanzen



Focus und Focus Money,
das zukunftsorientierte
Nachrichtenmagazin als E-Paper
für bdvb-Mitglieder gratis

corporatebenefits Vorteile für Mitglieder

www.bdvb.de → Mitgliederbereich → MeinVorteil

Drei Jahre Mentor im bdvb



Hubert Kühner

Hubert Kühner, Dipl.-Kfm., ehemals obere Führungskraft im Medien- und Industriebereich, CFO im In- und Ausland. Mehrjährige Berufserfahrung in Italien und Korea. Verschiedene Ehrenämter.

Als Führungskraft habe ich Mitarbeiter nicht nur nach ihrer Situation des Augenblicks, ihrer Beiträge zur Erreichung von Jahreszielen, ihrem aktuellen Verhalten im Team sowie ihrer Verantwortung für sich selbst gesehen. Mein Ansatz war und ist bis heute darüber hinaus auch umfänglich zu verstehen, was einen Mitarbeiter antreibt, welche Werte er lebt, welche Stärken und Schwächen er hat. Und daraus dann mit ihm zu entwickeln, wie sein persönlicher Teambeitrag aussehen könnte. Aber vor allem eine Vorstellung aufzubauen, wo der rote berufliche Faden liegen kann, welche Potenziale in den persönlichen, fachlichen Leitplanken das lebenslange Berufsleben für ihn bietet und wie diese gehoben werden können. Für viele Mitarbeiter bin ich lange nach unserer unmittelbaren Zusammenarbeit gern gesuchter Ansprechpartner geblieben, wenn es um kritische berufliche Weichenstellungen ging.

Nach der Führungsverantwortung war das der Antrieb, mich für die Rolle eines Mentors beim bdvb zu entscheiden. Natürlich sind Mentee und Mentor ein völlig anderer Kontext. Aber das Grundverständnis ist für mich doch gleich. Ich schaue jetzt auf drei Jahre Mentorenrolle mit zeitgleich bis zu drei Mentees zurück. Die Länge der Betreuung lag dabei zwischen zwölf bis mehr als 24 Monaten. Vereinbart waren regelmäßige Gesprächszyklen von vier bis sechs Wochen, kurzfristige Verfügbarkeit bei dringendem Bedarf. Vom ersten Kontakt an war ein offener, vertrauensvoller und ehrlicher Austausch und Feedback-Mechanismus in beide Richtungen vereinbart.

Aller Anfang ist schwer. Mentor und Mentee müssen persönlich zueinander finden. Sie werden nicht über Strukturen zueinander verpflichtet. Der „Nasenfaktor“ muss also stimmen. Die Eignung füreinander muss persönlich ausgelotet werden. Das Verständnis zum Vorgehen muss zusammenpassen. Beides ist gut so. Überrascht war ich, dass bei Mentor und Mentee die Geschlechtertrennung eine eindeutige war. Weibliche Mentees zu männlichem Mentor ging schon im Grundsatz nicht zusammen. Meine Mentees waren und sind also alle männlich. Die Vermutung im persönlichen Umfeld war eindeutig. Mentee sucht

Mentor „nur“ als Job-Vermittler mit Einstiegsgarantie ins Herkunftsunternehmen. Aber so einfach linear ist das dann doch nicht. Natürlich ist der Gesprächsinhalt Bewerbung im Übergang von Studium zu Beruf ein wichtiges Element. Aber mehr aus der Verhaltenskomponente. Als Beschleuniger zum Beispiel. „Wenn die Fachstelle und der Personalbereich dich so positiv sehen, dann kannst du auch erwarten, ein Vertragsangebot zu erhalten. Sprich es an.“ Und schon war das Bewerbungsgespräch tiefergelegt und am Entscheidungspunkt. Wie dieses auch immer ausgefallen ist: Die Situation war geklärt, die Unsicherheit beendet. Weitere Ausrichtung möglich.

Dann ist man Orientierungsgeber. „Überleg dir, wie viele Bewerbungen du wann schreiben willst. Nimm bei den ersten vielleicht nicht gleich dein Wunsunternehmen. Lerne erst den Prozess. Halte manche Optionen bewusst zurück, du wirst unter Umständen noch eine zweite, dritte Runde brauchen.“

Manchmal auch Antreiber und mentaler Unterstützer: „du kannst doch jetzt nicht aufgeben. Den letzten Schritt solltest du schon noch gehen, auch wenn es mühsam ist.“ Manchmal auch Struktur-Geber: „Meinst du nicht, dass du gerade zu viele Bälle in der Luft hast? Sammle doch mal deine Themen in einer Portfolio-Matrix und fokussiere auf die wertigen, dir wichtigen Themen.“

Sehr oft ist es die Zuhörerrolle, die wichtig ist. Nicht zu jedem Thema braucht es einen Rat. Oft ist schon die Formulierung durch den Mentee der Schritt zur Selbsterkenntnis und Selbsthilfe. Manches entwickelt sich im Gespräch. Man wird mit der Zeit vertraut und traut sich auch mehr anzusprechen. Für mich war der Kontakt zu allen Mentees bisher eine große Bereicherung, die ich nicht missen möchte. «

AUTOREN-HINWEIS

In jeder Publikation ist die letzte Seite eine ganz besondere Seite. Im bdvb aktuell wird diese unseren Mitgliedern zur Verfügung gestellt. Sie möchten für die nächste oder eine darauffolgende Ausgabe einen Artikel veröffentlichen? Bitte senden Sie Ihr Thema und Ihre Rufnummer an birgit.schoerke@bdvb.de.

Wohlfühlen ist das neue Gesund.

Die **TK-Gesundheitskurse** sorgen nicht nur für ein besseres Körpergefühl, sondern auch für mehr Bewegung.

Wir wissen weiter. Die Techniker

dietechniker.de

TK
Die
Techniker

Die Zukunft ist digital.

Unsere Angebote

für Unternehmen

sind es auch.

Sichern Sie sich und Ihren Kolleg:innen die besten Informationen für erfolgreiches Handeln in einer Welt im Wandel. Mit einem **unternehmensweiten Handelsblatt-Zugang** machen Sie Ihre Mitarbeiter:innen fit für die Herausforderungen der Zukunft.



Jetzt informieren:

digitalbusiness.handelsblatt.com

Oder nehmen Sie direkt Kontakt

zu uns auf: **0211 887-1550**

business-solutions@handelsblattgroup.com

