



„Manager ohne Moral? – Es geht auch anders“

Die Veranstaltung „Manager ohne Moral?“ fand am 23. Juni 2008 in der Handelskammer Hamburg in Kooperation der Aktion Gemeinsinn e.V, der AWO Stiftung *Aktiv für Hamburg* und des Vereins der ehemaligen Junioren bei der Handelskammer Hamburg e.V. statt.

Vorweg haben wir Ihnen die wichtigsten Thesen, in denen Konsens bzw. Dissens bestand, zusammengefasst:

Konsens:

- Unternehmen handeln nicht mehr moralisch, wenn sie geltendes Recht in Deutschland oder im Ausland brechen.
- So hart der Wettbewerb auch sein mag: Zur "Wettbewerbsfähigkeit" darf nicht gehören, z.B. Korruption zu dulden.
- Das Verhalten von Managern/-innen und Unternehmern/-innen wird heute anders und kritischer wahrgenommen als noch vor wenigen Jahrzehnten. Die Menschen sind stärker verunsichert.
- Ethisch überzeugendes Handeln ist ein Wettbewerbsvorteil, der geldwert ist und an Bedeutung zunehmen wird.
- Eine besondere Form ethisch überzeugenden Handelns liegt darin, die eigenen Beschäftigten darin zu unterstützen, sich sozial (bürgerschaftlich) zu engagieren. Dies darf aber nicht so weit gehen, es allen Beschäftigten zur Pflicht zu machen.

Dissens:

- Sind Managergehälter "unanständig", die pro Jahr beim 20-fachen des Gehalts der Bundeskanzlerin liegen? So lautet zurzeit der Durchschnittsverdienst der Vorstandsvorsitzenden aller Dax-Unternehmen.
- Ist ein Jahreseinkommen des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank von 13 Millionen Euro - das 380-fache des Jahresgehalts eines Mitarbeiters, der am Schalter steht - "unanständig"?
- Gibt es oder kann es überhaupt Maßstäbe für ein "gerechtes" Gehalt von Managern/-innen geben? Warum wird dies bei ihnen und nicht etwa bei Spitzensportlern/-innen kontrovers thematisiert?



- Kann man tatsächlich von einer Erosion des ethischen Verhaltens von Managern/-innen sprechen? Wissenschaftliche (statistische) Befunde hierfür fehlen.
- Wie weit reichen die Zwänge des Marktes und der Notwendigkeit, für das Überleben des Unternehmens schwarze Zahlen zu schreiben? Sind profitablen Unternehmen Massenentlassungen erlaubt?

Im Folgenden werden hier sinngemäße Ausschnitte der Beiträge zur weiteren Anregung zusammengeführt. (Es besteht keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit.)



**Dr. Dieter Jaehrling
(Vorstand AWO
Stiftung Aktiv für
Hamburg)**

Die AWO Stiftung „Aktiv für Hamburg“ sucht den aktiven Dialog mit Hamburger Unternehmen und bietet attraktive

Lösungen für eine Zusammenarbeit unter starken Partnern. Die gesellschaftliche Verantwortung, nimmt eine immer wichtigere Rolle in der Kommunikation von werteorientierten Unternehmen ein: Die AWO Stiftung bietet daher Unternehmen eine lebendige Partizipation an sozial und menschlich engagierten Projekten und somit die Möglichkeit, in hohem Maße imagefördernde Projekte zu unterstützen. Projekte wie das JUHU-Kinder-Hotel oder das mobile AWO-Forscherlabor Kids.Lab haben nicht nur einen hohen Innovationswert, sondern machen richtungsweisende praktische Angebote in Bereichen mit großem Handlungsbedarf. In diesem Kontext sieht die AWO Stiftung auch die heutige Veranstaltung: Verantwortung übernehmen und neue Lösungen und Zugänge finden

auf die Frage: Was hält die Gesellschaft zusammen und was ist vorbildlich?

Einleitend gibt es ein provokantes Impuls-Statement zum Wandel vom Moralverständnis und dem Gebaren von Managern.

Julia Salden (Journalistin Redaktion ZAPP, Netzwerk Recherche)



„Die Ethik des Unternehmens besteht darin, den Profit zu steigern“, so das Zitat von Milton Friedmann. Ehrlichkeit, Anstand und Moral sind Tugenden von gestern. **Die Welt ist doch kein Pönyhof!**

Dies sind Einstellungen, die es zu überdenken gilt. Die Gleichung „Geht es der Wirtschaft gut, geht es auch den Menschen gut“ (L. Erhard) ist für viele längst von einer anderen abgelöst worden: „Je besser es der Wirtschaft geht, desto schlechter geht es mir“. Die Zahl der Entlassungen steigt stetig an - auch bei Gewinnen der Unternehmen.





Der Glaube an die moralische Integrität der Konzernleitungen ist verloren gegangen. Schmiergeld-Skandal bei Siemens, Sex-Geschichten bei VW, Steueraffäre bei der Post: Ist es da ein Wunder, dass das Vertrauen in die Wirtschaftselite erschüttert ist? Verpflichtungen ziehen die Mächtigen aus ihrer sozialen und wirtschaftlichen Vormachtstellung nicht, frei nach dem Motto: Alle Menschen sind gleich, ich bin gleicher! Angesichts millionenschwerer Gehälter und überhöhter Abfindungen müssen sich aber eben jene Mächtigen inzwischen einer unangenehmen Frage ausgesetzt sehen: „Was haben sie denn geleistet?“ Mit durchschnittlich 3,5 Mio. Euro Jahresgehalt, verdienen deutsche Vorstandsvorsitzende im Jahr soviel wie deutsche Mittelverdiener in drei Leben.

Unser aller Zusammenleben beruht auf Tugenden wie Anstand und Moral. Bestehen können diese Tugenden jedoch nur, wenn sie durch Vorbilder in der Elite gelebt werden - Vorbilder, die uns fehlen. Der amerikanische Soziologe Christopher Lasch beschreibt in seinem Buch „Die blinde Elite“ den heutigen Elitetypus: Ein Verantwortungsgefühl gegenüber einer Region, eines Landes oder deren Menschen kennt dieser nicht. Bedenkenlos fixiert auf ökonomisches Kalkül sind diese Ministranten des Kapitals. Manager ohne Moral - geht es heute wirklich nicht anders? „Soziale Verantwortung könne für Unternehmen, die in einem Markt auftreten, in dem es auf Reputation ankomme, ebenfalls vernünftig sein“.

Dieser Satz von Milton Friedmann wird seltener zitiert.

Moderatorin Dr. Cornelia Sonntag-Wolgast (Staatssekretärin a.D., Vorsitzende der Aktion Gemeinsinn)



Folgende Beiträge gibt die Moderation in die Diskussion:

Das Vertrauen scheint geschädigt zu sein, sowohl unter den Arbeitnehmern als auch unter den Führungskräften.

Nach einer Studie mit 1200 befragten Führungskräften glauben nur noch 5 Prozent an ihre eigene Vertrauenswürdigkeit.

Anregung zu sozialem Engagement von Beschäftigten ist als soziales Handeln gut - oder durch zu hohes Gewicht auf die Vermarktung der Aktion leicht entwertet. (Zitat aus einem Leserbrief in der Süddeutschen Zeitung)

Die einzelnen Podiumsteilnehmer/-innen erwähnen zusammenfassend folgende Punkte:

**Dr. Dorothea Giesecke-Kuppe (Wilkhahn Wilkening + Hahne GmbH + Co. KG, Kaufmännische Leitung)
Der Hintergrund**

In den 60 er und 70 er Jahren wurden in unserem Unternehmen für diese Zeit „unerhörte“ Neuerungen eingeführt. Dazu zählen z. B. eine Mitarbeiterbeteiligung und eine vollumfängliche betriebliche Altersvorsorge.





Nachfolgende Generationen mussten und müssen diese Sozialleistungen aufgrund veränderter Märkte und geringerer Verdienste zurückdrehen. Wer sich dem Diktat des Märkte insofern nicht beugt und nicht nachhaltig ausreichend Profit erwirtschaftet, riskiert den Verlust von Arbeitsplätzen bis hin zum Verkauf des Unternehmens.

Tue Gutes und sprich darüber!

Die öffentliche Diskussion zur mangelnden Moral von Managern inkl. der hier zitierten Beispiele trifft auf die



Mehrzahl der deutschen, eher mittelständischen Unternehmen nicht zu. Diese stellen aber die meisten Arbeitsplätze zur Verfügung und sind der Kern unseres

Wirtschaftsstandortes. Unser Unternehmen stellt – wie viele andere – soziale Leistungen zur Verfügung, weil es sich so gehört, d.h. aus ethisch-moralischen Überlegungen, aber auch weil es im Wettbewerb um zunehmend knapper werdende qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich ist. Insofern kann man auch sagen, der Zweck heiligt die Mittel. Im Rahmen des sozialen Wertekanons engagiert sich Wilkhahn z.B. ökologisch und hat den dafür den Bundesumweltpreis bekommen. Wilkhahn setzt sich z.B. mit der Unterstützung eines Betriebskindergartens sowie sehr flexiblen Arbeitszeiten für die

Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein. Wilkhahn zahlt am Unternehmensergebnis orientierte übertarifliche Vergütungsbestandteile an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber muss genauso geredet werden, wie über die z.T. berechnete Kritik an Fehlritten prominenter Manager oder ganzer Unternehmen.

Fazit

Der Eindruck eines moralischen Mankos in der Gesellschaft kann und muss durch Informationen, Transparenz, Differenzierung und Diskussionen beseitigt werden. Neben der Höhe von Managergehältern gibt es aber andere Themen, deren Regulierung wahrscheinlich wichtiger ist für uns alle, wie z.B. der Klimaschutz, der ebenso eine Verteilungsproblematik enthält, allerdings auf globaler Ebene.

Dr. Günther Klemm (Handelskammer Hamburg, Syndikus)



„Ohne Moral?“ – Nicht von wenigen auf alle schließen! 95 Prozent der Manager und Unternehmer lassen sich nicht in die Gruppe der „Manager ohne Moral“ einordnen. Wer Schlagzeilen

macht und damit die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit erlangt, sind die anderen 5 Prozent. Dazu kommt, dass die Freiheit des Wettbewerbs und die Chancengleichheit zugleich auch ein





Risiko beinhalten. Bei 3,5 Mio. deutschen Unternehmen, die auf dem freien Markt gegeneinander konkurrieren, kann es nicht überall automatisch materiell aufwärts gehen.

Erfolg darf auch belohnt werden

Die Managergehälter sind nicht das Problem. Es ist nicht objektiv feststellbar, ob sie gerecht sind oder nicht gerecht.

Wer Erfolg hat, kann ruhig verdienen, was die Aktionäre ihm bereitstellen. Diskussionswürdig dagegen sind die viel zu hohen Abfindungen bei Misserfolg.

„Soziales Handeln“ im Verborgenen

In der Stiftungshochburg Hamburg wird nicht immer über ‚soziales Handeln‘ gesprochen. Viele nehmen soziale Verantwortung auch ohne PR wahr – der ehrbare Kaufmann‘ z.B.

Fazit

Eine Reaktivierung der Regeln der sozialen Marktwirtschaft ist sinnvoll. Soziale Verantwortung im Wettbewerb heißt, die Chancen nutzen und die Risiken akzeptieren. Für jeden müssen sich dieselben Chancen eröffnen, aber es brauchen am Ende nicht alle gleich sein. Man darf nicht vergessen, dass sich nicht jedes Unternehmen auf CSR konzentrieren kann. Wer im Wettbewerb steht, muss sich zunächst um das Kerngeschäft kümmern.

Peter Hlawaty (IG Metall Küste, Bezirkssekretär)

Chancengleichheit heißt auch Gleichheit der Mittel

„Wettbewerbsfähigkeit“ darf nicht heißen, dass Gesetze oder Verträge unterlaufen werden und dass kriminell gehandelt wird. „Wettbewerbsfähigkeit“ muss auch Gleichheit der Mittel bedeuten. Das gilt für große Betriebe wie die kleinen, die genauso ihre schlimmen Geschichten haben.



Gewerkschaftler wollen sich nicht nur profilieren

Das Ziel der Gewerkschaften ist es nicht, sich durch Fehlzustände zu profilieren. Wir wollen nicht die Buhmänner sein, indem wir die

Konflikte in die Betriebsversammlungen tragen - damit würden wir uns zum „unbeliebten Verräter“ machen. Was Unternehmer tun und wie sie handeln, weicht davon ab, was sie sagen. Wie kommen Vorstandsmitglieder dazu, ihre Vormachtstellung so schamlos für sich persönlich auszunutzen?

Fazit

An der Volksweisheit „Ohne Moral wäre alles halb so schlimm“ ist etwas dran. Jeder hat seinen eigenen Moralbegriff. Trotzdem ist es notwendig, die Grundlage einer Wirtschaftsordnung vor moralischen und ethischen Hintergründen zu diskutieren und zu



reflektieren. Wir, die wir hier sitzen, sind noch privilegiert und können uns diese Diskussion leisten. Diejenigen, die das Interesse an dieser Diskussion verloren haben, sind die Herausforderung. Für diese ist das „Fressen“ wichtiger als die Moral.

Bernhard Bertram (KG Hamburg 1 Fernsehen, Geschäftsführer)

Es werden Probleme gesehen, wo keine sind

Das angesprochene Problem existiert nicht und wird von der Politik nur daher so dankbar aufgegriffen, weil es an anderen interessanten Themen fehlt:



Wir haben einen funktionierenden Rechtsstaat und eine wache Presselandschaft, die kriminelle Machenschaften aufdecken und verurteilen. Als Kernfrage dabei stellt sich, wem

ein Manager überhaupt verpflichtet ist. Ist ein Unternehmen extrem erfolgreich, gibt es auch immer erfolgreiche Mitarbeiter, die daran partizipieren. Keiner beschwert sich über zu hohe Managergehälter, wenn es ihm selbst gut geht.

Soziales Handeln als Marketingstrategie legitim

Die Produkte gleichen sich heute immer mehr an, sodass nur noch eine Differenzierung durch professionelles CSR möglich ist. Das ist legitim.

Verlogenheit der öffentlichen Diskussion
Im Gegenzug hat die Öffentlichkeit die Möglichkeit, jene abzustrafen, die sich moralische Fehlritte leisten. Wer wissen will, was er kauft, kann sich informieren. Das tut aber niemand. Das ist die Verlogenheit der öffentlichen Diskussion. Wir müssen als Konsument ehrlich zu uns selber sein

Fazit

Es geht um Recht und Gesetz. Die Diskussion um Gehälter und Moral ist Unfug. Wenn die Verbraucher in diesem Land wollten, könnten sie viel mehr bewegen! Sie wollen es aber nicht.

Björn Kranefuß (Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt, Leiter des Nordelbischen KDA)

Der Angst Ausdruck verleihen

Die Diskussionen um Ackermann und Mindestlöhne sind ein Symbol dafür, dass sich das Lebensgefühl der Menschen verändert hat. Diese Diskussion als Symbol nimmt Bezug auf die heutige Unsicherheit der Menschen und die Ratlosigkeit, auf wen oder was man noch vertrauen kann. Das Gefühl, auf der Gewinnerseite zu sein, das in den 70er



Jahren auch noch die Konsumenten einschloss, ist nicht mehr so präsent.



Die Bedrohung, zu den Verlierern gehören zu können oder bereits dazugehören, dagegen sehr.

Unternehmer leben auch von Voraussetzungen, die sie nicht geschaffen haben. Sie haben weitere Verpflichtungen, denn es kann nicht alles auf Freiwilligkeit begrenzt sein. In jedem steckt auch das Potential der eigenützigen Ausrichtung. Dafür brauchen wir Regeln und vereinfachte Strukturen. Nur Regeln, die langfristig bestehen und wirken, können das Vertrauen wiederherstellen.

Fazit

Die Frage nach der Moral darf nicht das Ergebnis haben, dass der eine gut ist und der andere schlecht. Diese Polarisierung muss überwunden werden. An bestimmten Punkten brauchen wir eine Standardisierung. Da sind die Verbraucher genauso gefragt wie die Unternehmer.

Thomas Voigt (Otto Group, Direktor Wirtschaftspolitik und Kommunikation)

Welche Verantwortung ist leistbar?

Ein Unternehmer ist per se sozial, in dem er das Risiko aufnimmt, ein Unternehmen voranzutreiben. Er ist aber auch verantwortlich gegenüber den Stakeholdern, seinen Mitarbeitern und der Gesellschaft. Die Kernfrage dabei ist: Welche Verantwortung darf man ihm aufbürden und was kann er leisten?

Radikalisierung und Eskalationsbereitschaft der Gewerkschaften

Innerhalb der Gewerkschaften gibt es eine Radikalisierung und Eskalationsbereitschaft, die es in den letzten Jahren nicht gegeben hat. Das hat mit der allgemeinen Diskussion zu tun, die im Kern die Gruppe der Geringverdiener trifft. In einer globalisierten Wirtschaft hat diese Gruppe keine Sicherheit mehr, was zu einer Eskalation führt.



Das Problem sind dabei nicht die Managergehälter, sondern dass die Menschen nicht die Möglichkeit zur Teilhabe haben. Diese Teilhabeberechtigung muss hergestellt werden. Die soziale

Schere geht real nicht auseinander.

Soziale Orientierung ist ein Wettbewerbsfaktor

Sich an Recht und Gesetz zu halten ist Pflicht. Corporate Governance – auch der Finanzmarkt sorgt dafür, dass dies geschieht. Wer heutzutage nicht gut bezahlt, keine Ausbildungsplätze bietet und Familien nicht unterstützt, wird untergehen. Das gehört inzwischen zur Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Pflicht. Der zweite Punkt ist das bürgerschaftliche Engagement. Es liegt in der freien Entscheidung eines jeden Unternehmers, ob er sich darüber hinaus engagiert oder seinen Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, sich über den Beruf hinaus zu engagieren.



Es ist nicht zu garantieren, dass nicht eins der 1 Mio. Bekleidungsstücke aus Kinderhand kommt. Wenn ein T-Shirt für 1,99 Euro angeboten wird, wissen auch Konsumenten und Medien, dass es hier nicht mit rechten Dingen zugeht. Es muss eine Ethik der Medien geben, die von beiden Seiten Transparenz einfordert, aber auch beiden Seiten eine Chance gibt und nicht sofort skandalisiert.

Fazit

Freiheit und Verantwortung sind untrennbar. Die Diskussion dieser Begriffe ist wichtig, auch in den Medien. Ein Schritt in die richtige Richtung wäre es, wenn die Medien ihr eigenes Unternehmerbild und das, was sie für maßvoll halten, reflektieren würden.

Folgende Beiträge kommen aus dem Publikum:

Wem ist der Manager verpflichtet? Wenn er nur den Eigentümern verpflichtet ist - den Beschäftigten gegenüber ist der Manager nicht verpflichtet?

„Corporate Social Responsibility“ (CSR) ist ein Thema, das von Unternehmen freiwillig einbezogen werden muss und auch wird, die auf dem in-

ternationalen Markt bestehen wollen. Es geht weniger um Moral als um die Gesamtverantwortung, die sich im Diskurs verändert. Wenn Korruption vor einigen Jahren noch ein Kavaliersdelikt war, wird sie jetzt sanktioniert. Wenn die Regeln von der Politik klar vorgegeben würden, z. B. für den internationalen Klimaschutz, könnten Unternehmen auch gezielt in die Zukunft investieren.

In Holland ist vor 13 Jahren die Clean Close Campaign (CCC) entstanden. Inzwischen hat sie es so weit gebracht, dass Konzernen wie Adidas ein solcher Regelkanon mit Sozialcodizes etc. vorliegt. Die Entwicklung geht aber viel zu langsam. Der Konsument bekommt davon - außer durch Hinweise von NGO's (Nichtregierungsorganisationen) - kaum etwas mit.

Moral wird individuell definiert und jeder bastelt sich einen eigenen Moralbegriff. Bei uns setzt die Moral vor allem dort an, wo einige Manager viel verdienen und die deutsche Neidgeellschaft zutage kommt. Es muss auch Verantwortung eingefordert werden – zur Rechenschaft gezogen werden wie in den USA.

Einige Punkte blieben jedoch bis zum Schluss offen:

- Änderte sich das Verhalten von Managern gegenüber der unmittelbaren Nachkriegszeit? Sind diejenigen, die nicht zugleich Firmeninhaber sind, heute seltener bestrebt, ihre Firma in den Dienst von Arbeitsplatzsicherheit und Wohlergehen der Region ihres Standorts zu stellen?
- Ist das Verhältnis von Ausführung (Management) und Aufsicht (Unternehmenseigentümer, Aufsichtsrat etc.) noch im Lot?