

# UNTERNEHMENS- UND FÜHRUNGSETHIK

für InhaberInnen,  
Führungskräfte und MitarbeiterInnen

## Inhalt

Unternehmens- und Führungsethik .....	3
Das Angebot von "Ethik konkret" im Bereich Unternehmens- und Führungsethik .....	4
A. Mit Wertorientierung zum Erfolg.....	4
B. Sterben, Tod und Trauer – (k)ein Thema für ihr Unternehmen? .....	5
C. Burn-Out-Prävention und -Prophylaxe in Unternehmen .....	6
Über "Ethik konkret" .....	7
Team .....	8
Ausgewählte Veröffentlichungen.....	9
Medienecho .....	9
Referenzen.....	9

## Unternehmens- und Führungsethik

Entgegen einer weit verbreiteten Annahme stehen Ethik und Ökonomie nicht im Widerspruch. Erfolgreiche UnternehmerInnen wissen dies. Ein Unternehmen zu erhalten, Arbeitsplätze zu sichern, mit begrenzten Ressourcen nachhaltig zu wirtschaften – das alles hat einen hohen ethischen Anspruch. Die Gewinnerzielung als Zweck eines Unternehmens ist nicht automatisch unethisch – automatisch ethisch allerdings genauso wenig. Ethisch relevant ist hier vor allem die Frage, mit welchen Mitteln dieses Ziel erreicht wird.

Viele unternehmerische Entscheidungen sind gleichzeitig ethische Entscheidungen. Ein paar Beispiele:

- Soll die Unternehmensleitung ihre MitarbeiterInnen in die Umstrukturierung des Betriebes einbeziehen oder ihnen besser erst ein durchdachtes Ergebnis präsentieren?
- Nach welchen Kriterien wird bei Entlassungen entschieden? Insbesondere wenn man schon absehen kann, dass gerade diese Angestellte keine neue Arbeitsstelle mehr finden wird?
- Soll in einem Unternehmen an sieben Tagen in der Woche gearbeitet werden oder bleibt der Sonntag als grundsätzlich arbeitsfreier Tag bestehen?
- Wie reagiert die Unternehmensleitung, wenn ein Mitarbeiter in einer Krise ist, z.B. bei einem Todesfall?

Wer ohne Rücksicht und Verantwortung handelt, wird MitarbeiterInnen und KundInnen verlieren. Denn mit jemandem, dem sie nicht vertrauen können, gehen die meisten Menschen keine Geschäftsbeziehung ein. Die Folgekosten eines Imageschadens sind immens. Umgekehrt werden ethisch handelnde Unternehmen positiv wahrgenommen: Die MitarbeiterInnen sind deutlich loyaler und stärker motiviert. KundInnen fühlen sich stärker an ein bestimmtes Unternehmen gebunden und empfehlen es weiter. Ethische Unternehmensführung spart Kosten für Akquise und immer neue Einarbeitung – und schlägt sich somit auch in den Bilanzen nieder.

Ethisch verantwortete Unternehmens- und Personalführung erweist sich daher auch aus einer ökonomischen Perspektive als sinnvoll.

Das Spektrum von "Ethik konkret" im Bereich Unternehmensethik stellen wir Ihnen auf den folgenden Seiten vor. Offen ausgeschriebene Veranstaltungen finden Sie im Internet unter <http://www.ethik-konkret.de/veranstalt-ethik-konkret.html>.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Möchten Sie Ethik in Ihrem Unternehmen stärker und fundiert verankern und mit Ihren MitarbeiterInnen eine tragfähige Wertekultur entwickeln?

Rufen Sie uns an oder mailen Sie uns. Wir freuen uns in jedem Fall, von Ihnen zu hören!

Mit herzlichem Gruß aus dem Sauerland

Ihre

*Mechthild Herberhold*

(Ethikberaterin)

## Das Angebot von "Ethik konkret" im Bereich Unternehmens- und Führungsethik\*

### A. Mit Wertorientierung zum Erfolg

#### Wertewandel in der Wirtschaft

Lange galten klassische Leistungswerte wie Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit oder Disziplin als *die* Werte schlechthin für den Wirtschaftsbereich. Ethische Werte wie Mut, Wahrhaftigkeit, Integrität oder Solidarität wurden dagegen fast ausschließlich für den privaten Bereich als wichtig angesehen. Fairness erwartete man allenfalls noch im Sport. In der Wirtschaft jedoch wurden diese Werte überwiegend als Luxus oder nette Dreingabe eingestuft.

Doch in den letzten Jahren zeichnet sich hier ein Wertewandel ab. Wertorientierung in Unternehmen ist zu einem Thema auf Tagungen und in Netzwerken geworden. Zudem räumen immer mehr UnternehmerInnen den "weichen Werten" in ihrem Betrieb ausdrücklich eine zentrale Stellung ein. Denn ethische Wertorientierung und ökonomische Wertschöpfung stehen nicht im Widerspruch. Im Gegenteil:

#### Wertorientierung und Unternehmenserfolg

Ethische Werte wirken sich auf den Unternehmenserfolg maßgeblich aus. Das haben verschiedene Institute in mehreren großen nationalen und internationalen Studien nachgewiesen. Bis zu einem Viertel des betriebswirtschaftlichen Erfolges hängt von den Werten ab, die in der jeweiligen Firma gelebt werden.

Wie kommt es dazu?

MitarbeiterInnen, die sich aufgrund der Werte mit ihrem Unternehmen identifizieren, haben im Durchschnitt weniger Krankheitstage. Sie sind in hohem Maße loyal und bleiben deshalb länger als andere ArbeitnehmerInnen bei ein und derselben Firma. Die Unternehmen sparen dadurch auch Zeit, Kosten und Reibungsverluste durch immer neue Einarbeitungsphasen. Soziale Werte wie Toleranz, Teamfähigkeit oder Verantwortungsbewusstsein drücken sich im Arbeitsklima ebenso aus wie im Umgang mit Ressourcen und beeinflussen dadurch das Betriebsergebnis positiv. Auch KundInnen und GeschäftspartnerInnen entscheiden sich immer häufiger für Unternehmen, die wertorientiert arbeiten und produzieren. Wertorientierung fördert somit dauerhafte und vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen.

Insofern liegt es im eigenen Interesse der Geschäftsführungen und InhaberInnen, neben der Wertschöpfung auch die Wertorientierung im Blick zu behalten.

#### "Ethik konkret" bietet Ihnen

- Beratung bei der Leitbildentwicklung und der Formulierung einer Unternehmensphilosophie,
- unternehmensethische Beratungen für MitarbeiterInnen aller Arbeitsbereiche,
- Seminare und Workshops für UnternehmerInnen und Führungskräfte zu Fragen der Wertorientierung,
- Moderation von ethischen Entscheidungsfindungen in unklaren Situationen oder Konfliktfällen.

Bei Interesse senden wir Ihnen das ausführliche Themenkonzept "Wertorientierung" gerne zu. Sie finden es auch unter <http://www.ethik-konkret.de/veroeffentl-ethik-konkret.html> als pdf-Datei.

---

\* Für den Bereich „Ethik im Gesundheitswesen“ gibt es eine gesonderte Mappe, die wir Ihnen gerne zusenden. Sie finden sie ebenfalls unter <http://www.ethik-konkret.de/veroeffentl-ethik-konkret.html> zum Download.

## **B. Sterben, Tod und Trauer — (k)ein Thema für ihr Unternehmen?**

"Das ist bei uns doch kein Thema..."

werden Sie vielleicht sagen. Eben. Meist wird in Unternehmen über Tod nicht gesprochen. Denn eigentlich rechnet niemand so recht damit, dass in einem Betrieb jemand stirbt. Und doch ist Tod auch im Arbeitsalltag immer wieder gegenwärtig. Durch einen Unfall, eine Krankheit oder einen Suizid sterben KollegInnen, deren LebenspartnerInnen, FreundInnen oder Kinder.

Wenn ein Todesfall das Team erschüttert, muss die Arbeit trotzdem bewältigt werden. Für Trauer ist da in der Regel nur wenig Platz. Und vielfach bleiben die MitarbeiterInnen mit ihren Fragen, ihren Tränen, ihrer Wut und ihrer Betroffenheit allein. Auch andere Trauersituationen, etwa nach einer Beziehungstrennung, bei einer Krankheit, einem Umzug etc. sind — abgesehen von engeren persönlichen Kontakten einzelner MitarbeiterInnen — meist kein Thema.

### **Warum sollte in Betrieben Raum für Sterben, Tod und Trauer sein?**

MitarbeiterInnen, die auch am Arbeitsplatz ihre Trauer leben dürfen, sind langfristig zufriedener und produktiver. Denn Trauern ist eine wichtige Fähigkeit, um mit Verlusten umzugehen und neue Lebensperspektiven zu entwickeln.

Umgekehrt macht nicht gelebte Trauer krank. Sie kann zu Schlaflosigkeit, Schmerzen, Ängsten, Depressionen und Suizidgefährdung führen — oft über Jahre. Dass MitarbeiterInnen krank werden, weil sie Trauer verdrängen, kann sich kaum ein Betrieb leisten. Auch dass ein Team in einer derartigen Krisensituation durch Sprachlosigkeit, Ohnmacht und Unkenntnis auseinanderbricht, liegt nicht im Interesse der Firmen.

Mit dem Angebot von "Ethik konkret" können Sie dazu beitragen, dass über Sterben, Tod und Trauer in Ihrem Unternehmen offener gesprochen wird. Ihre MitarbeiterInnen werden ermutigt, Trauer zuzulassen, und entwickeln neue Lebensenergie. Machen Sie Sterben, Tod und Trauer zum Thema — um der MitarbeiterInnen und des gesamten Unternehmens willen.

### **"Ethik konkret" bietet Ihnen**

- ethische Beratung bei der Entwicklung betriebsbezogener Formen für Abschied,
- begleiteten Austausch für Trauernde,
- Seminare für Führungskräfte und MitarbeiterInnen aller Arbeitsbereiche zu Sterben, Tod und Trauer,
- Moderation, wenn ein Team durch Tod oder Trauer betroffen ist.

Alle Angebote eignen sich sowohl im Umfeld eines konkreten Todes- oder Trauerfalles als auch unabhängig davon.

Bei Interesse senden wir Ihnen das ausführliche Themenkonzept "Sterben, Tod und Trauer" gerne zu. Sie finden es auch unter <http://www.ethik-konkret.de/veroeffentl-ethik-konkret.html> als pdf-Datei.

## **C. Burn-Out-Prävention und -Prophylaxe in Unternehmen**

### **Burn-Out nimmt zu**

Schätzungen zufolge sind derzeit 15-25% aller Erwerbstätigen in ihrem Berufsleben von Burn-Out betroffen, quer durch alle Branchen und Hierarchiestufen und mit steigender Tendenz.

Ein Burn-Out beginnt und entwickelt sich schleichend. Die Symptome sind vielfältig: Betroffene Menschen leiden beispielsweise unter Schlaflosigkeit oder Schmerzen, manche werden zunehmend reizbar, unsicher und zynisch. Oft bestimmen Hoffnungslosigkeit, Gleichgültigkeit und Verzweiflung das Leben. Manche identifizieren sich mit ihren KundInnen in ausgeprägtem Maße und können nicht mehr abschalten, während andere in ausgesprochener innerer Distanz zu KundInnen und KollegInnen leben. Fast unmerklich entsteht ein Zustand der völligen Erschöpfung auf allen Ebenen.

### **Folgen für das Unternehmen**

Bei Beschäftigten, die ausbrennen, lässt das Interesse für den Beruf und die Firma nach. Der Einsatz am Arbeitsplatz nimmt ab, es kommt zu Konflikten im Team. Viele Betroffene reagieren schließlich mit einer "inneren Kündigung". Körperliche und psychische Symptome führen zu einer oft wochen- oder monatelangen Arbeitsunfähigkeit.

Das Unternehmen muss die damit einhergehende wachsende Unzufriedenheit, geringere Produktivität und steigende Kosten bewältigen.

### **Was kann ein Unternehmen tun?**

Verschiedene Ursachen führen dazu, dass Menschen ausbrennen: gesellschaftliche, arbeitsplatzbedingte und persönliche Faktoren spielen dabei eine Rolle.

Vor allem auf den beiden letztgenannten Ebenen hat eine Firma vielfältige Möglichkeiten, zu handeln: Eine entsprechende Arbeitsumgebung und persönliche Vorsorge der einzelnen MitarbeiterInnen minimieren das Burn-Out-Risiko.

Mit den Angeboten von "Ethik konkret" können Sie sinnvolle Prophylaxe und Prävention in Ihrem Unternehmen verankern.

### **"Ethik konkret" bietet Ihnen**

- Beratung zur unternehmensspezifischen Burn-Out-Prävention für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche,
- Beratung für Einzelpersonen und Teams,
- Seminare für Führungskräfte und MitarbeiterInnen aller Arbeitsbereiche,
- Moderation, wenn ein Team durch Burn-Out einzelner Mitglieder betroffen ist.

Bei Interesse senden wir Ihnen das ausführliche Themenkonzept "Burn-Out-Prävention" gerne zu. Sie finden es ebenfalls unter <http://www.ethik-konkret.de/veroeffentl-ethik-konkret.html> als pdf-Datei.

## Über "Ethik konkret"

Bei "Ethik konkret" finden Sie Beratung, Seminare und Moderation zu ethischen Fragen. Dabei ist der Unternehmensname Programm: Es ist unser Anliegen, Ethik für Sie und mit Ihnen konkret zu machen.

ETHIK befasst sich damit, was richtig und gut ist, und fragt, wie Leben gelingen kann. KONKRET bedeutet anschaulich, greifbar, verdichtet und verständlich.

Unser Unternehmen ist spezialisiert auf die Themenfelder Unternehmens-/Führungsethik, Ethik im Gesundheitswesen und Alltagsethik. Das Angebot richtet sich deshalb an Unternehmen, Einrichtungen im Gesundheitswesen und Privatpersonen.

Die Angebote gelten im gesamten deutschen Sprachraum. Veranstaltungen finden als Inhouse-Schulungen, -Beratungen oder -Moderationen in Ihren oder von Ihnen angemieteten Räumen statt.

- So fallen für Ihre MitarbeiterInnen keine zusätzlichen Wegezeiten oder Übernachtungskosten an.
- Alle TeilnehmerInnen bekommen dieselben Kenntnisse vermittelt und können sich beim Transfer in die Praxis gegenseitig unterstützen.
- Nicht zuletzt fördert die gemeinsame Teilnahme an Veranstaltungen das Arbeitsklima, die Kommunikation miteinander und die Teamfähigkeit.

Die Situation und damit auch die relevanten Schwerpunkte sind je nach Unternehmen bzw. Einrichtung unterschiedlich. Daher stimmen wir die jeweiligen Konzepte in Absprache mit Ihnen auf Ihre speziellen Bedürfnisse ab. Alle Veranstaltungen verlaufen praxisbezogen und prozessorientiert, d.h. wir greifen die Interessen und Fragestellungen der TeilnehmerInnen, ihre aktuelle Situation und den bisherigen Veranstaltungsverlauf im weiteren Vorgehen auf.

Das Honorar richtet sich nach der Struktur und dem zeitlichen Umfang der Veranstaltung.

In einem Vorgespräch klären wir Ihren Bedarf und offene Fragen. Im Anschluss erhalten Sie ein maßgeschneidertes Angebot.

≈ \* ≈ \* ≈ \* ≈ \* ≈ \* ≈ \* ≈ \* ≈ \*

Für KundInnen in Nordrhein-Westfalen:

"Ethik konkret" ist als Weiterbildungsanbieter durch die agentur mark GmbH anerkannt und ist somit berechtigt, Bildungsschecks entgegenzunehmen.

Unser Tipp: Nutzen auch Sie die finanzielle Förderung des Landes! Das Programm richtet sich an Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen. Mehr über Bildungsschecks erfahren Sie bei der agentur mark GmbH in Hagen oder beim Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW.

## Team

**Dr. Mechthild Herberhold,**  
Ethikberaterin, Unternehmensinhaberin

Jg. 1966, aufgewachsen in Kelheim und Regensburg.  
Weitere Wohn- und Lebensorte: Würzburg, Hagen und  
Bamberg. Seit 2001 wohnhaft im Sauerland.

Examina und Berufstätigkeit als Krankenschwester,  
Reiseverkehrskauffrau und Theologin.  
Schwerpunktstudium Ethik (1990-2002).

Langjährige Erfahrung in den Bereichen Medizinethik/Bioethik (seit 1986), Alltagsethik (seit 1990) und Unternehmensethik (seit 1991). 2005 Gründung von "Ethik konkret".

Zertifiziert als Ethikberaterin, als Koordinatorin sowie als Trainerin für Ethikberatung im Gesundheitswesen (AEM).

Mitgliedschaften: Akademie für Ethik in der Medizin e.V.; Brancheninitiative Gesundheitswirtschaft Südwestfalen e.V.; Deutsche Gesellschaft für Ethikberatung im Gesundheitswesen e.V.; Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (EBEN Deutschland) e.V.



**Andreas Eltzner,**  
Office Manager

Jahrgang 1967

Studium der Theologie (Schwerpunkt Philosophie, Diplom 1995) und der Psychologie; Reiseverkehrskaufmann



Je nach Projektgröße arbeiten wir mit **weiteren UnternehmensberaterInnen bzw. EthikerInnen** zusammen. Sollte Ihre Fragestellung über das Spektrum von „Ethik konkret“ hinausgehen, ziehen wir kompetente KollegInnen aus benachbarten Fachgebieten hinzu oder empfehlen diese gerne weiter.



### Ausgewählte Veröffentlichungen

- Herberhold, Mechthild: Handlungs-Spiel-Räume. Aus der Praxis einer Ethikberaterin, in: Erwachsenenbildung 61 (2015), Heft 1, 41.
- dies.: Unerwartet relevant. Tod und Trauer als Herausforderung für Unternehmensleitungen, in: Leidfaden. Fachmagazin für Krisen, Leid, Trauer, Heft 3/2012, 30-38.
- dies.: KulturKonstruktionen. Eine ethische Auseinandersetzung mit den Lebensbedingungen alter türkischer Frauen in Deutschland (unveränderte Neuauflage der Ausgabe von 2007), Saarbrücken 2012.
- dies.: Religionszugehörigkeit und Versorgungsgerechtigkeit im Gesundheitswesen. Von der Gleichbehandlung zur religionssensiblen Differenzierung, in: Amosinternational 6 (2012) 1, 24-33.
- dies.: Mit Leidenschaft dem gelingenden Leben auf der Spur. Von der verändernden Kraft feministischer Ethik, Festvortrag anlässlich der Verabschiedung von Gerhildt Calies in der Kunsthalle Kiel, Altena/Kiel 30. Juni 2008.
- dies.: Normalzustand Erschöpfung? Burn-Out-Prophylaxe im Krankenhaus, in: Das Prinzhorn. Zeitung für Beschäftigte der Hans-Prinzhorn-Klinik, 13. Ausgabe, 1. Quartal 2008, 20-22.

### Medienecho

- Trauer ist Chefsache, in: vigo praxis aktuell Rheinland/Hamburg, Nr. 4/2014, 18-19.
- Wenn der Kollege plötzlich stirbt, in: Handelsblatt, 26.10.2014.
- Petra Walther: Rituale für den Neubeginn. Trauerarbeit in Unternehmen, in: managerSeminare. Das Weiterbildungsmagazin, Heft 168, März 2012, 74-78.
- Birgit Kalle: Richtig entscheiden, wenn Pflege nötig ist, in: Westfalenpost, 05.06.2011.
- Nah am Leben. Ethik konkret, in: Aulonios mag. Kundenmagazin der Brancheninitiative Gesundheitswirtschaft Südwestfalen e.V., Ausgabe 4, März 2011 (Seite 2).
- Was ist richtig? Was ist gut?, auf [www.unternehmerinnenbrief.de](http://www.unternehmerinnenbrief.de), 27.04.2009.

### Referenzen

Wir bedanken uns für das Vertrauen unter anderem bei folgenden Unternehmen:

AOK Nordwest – BARMER Iserlohn – Brancheninitiative Gesundheitswirtschaft Südwestfalen e.V. – Die Wolfsburg, Katholische Akademie und Haus für Erwachsenenbildung und Soziale Bildung des Bistums Essen – Elisabeth-Krankenhaus Essen – Fachhochschule Südwestfalen, Fachbereich Elektrotechnik und Informationstechnik – Fortbildungsinstitut für Gesundheits- und Pflegeberufe, Dortmund – Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung im Märkischen Kreis mbH, Gründerinnen- und Unternehmerinnennetzwerk – GSS Gesundheits-Service Siegen gem. GmbH – Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz – Katholische Hospitalgesellschaft Südwestfalen gGmbH – Katholische Kliniken im Märkischen Kreis gem. GmbH – Katholisches Bildungszentrum für Gesundheits- und Pflegeberufe gGmbH, Hagen – Katholisches Krankenhaus Hagen gem. GmbH – KIWI AG, Stuttgart – LANXESS Deutschland GmbH (Werk Dormagen) – Mobile Alten- und Krankenpflege Martina Keil, Hemer – Nordelbisches Frauenwerk – Schmallenbach-Haus, Fröndenberg – St. Marien-Hospital Hamm gGmbH – St. Marien-Krankenhaus Siegen gem. GmbH – St. Vinzenz Altena GmbH – Verein katholischer Altenhilfeeinrichtungen e.V.