



Seminarangebot am Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

Mai 2009

Wittenberg-Zentrum
für Globale Ethik e.V.
Collegienstraße 62
D-06886 Lutherstadt Wittenberg

Tel.: +49 (0) 3491-466-257
Fax: +49 (0) 3491-466-258
Email: info@wcge.org

www.wcge.org



Inhalt

1. Hintergrund	3
1.1. Zielsetzung und Anspruch.....	3
1.2. Ansatz	3
2. Seminarinhalte	4
2.1. Modul I: „Ethische Grundlagen“.....	5
2.2. Modul II: „Soziale Marktwirtschaft“	6
2.3. Modul III: „Die Verantwortung von Unternehmen“	7
2.4. Modul IV: „Wertemanagement“	8
2.5. Modul V „Ethik in der Unternehmenspraxis“	9
3. Organisation.....	10
3.1. Formate.....	10
3.2. Vorbereitung und Angebot	10
3.3. Ort.....	10

1. Hintergrund

Das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik hat es sich zum Ziel gesetzt, heutigen und künftigen Entscheidungsträgern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ethische Kompetenz zu vermitteln: Unser Anliegen ist es, ihren Blickwinkel für gesellschaftliche Probleme zu erweitern, die Fähigkeiten zur sachgerechten Diskussion zu verbessern und Wege für verantwortungsvolles Handeln aufzuzeigen. Angesichts zunehmender Diskussionen über die Formen unternehmerischen Gewinnstrebens, die moralische Qualität der Marktwirtschaft und die Bedingungen eines fairen globalen Wettbewerbs wachsen weltweit Handlungsdruck und Orientierungsbedarf. Die zentralen Fragen lauten: Wie können Entscheidungsträger national wie international ihre wachsende Verantwortung unter den Voraussetzungen des globalen Wettbewerbs glaubhaft wahrnehmen? Welche Spielregeln sind hierfür erforderlich? Und wie können diese Regeln zur Geltung gebracht werden?

1.1. Zielsetzung und Anspruch

Angesichts dieser Herausforderungen hat das Wittenberg-Zentrum ein Seminarangebot entwickelt, das in erster Linie auf obere Führungskräfte zugeschnitten ist. Zum einen tragen letztere eine hohe Verantwortung und stehen dementsprechend unter ebenso hohem Erklärungsdruck gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen. Zum anderen verfügen sie über die Kompetenzen, um notwendige Schritte zur Gewährleistung eines wertorientierten Handelns in ihren Unternehmen einzuleiten und durchzusetzen.

Angesichts der Komplexität der modernen Gesellschaft, der Vielzahl und Vielschichtigkeit ihrer Herausforderungen und Probleme kann das Wittenberg-Zentrum keine Patentlösungen anbieten. Vielmehr erhalten Entscheidungsträger in unseren Seminaren Hintergrundwissen und Instrumente, um ihre jeweils spezifischen Herausforderungen im Hinblick auf Fragen der Verantwortung besser erkennen und analysieren zu können (Reflexionskompetenz), Lösungsansätze nach ethischen Maßstäben zu entwickeln (Gestaltungskompetenz) und diese angemessen kommunizieren zu können (Argumentationskompetenz).

1.2. Ansatz

Die Seminarinhalte basieren auf der wissenschaftlichen Theorie der Ökonomischen Ethik, die von Prof. Dr. Karl Homann (Ludwig-Maximilians-Universität München) und Prof. Dr. Andreas Suchanek (HHL – Leipzig Graduate School of Management) entwickelt wurde. Kerngedanke der Theorie ist es, dass eine zeitgemäße Ethik sowohl gemeinsamen moralischen Idealen als auch den Bedingungen der globalen Gesellschaft gleichermaßen Rechnung tragen muss: Moralische Ideale können nur in Anerkennung der realen Möglichkeiten und Grenzen zur Geltung kommen; umgekehrt gilt, dass Entscheidungen und Handlungen nicht einzig und allein mit dem Verweis auf Sachzwänge – ob

ökonomischer, ökologischer oder sozialer Natur – begründet werden können. Konzepte verantwortungsvollen Handelns werden vor diesem Hintergrund nicht von abstrakten Ideen und Idealen, sondern praktischen Anreiz- und Wettbewerbsbedingungen her entwickelt.

Das Wittenberg-Zentrum arbeitet bereits seit zehn Jahren auf der Grundlage dieser Theorie; in zahlreichen Konferenzen, Seminaren und Projekten mit internationalen Vertretern aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft hat sich die Konzeption als „praxistauglich“ erwiesen. Gleichzeitig liefert der Praxis-Dialog wichtige externe Impulse und ermöglicht so die ständige Überprüfung und Weiterentwicklung der konzeptionellen Grundlagen. Dadurch wird – im Gegensatz zu verschiedenen anderen Ethik-Konzeptionen – die gesellschaftliche Anschlussfähigkeit gewährleistet.

2. Seminarinhalte

Das Seminarangebot des Wittenberg-Zentrums umfasst fünf Module:

- (1) Grundlagen der Ethik
- (2) Die Soziale Marktwirtschaft
- (3) Unternehmen und ihre Verantwortung
- (4) Wertemanagement
- (5) Ethik in der Unternehmenspraxis

Die Module bauen aufeinander auf; die jeweiligen Inhalte variieren in Abhängigkeit des gewählten Formats (Tages- oder Mehrtagesveranstaltung bzw. Seminarreihe). Jedes Modul umfasst einerseits die Vermittlung von Theoriewissen und andererseits dessen Illustration anhand von Beispielen aus der Praxis. Hierzu werden sowohl aktuelle als auch zurückliegende Fälle herangezogen und systematisch analysiert.

Im Hinblick auf Unternehmenskrisen bieten sich etwa die Beispiele Enron, Nestlé, Siemens oder Nokia zur Diskussion an. Ebenso werden „Systemkrisen“, wie die unbeabsichtigten Entwicklungen auf den Finanzmärkten oder die abnehmenden Akzeptanz der sozialen Marktwirtschaft thematisiert. Gleichwohl werden auch Positivbeispiele für verantwortliches Handeln, wie etwa die Responsible-Care-Initiative der Chemischen Industrie, vorgestellt und erörtert. Zu vielen Themen bietet das Wittenberg-Zentrum die Einbindung externer Experten an. Es bestehen gute Kontakte zu hochrangigen Vertretern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik.

Nachfolgend werden die Seminarmodule kurz skizziert. Dabei ist zu beachten, dass in den Veranstaltungen jeweils nur ausgewählte Schwerpunkte des aufgezeigten Spektrums der Ökonomischen Ethik behandelt werden können (eine umfassende Abarbeitung würde zahlreiche Veranstaltungen erfordern.)

2.1. Modul I: „Ethische Grundlagen“

Die Grundfragen der Ethik haben sich seit Aristoteles' Zeiten nicht geändert: Es geht nach wie vor um Konzepte eines gelingenden Lebens, der „guten“ sozialen Ordnung und wie beides miteinander realisiert werden kann. Verändert haben sich indes die gesellschaftlichen Bedingungen im globalen Zeitalter. Dies erfordert ein verändertes Verständnis moralischer Konzepte: Beispielsweise wird Solidarität in der heutigen Gesellschaft nicht primär nach dem Modell des „Heiligen St. Martin“, sondern durch institutionalisierten Wettbewerb verwirklicht. Dies wirft zahlreiche Fragen auf: Ist Wettbewerb solidarischer als teilen? Setzt moralisches Handeln zwangsläufig Verzicht voraus? (Inwieweit) muss das Eigeninteresse hinter „allgemeinen“ Interessen zurückstehen?

Das Modul „Ethische Grundlagen“ befasst sich zunächst mit den grundlegenden Bedingungen der modernen Gesellschaft und deren Folgen für Moralvorstellungen und Erwartungshaltungen. Auf dieser Grundlage wird ein begriffliches und analytisches Instrumentarium vorgestellt, das Entscheidungsträger in die ethische Analyse von Problemstellungen und entsprechende Argumentationsmuster einführt.

Zentrale Aspekte:

- Begrifflichkeiten: „Ethik“, „Moral“ und „Verantwortung“ und ihre Bedeutung im (betrieblichen) Alltag
- Moral und Eigeninteresse (bzw. Gewinnstreben) als vermeintlicher Gegensatz und dessen Überwindung
- Dilemmastrukturen als systematischer Ausgangspunkt zur Analyse von gesellschaftlichen Konflikten
- Die Bedeutung von fairen Institutionen (Regeln): Ort der Moral und Vermögenswert
- Ethische Schlüsselbegriffe und ihre Inhalte: Freiheit, Verantwortung und Vertrauen
- Ansätze zum Management von Dilemmastrukturen

2.2. Modul II: „Soziale Marktwirtschaft“

Die soziale Marktwirtschaft verliert zunehmend an gesellschaftlicher Zustimmung. Die Ursachen: Auch die Soziale Marktwirtschaft konfrontiert immer wieder Teile der Gesellschaft mit großen Härten; nach Meinung vieler begünstigt sie vor allem jene, die ohnehin materiell bereits besser gestellt sind und fördert allgemein Egoismus und Profitstreben in der Gesellschaft. Fakt ist: Unter den Bedingungen der modernen Gesellschaft ist die Marktwirtschaft das beste Instrument, um Wohlstand und Sicherheit zu gewährleisten; auch, wenn sie nicht alle Probleme löst und immer wieder neue Herausforderungen schafft. Angesichts dessen ist die Gestaltung fairer Rahmenbedingungen der Marktwirtschaft – gerade in Zeiten der Globalisierung – eine fortwährende und in Anbetracht wachsender Widerstände zunehmend anspruchsvolle Aufgabe. Um sich dieser Aufgabe stellen zu können, benötigen Entscheidungsträger ein grundlegendes Verständnis der gesellschaftlichen Probleme, die mit der Marktwirtschaft gelöst werden sollen.

Das Modul „Soziale Marktwirtschaft“ befasst sich im Kern mit der Frage: Wie können unter den Bedingungen der anonymen Weltgesellschaft wirtschaftliche Aktivitäten so koordiniert werden, dass jeder Anreize zu einem verantwortungsvollen Umgang mit knappen Ressourcen hat? Anhand dieses Ausgangspunktes werden systematisch die moralischen Vorzüge der sozialen Marktwirtschaft herausgearbeitet. Zugleich gilt es, Ansätze für den Umgang mit Härten und Problemen der Sozialen Marktwirtschaft zu entwickeln.

Zentrale Aspekte:

- Probleme des sozialen und ökologisch verträglichen Wirtschaftens: Knappheit, Weltgesellschaft und Nachhaltigkeit
- Das Scheitern der „Alternative“ Zentralverwaltungswirtschaft: Moralische Fehlschlüsse und die Anmaßung von Wissen
- Marktwirtschaft als Lösung des Problems: Mechanismen des institutionalisierten Wettbewerbs
- „Wert“ und „Preis“ der Freiheit: Erwünschte und unerwünschte Folgen des Wettbewerbs
- Das Problem der sozialen Gerechtigkeit: Sozialpolitik für und gegen den Markt
- Das Problem der Umweltgerechtigkeit: Umweltschutz für und gegen den Markt

2.3. Modul III: „Die Verantwortung von Unternehmen“

Im globalen Zeitalter sehen sich gerade Unternehmen mit steigenden Erwartungen konfrontiert. Angesichts abnehmender Gestaltungsspielräume der Nationalstaaten müssen sie ihre Verantwortlichkeit unter Beweis stellen. Allerdings bleibt unklar, worin genau diese Verantwortlichkeit besteht und wo deren Grenzen liegen. Deutlich geworden ist indes: C(S)R-Strategien, die in erster Linie kommunikative Wirkungen entfalten sollen, können den steigenden gesellschaftlichen Ansprüchen nur bedingt Rechnung tragen. Unternehmen stehen vielmehr vor der anspruchsvollen Aufgabe, einerseits die *gemeinsamen* Interessen ihrer vielfältigen Anspruchsgruppen – vom Kapitalgeber bis zum Umweltverband – herauszuarbeiten und andererseits mit auftretenden Interessenkonflikten angemessen umzugehen. Und: Infolge fehlender globaler Regulierungsinstanzen müssen Unternehmen zunehmend die Regeln für einen fairen Wettbewerb – im eigenen Interesse – mitgestalten.

Das Modul „Die Verantwortung von Unternehmen“ vermittelt Entscheidungsträgern ein Konzept für verantwortliches Handeln, das Handlungsprämissen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung aufzeigt. Im Mittelpunkt stehen drei Fragen: Wie können Unternehmen in die Glaubwürdigkeit ihrer kommunizierten Standards investieren und damit Handlungsverantwortung für ihre „Spielzüge“ übernehmen? Wie können Unternehmen in geeignete „Spielregeln“ zur Sicherstellung eines fairen Wettbewerbs investieren und damit Ordnungsverantwortung übernehmen? Wie können Unternehmen im globalen Kontext in das gemeinsame „Spielverständnis“ der Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischer Verantwortung investieren und damit Kommunikationsverantwortung übernehmen?

Zentrale Aspekte:

- Das Unternehmen als „korporativer“ Akteur in der Gesellschaft
- Verantwortungsbegriffe und ihre Implikationen:
„Wohltätigkeit“, „Shareholder Value“ und „Licence to Operate“
- Der Grundkonflikt zwischen Gewinn und Moral:
(Investitions-)strategien zu dessen Auflösung
- Ebenen unternehmerischer Verantwortung:
Handlungs-, Ordnungs- und Kommunikationsverantwortung
- Selbstverpflichtungen als Investitionen in die eigene Reputation bzw.
in die Rahmenordnung des Wettbewerbs
- Instrumente der Korruptionsprävention:
Herausforderung für die Unternehmensorganisation
- Unternehmensintegrität als Managementaufgabe

2.4. Modul IV: „Wertemanagement“

Das Thema Wertemanagement hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Allerdings gibt es auch kritische Stimmen, nach denen Wertemanagement (a) unnötig, da selbstverständlich, (b) überflüssig, (c) ein Luxus oder (d) zu riskant ist. Tatsächlich können gelebte Werte der internen und externen Orientierung und der Legitimation für Entscheidungen und Handlungen dienen sowie wichtige Signale der eigenen Zuverlässigkeit in Kooperationen senden. Sie können deshalb eine „wertsteigernde“ bzw. kostensenkende Funktion in Kooperationen und damit der unternehmerischen Wertschöpfung wahrnehmen. Diese Funktion gewinnt gerade angesichts des zunehmenden Regulierungsdrucks an Bedeutung: Erfolgreiches Wertemanagement muss sich des komplexen Zusammenhangs von Spielzügen (Anreizbedingungen), Spielregeln (Corporate Governance) und Spielverständnis (Werten) annehmen.

Das Modul „Wertemanagement“ vermittelt Entscheidungsträgern Orientierungswissen im Hinblick auf die Bedingungen, Chancen und Grenzen eines gehaltvollen Wertemanagements. Dabei werden verschiedene Fragen behandelt, z.B.: (Wie) können Werte im Wettbewerb überhaupt gelebt werden? Was sind gehaltvolle Werte? Mit welchen Instrumenten im Unternehmen muss ein Wertemanagement verschränkt werden?

Zentrale Aspekte:

- Schlüsselproblem Konsistenz:
Die Übereinstimmung von Werten und Handeln
- Konfliktfelder: Werteversprechen, Unternehmensinteressen und Stakeholdererwartungen
- Die Bedeutung von „Mentalen Modellen“:
Subjektive Vorstellungen, Überzeugungen, Annahmen über Realität und menschliches Verhalten und ihre Auswirkungen auf Wertbegriffe
- Implizites und explizites Wertemanagement:
Bedingungen, Vor- und Nachteile
- Vertrauensbildende Maßnahmen und ihr Verhältnis:
Wertemanagement, Verhaltenskodizes, Korruptionsprävention

2.5. Modul V „Ethik in der Unternehmenspraxis“

Das Wittenberg-Zentrum steht für einen ethischen Ansatz, der unter den realen Bedingungen der globalen Gesellschaft Bestand haben muss. Dementsprechend wird dem Theorie-Praxis-Transfer eine hohe Bedeutung zugemessen; einerseits, um Seminarteilnehmern die Praxisrelevanz der Konzepte zu vermitteln, andererseits um diese Konzepte immer wieder mit dem Alltag „rückzukoppeln“ und ggf. weiterzuentwickeln. So stellt sich gerade bei „weichen“ Moralvorstellungen die Frage, ob bzw. unter welchen Bedingungen diese in der „harten“ Unternehmenspraxis überhaupt Bestand haben können.

Das Modul „Ethik in der Unternehmenspraxis“ befasst sich mit Strategien und Ansätzen zur Etablierung von Verantwortungsstandards im Unternehmensalltag. Dabei soll weitestmöglich auf das spezifische Umfeld der Seminarteilnehmer – Unternehmen, Branche, Wertschöpfungskette, aktuelle Situation, Perspektiven – eingegangen werden. Ziel ist es, gemeinsam Potenziale, Voraussetzungen und mögliche Hindernisse für die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung am konkreten Beispiel herauszuarbeiten. Angeleitet wird dieser Prozess durch die in den vorhergehenden Modulen vermittelten Ansätze und Instrumente (z.B. Dilemmastrukturen, Anreiz- und Informationsbedingungen).

Zentrale Aspekte:

- „Klassische Hindernisse“ im Unternehmensalltag und ihre Überwindung
- Zur Glaubwürdigkeit ethischer Ansprüche:
Die Vorbildfunktion von Führungskräften
- Instrumente zur Kommunikation:
Leitbilder, Verhaltenskodizes und ihr Bezug zur Unternehmensstrategie
- Die Gratwanderung zwischen Regeln und
„produktiven“ Handlungsspielräumen
- Betriebliche Anreizmechanismen und ihre Gestaltung
- Zum Umgang mit „unverantwortlichen“ Handlungen

3. Organisation

3.1. Formate

Das Wittenberg-Zentrum bietet verschiedene Varianten für Seminare an:

- Grundsätzlich sind pro Modul mindestens 0,5 Tage zu veranschlagen; für eine umfassende Schulung in Fragen der Ökonomischen Ethik sind dementsprechend inkl. An- und Abreise rund 3 Tage anzusetzen.
- Daneben besteht die Möglichkeit, die Einheiten auf mehrere Termine zu verteilen (z.B. 2 Einheiten à 1,5 Tage).
- In Absprache können außerdem individuelle Vereinbarungen für kompaktere Veranstaltungen getroffen werden, die sich dann ausgewählten Schwerpunkten widmen.

Für alle Varianten offeriert das Wittenberg-Zentrum Paketangebote. Diese beinhalten die Vermittlung von Hotels, Verpflegung und Gastronomie sowie optional ein kulturelles Rahmenprogramm in der Lutherstadt oder Umgebung.

3.2. Vorbereitung und Angebot

Zur Vorbereitung eines Seminars findet ein Abstimmungsgespräch zwischen dem Wittenberg-Zentrum und dem Auftraggeber statt. Darin sind zu klären:

- Spezifischer Hintergrund:
Situation des Unternehmens und der Branche, Status des Themas „Verantwortung“ im Unternehmen (Maßnahmen und Prozesse)
- Inhalte des Seminars:
Umfang, thematische Schwerpunkte, Einbindung externer Experten (optional), Erwartungshaltungen im Hinblick auf die Ergebnisse
- Vorbereitende Maßnahmen (optional):
Durchführung von Interviews zur besseren Anpassung der Inhalte; Erstellung vorbereitender Texte für die Seminarteilnehmer
- Organisatorische Fragen:
Terminierung, Teilnehmer und Rahmen

Auf dieser Grundlage des Vorgesprächs kalkuliert das Wittenberg-Zentrum die Kosten und erstellt ein detailliertes Angebot.

3.3. Ort

„Führung verlangt Klarheit, und Klarheit braucht bisweilen Abstand“ – angelehnt an diesen Leitspruch bietet das Wittenberg-Zentrum einen idealen Rahmen für konzentrierte und intensive Arbeitseinheiten und Diskussionen abseits des Tagesgeschäfts. Daneben offeriert die Lutherstadt zahlreiche interessante Möglichkeiten zur Gestaltung kulturell-ansprechender Rahmenprogramme.

Kontakt:

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

Waldemar Hötte

Telefon: 03491 466257

Fax: 03491 466258

E-Mail: waldemar.hoette@wcge.org