

## Geleitwort



„Was soll ich tun?“ Auf Kants klassische Grundfrage der Ethik können die Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften keine Antwort geben. Betriebswirte und Techniker brauchen aber für eine verantwortliche Praxis Orientierung bei ethischen Entscheidungen. Das ist nicht neu. Es tritt allerdings angesichts aktueller Skandale in der deutschen Wirtschaft verstärkt ins Bewusstsein.

Die Liste der einst renommierten Unternehmen, die systematisch gegen Gesetze verstoßen haben, wird immer länger. Angesichts der jüngsten Skandale von Deutscher Bank und Volkswagen kommt die Wochenzeitung „Die Zeit“ zu dem Schluss: „Der traditionelle Glaube an die Rechtschaffenheit deutscher Manager und Funktionäre ist weitgehend zerstört.“ Selbst der ADAC, lange Zeit die vertrauenswürdigste Institution der Deutschen, und der Fairness propagierende Deutsche Fußballbund haben sich offenbar gravierende Fehler zu Schulden kommen lassen.

Dax-Unternehmen richten Vorstandsressorts für Compliance (Integrität und Recht) ein, um die Probleme in den Griff zu bekommen. Dabei geht es nicht nur um das gute Gewissen von Führungskräften und Mitarbeitern, sondern um viel Geld. Denn wer erwischt wird, dem drohen Strafen und hohe Schadenersatzforderungen.

Dass klare ethische Grundsätze für den nachhaltigen Unternehmenserfolg wichtig sind, ist an der TH Mittelhessen herrschende Lehrmeinung. Wir wissen ebenso, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fähig sein müssen, diese Grundsätze in der betrieblichen Praxis zu beherzigen. Und uns ist auch klar, dass Führungskräfte hier eine Vorbildfunktion haben. Das gilt in gleicher Weise für das erfolgreiche Zusammenleben unterschiedlicher kultureller Identitäten.

Deshalb bietet die TH Mittelhessen in ihren fünf grundständigen dualen Studiengängen bei StudiumPlus seit mehr als zehn Jahren ein verbindliches Modul „Ethik und Unternehmergespräche“ an. Das Lehrkonzept der Veranstaltung realisiert den Anspruch von StudiumPlus, Lehrinhalte fachlich auf höchstem Niveau und gleichzeitig praxisnah zu vermitteln. Durch eine Vielfalt von Arbeitsformen fördert es zugleich soziale wie interkulturelle Kompetenzen, die Voraussetzung für Erfolge in Beruf und Privatleben sind. Das Modul „Ethik und Unternehmergespräch“ ist bei StudiumPlus für alle dual Studierenden verbindlich in den Lehrplan integriert; womit der TH Mittelhessen insoweit eine bundesweite Pionierfunktion in der deutschen Hochschullandschaft zukommt.

StudiumPlus ist ein innovatives duales Studienangebot, an dem mittlerweile über 700 Unternehmen der Region als Kooperationspartner beteiligt sind. In den Bachelor- und Master-Studiengängen bereiten sich zurzeit mehr als 1 200 Studen-

tinnen und Studenten an der Hochschule und im Betrieb auf ihre Berufstätigkeit vor. Das Studium vermittelt praxisnahes Fachwissen. Die Entwicklung außerfachlicher Kompetenzen gehört ebenfalls zum Studienprogramm. Denn nicht nur Wissen, sondern auch Werte und Kompetenzen sind Voraussetzung für ein erfolgreiches Berufsleben und die Integration in ein Sozialgefüge, das zunehmend interkulturell bestimmt wird.

Für das Modul „Ethik und Unternehmergegespräche“ ist als Ziel definiert, dass „die Studierenden (...) die Bedeutung von persönlichen Einstellungen und Verhaltensmustern, von Erfahrungswerten bei Problemlösungen und – z.B. interkulturell bedingten – Interessengegensätzen im täglichen Miteinander (erkennen). Sie verlassen hergebrachte Denkmuster und begreifen neue Herausforderungen als Chance“. Wie das gesamte duale Studium setzt auch die Ethikveranstaltung darauf, Lernen auf solider theoretischer Grundlage praxisnah und eigenverantwortlich zu gestalten.

Zentraler Bestandteil des Ethikmoduls ist ein zweitägiger Workshop. Er bietet den Seminarteilnehmern Ruhe und optimale Arbeitsbedingungen. Sie erproben das bisher Gelernte in Übungen, Gruppenarbeit und Reflexionsrunden. Übungsspiele, die zum Beispiel Dilemmastrukturen auflösen sollen oder Einigungszwänge unter Zeitdruck simulieren, gehören ebenfalls zum Programm.

Höhepunkt des Workshops ist das abendliche „Unternehmergegespräch“, zu dem jeweils ein Unternehmer oder hochrangiger Manager eingeladen wird. Die Studierenden haben in diesem Gespräch Gelegenheit, Fragen der Ethik im unternehmerischen Alltag mit denjenigen zu diskutieren, die tatsächlich Entscheidungen von großer Tragweite für Menschen, Unternehmen und Umwelt treffen.

Über 40 dieser erfolgreichen Führungskräfte, die alle engagiert und mit großer Ernsthaftigkeit das Kaminggespräch geführt haben, kommen in diesem Buch noch einmal zu Wort. Wir haben sie nach ihrem Lebensmotto gefragt und nach den wichtigsten Botschaften, die sie jungen Menschen mit auf ihren Lebensweg geben möchten.

Das vorliegende Buch ist nicht nur für Studentinnen und Studenten, die sich auf ihr Berufsleben vorbereiten, eine anregende Lektüre; ein jeder wird es mit Gewinn lesen.

Prof. Dr. Matthias Willems  
Präsident der Technischen Hochschule Mittelhessen



### Impulse

„Werte spielen in Unternehmen eine bedeutende Rolle und müssen von den Führungskräften permanent vorgelebt werden, damit sie sich auch bei den Mitarbeitern langfristig durchsetzen.“

„Unternehmenswerte auf dem Papier sind mir nicht wirksam genug.“

„Ehrlichkeit wird als Grundsatz verwässert, wenn man Notlügen zulässt und hier und da ein Auge zudrückt. Besser ist es, einen Fehler einfach zuzugeben.“

„Sehen Sie Arbeit nicht nur als Mittel, um Geld und Wohlstand zu erlangen, sondern auch als wertvollen Lebensinhalt.“

„In meiner Bibel steht nirgendwo was von Rente. Da steht was von Gaben und dem Einsetzen von Gaben. Solange mir Gott die Kraft gibt, werde ich weitermachen.“

„Langfristige Werte schaffen Vertrauen, das sich auszahlt.“

## Friedhelm Loh, Dr.-Ing. E. h.

Inhaber und Vorstandsvorsitzender  
Friedhelm Loh Stiftung & Co. KG

Jahrgang 1946  
verheiratet, drei Kinder

### Berufliche Laufbahn

seit 1974: Gesellschafter und Vorsitzender der Geschäftsführung der Rittal GmbH & Co. KG, Herborn  
seit 1989: Inhaber und Vorstandsvorsitzender Friedhelm Loh Stiftung & Co. KG, Haiger

### Mitgliedschaften / Ehrenämter

Ehrenpräsident Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. (ZVEI)  
Aufsichtsratsmitglied Deutsche Messe AG Hannover  
Aufsichtsratsmitglied KUKA Aktiengesellschaft  
Senator Fraunhofer Gesellschaft  
Vorstandsvorsitzender der Stiftung Christliche Medien  
Vorstand Bibellesebund  
Stiftungsratsmitglied Stiftung Volkenroda  
Aufsichtsratsmitglied der Klöckner & Co SE u. a.

### Auszeichnungen

Bundesverdienstkreuz  
Hessischer Verdienstorden  
Samariterkreuz in Gold  
Dieselmedaille  
Ehrenmedaille THM-StudiumPlus  
u. v. a.

Aktivität bei THM-StudiumPlus: Gründungsmitglied

## Profil

„Ethik ist der Umgang miteinander, orientiert an einer gemeinsamen Lebensform.“ So einfach und treffend definierte Friedhelm Loh, Unternehmer und Vorstandsvorsitzender des Friedhelm Loh Group mit Sitz in Haiger, den scheinbar schwer zu fassenden Begriff.

Der Unternehmer steht 78 Gesellschaften mit weltweit über 11 000 Beschäftigten vor – darunter der Systemanbieter für Gehäuse- und Schaltschranktechnik Rittal GmbH & Co. KG. Die Unternehmensgruppe ist insbesondere in den Bereichen Maschinenbau, Elektrotechnik/ Automation, Informationstechnologie, Prozessindustrie und Verkehrstechnologie aktiv. Gegründet im Jahr 1961 von Friedhelm Lohs Vater wurde aus dem mittelständischen Familienunternehmen über die Jahre ein Global Player mit 18 internationalen Produktionsstätten in Europa, Asien sowie Nord- und Südamerika.

Friedhelm Loh stellte sich differenziert und stets authentisch auch unbequemen Fragen: „Haben Sie schon einmal einen Mitarbeiter persönlich entlassen müssen?“ Der gläubige Christ antwortete ehrlich und gerade heraus. Entlassungen seien immer das Schwierigste. Vor dem Hintergrund der aktuellen Wertefragen im Wirtschafts- und Gesellschaftsbereich wurde nicht nur diskutiert, was Ethik im eigentlichen Sinne bedeutet, sondern auch, ob es generelle Verhaltensregeln für eine erfolgreiche Unternehmensführung gebe. Darauf antwortete Loh mit dem Stichwort „Verbindlichkeit“: Werte wie Ordnung, Ehrlichkeit, die Einhaltung von Spielregeln und soziale Kompetenz seien das A und O. Und ein gutes Betriebsklima habe immer mit gegenseitigem Vertrauen zu tun.

„Wichtig ist, dass Führungskräfte die Grundsätze selbst leben und immer wieder in die Diskussion hineinbringen“, so Loh. Wichtig sei es außerdem, gemeinsame Ziele und Werte zu definieren. Wer einen Grundsatz über Bord werfe, bloß weil er selber einmal einen Fehler gemacht habe, wirke nicht mehr glaubhaft.

„Am Menschen macht man immer wieder Fehler – auch ich habe oft Fehler gemacht. Es muss einem dann gelingen, zuzugeben: Das war falsch!“ Einhundertprozentige Konsequenz sei der Weg zum Erfolg.

*[Das Gespräch fand am 7. Mai 2004 statt.]*

## **Aktuell nachgefragt!**

### *Welche Kernbotschaften möchten Sie jungen Menschen mit auf den Weg geben?*

Arbeit sollte mehr sein als nur ein Mittel, um Geld und Wohlstand zu erlangen. Wirklich erfolgreich ist, wer im Beruf auch Sinn, Erfüllung und wertvollen Lebensinhalt findet. Dazu braucht es Begeisterung, Offenheit, Veränderungsbereitschaft und den Mut, immer wieder neue Chancen zu ergreifen.

### *Welches ist für Sie der wichtigste Wert?*

Vertrauen, Verbindlichkeit und Verantwortungsbewusstsein. Ich selbst bin stark durch christliche Werte geprägt, die in meiner Überzeugung auch im betrieblichen Kontext gelebt werden müssen. Gewinn und Moral schließen sich nicht aus. Im Gegenteil: Erst durch werteorientiertes Handeln können sich vertrauensvolle Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden entwickeln, die letztlich Basis sind für einen langfristigen Erfolg.

### *Wie werden in Ihrem Unternehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Ethik sensibilisiert?*

In unserer unternehmenseigenen Akademie haben wir vielfältige Möglichkeiten durch Trainings, Seminare, Workshops oder Coachings die Unternehmenswerte zu transportieren und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter greifbar zu machen. Die Sensibilisierungsarbeit ist ein dauerhafter Prozess. Sie beginnt bereits bei unseren Auszubildenden und setzt sich fort bis zum Top-Management. Im Alltag sind die wichtigsten Vermittler unserer Unternehmensethik die Führungskräfte, die aber nicht nur durch Reden, sondern vor allem durch ihr Handeln erkennen lassen müssen, worauf es uns in Sachen Ethik und Moral ankommt.

### *Diese Welt wäre ein besserer Ort, wenn ...?*

die christlichen Werte in unserer Gesellschaft wieder mehr Gewicht bekämen. Aus diesem Grund habe ich u. a. die Stiftung Christliche Wertebildung ins Leben gerufen, die jungen Menschen eine am christlichen Menschenbild orientierte Erziehung ermöglichen soll.



## Fritz Müller

**„Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“ (Reinhold Niebuhr)**

---



### **Fritz Müller, Dipl.-Verwaltungswirt**

Vorstandsvorsitzender  
AOK Hessen  
(bis 2015)  
gegenwärtige Position: im Ruhestand

Jahrgang 1948  
verheiratet, zwei Töchter  
Ausbildung / Studium: Diplom-Verwaltungswirt  
Hobbies: Wandern, Trekking, Reisen, Wein und Essen

#### **Impulse**

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“

„Ethische Grundsätze werden einem von der Wiege an mitgegeben und durch Vorbilder geprägt.“

„Was du nicht willst, was man dir tut, das füg auch keinem anderen zu.“

„Du musst durch Täler gehen, um Höhen zu erreichen.“

„Offenheit ist die Grundvoraussetzung menschlichen Miteinanders und somit für gute Führung.“

„Du musst den Standort auch mal wechseln, um einen neuen Blickwinkel zu bekommen.“

„Veränderung fängt bei mir an.“

#### **Berufliche Laufbahn**

seit 1993: Mitglied der Geschäftsführung der AOK Hessen  
seit 1996: Mitglied des Vorstands  
seit 2002: Vorstandsvorsitzender

#### **Mitgliedschaften / Ehrenämter**

Beirat Willy Robert Pitzer Stiftung

Aktivitäten bei THM-StudiumPlus: Gründungsmitglied, Mitglied des Kuratoriums, Dozent

## Profil

Schließen Wirtschaft und Ethik einander aus? Dies war eine der Kernfragen, mit denen sich die Studierenden auseinander zu setzen hatten. Vorrangig ging es dabei um Unternehmensethik in Zeiten leerer Kassen, „ein zeitlos aktuelles Thema“, so Fritz Müller, der Vorstandsvorsitzende der AOK Hessen (im Amt bis Ende 2015).

Gegründet wurde die AOK Hessen 1993. Sie entstand aus dem Zusammenschluss von 20 selbstständigen hessischen AOKn mit dem damaligen Landesverband. Die AOK Hessen ist die mitgliederstärkste Krankenkasse in Hessen. In Bad Homburg vor der Höhe hat die Kasse ihren Hauptsitz. In 53 Beratungszentren sowie über Callcenter werden die über 1 500 000 Versicherten (davon ungefähr 1 100 000 Mitglieder) und etwa 100 000 Firmenkunden betreut. Damit ist gut ein Viertel der hessischen Bevölkerung AOK-versichert.

Es soll eine Welt sein, die von mehr Menschlichkeit, Verständnis und Offenheit geprägt ist, berichtete Müller. Eine klare Absage erteilte er also der gegenwärtigen Kälte in den meisten Betrieben. Auch das Instrumentarium auf dem Wege dorthin legten die einzelnen Projektgruppen vor. Von Verantwortung und der sie tragenden Säule war da viel die Rede. Diese sind nach Ansicht der Studenten unter anderem Wertschätzung und Risikobereitschaft, Vertrauen, Nähe, aktive und passive Kritikfähigkeit, Gleichbehandlung und Teamfähigkeit.

Dem Lernziel entsprechend hatte sich natürlich auch ein Team mit der Verantwortung in der medizinischen Versorgung zu befassen. Dabei scheuten sich die Teilnehmer nicht, die verschiedenen Faktoren zu hinterfragen, welche die medizinische Versorgung beeinflussen. Sie stellten Qualität und Wirtschaftlichkeit gegenüber und suchten die Balance zwischen Leistungsbeschränkung, Gewinnmaximierung und Budgetierung. Sicher kein leichtes Unterfangen angesichts diverser Schief lagen auf diesen Feldern.

*[Das Gespräch fand am 5. Juni 2004 statt.]*

## Aktuell nachgefragt!

**Welche Kernbotschaften möchten Sie jungen Menschen mit auf den Weg geben?**

Das Reden muss deckungsgleich mit dem Handeln sein – und führen Sie immer so, wie Sie gerne geführt werden würden.

**Welches ist für Sie der wichtigste Wert?**

Wertschätzung gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Keine „Härte“, aber konsequentes Führen ist wichtig.

### *Was zeichnet aus Ihrer Sicht eine „anständige“ Führungskraft aus?*

Man muss Menschen mögen und mit Freude führen. Auch in Stresssituationen sollte man stets fair bleiben. Jeder Mitarbeiter hat ein ganz spezielles Potenzial, dieses gilt es zu entwickeln. Ein guter Führungsstil entsteht nicht durch vermeintlich all-gemeingültige Theorien, sondern durch einen situativen Führungsansatz. Entscheidend ist es, als Person authentisch zu sein.

### *Wie werden in Ihrem Unternehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Ethik sensibilisiert?*

Grau ist hier alle Theorie: Ethische Grundsätze sollten auf Führungsebene vorgelebt werden.

### *Wo sehen Sie die Grenzen der Unternehmensethik in einer globalisierten Welt?*

Zwischen Marktorientierung und ethischen Grundsätze kann eine Diskrepanz entstehen. Dieser sollte man sich bewusst sein und nicht von seinen ethischen Grundsätzen abweichen.

### *Diese Welt wäre ein besserer Ort, wenn ...?*

zwischenmenschliche Wertschätzung und Respekt seltener vernachlässigt würden.



Wolfgang Dondorf

„Carpe diem! Genieße den Tag in all seinen Facetten.“

---



### Impulse

„Von meinen Mitarbeitern fordere ich viel Leistung. Dabei ist es aber wichtig, dies selber vorzuleben.“

„Man muss von innen brennen, um andere anzustecken.“

„Wer lügt muss ein gutes Gedächtnis haben.“

„Jede Führungskraft bekommt die Mitarbeiter, die sie verdient.“

„Entscheidend ist es, die Verantwortung für seine Fehler zu übernehmen, denn den Hauptverantwortlichen sehe ich morgens beim Rasieren im Spiegel.“

„Bei schwierigen Entscheidungen setze ich auf die Vier-Fragen-Probe von Rotary: Ist es wahr? Ist es fair für alle Beteiligten? Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen? Kann ich alle vier Fragen mit ja beantworten, weiß ich, dass ich diese Entscheidung mit gutem Gewissen treffen kann.“

### Wolfgang Dondorf, Dipl.-Ingenieur

Vorstandsvorsitzender

Pfeiffer Vacuum AG

(bis 2007)

gegenwärtige Position: im Ruhestand

Jahrgang 1944

verheiratet

Ausbildung / Studium: Studium der Elektrotechnik an der RWTH Aachen

Hobbies: Flugzeuge fliegen mit europäischer und amerikanischer Pilotenlizenz, Segeln, Reisen, Lesen, Handwerkern

### Berufliche Laufbahn

1971–1978: Technischer Leiter Sprague Electric, Rheydt und Genf

1979–1982: Geschäftsführer Square D, Gummersbach

1983–1989: Geschäftsführer Pulsotronic, Gummersbach

1990–1994: Geschäftsführer King Plastic, Gummersbach

1994–1996: Geschäftsführer Balzers-Pfeiffer, Aßlar

1996–2007: Vorstandsvorsitzender Pfeiffer Vacuum AG, Aßlar

Aktivität bei THM-StudiumPlus: Gründungsmitglied