

# Management in unsicheren Zeiten

Wie wirtschaftsethische Reflexion und Gestaltung helfen können,  
den eigenen Kompass nicht zu verlieren.

**A**ktuell sind Führungskräfte mit umfangreichen und vor allem sich ständig wandelnden Herausforderungen konfrontiert. Märkte brechen ein, wesentliche Technologien werden in anderen Ländern entwickelt, Politikerinnen und Politiker setzen persönlichen und staatlichen Egoismus anstelle von Gemeinwohlorientierung. Regelungen zum Klimaschutz, an denen jahrelang gemeinsam gefeilt wurde (Stichwort: „Level Playing Field“), um einen dringend nötigen gesellschaftlichen Fortschritt zu ermöglichen, sind kaum in Kraft getreten, wieder infrage gestellt, oder eingekürzt (Stichwort: EU-Omnibus). Wie kann man trotzdem gewinnbringende Entscheidungen treffen und Unternehmen erfolgreich lenken?

Es hilft, mit systemischem Verständnis und einem ethischen Kompass an Entscheidungen heranzugehen. Jedes Unternehmen ist gleichzeitig ein Teil und Produkt der Gesellschaft, wie die Gesellschaft von morgen ein Resultat der Wirtschaft von heute sein wird. Wesentliche ökologische und soziale Probleme hängen eng mit der Art des Denkens über Wirtschaft und das Verhalten aller im Wirtschaftsprozess Beteiligten zusammen. Wie gelingt es, gleichzeitig einen positiven Einfluss auf People, Planet & Profit zu nehmen?

Stabilität trotz wechselnder Rahmenbedingungen erreicht nur, wer einen reflektierten Wertekompass besitzt und unternehmerisch einen enkeltauglichen Kurs eingeschlagen hat. Engagierte Menschen, zum Beispiel im VNU, bauen ihre Entscheidungen auf globalen, gesellschaftsfördernden Werten wie Partnerschaft, Fairness, Wahrhaftigkeit und Gewaltlosigkeit, letztlich auf humanistischen Prinzipien und Gegenseitigkeit auf. Es mag gerade schwierig sein, an diesen Werten, dem Rückgrat zukunftsfähiger Gesellschaften, festzuhalten. Doch tun wir es nicht, befeuern wir soziale und ökologische Zerstörung.

## Verlässlichkeit und Orientierung schaffen

Unternehmen müssen sich in unsicheren Zeiten klar positionieren, um Verlässlichkeit und Orientierung für alle Beteiligten zu schaffen. Wird man zum Spielball der Politik und nimmt das Streben nach Nachhaltigkeit – wie zum Beispiel Maßnahmen zum Diversity Management – aus dem Programm, oder übernimmt man eine gesellschaftlich aktive Rolle für ein Morgen, auf das alle stolz sein können? Man muss nicht Menschen und Umwelt ausbeuten, nur weil entsprechende Regelungen gelockert oder aufgehoben werden. Ebenso wenig muss man die Einführung nachhaltiger, transparenter Prozesse nach hinten verschieben, weil ein Gesetz erst etwas später in Kraft tritt. Es gibt genügend gewinnbringende Geschäftsfelder, in denen sich nachhaltige Lösungen positiv auf Gesundheit, Ernährung, Forschung, Erziehung usw. auswirken können. Unternehmen, die als verantwortungsvolle, konstruktive und verlässliche Akteure in der Gesellschaft agieren, erhalten die Reputation eines legitimen Spielers, der sich über das legale Minimum hinaus, als innovativ und zukunftsfähig erweist.

Der Handprint, also der bewusste, positive Beitrag zur Nachhaltigkeit, ist hier entscheidend. Dieser braucht exzellente, reflektierte Führungskräfte, die jenseits einer von der VWL abgekoppelten BWL mit „Cash-in/Risk-out“-Ideologie in der Lage sind, langfristig nachhaltige Werte zu schaffen. Die mentale Wasserscheide ist dabei, Geld als Gestaltungsmittel für eine lebenswerte Zukunft zu sehen und nicht als Endziel des Wirtschaftens. Gesundes Wirtschaften funktioniert mit Menschen für Menschen. Humanität und Gegenseitigkeit sind Grundprinzipien des Weltethos nach Hans Küng und bedeuten, dass wertebasiertes Führen nachhaltige Ergebnisse erzielt. Unternehmen, die diese Prinzipien in ihre Geschäftsstrategien integrieren, tragen demnach nicht nur zum Wohl der Gesellschaft und der Umwelt bei, sondern sichern auch ihren eigenen langfristigen Erfolg.

Nachhaltige und ethische Unternehmensführung ist in unsicheren Zeiten nicht nur möglich, sondern notwendig. Wer sein strategisches Fähnchen immer in den Wind hängt, vergeudet viel Energie und wirkt unglaublich. Stattdessen gilt: Kurs halten durch reflektiertes Handeln, klare Werte und ein starkes Engagement. So können wir eine bessere Zukunft für alle gestalten – für die Menschen, den Planeten und die Unternehmen. Die gemeinsame Reflexion von Umweltberatern und -zertifizierenden mit Führungskräften ist dabei essenziell für zukunftsfähige Innovationsprozesse und ein erfolgreiches Geschäftsmodell.



**Klaus Schuler**

Ressortleiter Wirtschaftsethik beim VNU und  
Gründer & Geschäftsführer der Tripl3Leader GmbH

Foto: privat

## TERMINE 2025

**24. Juni 2025** (online):

Jahrestagung – Vorträge und World Cafés von und für  
VNU-Mitglieder

**24. September 2025** (Präsenz):

Umweltgutachtertag, Fachveranstaltung für Umweltbegutachtungen, Audits und Beratungen zum Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement, DLR e. V., Köln

**24. März 2026** (Präsenz):

Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementtag, Trends und Tools für die nachhaltige Unternehmensentwicklung, IHK Frankfurt am Main

[www.vnu-ev.de/Veranstaltungen](http://www.vnu-ev.de/Veranstaltungen)