

FORUM

WIRTSCHAFTSETHIK

FORUM

4|06

THEMA

Das ZfW

Wirtschafts- und Unternehmensethik als
anwendungsorientierte Forschung

REZENSIONEN

- Responsible Leadership
- Zwischen Realität und Ideal.
Zur Vereinbarkeit von buddhistischer
Ideologie und Marktwirtschaft

STICHWORT

Sarbanes Oxley Act

dn
we

DEUTSCHES
NETZWERK
WIRTSCHAFTS-
ETHIK

EUROPEAN
BUSINESS ETHICS
NETWORK
DEUTSCHLAND E.V.

[ofn]
[we]

Oesterreichisches
Netzwerk
Wirtschaftsethik

MEMBER OF DNWE AND EBEN

IMPRESSUM

FORUM Wirtschaftsethik erscheint mit vier Heften pro Jahr; der Preis für das Jahresabonnement beträgt D 32,- €, CH 48,- CHF (zzgl. Versand). Für Mitglieder des DNWE und des ÖNWE ist der Bezug der Zeitschrift kostenlos.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Verfassers wieder, nicht aber die Auffassung der Redaktion der Zeitschrift FORUM Wirtschaftsethik, des DNWE oder des ÖNWE.

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Zeitschrift darf nicht – auch nicht in Teilen – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es in Druckform, als Film oder digital reproduziert, verwendet oder gespeichert werden.

Das DNWE haftet nicht für Manuskripte die unverlangt zugesandt wurden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt wird. Manuskripte sollen wenn möglich digital im Word-Format auf Diskette oder per Email-Attachment eingereicht werden.

Buchrezensionen und Artikel sind der Redaktion stets willkommen, unterliegen für eine Veröffentlichung jedoch dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Redaktion.

FORUM Wirtschaftsethik
(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben
vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik
EBEN Deutschland e.V.

Kontakt:

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/7715-83
Fax: ++49/(0)3583/7715-85
Email: info@dnwe.de
Internet: <http://www.dnwe.de>

Bankverbindung:

Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien
BLZ: 85050100
Kontonummer: 3000217648

Redaktion:

Prof. Dr. Michael S. Aßländer
Stiftungslehrstuhl für Wirtschafts-
und Unternehmensethik
Universität Kassel
Nora-Platiel-Str. 4-6 (K33), D-34127 Kassel
Tel.: ++49/(0)561/804-3857
Fax: ++49/(0)561/804-2818
Email: asslaender@uni-kassel.de

Prof. Dr. Andreas Suchanek
Lehrstuhl für Sustainability and Global Ethics,
Wittenberg Center of Global Ethics
Collegienstr. 62, D-06886 Wittenberg
Tel.: ++49/(0)3491/466-231
Fax: ++49/(0)3491/466-258
Email: andreas.suchanek@wcge.org

Dr. Ulrich Thielemann
Institut für Wirtschaftsethik,
Universität St. Gallen
Guisanstr. 11, CH-9010 St. Gallen
Tel.: ++41/(0)71/224-2644
Fax: ++41/(0)71/224-2881
Email: ulrich.thielemann@unisg.ch

Redaktionsassistentz:

Silvia Schröter
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/7715-83
Fax: ++49/(0)3583/7715-85
Email: info@dnwe.de
Internet: <http://www.dnwe.de>

Anzeigen und Rezensionen:

Dr. Andreas Grabenstein
Tel./Fax: ++49/(0)9122/885558
Email: grabenstein@pro-ethik.de

Regionalforen:

Dr. Daniel Dietzfelbinger
Tel.: ++49/(0)89/20205530
Email: dd@daniel-dietzfelbinger.de

Gestaltung:

Angelika Kauderer
Grafik-Design
Rablstraße 46, D-81669 München
Email: angelika.kauderer@t-online.de

Produktion:

WinterDruck
Herrnhuter Druck + Verlagshaus
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut
Tel.: ++49/(0)35873/418-0
Fax: ++49/(0)35873/418-88
Email: post@winterdruck.de

Inhalt

4	EDITORIAL
	THEMA
7	Das ZfW – Wirtschafts- und Unternehmensethik als anwendungsorientierte Forschung
12	Vita Josef Wieland
14	Vita Klaus M. Leisinger
17	Vita Reinhard Pfriem
20	Vita Birger P. Priddat
23	„Creating Value through Responsible Business“ Corporate Citizenship bei Novartis
31	Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen. Erarbeitung eines internationalen ISO Standards ,Social Responsibility‘ (ISO 26000)
37	WerteManagementSystem^{ZfW} (WMS^{ZfW}) Prinzipien und Bausteine für Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung
45	Anwendungerrat für WerteManagement (AfW)^{ZfW}: Mitgliedsfirmen
	REZENSIONEN
46	Responsible Leadership
49	Zwischen Realität und Ideal. Zur Vereinbarkeit von buddhistischer Ideologie und Marktwirtschaft
	STICHWORT
52	Sarbanes Oxley Act
	TAGUNGSBERICHTE
54	Sharing Ideas and Best Practices in Business Ethics
56	Wertorientierungen, Wertkonflikte und Wertemanagement im Unternehmenskontext
	DISSERTATION
58	Die Bedeutung von Werten in Unternehmen – Was ändert sich, wenn in Unternehmen über Werte gesprochen wird?

Liebe Leserinnen und Leser,

Bereits mehrfach wurde an den Vorstand der Wunsch herangetragen, mehr über die Arbeit des Zentrums für Wirtschaftsethik (ZfW) in Konstanz zu erfahren. Wir haben dies zum Anlass genommen, in der letzten Ausgabe dieses Jahres über die Arbeit des ZfW zu berichten.

Den Auftakt bildet ein Beitrag von *Josef Wieland*, in dem er die Gründungsgeschichte und die Gründungsidee des ZfW nochmals Revue passieren lässt. Dabei geht *Wieland* auch auf die bisher vom ZfW geleistete Arbeit und die hierbei gesammelten Erfahrungen ein. So etwa gab die zunehmende Vielfalt der behandelten Themen Anlass dazu, die Organisationsstruktur des ZfW neu zu überdenken. So wurde 2005 die Schaffung neuer Direktorate beschlossen. Neben *Prof. Dr. Josef Wieland*, der weiterhin für das Themengebiet „Wertestandards“ verantwortlich zeichnet, leiten nun *Prof. Dr. Reinhard Pfriem* von der Universität Oldenburg (Themengebiet „Nachhaltigkeit“), *Prof. Dr. Birger P. Priddat* von der Zeppelin University in Friedrichshafen (Themengebiet „Sozialpolitik“) und *Prof. Dr. Klaus M. Leisinger* von der Novartis Foundation for Sustainable Development (Themengebiet „Menschenrechte“) die wissenschaftlichen Geschicke des ZfW.

In seinem Beitrag zum Thema „Corporate Citizenship bei Novartis“ schildert *Michael Fürst* die Umsetzung eines Wertemanagements am Beispiel der Novartis AG. Dabei zeigt Fürst, dass es durchaus im Interesse der Unternehmen ist, sich mit den eigenen Werten zu beschäftigen. So steige einerseits der Druck der Öffentlichkeit, die eine stärkere soziale Verantwortung der Unternehmen einfordert, andererseits aber gilt es für Unternehmen, mit den eigenen Ressourcen zu haushalten. Ein gezieltes Wertemanagement schafft hier die Voraussetzungen, um die eigenen Werte zu definieren, die hierfür verfügbaren Ressourcen zu identifizieren und so die Übernahme sozialer Verantwortung mit den eigenen Möglichkeiten in Einklang zu bringen. Unternehmen müssen lernen, sich als Corporate Citizens zu verstehen, für deren langfristigen Erfolg die Kooperationsfähigkeit immer entscheidender wird. Damit aber gewinnen auch die „kooperationsentscheidenden Faktoren“ Moral, Ethik und Kultur eines Unternehmens zunehmend an Bedeutung.

Maud Schmiedeknecht befasst sich in ihrem Artikel mit dem aktuellen Stand bei der Entwicklung eines Internationalen ISO Standards zur Social Responsibility (ISO 26000). Ziel der Bemühungen der International Standard Organisation ist es, bis Ende 2008 einen Leitfaden für die Soziale Verantwortung von Organisationen zu erarbeiten. Dabei versteht sich der Standard als ein in allen Ländern einsetzbares und auf alle Organisationen übertragbares Instrument. Ziel ist es, die Entwicklung und Umsetzung der Rahmenbedingungen für eine



soziale Verantwortung in Organisationen zu unterstützen. So etwa soll durch den Standard die Entwicklung von Social Responsibility Regularien in den Organisationen verbessert und deren Implementierung erleichtert werden. Mit *Josef Wieland* als Interessenvertreter der Wissenschaft ist auch das ZfW innerhalb der ISO Working Group vertreten.

Das vom ZfW erarbeitete Wertemanagementsystem bildet den Abschluss unserer Berichterstattung. Zwischenzeitlich ist dieser Leitfaden für Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung in englischer, französischer, russischer und chinesischer Sprache erhältlich. Damit unterstreicht das Zentrum für Wirtschaftsethik seine internationale Reputation auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik.

In den weiteren Rubriken dieser Ausgabe berichten wir von der dritten Europäischen Konferenz für CSR-Beauftragte, die in diesem Jahr unter dem Motto „Sharing Ideas and Best Practices in Business Ethics“ stand und gemeinsam vom Britischen Institut of Business Ethics, dem französischen Cercle D'Éthique des Affaires und dem European Business Ethics Network in Paris ausgerichtet wurde. Zudem fasst *Julia Roloff* die Ergebnisse des Workshops „Wertorientierungen, Wertkonflikte und Wertemanagement im Unternehmenskontext“ vom September dieses Jahres in Zittau zusammen, die als Kooperation von DNWE und dem Internationalen Hochschulinstitut in Zittau stattfand. Unter dem „Stichwort“ „Sarbanes Oxley Act“ informiert *Dirk Fischer* über die wirtschaftsethisch relevanten Neuerungen innerhalb der US-amerikanischen Gesetzgebung im Nachgang zu den Skandalen um Enron. Weiterhin wollen wir Sie wie immer auch in diesem Heft über Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik informieren und in unserer Rubrik „Promotionen“ erneut ein aktuelles Dissertationsprojekt aus dem Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik vorstellen.

Wir hoffen, dass Ihnen auch die letzte Ausgabe in diesem Jahr ein spannendes Lesevergnügen bereitet und wir mit dem vorliegenden Heft Ihr Interesse für die Arbeit des Zentrums für Wirtschaftsethik wecken konnten.

Eine kleine Anmerkung in eigener Sache zum Schluss: Mittlerweile steht der Termin der folgenden EBEN Research Conference fest. Die Tagung zum Thema „Finance and Society in Ethical Perspective“ wird auf Einladung des Italian Chapters vom 21.-22. Juni 2007 in Bergamo in Italien stattfinden.

Michael Abländer

Andreas Suchanek

Ulrich Thielemann





Das ZfW

Wirtschafts- und Unternehmensethik als anwendungsorientierte Forschung

Text: Josef Wieland

Das „Zentrum für Wirtschaftsethik“ (ZfW) wurde im Jahre 1998 durch den Vorstand des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik gegründet. Diese Gründung wurde durch führende Personen aus Wissenschaft und Wirtschaft unterstützt. Zu nennen sind hier vor allem aus dem DNWE-Vorstand Prof. Dr. Horst Steinmann und Dr. Dr. Thomas Bausch und für die Wirtschaft der damalige Vorstandsvorsitzende der Bosch AG, Prof. Dr. Marcus Bierich.

Der Vorstand des DNWE beauftragte seinerzeit Herrn Dr. Rainer Öhlschläger und den Verfasser dieses Artikels, die Geschäftsführung (Öhlschläger) und die wissenschaftliche Direktion (Wieland) für den Aufbau dieses Forschungszentrums in Konstanz zu übernehmen. Beide Herren füllen diese Funktion seither ehrenamtlich aus. Der Vorstand des DNWE verfolgte mit der Gründung eines Forschungszentrums die Idee, dass neben dem theoretisch, philo-

sophisch und weltanschaulich offenen DNWE eine Institution geschaffen werden sollte, die anwendungsorientierte Forschungsarbeit auf dem Feld der Wirtschafts- und Unternehmensethik leisten sollte. Dabei standen vor allen Dingen Anstrengungen im Vordergrund, die praktische Relevanz der Wirtschafts- und Unternehmensethik und des DNWE gerade für Wirtschaft und Unternehmen zu stärken. Dieser Idee entspricht die rechtliche Konstruktion des Zentrums für Wirtschaftsethik. Einerseits ist es eine gemeinnützige GmbH, deren alleiniger Gesellschafter das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik ist. Die Gesellschafterversammlung kontrolliert die Arbeit und die Finanzen des ZfW und lässt sich jährlich über die wissenschaftlichen Aktivitäten und Planungen des Direktoriums berichten. Andererseits ist das ZfW in seiner wissenschaftlichen Ausrichtung und Arbeit unabhängig von etwaigen Weisungen des Gesellschafters. Es finanziert seine Aktivitäten selbst

und darf dabei das eingezahlte Grundkapital nicht für die laufenden Geschäfte benutzen oder gar aufzehren. Dies ist bis auf den heutigen Tag geschehen.

Inhaltlich war die Gründung dieser Forschungsinstitution eine Reaktion auf die Globalisierung der Märkte und die Dezentralisierung der Unternehmen und die damit verbundenen neuen ordnungspolitischen und unternehmensethischen Herausforderungen für die Wirtschaft. Es war eine Zeit, in der zunehmend die praktische Bedeutung der Ethik für die Wirtschaft und ihre Unternehmen und zugleich der Mangel an legitimierten und praktikablen wirtschaftsethischen Standards klar wurde. Entscheidender Aspekt der Forschungsaktivitäten war daher in den ersten Jahren die Arbeit an einem Standard für die Entwicklung, Implementierung und Überwachung von Ethikprogrammen und Wertemanagementsystemen für Unternehmen und andere Organisationen, der bestimmten Glaubwürdigkeits- und legitimierenden Mindestanforderungen entspricht. Neben dieser Entwicklung eines Standards für die deutsche und europäische Wirtschaft stand von allem Anfang an auch die Idee der Entwicklung eines praxisorientierten Trainingsprogramms für Unternehmen, Verbände und Verwaltungen und darauf basierend auch eine Art Weiterbildungsprogramm für Studenten. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Kernkompetenzen des Zentrums für Wirtschaftsethik immer die Entwicklung von Management- und Organisationsstandards für eine moralisch und ökonomisch gelungene Unternehmenspraxis und entsprechende Weiterbildungsprogramme im unternehmerischen und universitären Bereich waren.

Bereits im Jahre 1999 gelang es dem ZfW, einen von Unternehmen getragenen so genannten „Standardisierungsausschuss“ einzuberufen, der an der Entwicklung eines Standards für Wertemanagement arbeiten sollte. Diesem Ausschuss gehörten seinerzeit sowohl große deutsche Unternehmen als auch

mittelständische Unternehmen an. So waren auf der konstituierenden Tagung dieses Standardisierungsausschusses, die Anfang Februar des Jahres 1999 in München auf Einladung der Bayerischen Bauindustrie stattfand, Firmen wie Otto-Versand Hamburg, BASF Ludwigshafen, KPMG Frankfurt, TÜV-Mitte Essen, Bilfinger + Berger München, Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) Frankfurt und das Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW) aus Essen vertreten. Ausschlaggebendes Kriterium für die Auswahl der Teilnehmer war die Praxiserfahrung mit Standards und deren Umsetzung in Managementsysteme, vor allem im Hinblick auf ethische Aufgabenstellungen. In diesem Zusammenhang war vor allem die Bayerische Bauindustrie von Bedeutung, die ja bereits zwei Jahre zuvor ihr „EthikManagement der Bauwirtschaft“ entwickelt und etabliert hatte.

Die Arbeit an diesem Standard – „WerteManagementSystem^{ZfW} – Standard für Nachhaltiges Management“, so der vollständige Titel – wurde Ende des Jahres 2002 abgeschlossen. Er wurde erarbeitet als ein Produkt von Praktikern für Praktiker. Dem „Standardisierungsausschuss“ gehörten zu diesem Zeitpunkt bereits weitere Firmen wie etwa ABB Mannheim, Fraport Frankfurt, Novartis Basel, SchwarzPharma Monheim, Siemens München und Yello Strom Karlsruhe an. Für das WerteManagementSystem^{ZfW} wurde ebenfalls ein Auditsystem entwickelt, das im Wesentlichen auf Erfahrungen der Bayerischen Bauindustrie basiert. Außerdem wurden Trainingsseminare konzipiert und durchgeführt, die sich an Berater, Auditoren und Unternehmen wenden, die an der Einführung eines Wertemanagementsystems nach dem Standard des ZfW interessiert sind. Der Standard WerteManagementSystem^{ZfW} ist in der Zwischenzeit zu einem akzeptierten Managementinstrument und einer der Referenzpunkte in der deutschen und europäischen Diskussion für diesen Bereich geworden. Dies liegt grundlegend vor allen Dingen daran, dass es gelungen ist, die Firmen,



*Dr. Rainer
Öhlschläger*

die diesen Standard entwickelt haben, in einem „Anwenderrat für Wertemanagement“ (AfW^{ZfW}) zusammenzufassen. Dieser Anwenderrat, dem in diesem Jahr weitere Unternehmen wie die Deutsche Telekom und DaimlerChrysler beigetreten sind, trifft sich kontinuierlich und ist mittlerweile zu einem lebhaften Praxisforum mit Austausch von Erfahrungen unter Managern geworden, die sich professionell mit der Umsetzung von Wertemanagement- und Ethikprogrammen beschäftigen.

Es hat sich als richtig erwiesen, den Standard WertemanagementSystem^{ZfW} von allem Anfang an als einen deutschen Beitrag zu einer EU-weiten Diskussion zu betrachten und ihn für den Vergleich und den Austausch mit anderen Erfahrungen auf diesem Gebiet zu öffnen. Dies geschah ab dem Jahre 2003 in einem Projektverbund mit dem Center for Ethics, Law and Economics (CELE) an der Universität Castellanza, dem SIGMA-Institut des britischen Arbeitsministeriums in London, dem weltweit führenden Provider für CSR-Standards, AccountAbility London und dem staatlichen französischen Institut für Normung, AFNOR in Paris. Es gelang, zweimal hintereinander EU-Mittel einzuwerben für ein

gemeinsames Forschungsprojekt zum Thema „Corporate Social Responsibility“, dessen Fokus es war, Basisbausteine, Gemeinsamkeiten und Differenzen, Konvergenz und Divergenz der Entwicklungen europäischer WertemanagementSysteme im Hinblick auf die Herausbildung eines europäischen Standards zu untersuchen. Auch in diesem Projekt haben Wissenschaftler und Manager aus den beteiligten europäischen Ländern zusammengearbeitet. Der Schlussbericht des Projekts wurde in den Gremien der Europäischen Kommission aufmerksam registriert und entsprechend veröffentlicht.

Darauf aufbauend konnte das Zentrum für Wirtschaftsethik sich dann in einer logischen Fortsetzung der nun schon jahrelang anhaltenden Arbeit und Sammlung von Expertise für die Mitwirkung an der Erarbeitung des ISO-Standards 26000 für Social Responsibility qualifizieren. Es ist in einem gemeinsamen Projekt mit dem Konstanz Institut für Wertemanagement (KIeM) Mitglied des deutschen ISO-Spiegelkomitees und hat bisher an allen internationalen Tagungen der ISO Working Group teilgenommen und diese wissenschaftlich begleitet (siehe dazu den Artikel von Frau Schmiedeknecht in diesem Heft). Thematisch konnte dadurch das WertemanagementSystem^{ZfW} weiterentwickelt werden zu einer Fragestellung, die für die globalisierte Welt von einiger Bedeutung zu sein scheint, nämlich der Frage, ob und auf welche Weise die Governance von Netzwerken eine neue Methode ist, globale Steuerungsdefizite zu überwinden.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass vom Jahre 1999 an bis auf den heutigen Tag die Arbeit an der Entwicklung eines Standards für eine gute unternehmensethische Praxis zentral war für das ZfW. Zusammen mit den Dienstleistungen einer Auditierung und einer Ausbildung sind das die Kernkompetenzen des Zentrums für Wirtschaftsethik, die auch genutzt werden können, um jährlich einmal die Herbstakademie für Wirtschaftsethik in Wein-

garten durchzuführen. Im Auftrag des Vorstandes des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik organisiert das ZfW diese einwöchige Veranstaltung, in der sich etwa 20 bis 30 Studenten gemeinsam mit den theoretischen und philosophischen Grundlagen und den neuesten Entwicklungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik beschäftigen und zugleich praxisnahe Vorträge hören sowie ein Unternehmensplanspiel unter Marktbedingungen durchführen. Auch hier zeigt sich die Grundidee des ZfW, dass Theorie- und Anwendungsorientierung als zusammengehörig gedacht und durchgeführt werden müssen.

Die Mitarbeit an einem ISO-Standard 26000 für Social Responsibility wird bis zum Jahre 2008 einen der Schwerpunkte der Arbeit des ZfW bilden, aber beileibe nicht sein ausschließliches Aktivitätsfeld sein. Dies war von allem Anfang an nicht so. Gleich im Gründungsjahr 1999 hat das ZfW ein Forschungsprojekt „Moralische Werte in deutsch-russischen Unternehmensbeziehungen“ durchgeführt. Dieses Projekt führte deutsche und russische Unternehmen zusammen, die einen gemeinsamen Code of Conduct erarbeiteten. Dabei waren die Partner die Katholische Akademie Weingarten, die Civil Society European Academy in Moskau und die Jablko-Fraktion der DUMA. Im Jahre 2001 folgte dann ein gemeinsames Projekt mit dem Conference Board New York, in dem eine international vergleichende empirische Studie zum Thema Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility durchgeführt, abgeschlossen und publiziert wurde. Dem folgte im Jahr 2003 und 2004 ein gemeinsames Projekt mit Prof. Dr. Reinhard Pfriedm von der Universität Oldenburg zum Thema „Ethikmanagement in der Naturkostbranche“. Dieses Projekt hat nicht nur den Beweis erbracht, dass das Wertemanagement System^{zW} für alle Branchen und Betriebsgrößen geeignet ist, sondern es war auch Ausdruck der Kooperationsbemühungen des ZfW mit allen gesellschaftlichen Gruppen. Gerade mit Blick auf den

gegenwärtigen „Gammelfleisch-Skandal“ gewinnen die Ergebnisse dieses Projekts zunehmend an praktischer Bedeutung. Ab dem Jahr 2005 hat das Zentrum für Wirtschaftsethik gemeinsam mit dem Gymnasium in Gaienhofen ein Curriculum „Wirtschaftsethik für Gymnasien“ entwickelt, das als bilinguales Ergänzungsfach „Wirtschaft und Verantwortung“ (WuV) mit Beginn des Schuljahres 2004/2005 eingeführt wurde. Das Interesse der Schüler der Oberstufe war außerordentlich groß, ebenso die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit. Das Fach wird seit zwei Jahren an der Schule gelehrt und trifft immer noch auf eine große Zustimmung der Schüler. Zur Zeit sind wir dabei, die Lehrmaterialien herzustellen, die Inhalte des Faches weiter auszuarbeiten und die Weiterbildung der Lehrer für dieses Fach zu unterstützen. Dieses Projekt wurde in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Joachim Fetzer, Fachhochschule Würzburg, durchgeführt. Die Vielzahl und Bandbreite der hier angeführten Projekte demonstrieren, dass das ZfW sich immer als Kooperationspartner verstanden hat. So haben wir tatsächlich drei Formen von Projekten entwickelt: Eigenprojekte, Partnerprojekte und Projekte von Partnern unter dem Dach des ZfW.

Im Jahr 2005 hat sich das ZfW eine neue organisatorische Struktur gegeben, die den Kooperationsgedanken umsetzt. Es wurde beschlossen, aufbauend auf der bisherigen Arbeit die thematische Basis des ZfW (Standards für Wertemanagementsysteme) auszudehnen durch die Kooptierung und Schaffung neuer Direktorate. So wurde Herr Prof. Dr. Reinhard Pfriedm von der Universität Oldenburg gebeten, ein Direktorium für das Thema „Nachhaltigkeit“ anzunehmen, Herr Prof. Dr. Birger P. Priddat von der Zepelin University in Friedrichshafen wurde gebeten, das Thema „Sozialpolitik“ zu entwickeln und Herr Prof. Dr. Klaus M. Leisinger von der Novartis Foundation for Sustainable Development und der Universität Basel wurde als Direktor für das Thema „Menschenrechte“ kooptiert. Sprecher des Direktoriums und zuständig für das Gebiet „Standards“ ist der Ver-



fasser dieses Artikels. Dahinter steckte allerdings nicht nur die Idee einer thematischen Ausweitung des ZfW, sondern auch die Idee einer tatsächlichen Vernetzung der vorhandenen wissenschaftlichen Arbeiten in Deutschland und in der Perspektive auch in Europa. Heute ist das ZfW ein international bekanntes und anerkanntes Forschungsinstitut auf dem Sektor der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Das zeigt sich nicht nur daran, dass der Standard für das WerteManagementSystem^{ZfW} in die englische, französische, russische und chinesische Sprache übersetzt wurde, sondern auch daran, dass in einer Synopse der italienischen Regierung das deutsche WerteManagementSystem^{ZfW} in der Spitzengruppe ist. Zu diesem Zweck hatte die italienische Regierung in ihrer Funktion als Ratspräsident der EU verschiedene Wertemanagementstandards in Europa und weltweit verglichen – mit dem überaus erfreulichen Ergebnis für das deutsche WerteManagementSystem^{ZfW}. Es hat sich als unbedingt richtig erwiesen, die wissenschaftliche Forschungstätigkeit von allem Anfang an anwendungsorientiert zu gestalten, weil so einerseits die Relevanz des Themas Ethik und auch des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik für die Wirtschaft und ihre Unternehmen gesteigert werden konnte. Gleichzeitig waren die frühzeitigen Vorarbeiten für das Thema Wertemanagement die Basis dafür, dass das Zentrum für Wirtschaftsethik in der heute global geführten Diskussion über solche Wertestandards von einem festen Standpunkt aus arbeiten und forschen kann.

Die Arbeit des ZfW hat sich in einer Reihe von Publikationen niedergeschlagen, von denen hier nur die wichtigsten genannt werden sollen. Im Zusammenhang mit dem WerteManagementSystem^{ZfW} sind vor allen Dingen das „Handbuch Wertemanagement (Murrmann Verlag 2004) und die Publikation „Standards and Audits for Ethics Management Systems – The European Perspective“ (Heidelberg: Springer 2003) zu nennen. Die gemeinsame Untersuchung mit dem Conference Board ist dokumentiert in „Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen“ (Marburg: Metropolis 2002). Das Ethikmanagement in der Naturkostbranche ist in folgender Publikation repräsentiert: „Ethikmanagement in der Naturkostbranche“ (Marburg: Metropolis 2005). Das Curriculum für das Fach „Wirtschaft und Verantwortung“ kann von der Internatsschule Gaienhofen als Broschüre bezogen werden.

KONTAKT

Josef Wieland

Zentrum für Wirtschaftsethik
gGmbH

wieland@fh-konstanz.de



Josef Wieland

Das Zentrum für Wirtschaftsethik ist ein Medium der Kooperation zwischen den Wissenschaften, zwischen Wissenschaft und unternehmerischer Praxis und innerhalb dieser Praxis. Dies ist die Basis seines Erfolges.

Curriculum Vitae

Geboren 1951. Lehre als Industriekaufmann und mehr als zehnjährige Beschäftigung in der Industrie. Danach Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Philosophie. Abschluss als Dipl.-Ökonom im Jahre 1985. Promotion zum Dr. rer. oec. im Jahre 1988; Habilitation im Fach VWL im Jahre 1995 an der Privatuniversität Witten-Herdecke.

Leiter der Forschungsstelle Wirtschaftsethik an der Universität Münster von 1990 bis 1995. Ab März 1995 Professur für BWL mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Unternehmensethik an der HTWG Konstanz (Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung; University of Applied Sciences); seit 2001 Studiengangsleiter des MBA-Studiengangs ‚Human Capital Management‘ (HCM). Privatdozent an der Privatuniversität Witten/Herdecke. August 2001 Berufung auf die C 4-Professur „Unternehmensethik“ an der Universität Kassel. Seit 1.9.2001 Gastprofessur für Management und Ethik an der Universität Jiangsu in Zhenjiang/VR China; seit dem Sommersemester 2006 Gastprofessur an der Royal Holloway University of London.

Direktor des Konstanz Institut für WerteManagement (KIeM), Konstanz; Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik (ZfW), wissenschaftliches Institut des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. (DNWE), Weingarten.

Träger des Max-Weber-Preises für Wirtschaftsethik 1999 des BDI/BDA und des Preises für Angewandte Forschung (Landesforschungspreis) Baden-Württemberg 2004.

Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte

Theorie:

■ *Wirtschafts- und Unternehmensethik*

Ausgangs- und Referenzpunkt der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Forschungsfeld der Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie der Implementierung von WerteManagementSystemen ist die Theorie der Governanceethik von Prof. Dr. Josef Wieland.

Die Governanceethik versteht sich als komparatives Forschungsprogramm, das die Wirkungsweise moralischer Regeln und Werte als endogene Elemente von Governancestrukturen für wirtschaftliche und gesellschaftliche Transaktionen thematisiert und untersucht. Governancestruktur meint hier die Steuerungs- und Kontrollstruktur in Organisationen.

- *Organisation und Wertemanagement*
- *Neue Organisationsökonomik*
- *Angewandte Ethik/Sozialethik*
- *Unternehmenskultur & -kommunikation*
- *Unternehmen und Gesellschaft*
- *Ökonomische Theoriegeschichte*

Empirie:

International vergleichende Forschung (Europa/USA/Russland/China) zur Entwicklung von Systemen des Wertemanagements in Unternehmenskulturen;

organisatorische Möglichkeiten der praktischen Implementierung und Entwicklung von Wertemanagement in der Unternehmenskommunikation und im Integritätsmanagement.

Ausgewählte Publikationen

Die Tugend der Governance. Marburg: Metropolis 2006. Metropolis-Reihe „Studien zur Governanceethik“, Band 4.

Normativität und Governance. Marburg: Metropolis 2005. Metropolis-Reihe „Studien zur Governanceethik“, Band 3.

Die Governanceethik im Diskurs. Marburg: Metropolis 2004. Metropolis-Reihe „Studien zur Governanceethik“, Band 2.

Handbuch Wertemanagement. Hamburg: Murmann Akademie-Verlag 2004.

Standards and Audits for Ethics Management Systems. The European Perspective. Heidelberg: Springer 2003 (Hg.).

Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen. Marburg: Metropolis 2003 (Hg.). Zusammen mit W. Conradi.

Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure. Heidelberg: Physica 2001 (Hg.).

Human Capital und Werte. Die Renaissance des menschlichen Faktors. Marburg: Metropolis 2001.

Dezentralisierung und weltweite Kooperationen. Die moralische Herausforderung der Unternehmen. Marburg: Metropolis 2000 (Hg.).

Die Ethik der Governance. Marburg: Metropolis 1999 (3. Auflage 2004).

Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, Bern/Stuttgart: Haupt 1998 (Hg.).

Hinzu kommen zahlreiche weitere Publikationen in Sammelbänden, Fachzeitschriften und Zeitungen im In- und Ausland sowie Interviews in Funk, Fernsehen und Printmedien.

KONTAKT

Josef Wieland

Fachhochschule Konstanz

wieland@fh-konstanz.de



Klaus M. Leisinger

Bei allen von mir bearbeiteten Themen ist ein Austausch mit Kollegen aus der Wissenschaft ein großer Gewinn. Insbesondere die Zusammenarbeit mit Josef Wieland ist mir sehr wertvoll, weil er bei all seiner theoretischen Kompetenz nie die Bedeutung der kohärenten und konsistenten Umsetzung aus den Augen verliert. Das ZfW ist somit ein Punkt, wo verschiedene „Fäden“ zusammenlaufen – und zu einem tragfähigen Gewebe zusammengewoben werden können.

Curriculum Vitae

Klaus M. Leisinger studierte Ökonomie und Sozialwissenschaften an der Universität Basel (Schweiz), promovierte in Entwicklungssoziologie und habilitierte in Soziologie zum Thema Gesundheitspolitik für die am wenigsten entwickelten Länder. Hauptberuflich leitet Klaus Leisinger die Novartis Stiftung für nachhaltige Entwicklung (www.novartisstiftung.com), dabei kommt ihm eine über 25-jährige Erfahrung mit Programmen der Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe zugute. Von der Arbeit dieser Stiftung, die u.a. Konsultativstatus im Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen hat, haben in den letzten 27 Jahren Millionen armer Menschen direkt profitiert, sei dies durch die Heilung von Lepra (allein 4,5 Millionen geheilte Patienten seit dem Jahr 2000) und die Verminderung anderer Gesundheitsprobleme, durch landwirtschaftli-

che Projekte oder durch soziale und wirtschaftliche Programme der Entwicklungszusammenarbeit.

Für eine Reihe von nationalen und internationalen Organisationen arbeitete Klaus Leisinger in beratenden Funktionen, so z.B. für das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP), die Weltbank (für CGIAR), die Asian Development Bank und die Entwicklungskommission von Lateinamerika (ECLA), und noch heute ist er für den UN Global Compact tätig. Zu seinen Mitgliedschaften gehören das Kuratorium des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik und der Expertenrat der Ethischen Globalisierungsinitiative (EGI) von Mary Robinson sowie das Präsidium der Deutschen Gesellschaft für die Vereinten Nationen. Im September 2005 wurde Klaus Leisinger von Kofi Annan zum Sonderberater des UN-Generalsekretärs für den UN Global Compact berufen.

Neben seiner Tätigkeit bei Novartis ist Klaus Leisinger Professor für Soziologie an der Universität Basel und als Gastdozent an zahlreichen deutschen und schweizerischen Universitäten sowie an der University of Notre Dame, der MIT Sloan School of Management in Cambridge und an der Harvard Universität tätig. Er ist Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaft und Künste. Im November 2004 erhielt er den Ehrendoktor für Theologie an der Universität Fribourg (Schweiz).

Seine akademische Forschung und Praxis widmet er den Themen der gesellschaftlichen Verantwortung von (hauptsächlich international arbeitenden) Unternehmen in den Entwicklungsländern, Unternehmensethik, internationalen Entwicklungszusammenarbeit sowie der Versorgung armer Bevölkerungsschichten mit Arzneimitteln. Seine Forschungsschwerpunkte sind die nachhaltige Umsetzung des UN Global Compact in der Unternehmenspraxis sowie die Spezialthemen „Human Rights and Business“ und „Stakeholder-Politik von Unternehmen“.

Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte

Im Vordergrund meiner wissenschaftlichen Arbeit stehen die Themen Unternehmensethik, Corporate Responsibility, Business and Human Rights im Kontext der Globalisierung sowie konzeptionelle Fragen des United Nations Global Compact. An erster Stelle stehen dabei Fragen der Anwendung, das heißt der praktischen Umsetzung – und dort wiederum setze ich mich mit Stakeholder-Beziehungen (Accountability, Transparency und Effizienz) auseinander. Neben unternehmensethischen beschäftige ich mich noch immer mit entwicklungspolitischen Fragen. Themen sind hier z.B. Bevölkerungswachstum, Good Governance, Millennium Development Goals und ihre Erreichung sowie gesundheitspolitische Themen wie Access to Treatment.

Ausgewählte Publikationen

(Publikationsliste siehe www.novartisfoundation.com/en/articles/publication_list/index.htm):

On Corporate Responsibility for Human Rights. Contribution of the Special Advisor to the Secretary General on the Global Compact, Basel, April 2006 http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/articles_and_papers/index.html.

Ethik im Management (hrsg. mit Hans Ruh), Orell Füssli, Zürich 2004.

Menschenrechte als Herausforderung der Unternehmenspolitik. In: Wieland, J. (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement. Murmann Verlag, Hamburg 2004, pp. 551-592.

Business and Human Rights. In: UN Global Compact/United Nations High Commissioner for Human Rights: Embedding Human Rights in Business Practices. New York/ Geneva 2004, pp. 50 -60.

Business and Human Rights. In: McIntosh, M./ Waddock, S./Kell, G. (Eds.): Learning To Talk: Corporate Citizenship and the development of the UN Global Compact, Greenleaf Publications, London, July 2004, pp. 72-100.

Eine überfällige Kritik an Entwicklungspolitik und praktische Folgerungen. In: Küng, H./ Senghaas D. (Hrsg.): Friedenspolitik. Ethische Grundlagen internationaler Beziehungen. Piper Verlag, München/ Zürich 2003, pp. 384-415.

Corporate Ethics in a Time of Globalization (with Karin Schmitt), Sarvodaya Vishva Lekha Publishers, Colombo 2003.

Whistleblowing und Corporate Reputation Management (sfwu, Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik), Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2003.

Six Billion and Counting. Population Growth and Food Security in the 21st century. Johns Hopkins University Press/IFPRI, Baltimore/Washington DC 2002 (translation into Chinese, 3rd printing Beijing 2003).

Die Sechste Milliarde. Weltbevölkerungswachstum und Nachhaltige Entwicklung. Mit einem Vorwort der Executivdirektorin der UNFPA, Dr. Nafis Sadik, Verlag C.H. Beck, München 1999 (zweite unveränderte Auflage 2000).

Globalisierung, unternehmerische Selbstbindung und wohlverstandenes Eigeninteresse. In: Ulrich, P./Löhr, A./Wieland, J. (Hrsg.): Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung. Perspektiven republikanischer Unternehmensethik. Rainer Hampp Verlag, München 1999, S. 99-118.

Global Responsibility for Sustainable Development. The Role of Multinational Corporations. In: Kumar, B.N./Steinmann, H. (Eds.): Ethics in International Management. De Gruyter, Berlin/New York 1998, pp.163-182.

Unternehmensethik. Globale Verantwortung und Modernes Management. Verlag C.H. Beck, München 1997.

Entwicklung mit menschlichem Antlitz. Die Dritte und die Erste Welt im Dialog. (Hrsg.: Klaus M. Leisinger/Vittorio Höhle), Verlag C.H. Beck, München 1995.

KONTAKT

Klaus M. Leisinger

Novartis Foundation for
Sustainable Development

klaus_m.leisinger@novartis.com





Reinhard Pfriem

Die regulative Idee nachhaltiger Entwicklung wird von zahlreichen Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern für persönlich und politisch sympathisch, wissenschaftlich jedoch für irrelevant gehalten. Das ist ein gefährlicher Trugschluss. Im Rahmen des Zentrums für Wirtschaftsethik sehe ich es als eine meiner Aufgaben an, an der Überwindung dieses Irrtums mitzuarbeiten.

Curriculum Vitae

Geb. 1949 in Wuppertal.

Studium von Politikwissenschaft und Philosophie 1967 - 1972 an der Freien Universität Berlin und der Wirtschaftswissenschaft 1972 - 1976 an der Ruhr-Universität Bochum; dort Abschluss als Magister der Sozialwissenschaften 1976.

Danach Assistent der Geschäftsführung in der väterlichen Druckerei in Wuppertal.

1983 Promotion in Betriebswirtschaftslehre an der Bergischen Universität Wuppertal.

1985 - 1990 nach der persönlichen Gründungsinitiative geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) GmbH in Berlin.

1991 Gastprofessur an der Fachhochschule für Wirtschaft (FHW) Berlin.

Ab Wintersemester 1991/92 Vertretung einer betriebswirtschaftlichen Professur an der Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg.

1993 Mitgründer (inzwischen einzig verbliebener Gründungsgesellschafter) der ecco ecology and communication Unternehmensberatung GmbH in

Oldenburg.

1994 Habilitation bei Prof. Dr. Peter Ulrich an der Hochschule St. Gallen.

Seit 01.04.1994 Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik (www.laub-net.de) an der Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg.

Seit Mai 2003 Mitglied des Direktoriums des Zentrums für Wirtschaftsethik (ZfW).

Seit 2004 Vorsitzender von ONNO e.V., einem nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensnetzwerk in Ostfriesland.

Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte

Vor dem Hintergrund der vorherigen Aufbaujahre beim Berliner Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) GmbH hat sich die seit 1991 an der Oldenburger Universität geleistete Arbeit zunächst vor allem in Theorie und praktischen Projekten mit den Möglichkeiten und Grenzen ökologischer Unternehmenspolitik beschäftigt. Nicht zufällig fiel die

Gründung des IÖW 1985 wie zeitgleich die Gründung der beiden unternehmerischen Vereine zur Förderung betrieblicher Umweltpolitik (Bundesdeutscher Arbeitskreis Umweltbewusstes Management – B.A.U.M. sowie Förderkreis Umwelt – future) zusammen mit den ersten deutschsprachigen Aufsätzen zum Thema Unternehmensethik: die ökologische Herausforderung der Unternehmen trat auf als eine, mit der die gesellschaftlichen Umfeldler der Unternehmen an diese Anforderungen stellten, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Die Forschungen und Praxisprojekte des Lehrstuhls trugen in den nachfolgenden Jahren, u. a. im Zusammenhang mit der Umsetzung der EMAS-Verordnung zu betrieblichen Umweltmanagementsystemen, wesentlich dazu bei, die erfolgsstrategische Vernünftigkeit aktiver ökologischer Unternehmenspolitik zu fundieren.

Die ökologische Herausforderung für Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft ist heute in den Kontext der regulativen Idee nachhaltiger Entwicklung gestellt. Das schlägt sich in der Forschungsarbeit des Lehrstuhls in den letzten Jahren verstärkt nieder. Dabei steht die aktive Rolle, die Unternehmen in ihrer Einflussnahme auf die weitere gesellschaftliche Entwicklung inne haben, im Zentrum, also ihre Rolle als gesellschaftliche Akteure und nicht etwa hauptsächlich Anpassungsoptimierer gegenüber gesellschaftlichen Anforderungen. So beschäftigte sich das Forschungsprojekt „SUMMER – Sustainable Markets eMERge“ über drei Jahre im Auftrag des Bundesforschungsministeriums mit der Generierung nachhaltiger Zukunftsmärkte als neue wettbewerbspolitische Herausforderung für Unternehmen. Schon dabei und noch mehr im seit 2003 laufenden BMBF-Projekt „OSSENA – das Unternehmen nachhaltige Ernährungskultur“ (empirisch und praktisch in der Region Ostfriesland) zeigt sich die kulturelle Aufladung und Prägung des Ökonomischen. Das Feld der Ökonomie ist kein Reich der Gesetzmäßigkeiten und Sachzwänge, wie der main-stream der Ökonomik immer noch glauben macht, sondern selbst eine wesentliche gesellschaftliche Imagination (Cornelius Castoriadis).

Das Programm einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung wird, seit 2004 auch mit entsprechenden Publikationen, weiter ausgearbeitet

im Rahmen der interdisziplinären Oldenburger Forschungsgruppe Unternehmen und Gesellschaft (FUGO), die vom Lehrstuhl wesentlich mitinitiiert wurde und mitgetragen wird. Davon ausgehend ist in Kooperation mit dem Kulturwissenschaftlichen Institut (KWI) in Essen ein bundesweites ForscherNetz entstanden, das nach zwei Workshops in den Rahmen einer DFG-finanzierten Forschergruppe gebracht werden soll.

Der kulturalistische Zugang zum Ökonomischen prägt nicht nur die in Lehrbüchern inzwischen weiter ausgearbeitete Konzeption von Betriebswirtschaftslehre und Strategischem Management, sondern hat auch direkte theoretische Auswirkungen auf den Umgang mit Unternehmens- und Wirtschaftsethik, in Gestalt einer kulturalistischen Unternehmensethik. Bezogen auf den ethischen Diskurs hat der cultural turn eine Umstellung zur Folge: von der klassischen abendländischen Ethik hin zu einer kulturwissenschaftlichen Perspektive des ethischen Reflektierens von Alltagsmoralen. Eine kulturalistische Ethik sucht den moral point of view in den konkreten ethisch relevanten Situationen, und das Suchen kennzeichnet nichts weniger als das eben noch nicht Gefundene. Das richtet sich dagegen, den moral point of view weiterhin aus universalistischen Prinzipien ableiten zu wollen. Mit der Gegenüberstellung von ökonomischer Rationalität bzw. Interesse an individueller eigener Nutzenmaximierung einerseits und Ethik andererseits wird ein überholtes Zwei-Welten-Modell als dualisierende, ja antagonisierende Denkweise immer noch in wesentlichen Teilen des unternehmens- und wirtschaftsethischen Diskurses gepflegt. Die Renaissance der Tugendethik, die mit der kulturalistischen Unternehmensethik verbunden ist, ist performativ und kontextuell zu verstehen. Das Performative betont die sinnliche Situiertheit kultureller Praktiken der Menschen auch im Feld des Ökonomischen.

Unternehmensstrategien sind kulturelle Angebote an die Gesellschaft. Mit diesem zwangsläufig interaktionsökonomischen Ansatz führt der Lehrstuhl seine Forschungsarbeiten und Projekte im Felde der Unternehmens- und Wirtschaftsethik durch, u. a. zu Ethikmanagementsystemen, womit wir meinen, den

reflektierenden und innovationsorientierten Charakter des moral point of view in lebenspraktischen Situationen besser als mit dem Begriff Wertemanagementsystem zur Sprache bringen zu können.

Der kulturalistische Zugang prägt auch den Blick auf die Beratung von und Intervention in Unternehmensorganisationen. Unter dem kulturwissenschaftlichen Dach liegt ein dritter Schwerpunkt des Lehrstuhls neben nachhaltiger Entwicklung und Unternehmensethik im Feld Consulting, in Partnerschaft mit der Juniorprofessur Management Consulting. Gemeinsam mit dieser und der Fachhochschule Oldenburg-Ostfriesland-Wilhelmshaven wird inzwischen auch ein Master-Studiengang Management Consulting durchgeführt.

Ausgewählte Publikationen

Unternehmensstrategien. Ein kulturalistischer Zugang zum Strategischen Management. Metropolis, Marburg 2006.

Pfriem, R./Raabe, Th./Spiller, A. (Hrsg.): **OSSENA – Das Unternehmen nachhaltige Ernährungskultur.** Metropolis, Marburg 2006.

Pfriem, R./Antes, R./Fichter, K./Müller, M./Paech, N./Seuring, S./Siebenhüner, B. (Hrsg.): **Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung.** Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden 2006.

Bleibt alles anders? In: Hans Glauber (Hrsg.): Langsamer Weniger Besser Schöner – 15 Jahre Toblacher Gespräche: Bausteine für die Zukunft, oekom Verlag, München 2006, S. 53-58.

Unsere mögliche Moral heißt kulturelle Bildung. Eben deswegen: Ökonomie und Unternehmen als Felder kultureller Entwicklung. In: Dominika Szope, Pius Freiburghaus (Hrsg.): Pragmatismus als Katalysator kulturellen Wandels – Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten durch liberale Utopien, Lit-Verlag, Berlin 2006, S. 351-375.

Nachhaltiges Wirtschaften aus kulturalistischer Sicht. In: Ernst Tiemeyer, Karl Wilbers (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften – Konzepte, Curricula, Methoden, Beispiele, Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2006, S. 107-114.

Unternehmen und Wirtschaftskulturen. In:

Thomas Göllinger (Hrsg.): Bausteine einer nachhaltigkeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre (Festschrift für Eberhard Seidel), Metropolis, Marburg 2006, S. 73-87.

Unternehmen als Knotenpunkte von Mondialisierungen? In: Jens Badura (Hrsg.): Mondialisierungen – ‚Globalisierung‘ im Lichte transdisziplinärer Reflexionen, transcript Verlag, Bielefeld 2006, S. 253-279.

Es darf gewollt werden. Plädoyer für eine Renaissance der Tugendethik. In: Josef Wieland (Hrsg.): Die Tugend der Governance, Metropolis, Marburg 2006 (mit Christian Lautermann).

Heranführung an die Betriebswirtschaftslehre. Zweite erweiterte Auflage, Metropolis, Marburg 2005.

Fichter, K./Paech, N./Pfriem, R. (Hrsg.): **Nachhaltige Zukunftsmärkte – Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert.** Metropolis, Marburg 2005.

Neue Nutzungsstrategien und nachhaltiges Unternehmertum. In: V. Rabelt/I. Bonas/K. Buchholz/K. Denisow/M. Piek/G. Scholl (Hrsg.): Strategien nachhaltiger Produktnutzung, München 2005, S. 35-47 (mit Niko Paech).

Beratung und Gesellschaft. In: Michael Mohe (Hrsg.): Innovative Beratungskonzepte, Leonberg 2005, S. 19-41.

Das Schmutzige ist das Saubere. Jenseits der vermeintlichen Reinheiten von Moralökonomik und Diskursethik (von Liberalismus und Idealismus). In: Th. Beschorner/B. Hollstein/M. König/M.-Y. Lee-Peukert/O. Schumann (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik – Rückblick, Ausblick, Perspektiven, Hampp, München und Mering 2005, S. 23-57.

KONTAKT

Reinhard Pfriem

Universität Oldenburg

reinhard.pfriem@uni-oldenburg.de



Birger P. Priddat



Wenn man aus der theoriegeschichtlichen Forschung kommt, ist die Wirtschaftsethik nicht von vornherein eine Restriktion der ökonomischen Effizienz, sondern deren Voraussetzung. Natürlich ändern sich in der Geschichte die Normensysteme, aber sie haben Geltung. Für die Ökonomie bedeutet das, dass Märkte nicht ‚rein‘ oder voraussetzungslos arbeiten, sondern rechtlich wie normativ durchweht sind. Die moderne Institutionenökonomie bietet das Instrumentarium, diese Verwobenheiten analytisch zu durchdringen, insbesondere in Hinblick auf Fragen des re-designs sozialer Gerechtigkeit, sozialer Reformen, Fragen moderner Kultur, moderner Politikprozesse etc. In Fragen der Netzwerkanalyse lassen sich Ökonomie und Wirtschaftssoziologie verbinden, ebenso in Fragen der Geltung von Kommunikation und kommunikativer Steuerung von Märkten.

Wirtschaftsethikstrategisch lohnt es sich weniger, Systeme der Moral/Ökonomie zu entwerfen, sondern Kommunikationsprozesse zu untersuchen, in denen Moral bzw. Moralfragmente Handlungen beeinflussen, um schließlich Kommunikationen zu beeinflussen. Die Fragen der Moral, die so in Kommunikation kommen, sind nicht zu trennen von Fragen, wie wir leben wollen. Moral discourses sind so immer auch life-style discourses – also eher soziologisch als ethisch.



Curriculum Vitae

Geb. 1950 in Leuna, Sachsen-Anhalt.
Lehrstuhl für Politische Ökonomie an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Zugleich Head of the Department of Public Management & Governance.
Studium der Volkswirtschaft und Philosophie in Hamburg, 1991 - 2004 auf dem Lehrstuhl für Volks-

wirtschaft und Philosophie an der Privatuniversität Witten/Herdecke, Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften 1995 - 2000, seit 2004 auf dem Lehrstuhl Politische Ökonomie an der Zeppelin University Friedrichshafen/Bodensee.

Forschungsschwerpunkte: institutional economics, political governance, Theoriegeschichte der Ökonomie, Wirtschaftsethik, Zukunft der Arbeit.

Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte

Forschungen zum institutionellen Wandel, zur Modernisierung Deutschlands in ökonomischer und politischer Hinsicht, zur ökonomischen und politischen Kommunikation, zur Theoriegeschichte der Ökonomie und Politik, zu Fragen der Bürokratieforschung, Politikberatungstheorien etc.

Seine wirtschaftsethischen Forschungen konzentrieren sich auf kategoriale und Grundlagenfragen des Verhältnisses von Ökonomie und Moral (vgl. das Buch ‚Moral und Ökonomie‘, erschienen 2005 beim Parerga-Verlag, Berlin; ein Buch über ‚Gemeinwohlorientierung‘ wird 2006 folgen bei Metropolis, Marburg. Etlche Artikel sind unter seinem Namen auf der Homepage www.zeppelin-university.de nachzuschlagen).

Aktuell arbeitet er im wirtschaftsethischen Kontext an Fragen der Korruption (Jansen/Priddat 2005: Korruption, VS-Verlag), der Demographie (Jansen/Priddat/Stehr 2006; VS-Verlag), der Zukunft des Öffentlichen (Jansen/Priddat/Stehr 2006, VS-Verlag), zu CSR, zu modernen Tugendtheorien, zum Thema Organisation und Sprache sowie Ökonomie und Sprache (u.a. in Büchern, die Josef Wieland herausgab).

Praktisch hält B.P. Priddat viele Vorträge zu diesen Themen, berät hin und wieder und kooperiert im Zentrum für Wirtschaftsethik in Forschungsthemen.

Die Forschungen gehen in Richtung public corporate governance, darunter auch das Verhältnis von Verwaltungsreform und Korruption, aber auch in Richtung einer neuen bürokratiethoretischen Forschung zur ‚Logik der Ämter‘, in der die Fragen der Transparenz der Transaktionen, Gehälter, Nebeneinkünfte etc. erörtert wird. Darüber hinaus arbeitet B.P. Priddat an Fragen der Geltung von Tugenden in modernen Individualisierungsgesellschaften (Kabalak/Priddat: Wieviel Subjekt braucht die Theorie? Ökonomie/Soziologie/Philosophie, VS-Verlag 2006).

Ausgewählte Publikationen

Birger P. Priddat: **Irritierte Ordnung. Moderne Politik**, Wiesbaden 2006.

Peter Koslowski u. Birger P. Priddat: **Ethik des Konsums**, München 2006.

Birger P. Priddat: **Moral und Ökonomie**, Berlin 2005.

Birger P. Priddat: **Theoriegeschichte der Wirtschaft**, München 2002.

Birger P. Priddat: **Nachlassende Bildung**, Marburg 2002.

Stephan A. Janssen u. Birger P. Priddat: **Electronic Government – Neue Potentiale für einen modernen Staat**, Stuttgart 2001.

Birger P. Priddat: **Arbeit an der Arbeit: Verschiedene Zukünfte an der Arbeit**, Marburg 2000.

Birger P. Priddat (Hrsg.): **Der bewegte Staat**, Marburg 2000.

Birger P. Priddat: **Moralischer Konsum**, Stuttgart 1998.

Birger P. Priddat: **Die andere Ökonomie: Eine neue Einschätzung von Gustav Schmollers Versuch einer „ethisch-historischen“ Nationalökonomie**, Marburg 1995.

Birger P. Priddat: **Hegel als Ökonom**, Berlin 1990.

KONTAKT

Birger P. Priddat

Zeppelin University

Friedrichshafen

bpriddat@zeppelin-university.de



Creating Value through Responsible Business

Corporate Citizenship bei Novartis

*Text: Michael Fürst**

Wie häufig haben wir es bereits vernommen: „Unternehmen befinden sich im Wettbewerb! Um Marktanteile, um Ideen oder um die besten Köpfe“. Eine Binsenweisheit, die keiner weiteren Erwähnung wert ist? Ja, möglicherweise, aber mit großer Wahrscheinlichkeit auch nicht, denn bei einer genaueren Inspektion der Entwicklung sowohl der Praxis als auch des ökonomischen Theoriegebäudes zeigt sich, dass der Nukleus dieser schlichten, tradierten und weithin akzeptierten ökonomischen Botschaft einer bedeutenden Veränderung ausgesetzt ist und weitere Facetten hinzugewonnen hat. Denn mehr und mehr stellt sich die Frage, ob diese angesprochenen Ziele lediglich über die Beachtung und Durchsetzung rigider ökonomischer Parameter erreicht werden können oder ob es eine Adjustierung des Wettbewerbsarguments dergestalt braucht, dass weiche Parameter wie beispielsweise Kooperationsbereitschaft, Ethik, Integrität oder Loyalität im Management zunehmend Beachtung finden müssen, um im Wettbewerb wirklich auf Dauer erfolgreich bestehen zu können.

Wir wollen in diesem Artikel in einer kurzen theoretischen Skizze diese Hypothese erläutern sowie herauspräparieren, welche Implikationen sich hier-

aus für Novartis als einem Unternehmen der Pharmabranche ergeben. Hierauf aufbauend wird – der Kürze des Artikels geschuldet – in einigen Gedankenstrichen aufgezeigt, in welcher Weise Novartis die Umsetzung seines Corporate Citizenship Konzepts betreibt und in die tägliche Unternehmenspraxis zu implementieren versucht.

1. Die Globalisierung der Ökonomie und der Gesellschaft – eine gesellschaftstheoretische und ökonomische Einordnung

Die Globalisierung der vergangenen Jahrzehnte generierte zweifelsohne einen bedeutenden Umbruch in der Ökonomie und der Gesellschaft, mit einer zuvor wohl kaum gekannten Dynamik. Für die entwickelten Staaten ging die Globalisierung zum einen vielfach mit dem Verlust von nationalstaatlichem Regulierungspotential und dem wachsenden Druck auf bestehende Sozialsysteme einher.¹ Für Unternehmen lockt die Globalisierung mit dem Versprechen der Eroberung neuer viel versprechender,



Malaria Aufklärung und Malaria Prophylaxe stellen eines der wichtigsten Engagements der Novartis Stiftung im Rahmen des Access-Programmes dar.

zukünftig volumenstarker Absatzmärkte und der Nutzung komparativer Kostenvorteile innerhalb ihrer Wertschöpfungsstufen.² Unternehmen füllen die oben skizzierte Steuerungslücke und übernehmen dabei sukzessive staatliche Aufgaben in der Governance von Gesellschaften. Doch dieser Steuerungszuwachs und Gestaltungsspielraum privater Akteure der Wirtschaft geht mit einer Progression in der Zurechnung von moralischer Verantwortung für die Entwicklung der Gesellschaft einher.³ Unternehmen müssen dieses gesteigerte Verantwortungsniveau für gesellschaftliche Prozesse als Preis für höhere Gestaltungspotentiale akzeptieren. Doch, dies sei hier ausdrücklich erwähnt, nicht ohne dabei die Grenzen der eigenen unternehmerischen Verantwortung entlang ihrer eigenen Ressourcen und Kernkompetenzen undefiniert zu lassen. Denn die Veränderung in der Steuerungstektonik moderner Gesellschaften bedeutet gerade nicht, dass Unternehmen für die Lösung jeglicher Problemlagen in Anspruch genommen werden können. Andere Stakeholder, die sowohl in einer spezifischen Problemlage involviert sind als auch einen relevanten Beitrag zu Lösungen leisten können, müssen ebenfalls entsprechend ihrer Ressourcen und Kompetenzen ihre Verantwortung in Lösungen einbringen und dabei auch „dilemmas“ akzeptieren und übernehmen. Versuchen wir dies theoretisch zu kondensieren, dann können wir feststellen, dass im Subsystem Wirtschaft neben dem Faktor Wettbewerb der Faktor Kooperationsfähigkeit eine bedeutende Aufwertung erfährt und über die kooperationsentscheidenden Faktoren Moral, Ethik oder Kultur auf der

Mesoebene der Organisation zu integrieren ist.⁴

Ausgehend von dieser Problemexposition wird dies in den Begriffskontext Corporate Citizenship eingeordnet, den wir demokratietheoretisch verorten, „[...] nämlich als die Rechte und Pflichten des Unternehmens als moralisch proaktiver kollektiver Bürger.“⁵ Dieser Bürgerstatus eines Unternehmens ist hier jedoch nicht als ein rechtlich verbindlicher Status zu sehen, sondern im Sinne einer moralischen Verpflichtung, aus der heraus ein Unternehmen Corporate Citizenship als „[...] die wert- und wertgetriebene Zuweisung unternehmerischer Ressourcen zur Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen [...]“ akzeptiert.⁶

Was sind hieraus nun die Implikationen, die sich für ein Unternehmen des Pharmasektors ergeben? Der Kürze des Artikel geschuldet können wir dies selbstverständlich nicht in der eigentlich notwendigen Quantität sowie Qualität beschreiben, da die hier thematisierte Problemlage in der pharmazeutischen Industrie von einer wohl fast singulären Komplexität ist. Einige wichtige Problembereiche wie Marketing Practices, Pricing, Patient Safety, Clinical Trials oder Access to Medicine mögen dies bereits ansatzweise verdeutlichen. Gerade das Thema Recht auf Gesundheit und Zugang zur Behandlung (Access) ist mit einer besonders hohen Erwartungshaltung gegenüber der pharmazeutischen Industrie verbunden – und dies nicht länger nur in den Entwicklungsländern, sondern auch zunehmend häufiger in den entwickelten Ländern, in denen die finanziellen Verteilungsspielräume stetig enger werden.⁷ Vielfach wird dabei sehr schlicht gefordert, pharmazeutische Unternehmen sollten auf ihre Patente verzichten, da dies ein Missbrauch von Macht sei⁸ oder sie sollten die Mehrzahl der Medikamente kostenfrei zur Verfügung stellen, da nur dies den Zugang in den sich entwickelnden Ökonomien ermöglichen würde. Dabei wird die Komplexität der Problemlage verkannt sowie bisweilen kontrafaktisch argumentiert, wie sich beispielsweise daran zeigt, dass 95 Prozent der WHO Liste der am dringendsten benötigten Medika-

mente nicht patentgeschützt sind und der Zugang zu der notwendigen medikamentösen Behandlung in diesen Fällen eben gerade nicht am Patentschutz scheitert, sondern zumeist an anderen Gründen wie beispielsweise Armut.⁹ Dies soll – und dies sei ganz unmissverständlich notiert – nicht negieren, dass hier die Nationalstaaten, die internationale Gemeinschaft und die pharmazeutischen Unternehmen gemeinsam vor einem gewaltigen Problem stehen, das es zu lösen gilt. Doch wir plädieren dafür, dass es hierzu eines intelligenten und der Komplexität des Problems angemessenen Umgangs mit der Problemstellung bedarf, der sich allzu vereinfachenden Lösungsvorschlägen verschließt.

So ist es unter bestimmten Bedingungen notwendig, spezielle Preisbedingungen für die benötigten Medikamente anzubieten, in anderen Fällen ist es jedoch auch angebracht, die Medikamente gratis an die Bedürftigen auszugeben. Zudem müssen die Haupthinderungsgründe für den Zugang zu Medikamenten verringert werden, wie dies beispielsweise Armut, schwache oder nicht vorhandene Gesundheitssysteme, fehlendes medizinisches Personal und Infrastruktur oder unzureichende Finanzierungsmechanismen darstellen. Für den seriösen Beobachter



Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) in Singapur

besteht eine vielfach unbeachtete oder unterschätzte Herausforderung im Rahmen der Zugangsdiskussion darin, dass neben der korrekten Diagnose, der richtigen therapeutischen Empfehlung, der Distribution an die bedürftigen Menschen, die Abgabe und Einnahme des Präparats sowie die Therapietreue (Patienten-Compliance) auf hohem Niveau und nachhaltig sichergestellt werden müssen. Die kostenfreie Abgabe von Medikamenten ist ein Glied in einer langen Kette und bei weitem nicht das „schwächste“ oder „kritischste“. Dies zeigt sich vielfach gerade dann, wenn Unternehmen die Medikamente nicht nur kostenlos an Organisationen abgeben, sondern darüber hinaus sichergestellt werden soll, dass sie auch tatsächlich die bedürftigen Patienten erreichen.

Novartis akzeptiert ausdrücklich das Recht auf Gesundheit als wesentlichen Bestandteil unserer gesellschaftlichen und unternehmerischen Verantwortung.¹⁰ Die Umsetzung dieses Bekenntnisses in der betrieblichen Praxis und die Einbettung in die Unternehmensstrategie gelingt dabei über eine Vielzahl unterschiedlicher Programme und Aktivitäten. Das Spektrum reicht hierbei von der freien Abgabe von Medikamenten zur Bekämpfung von beispielsweise Lepra, über die Partnerschaft mit der WHO zur Bekämpfung von Malaria, im Rahmen derer Novartis das Malaria-Präparat Coartem zu einem Preis unterhalb der Selbstkosten an die WHO abgibt, bis hin zu Zugangsprojekten in entwickelten Ländern, in denen denjenigen Menschen ohne Gesundheitsversorgung die Behandlung mit dem Krebsmedikament Glivec ermöglicht wird. Einen herausgehobenen Platz im Rahmen des Access-Programms nimmt das Novartis Institute for Tropical Diseases in Singapur ein (NITD), in dem auf pro-bono Basis ausschließlich an vernachlässigten Tropenkrankheiten geforscht wird, mit dem Ziel, hierfür neuartige und kosteneffiziente Behandlungs- und Präventionsmethoden zu entwickeln. In Summe investierte Novartis im Jahr 2005 wertmäßig ca. 700 Millionen US-Dollar in die Access-Programme, was in etwa 2,2 Prozent des Umsatzes entspricht.

2. Corporate Citizenship bei Novartis

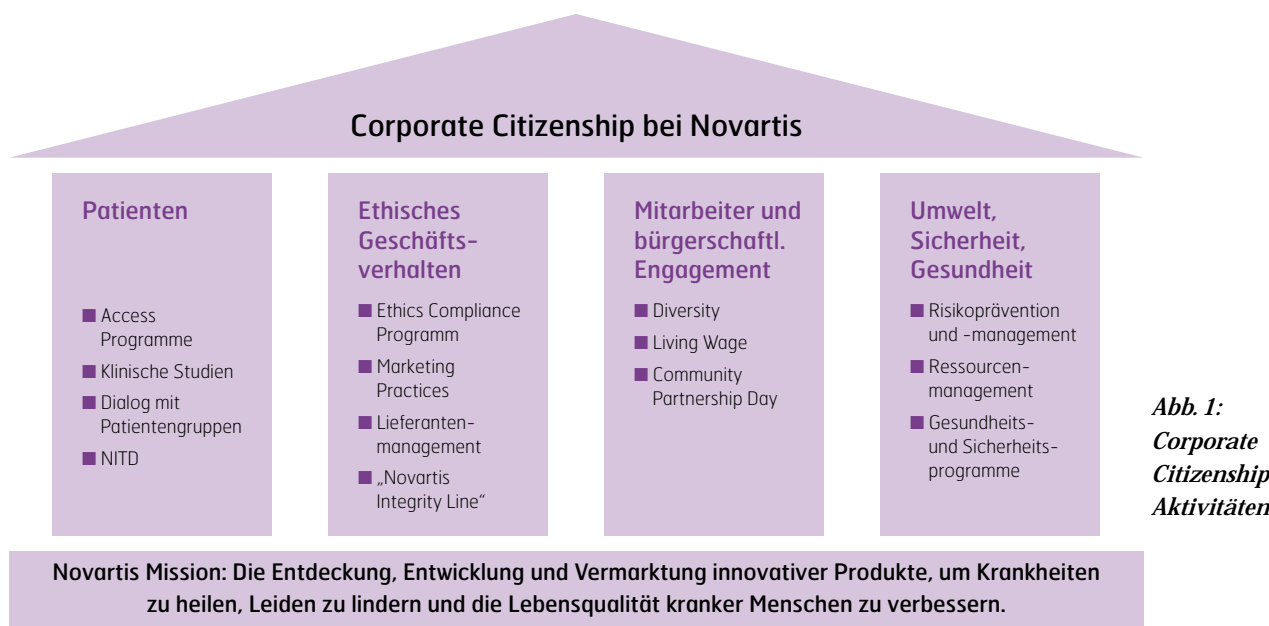
Vor der Folie des bislang Geschriebenen bedeutet dies für Novartis, dass Corporate Citizenship als integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie und der operativen Prozesse eine Aussage darüber trifft, in welchen unternehmerischen und gesellschaftlichen Bereichen sich das Unternehmen engagieren möchte und wie diese in den täglichen Operationen umzusetzen sind, so dass ein möglichst hoher Mehrwert für die Gesellschaft und das Unternehmen entsteht. Basierend auf der Mission der Firma Novartis - der Entdeckung, Erforschung, Entwicklung und Vermarktung innovativer Produkte, die Krankheiten heilen, Leiden vermindern und die Lebensqualität verbessern können - ist Corporate Citizenship bei Novartis auf vier Aktivitäts- oder Themenfelder konzentriert, in denen das Unternehmen die Kompetenz und die Ressourcen besitzt, einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, der weit über den rein ökonomischen Erfolg des Unternehmens hinausgeht.¹¹

1. Patienten: Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt hierbei auf der Entwicklung hochinnovativer und hochqualitativer Gesundheitsprodukte, die auf bislang unbefriedigte, medizinische Bedürfnisse abzielen. Hierzu zählen die umfangreichen access-Programme bspw. zur Malariabekämpfung (Coartem), die Abgabe des Krebsmedikamentes Glivec an bedürftige Personen (Gipap) oder die Gründung des Novartis Instituts for Tropical Diseases in Singapur (NITD), das sich ausschließlich mit der Erforschung vernachlässigter Tropenkrankheiten beschäftigt, für die aufgrund des fehlenden Marktpotentials keine weit reichenden Forschungsaktivitäten existieren.

2. Ethisches Geschäftsverhalten: Die Firma Novartis ist davon überzeugt, dass hohe ethische Standards essentiell für die unternehmerischen Aktivitäten sind, da dies der Schlüssel für unternehmerischen Erfolg ist. Zum anderen sind wir davon überzeugt: „It is the right thing to do!“. Der Novartis Code of Conduct und die darauf aufbauenden Stan-

dards demonstrieren, auf Basis welcher Prinzipien wir unsere Geschäfte führen wollen. Die Integration der Werte, Policies and Guidelines in die Managementprozesse läuft entlang des Novartis Ethics Compliance Programs, wozu als wichtigste Bestandteile die umfangreichen, verpflichtenden Trainingsaktivitäten aller Novartis-Mitarbeiter zählen (im Jahr 2005 wurden ca. 200.000 e-learning Kurse absolviert), ebenso wie die eindeutige Zuweisung organisationaler Verantwortlichkeiten, die Abstimmung der Codes und Standards wie bspw. der Marketing-Codes der unterschiedlichen Divisionen, die Festlegung jährlicher Compliance-Zielvereinbarungen mit den ca. 180 Compliance-Officern (Teilzeit), die Integration eines jährlich stattfindenden „Self-Assessment“ Prozesses, die Begutachtung der Effektivität des Programms durch unabhängige Drittparteien im Rahmen des Corporate Citizenship Assurance-Prozesses sowie ein umfangreiches Reporting über die jährlichen Aktivitäten. Des Weiteren zählt hierzu die Novartis Integrity Line, mit der Novartis sicherstellen möchte, dass die Mitarbeiter alle Beschwerden und jedes mögliche Fehlverhalten in ihrer Landessprache zentral melden. Novartis fordert von seinen Mitarbeitern die Meldung über die bestehenden Whistleblower-Kanäle explizit ein, garantiert hierbei jedem Mitarbeiter absolute Anonymität und den Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen durch betroffene Personen.

3. Mitarbeiter und bürgerschaftliches Engagement: Novartis versteht zum einen seine Mitarbeiter als einen Eckpfeiler seines unternehmerischen Erfolgs, und zum anderen wollen wir ein guter und verantwortungsbewusster Bürger in den lokalen Gemeinden sein, in denen wir operieren. Ausgewählte Aktivitäten und Programme sind beispielsweise das bislang einzigartige Living Wages Projekt, mit dem wir sicherstellen, dass alle unsere Mitarbeiter nicht auf Basis eines in einigen Ländern gesetzlich definierten Mindestlohns bezahlt werden, sondern ein auskömmliches Einkommen erhalten, das ihnen einen vernünftigen Lebensstandard ermög-



*Abb. 1:
Corporate
Citizenship
Aktivitäten*

licht. Ebenso zählt hierzu der einmal im Jahr stattfindende Community Partnership Day, an dem die Mitarbeiter einen Tag in einem karitativen Projekt in ihrer Gemeinde arbeiten. Eine weitere wichtige Initiative ist das Novartis Diversity & Inclusion Programm, das auf die Förderung von Mitarbeitern unterschiedlicher Ethnien, Geschlechts, Alter, sexueller Orientierungen oder Religionen fokussiert. Das Ziel dieser Initiative besteht in der Integration unterschiedlicher Perspektiven in unsere Innovations- und Entscheidungsprozesse, da Novartis davon überzeugt ist, dass die Spiegelung der kulturellen Vielfalt der Märkte in der Organisation Novartis in einem stärkeren Maße dazu befähigt, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden dieser Märkte zu verstehen und in Produkt- oder Prozessinnovation umzusetzen.

4. Umwelt, Sicherheit und Gesundheit: Angesichts der großen globalen Umweltprobleme und der damit in Verbindung stehenden Herausforderungen, reduzieren wir durch geeignete globale Managementprozesse unseren „environmental footprint“ kontinuierlich, indem wir beispielsweise den Ausstoß klimaschädlicher Gase sowie den Ressourceneinsatz in unseren Produktionsprozessen verringern. Aber auch die Etablierung globaler Sicherheitsstandards und von Präventionsprogrammen zählen hierzu, um das Risiko der Gesundheits- und Umweltgefährdung durch betriebliche Unfälle möglichst gering zu halten und die Mitarbeiter vor Gesundheitsschäden zu schützen.

3. Management of Corporate Citizenship: Struktur und Prozess

Nachdem wir im vorangegangenen Kapitel die vier wichtigsten Aktivitätsfelder im Rahmen des Novartis Corporate Citizenship Programms umrissen haben, wollen wir in dem nachfolgenden abschließenden Kapitel auf die organisationale Umsetzung hinsichtlich Struktur und Prozess eingehen.

a. Struktur

Das Audit und Compliance Committee des Novartis Verwaltungsrates trägt die ultimative Aufsicht über die Corporate Citizenship Initiative der Novartis. Das vom Novartis-Vorstand eingesetzte Corporate Citizenship Steering Committee ist wiederum für die operative Umsetzung der Corporate Citizenship Aktivitäten zuständig, wie sie in den verschiedenen Codes, Policies und Standards definiert sind. Ebenso gibt das Corporate Citizenship Steering Committee die strategische Richtung des CC Programms vor. Um die operative Umsetzung über die vier verschiedenen Divisionen der Novartis AG zu gewährleisten, sind auf Divisionsebene jeweils Corporate Citizenship Executives eingesetzt, die die Koordination und die Implementierung innerhalb der jeweiligen Division zu betreiben haben. Diejenigen Corporate Citizenship Aktivitäten, die eine Koordination über die gesamte Novartis-Gruppe benötigen, werden von den jeweiligen Fachabteilungen der Novartis-Gruppe in Abstim-

„CREATING VALUE THROUGH RESPONSIBLE BUSINESS“ CORPORATE CITIZENSHIP BEI NOVARTIS



Abb. 2:
*Management
of Corporate
Citizenship:
Prozess*

mung mit den CC Executives durchgeführt, auch um hierüber eine möglichst reibungslose Integration in die normalen Geschäftsabläufe zu gewährleisten.

b. Prozess

In dem nachfolgenden Abschnitt wollen wir den Prozess der Integration der Corporate Citizenship Grundsätze in die Strategie und die alltäglichen Geschäftsabläufe erläutern. Diese Darstellung basiert auf dem konzeptionellen Verständnis, dass Corporate Citizenship bei Novartis als integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie und der operativen Prozesse eine Aussage darüber trifft, in welchen unternehmerischen und gesellschaftlichen Bereichen sich das Unternehmen engagieren möchte und wie diese in den täglichen Operationen umzusetzen sind, so dass ein möglichst hoher Mehrwert für die Gesellschaft und das Unternehmen entsteht.¹²

Der Prozess beginnt auf der ersten Ebene des Values Statement, in dem die Mission und die Grundwerte des Unternehmens als Fundament oder Eckpfeiler aller Geschäftsaktivitäten festgeschrieben sind. Hier wird definiert, welche Ziele das Unternehmen verfolgt und auf Basis welcher Werte dies zu geschehen hat. Die Mission und die Grundwerte müssen zueinander in einem kohärenten Verhältnis stehen, um in den nachfolgenden Ebenen umgesetzt und gelebt werden zu können. Bei Novartis sind auf dieser ersten Ebene zudem die Prinzipien des UN Global Compact zu verorten, zu dem sich Novartis bereits im Jahr 2000 als einer der ersten Unterzeichner bekannt hat.

Auf der zweiten, nachfolgenden Ebene werden im Novartis Code of Conduct und der Novartis Corporate Citizenship Policy die grundsätzlichen Verhaltensprinzipien auf Basis der Mission und der Werte kodifiziert. Der Novartis Code of Conduct beschreibt dabei, welche Prinzipien für alle Mitarbeiter verhaltenssteuernd sind, wohingegen die Corporate Citizenship Policy kodifiziert, was die zehn Prinzipien des UN Global Compact konkret für Novartis bedeuten. Diese zweite Ebene ist von herausragender Bedeutung, da sie die erste operative Stufe darstellt.

Auf der dritten Ebene der Corporate Citizenship Guidelines werden die grundlegenden Prinzipien des Code of Conduct und der Corporate Citizenship Policy in fünf unternehmensspezifischen Corporate Citizenship Guidelines ausdefiniert, d.h. es werden auf einem relativ detaillierten Niveau diejenigen fünf wichtigsten Themenfelder beschrieben, die sich durch den Reflexionsprozess der beiden vorgenannten Stufen als materiell und von besonderer Bedeutung herauskristallisiert haben. Zu den fünf Guidelines zählen beispielsweise die Guideline on Human Rights, die Guideline on Bribery, Gifts and Entertainment oder die Guideline zum Third Party Management. Inhaltlich werden in den fünf CC Guidelines die spezifischen Ziele jeder einzelnen Guideline dargestellt, es werden die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung konkret benannt und es werden die nachgeordneten spezifischen Prinzipien und Standards ebenso wie die Managementprozesse für die Umsetzung definiert. Nicht zuletzt sind hier die Reporting- und Messkriterien konkret festgelegt.

Die vierte Ebene der operativen Dokumente schließt unmittelbar an die Ebene der CC Guidelines an, indem die in den Guidelines benannten Prinzipien und Standards entlang spezifischer Problemlagen weiter konkretisiert und zugeschnitten werden. Am obigen Beispiel exemplifiziert bedeutet dies, dass auf Basis der Guideline zu Bribes, Gifts and Entertainments divisionsspezifische Marketing-Policies existieren, da dies aufgrund einer spezifischen Problem- und Risikolage in diesem Bereich notwendig ist.

Auf der fünften und letzten Ebene werden all diese strategischen und operativen Dokumente systematisch so implementiert, dass sich hieraus ein möglichst konfliktfreies Managementsystem ergibt. Der Erkenntnis, dass es einen Widerspruch in sich selbst darstellt, das Entlohnungssystem ausschließlich ertrags- oder umsatzorientiert zu konzipieren, gleichzeitig jedoch integrires Verhalten in schwierigen Märkten oder Funktionen zu verlangen, wird von Novartis dergestalt Rechnung getragen, dass in der jährlichen Leistungsbewertung eines jeden Mitarbeiters die ökonomische Performanz bewertet wird, dies jedoch gegen die Werte der Firma Novartis gemessen wird. Hierin kommt zum Ausdruck, dass nicht nur die Frage eine Rolle spielt, ob ein spezifisches Performanzniveau erreicht wird, sondern auch auf Basis welchen Verhaltens.

4 „Plausible“ Vorteile durch Corporate Citizenship

Es ist offensichtlich, dass moralisches und verantwortungsvolles Handeln von Unternehmen ökonomische Konsequenzen hat, ohne dabei vollkommen in Ökonomie aufgelöst oder übersetzt werden zu können.¹⁴ In Konsequenz bedeutet dies, dass Corporate Citizenship neben den Vorteilserwägungen immer eine inhärent moralische Qualität benötigt, um von der Umwelt überhaupt als glaubhaft moralisch wahrgenommen zu werden.

Es gibt eine Reihe von Argumenten, die auf einem Plausibilitäts-, jedoch nicht auf einem eindeutigen Evidenzniveau zeigen, welche Vorteile Novartis durch ihr Corporate Citizenship Programm generieren möchte, ohne dabei sehr klar aus dem Auge zu verlieren, dass Corporate Citizenship selbstverständlich nicht immer Vorteile sondern auch Kosten generiert. Diese Argumente machen nach unserem Verständnis deutlich, dass die eingangs gestellte Frage der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen positiv

korreliert ist mit einem wertegesteuerten Management, das ein Unternehmen als einen guten und verantwortungsvollen Bürger handeln lässt.

■ Corporate Citizenship ist eine an Legalitäts- und Legitimitätskriterien orientierte Reflexions- und Entscheidungsbasis, in welcher Art von Geschäften wir involviert sein wollen und wie wir diese zu führen haben. Wir etablieren hierdurch eine Unternehmenskultur, in der wir durch verantwortungsvolles Handeln einen Mehrwert für die Gesellschaft und für unser Unternehmen generieren können. Corporate Citizenship bei Novartis hat somit nicht nur die Risikovermeidung im Blick sondern ebenfalls die Erzeugung möglicher Opportunitäten.

■ Durch die Rückbindung unserer Aktivitäten an gesellschaftliche Normen und Werte vermindern wir das Friktionspotential mit der Gesellschaft, da wir als ein vertrauenswürdiger Partner wahrgenommen werden, der einen Teil der Lösung des Problems darstellt und nicht das Problem an sich.

■ Corporate Citizenship ist Bestandteil einer umfassenden Risiko-Governance, die auf die präventiv wirkende Wahrnehmung und Steuerung von moralökonomischen Risiken durch den Einbau von moralischen Werten und Regeln in dafür definierte Steuerungsregimes (Governancestrukturen) abzielt.¹⁴

■ Im Kontext eines Corporate Citizenship Programms ist es möglich, die Grenzen unseres Verantwortungsbereichs präzise zu definieren und somit nicht zum Spielball externer Interessen zu werden.

■ Verantwortungsvolles Handeln schafft für bestehende und potentielle Kooperationspartner ein höheres Maß an Erwartungssicherheit und senkt die Transaktionskosten in Kooperationsbeziehungen.

■ Die Reputation von Novartis ist elementar an die moralische und nachhaltige Qualität unserer Geschäftsaktivitäten gebunden. Dies wiederum beeinflusst bspw. in großem Maße die Möglichkeit, die besten Mitarbeiter im Markt zu rekrutieren, diese zu halten und zu motivieren, was in einem kompetitiven Marktumfeld für den Erfolg eines Unternehmens von kategorialer Bedeutung ist.

„CREATING VALUE THROUGH RESPONSIBLE BUSINESS“ CORPORATE CITIZENSHIP BEI NOVARTIS

■ Auch die Kapitalmärkte reagieren in zunehmendem Maße auf die Nachhaltigkeitsstrategien von Unternehmen, so dass bei hoher ökonomischer Performance ein hohes Attraktivitätsniveau für Finanzinvestitionen generiert und gesichert werden kann.¹⁵

Alle diese Vorteile können jedoch nur dann realisiert werden, wenn Unternehmen durch zivilgesellschaftliche Akteure in differenzierter, fairer und problemlösungsorientierter Weise beurteilt werden. Denn nur dann kann das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen produktiv gemacht werden, indem es zu einem differenzierenden Merkmal im Wettbewerb wird.

* Dr. Michael Fürst ist bei Novartis International als Corporate Citizenship & Compliance Coordinator beschäftigt. Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Konstanz Institut für WerteManagement (KIeM) tätig. Er vertritt die Novartis im Ausschuss für WerteManagement (AfW) des Zentrums für Wirtschaftsethik.

¹ Vgl. Wieland (2004).

² Zu einer ausführlichen Erläuterung der Hintergründe für dieses Phänomen vgl. Wieland (2004), S. 14ff.

³ Wieland (2004), S. 16. Ebenfalls zum Argument der Organisationsgesellschaft Paine (2002).

⁴ Vgl. hierzu bereits Wieland (1996) oder Wieland (2004).

⁵ Wieland (2003), S. 17.

⁶ Wieland (2003), S. 18.

⁷ Zu diesem Themenkreis und der nachfolgenden Dokumentation vgl. das ausführliche Schrifttum von Klaus Leisinger. So z.B. Leisinger (2004a/b) und (2006). Für eine eingehende Sichtung der nachfolgend geschilderten Projekte verweisen wir auf die jährliche Berichterstattung sowie die Internetseiten der Novartis AG (www.novartis.com) und der Novartis Foundation for Sustainable Development (www.novartisfoundation.com).

⁸ Vgl. Ruggie (2006). Die Strittigkeit dieser These zeigt sich allein daran, dass in Artikel 17 der universellen Menschenrechtsdeklaration ebenso das Recht auf Eigentum niedergeschrieben ist. Novartis betrachtet es im Rahmen seines Verständnisses als guter und verantwortungsvoller Bürger als selbstverständlich, dass dieses Eigentum in legitimer Weise zu nutzen ist. Vgl. hierzu Leisinger (2006).

⁹ Vgl. hierzu Attaran (2004), S. 2.

¹⁰ Vgl. hierzu die Novartis Position „Improving poor people's access to medicine“ (www.novartis.com).

¹¹ Vgl. hierzu Abbildung 1. Im Text werden lediglich eine Auswahl der Aktivitäten dargestellt. Weitere Informationen sind zu finden unter http://www.novartis.com/corporate_citizenship/en/index.shtml.

¹² Für die nachfolgende Darstellung vgl. Abbildung 2.

¹³ Wieland bezeichnet dies als „moralökonomisches Paradoxon“. Wieland, (1994), S. 218.

¹⁴ Vgl. hierzu Fürst (2005).

¹⁵ Seit dem Jahr 2006 ist Novartis im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Sector Leader.

LITERATUR

Attaran, A. (2004): How do Patents and Economic Policies Affect Access to Essential Medicines in Developing Countries? In: Health Affairs, Volume 23, Number 3.

Fürst, M. (2005): Risiko-Governance. Die Wahrnehmung und Steuerung moralökonomischer Risiken. Marburg (Metropolis).

Leisinger, K. M. (2004a): Menschenrechte als Herausforderung für die Unternehmenspolitik. In: Wieland, J. (Hrsg.): Handbuch WerteManagement. Hamburg (Murrmann).

Leisinger, K. M. (2004b): The Right to Health: A Multi-Stakeholder Task. In: Novartis Foundation for Sustainable Development (Hrsg.): The Right to Health: A Duty for Whom? International Symposium Report. Basel.

Leisinger, K. M. (2006): On Corporate Responsibility for Human Rights. Basel (Novartis Foundation for Sustainable Development).

Paine, L. S. (2002): Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance. New York (McGraw-Hill).

Ruggie, J. (2006): Promotion and Protection of Human Rights. Interim Report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises. Advanced edited version, 22. Februar 2006.

Wieland, J. (1994): Warum Unternehmensethik. In: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.), Markt und Moral. Die Diskussion um Unternehmensethik. Bern (Haupt), 215-239.

Wieland, J. (1996): Ökonomische Organisation, Allokation und Status. Tübingen (Mohr Siebeck).

Wieland, J. (2003): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. In: Wieland, J./Behrent, M. (Hrsg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München/Mering (Hampp Verlag).

Wieland, J. (2004): Die Ethik der Governance. 3. Aufl. Marburg (Metropolis).

KONTAKT

Michael Fürst

Novartis International AG

michael.fuerst@novartis.com



Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen

Erarbeitung eines internationalen ISO Standards ‚Social Responsibility‘ (ISO 26000)

Text: Maud Schmiedeknecht

Foto: Lev Meij, Dreamstime.com

An der Debatte um die Verantwortung von Organisationen, insbesondere von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft, entzünden sich Diskussionen. Dass die weltweite Öffnung der Märkte und die damit einhergehende Vernetzung der Organisationen nicht nur positive Effekte durch die zuneh-

mende Nutzung weltweiter Wertschöpfungsketten erzielen, lässt sich an den Entwicklungen der letzten Jahre beispielsweise in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsstandards und Kinderarbeit erkennen.

Mit dieser Problematik beschäftigt sich die Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH (ZfW) und hat sich

zum Ziel gesetzt, einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher und insbesondere unternehmerischer Probleme zu leisten, die sich aus der Globalisierung der Wirtschaft ergeben. Als wissenschaftliches Institut des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. (DNWE) fördert das ZfW in enger Kooperation mit anderen Instituten aus Wissenschaft und Wirtschaft in Europa die Anwendungsorientierung der Wirtschafts- und Unternehmensethik u.a. durch die Entwicklung von Managementstandards für die Wirtschaft. So hat der vom ZfW entwickelte Standard „WerteManagementSystem^{ZfW}“ zum Ziel, Unternehmen in allen Managementbereichen durch den Aufbau und Erhalt einer auf Werte wie Integrität und Fairness sowie auf Leistung beruhenden Geschäftskultur nachhaltig zu sichern. Basis für dieses WerteManagementSystem^{ZfW} ist die Selbststeuerung, die von Unternehmen durch Selbstverpflichtung auf Werte und eine entsprechende Selbstkontrolle realisiert wird. Das aktuellste Projekt des ZfW in Zusammenarbeit mit dem Konstanz Institut für WerteManagement (KIeM) zum Thema Standardentwicklung und Selbstbindung geht über die europäischen Grenzen hinaus. Es beschäftigt sich mit der Mitwirkung an der Erarbeitung eines internationalen Standards zum Thema „Social Responsibility“.

ISO 26000 – ein Standard zur Social Responsibility

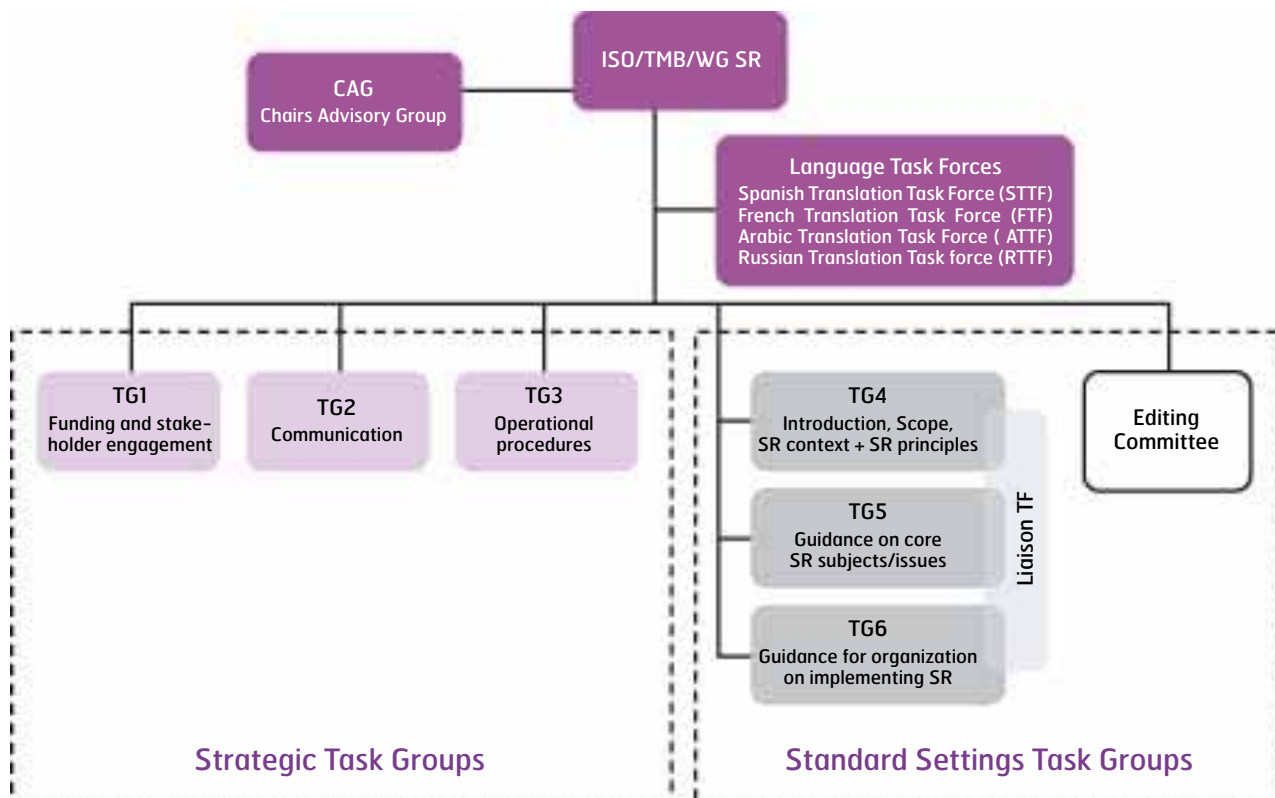
Im Jahre 2004 hat die Internationale Standard Organisation (ISO) beschlossen, bis Ende 2008 einen internationalen Standard zum Thema „Social Responsibility“ zu erarbeiten. Dabei handelt es sich um das „ISO 26000 – Guidance Document on Social Responsibility“. Dieses Dokument soll in erster Linie als Standard mit Leitfaden-Charakter allen Arten von Organisationen Orientierung im Bereich der Social Responsibility (SR) geben, wobei der ISO Standard weder ein Managementsystem beschrei-

ben noch zur Zertifizierung geeignet sein soll.

Zur Entwicklung dieses Standards hat die ISO eine internationale Experten-Arbeitsgruppe („ISO Working Group“) etabliert, um eine ausgewogene Repräsentanz von sechs unterschiedlichen Stakeholdergruppen zu gewährleisten. Diese setzen sich aus Wirtschaft, öffentlicher Hand, Gewerkschaften, Verbrauchern, Nichtregierungsorganisationen und der Gruppe der „Anderen“, wie beispielsweise der Wissenschaft, Beratern oder berufsgenossenschaftlichen Organisationen zusammen. Des Weiteren wurde bei der Zusammensetzung der Arbeitsgruppe, die aus ca. 300 Experten aus 50 Ländern besteht, sowohl auf geographische Aspekte durch die Zusammenarbeit von Entwicklungs-, Schwellen- und Industrieländern als auch auf „gender balance“ geachtet.

Ziel dieses internationalen Standards ist es, die Entwicklung, Umsetzung und Verbesserung von Rahmenbedingungen zur sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung in und von Organisationen zu erleichtern und zu unterstützen. Er soll ihre Aktivitäten im Bereich der Social Responsibility forcieren, indem er zur Entwicklung besserer SR Regularien beiträgt, den Organisationen hilft, die Regularien zu implementieren und ökonomische Anreize schafft, sich auf dem Gebiet der Social Responsibility zu engagieren. Die Entwicklung des ISO 26000 orientiert sich an schon vorhandenen Grundsätzen zur sozialen Verantwortung, wie beispielsweise der Initiative „Global Compact“ des Generalsekretärs der Vereinten Nationen (UN), der Rio-Deklaration über Umwelt und nachhaltige Entwicklung der UN oder der Deklaration über grundsätzliche Prinzipien und Arbeitsrechte der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO).

Bemerkenswert an der Konzeption des Standards ist, dass dieser nicht nur auf private Organisationen der Wirtschaft, sondern auf alle Arten von Organisationen ausgerichtet wird. Herausragend ist auch, dass ISO 26000 für alle Länder dieser Welt, einschließlich Entwicklungs- und Schwellenländer anwendbar sein soll. Der Vorteil dieses ISO Prozesses liegt in der Entwicklung eines angestrebten



international akzeptierten Standards zur Social Responsibility innerhalb eines Netzwerks, in dem sich Akteure des öffentlichen Sektors, der Zivilgesellschaft und der Privatwirtschaft beteiligen.

Organisation der ISO Working Group¹

Die Arbeit der ISO Working Group mit über 300 Stakeholdern wird von einem brasilianisch-schwedischen Sekretariat koordiniert. Eine Beratergruppe, die so genannte „Chairs Advisory Group“ (CAG), unterstützt das Sekretariat in Fragen der Organisation (vgl. Abbildung 1).

Zur Entwicklung des ISO Standards befassen sich drei „Strategic Task Groups“ (TG 1-3) mit übergreifenden Aspekten. Dazu gehören z.B. die Finanzierung des Prozesses und der Öffentlichkeitsarbeit und die Erarbeitung von Verfahrensweisen zur Gewährleistung einer ausgewogenen Stakeholder-Beteiligung. Drei weitere Gruppen, so genannte „Standard Setting Task Groups“ (TG 4-6), arbeiten inhaltlich an den verschiedenen Kapiteln des zukünftigen Standards.

Neben der Definition von Social Responsibility werden SR-Prinzipien und Themenfelder sowie die Empfehlungen zur praktischen Umsetzung von SR erarbeitet. Themen, die Task Group übergreifende Aspekte enthalten, werden in einer „Liaison Task Force“ besprochen. Um der sprachlichen Vielfalt der Teilnehmer gerecht zu werden, wurden diverse „Language Task Forces“ gegründet, die die Dokumente der Arbeitsgruppe in die jeweilige Sprache übersetzen. Offizielle Arbeitsdokumente werden in enger Absprache mit den Task Groups von dem Standard „Editing Committee“ geschrieben.

Stand der Diskussion

Seit dem Arbeitsbeginn der ISO Working Group im September 2004 fanden drei einwöchige Sitzungen statt: in Salvador de Bahia (Brasilien) im März 2005, in Bangkok (Thailand) im September 2005 und in Lissabon (Portugal) im Mai 2006. Ein wesentliches Ergebnis dieser Sitzungen war die Einigung der Experten auf eine Struktur für den zukünftigen Standard ISO 26000, die so genannte „Design Specification“. Die inhaltlichen Eckpfeiler des zukünftigen

Standards werden folgende Punkte enthalten:

- 0 Introduction
- 1 Scope
- 2 Normative references
- 3 Terms and definitions
- 4 The SR context in which all organizations operate
- 5 SR principles relevant to organizations
- 6 Guidance on core SR subjects/issues
- 7 Guidance for organizations on implementing SR
- Guidance annexes
- Bibliography

Es gilt nun, diese abgestimmte Design Specification mit Inhalten zu füllen. Bisher haben die Standard Setting Task Groups erste Arbeitsentwürfe („Working Draft“) vorgelegt, die in den kommenden Sitzungen diskutiert und abgestimmt werden.

Mitarbeit des ZfW und KieM

Professor Dr. habil. Josef Wieland, wissenschaftlicher Direktor des Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) und Leiter des Konstanz Institut für WerteManagement (KieM), ist seit 2005 Mitglied des Normenausschusses Sicherheitstechnische Grundsätze zur „Gesellschaftlichen Verantwortung von Organi-

sationen“ des Deutschen Instituts für Normung (DIN). Dabei handelt es sich um einen Arbeitsausschuss bestehend aus 27 Mitarbeitern, die die Interessen der sechs Stakeholdergruppen (Wirtschaft, öffentlicher Hand, Gewerkschaften, Verbrauchern, Nichtregierungsorganisationen und die Gruppe der „Anderen“) vertreten. Jede Interessensgruppe hat die Möglichkeit, jeweils einen Experten für die von der ISO initiierten Experten-Arbeitsgruppe zu benennen. Als deutscher Interessensvertreter der Wissenschaft nimmt Professor Wieland an den Sitzungen der ISO Working Group teil.

Das Ziel der Teilnahme von Prof. Wieland an dem ISO Prozess ist es, Inhalte und Erfahrungen des vom ZfW entwickelten und in Europa bereits vielfach erprobten WerteManagementSystem^{ZfW} in die aktuelle Social Responsibility Diskussion einzubringen und den zukünftigen ISO 26000 Standard mitzuentwickeln. Dabei wird insbesondere der Standpunkt vertreten, mit dem ISO Standard eine wertorientierte Selbststeuerung durch Selbstverpflichtung und Selbstbindung an SR Prinzipien zu schaffen. Wie die Erfahrungen des WerteManagementSystems^{ZfW} zeigen, müssen bestehende Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze innerhalb der Organisationen überarbeitet werden, um Social Responsibility Aktivitäten fest zu verankern.

Die Mitarbeit an diesem internationalen Prozess zur Standardentwicklung wird durch Gelder des

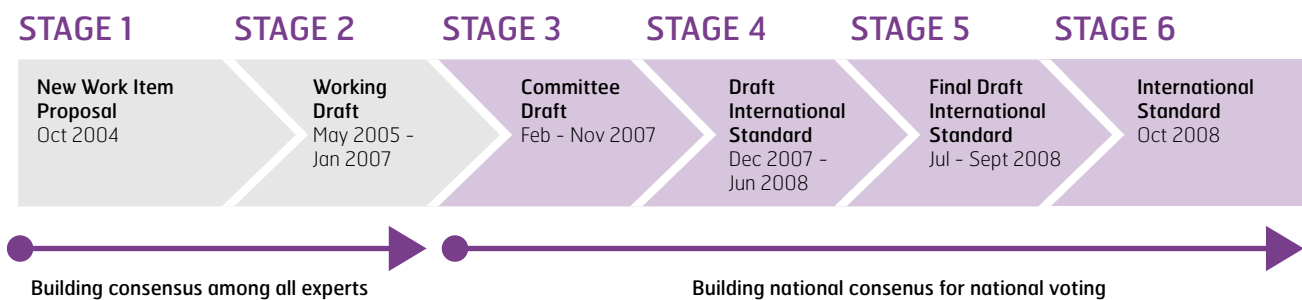


Abbildung 2: Zeitplan „Developing ISO Standards“

Anwenderrats für WerteManagement^{zW} (AfW^{zW}) gesponsert, einem freiwilligen Zusammenschluss von Unternehmen und Verbänden, der sich die Förderung, Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des WerteManagementSystem^{zW} zum Ziel gesetzt hat.

Die ISO Tagungen werden vom KfEM durch ein vom Forschungsministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit gefördertes Forschungsprojekt zur Frage, wie die Diskussion um Social Responsibility zukünftig in die Themenfelder Good Corporate Governance und Good Governance eingeordnet werden kann und welche gesellschafts- und demokratietheoretischen Implikationen sich daraus für die Steuerungsprozesse moderner Gesellschaften ergeben, wissenschaftlich begleitet.

Ausblick

Zurzeit arbeiten die Experten an einem Working Draft, um die Design Specification mit Inhalten zu füllen. Dieser wird über den Winter in den Task Groups diskutiert und kommentiert, so dass auf der nächsten Sitzung der ISO Working Group in Sydney (Australien) im Januar 2007 die Basis für ein „Committee Draft“ (CD) gelegt werden kann. Aus diesem Committee Draft soll nach nochmaliger Kommentierung und Überarbeitung der „Draft International Standard“ erstellt werden, welcher allen ISO Mitgliedern zur Überprüfung und Abstimmung vorgelegt wird. Bis Ende 2008 soll der „Draft International Standard“ in einer weiteren Abstimmungsrunde zu dem finalen „International Standard ISO 26000“ werden (Stages siehe Abbildung 2).

Weitere Informationen zu dem aktuellen Stand des Standards finden Sie unter:

<http://www.iso.org/sr2>

¹ International Standard Organisation/Technical Management Board/Working Group Social Responsibility (ISO/TMB/WG SR)

LITERATUR

ISO (2002). The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards. Report prepared by the ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO), May 2002.

ISO (2004). Working Report on Social Responsibility. Report prepared by the ISO Advisory Group on Social Responsibility for submission to the ISO Technical Management Board, April 2004.

ISO (2005). Annual Report. Geneva.

ISO (2006). Participating in the Future International Standard ISO 26000 on Social Responsibility. Report prepared by the ISO Central Secretariat, April 2006.

KONTAKT

Maud Schmiedeknecht

Konstanz Institut für
WerteManagement

schmiedeknecht@htwg-konstanz.de



WerteManagement System^{ZfW} (WMS^{ZfW})

Prinzipien und Bausteine für Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

Leitfaden mit praktischen Beispielen

Der Leitfaden zum WerteManagementSystem^{ZfW} (WMS^{ZfW}) enthält Erläuterungen zu dessen Prinzipien sowie Angaben über die grundlegenden Anforderungen (Mindestanforderungen) an seine Bausteine. Des Weiteren werden zu den einzelnen Bausteinen Beispiele aus der Unternehmenspraxis gegeben – zur Illustration und Anleitung im Sinn einer „best practice“.

Teil 1: Prinzipien

1. Ziel: Das Ziel des WMS^{ZfW} ist die nachhaltige Sicherung des Unternehmens in jedem Sinne des Wortes (juristisch, ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich).

Erläuterung: Die Unternehmenssicherung ist Ziel und Gegenstand des WMS^{ZfW}. Das schließt ein, dass die Interessen der Stakeholder der Unternehmen und Organisationen bei Entscheidungen berücksichtigt werden müssen. Im juristischen Sinn geht es beispielsweise um die Sicherung von Unternehmen und Organisationen durch die Aufrechterhaltung

und Stärkung der unternehmerischen Integrität in allen Belangen des strategischen und operativen Geschäfts. Die wertegesteuerte Prävention ungesetzlicher und unfairer Geschäftspraktiken (Korruption, kartellrechtswidrige Absprachen, illegale Beschäftigung etc.) schützt dabei nicht nur vor kostspieligen Geldbußen und dem Verlust von Reputationskapital, sondern unterstützt zusätzlich die Aufrechterhaltung und Förderung der Leistungsorientierung von Führungskräften und Mitarbeitern als notwendigen unternehmenskulturellen Faktor. Schutz und Steigerung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen sind demnach auch abhängig vom Gelingen

einer an fairem Wettbewerb orientierten Unternehmens- und Führungskultur. Die Einhaltung von Rechtsvorschriften ist daher für eine nachhaltige Unternehmenssicherung ebenso unabdingbar wie die Berücksichtigung ökologischer und gesellschaftlicher Belange. Die Integration all dieser Belange in einen systematischen Managementprozess sichert die Nachhaltigkeit des Unternehmenserfolges.

2. Methode: Die wesentliche Methode des WMS^{ZFW} ist die Schaffung einer werteorientierten Organisations- und Verhaltenssteuerung durch Selbstverpflichtung und Selbstbindung. Das WMS^{ZFW} folgt damit dem Konzept einer werteorientierten Selbststeuerung. Ihre Glaubwürdigkeit basiert auf der transparenten und kontinuierlichen Kommunikation dieses Prozesses der Selbstbindung und deren einzelnen Schritte nach innen und außen.

Erläuterung: Mit der Methode der Schaffung einer werteorientierten Selbststeuerung durch Selbstverpflichtung und Selbstbindung ist die Perspektive des WMS^{ZFW} klar festgelegt. Es handelt sich um eine Richtschnur für die erfolgreiche Steuerung von Kooperationsbeziehungen mit allen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Kapitaleigner und andere wirtschaftliche und gesellschaftliche Gruppen). Selbstbindung und Selbstverpflichtung der Unternehmen und des Managements gehören zu den Grundprinzipien freier Marktwirtschaften. Sie sind kein Ersatz für eine staatliche Rahmenordnung, setzen indes den Staat in die Lage, sich auf die grundlegenden Aufgaben staatlicher Ordnungspolitik beschränken zu können und tragen damit dem Subsidiaritätsprinzip moderner Gesellschaften Rechnung.

3. Werteorientierung: Moralische Werte, Kooperationswerte, Leistungswerte und Kommunikationswerte einer Organisation sind so aufeinander zu beziehen, dass sie dieser eine spe-

zifische Identität und Orientierung für Entscheidungen liefern.

Erläuterung: Hintergrund der Werteorientierung ist die fundamentale Überzeugung, dass der Wert einer Organisation abhängt von ihren Werten. Ein unternehmerisches Wertemanagement dient dabei sowohl der Entwicklung und Förderung einer spezifischen Unternehmensidentität als auch als Handlungsorientierung für schwierige Entscheidungen im unternehmerischen Alltag. Dieser hohe Anspruch kann praktisch nur eingelöst werden, wenn moralische Werte (z.B. Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue, Verantwortung), Kooperationswerte (z.B. Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Offenheit), Leistungswerte (z.B. Nutzen, Kompetenz, Leistungsbeurteilung, Flexibilität, Kreativität, Innovationsorientierung, Qualität) und Kommunikationswerte (z.B. Achtung, Zugehörigkeit, Offenheit, Transparenz, Verständigung) konsistent aufeinander abgestimmt sind und sich an der Unternehmensrealität orientieren. Die Unternehmenswerte dürfen sich weder wechselseitig widersprechen, noch dürfen den Stakeholdern damit – sozusagen an der Realität des Geschäftsaltags vorbei – nicht einlösbare Versprechen gegeben werden. So können die Grundwerte eines Unternehmens Führungskräften, Mitarbeitern und unternehmensexternen Stakeholdern gegenüber glaubwürdig kommuniziert werden. Glaubwürdigkeit und moralische Reputation sind Voraussetzungen unternehmerischen Erfolges, sei es auf Kapitalmärkten, sei es im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter.

4. Anwendungsbereiche: Das WMS^{ZFW} bezieht sich prinzipiell auf alle relevanten Bereiche der Unternehmensführung. Dem spezifischen Charakter des jeweiligen Unternehmens entsprechend können einzelne Teilbereiche, wie z.B. Risikomanagement, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Umweltmanagements oder Corporate Citizenship von besonderem Gewicht sein.

Erläuterung: Die einzelnen Teilbereiche können folgende Aspekte umfassen:

- Risikomanagement: Betrug, Korruption, Preisabsprache, Partnerscreening
- Qualitätsmanagement: Produkt- und Produktionsqualität
- Personalmanagement: Personalauswahl, Fortbildung, Karriereplanung, Diversity, Arbeitnehmerrechte
- Umweltmanagement: Ökologische Produkt- und Produktionsverantwortung
- Corporate Citizenship: Bildungs- und Wissensschaffsförderung, Philanthropie
- bürgerschaftliches Engagement, soziale Verantwortung

5. Vollständigkeit: Das WMS^{zw} ist umfassend und integrativ anzulegen, sowohl im Hinblick auf jeden der Anwendungsbereiche als auch im Hinblick auf deren Zusammenspiel.

Erläuterung: Die umfassende Perspektive des Wertemanagements bedeutet, dass es keine Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze in einem Unternehmen oder in einem der Anwendungsbereiche geben darf, die nicht Bestandteil des WMS^{zw} sind. Für die Einführung und Implementierung heißt das, dass bestehende Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze ermittelt und in das WMS^{zw} integriert werden müssen.

Die integrative Perspektive des Wertemanagements ist notwendig, damit die Verhaltenssteuerung konsistent entlang der Werte des Unternehmens erfolgen kann. Sie soll davor schützen, dass die spezifischen Anforderungen von Bereichen und Abteilungen die Ausbildung und Wahrung der Corporate Identity behindern. Daher sind die relevanten Unternehmensprozesse, die durch Wertemanagement mitgesteuert werden, aufeinander abzustimmen. Nur so ist es möglich, Konsistenz und Eindeutigkeit der Grundwerte, Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrens-

grundsätze für unternehmerische Entscheidungen herzustellen und bei den Partnern des Unternehmens Vertrauenswürdigkeit in allen Belangen des strategischen und operativen Geschäfts zu erzeugen.

6. Compliance- & Werteorientierung: Das WMS^{zw} folgt beiden Perspektiven. Compliance dient der Sicherstellung konformen Verhaltens und der formalen Implementierung und Durchsetzung der firmeneigenen Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze. Legalität und Konformität sind daher ihre bestimmenden Merkmale. Werte bestimmen die Identität der Organisation und den Geist des Handelns, vor allem in formal nicht geregelten Bereichen und Grauzonen. Identifikation und Orientierung sind daher ihre Merkmale.

Erläuterung: Wertemanagement-Systeme, die nur rechtsorientiert sind, scheitern an ihrer mangelnden Überzeugungskraft; Wertemanagement-Systeme, die nur werteorientiert sind, an ihrer mangelnden Operationalisierung. „Doing the right things“ und „doing things right“ bilden eine Einheit. Die Charakteristik von Compliance ist dabei bestimmt durch Legalität und Konformität, d.h. durch die Einhaltung von externen Regeln und Normen (Gesetze) durch das Management und die Mitarbeiter eines Unternehmens. Für die nachhaltige Sicherstellung rechtsförmigen unternehmerischen Verhaltens ist die Implementierung entsprechender Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze unabdingbare Voraussetzung. Nur so kann bei Führungskräften und Mitarbeitern nachhaltig Transparenz über die geltenden gesetzlichen Vorschriften erzeugt werden. Die Charakteristik von unternehmerischen Grundwerten ist dagegen bestimmt durch Identität und Orientierung, die sich in der Formulierung firmeneigener Grundwerte, Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze ausdrückt. Die Verbindung mit der Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens fördert den Bezug zum Unternehmensalltag, steigert dadurch die Moti-

vation ihrer Einhaltung und kann so zur Lösung von Konfliktsituationen, auch in nicht formal regulierbaren Bereichen und Grauzonen, beitragen.

7. Entwicklungsorientierung: Wer das WMS^{ZFW} betreibt, beginnt einen permanenten Entwicklungsprozess, der nicht auf das Gute, sondern sukzessiv auf das Bessere zielt. Kriterien dafür sind das jeweilige Recht, die Werte der Gesellschaft und die Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze einer Organisation.

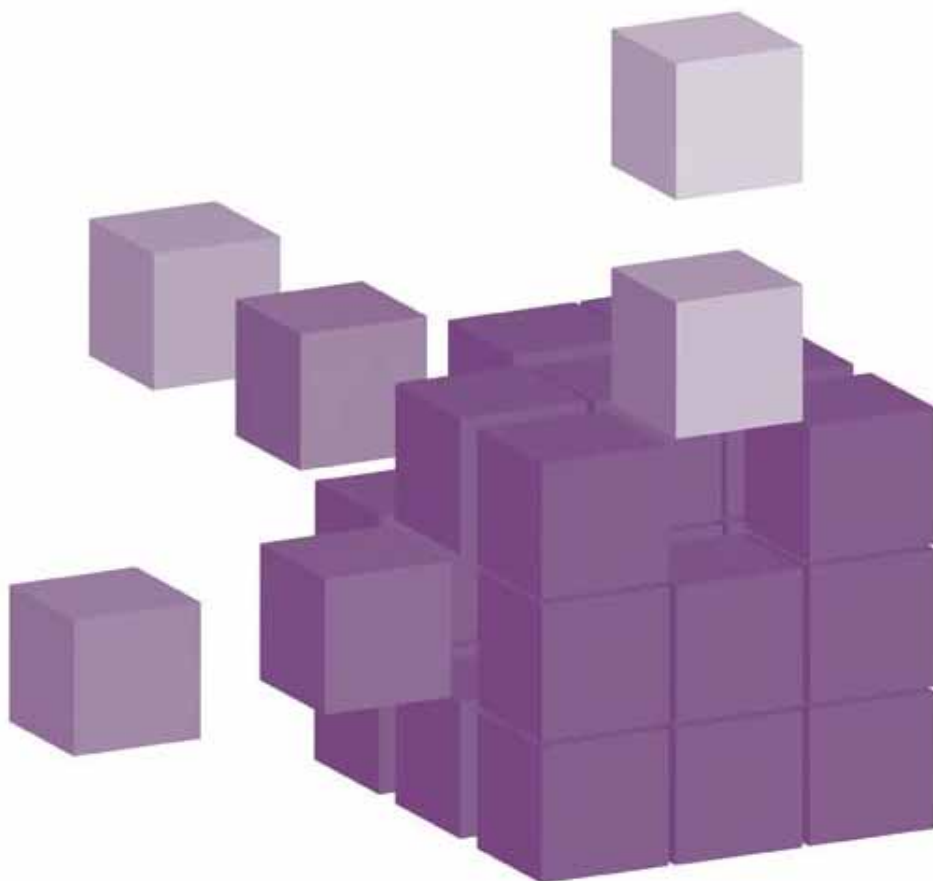
Erläuterung: Das WMS^{ZFW} verfolgt nicht die Lieferung eines genau definierten Ergebnisses in einem genau definierten Zeitraum. Es zielt auch nicht auf perfekte Zustände. Vielmehr ist der Prozesscharakter des WMS^{ZFW} die entscheidende Voraussetzung für seinen dauerhaften Erfolg. Das WMS^{ZFW} kann weder die Wirtschaft als Ganzes direkt ändern, noch das Umfeld von Unternehmen auf unmittelbarem Wege neu gestalten. Selbstbindung und Selbststeuerung durch das WMS^{ZFW} haben damit den Charakter eines permanenten Entwicklungsprozesses. Unternehmen und Organisationen, die das WMS^{ZFW} implementieren, beschreiben daher die Art und Weise, wie sie ihre Geschäfte abwickeln wollen. Das schließt ein, dass in manchen Bereichen nicht alle Ziele auf einmal erreicht werden können, sondern eine gezielte und sukzessive Veränderung der Handlungsbedingungen, der eigenen Handlungsweisen und des Verhaltens der Kooperationspartner angestrebt wird.

8. Nachhaltige Wirksamkeit: Führungskräfte und Mitarbeiter müssen die Kompetenz entwickeln, wertesensible Problemstellungen selbst zu erkennen, zu akzeptieren und zu bearbeiten. Sowohl für die externe als auch für die interne Beratung solcher Prozesse gilt das Prinzip des Coachings. Die beteiligten Personen sind dafür zu gewinnen, ihr Verhalten und das ihrer jeweiligen Unternehmenseinheit dauerhaft zu verändern.

Erläuterung: Die nachhaltige Wirksamkeit des WMS^{ZFW} kann nur durch die verbindliche Verpflichtung des Top-Managements, der Führungskräfte und Mitarbeiter gelingen. Das WMS^{ZFW} muss ein Prozess des Unternehmens sein, der hohe Priorität und permanente Aufmerksamkeit in der Organisation genießt. Dies erfordert, dass bei der internen oder externen Implementierungsunterstützung auf das Konzept des Coachings zurückgegriffen wird, um bei Individuen und ihren jeweiligen Unternehmenseinheiten tatsächliche Verhaltensänderungen entlang der Grundwerte, Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze zu erzeugen. Nur so ist die nachhaltige Wirksamkeit des WMS^{ZFW} zu sichern und abzugrenzen gegen kurzfristigen Aktionismus oder Delegation in professionelle Kontexte.

9. Top Management-Verantwortung: Die Verantwortung für das WMS^{ZFW} liegt bei der Unternehmensleitung. Sie ist insbesondere verantwortlich für eine kontinuierliche Kommunikation der Grundwerte und Leitlinien nach innen und außen sowie für die Überwachung der Implementierung und Umsetzung des WMS^{ZFW}.

Erläuterung: Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit des WMS^{ZFW} kann nur erreicht werden, wenn die Implementierung, Umsetzung und öffentliche Kommunikation zur „Chefsache“ gemacht wird. Die kontinuierliche Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung auf die Grundwerte und Leitlinien belegt die Ernsthaftigkeit eines unternehmerischen Wertemanagements und erzeugt dadurch Handlungsfähigkeit und Erwartungssicherheit bei den Mitarbeitern. Hierbei ist entscheidend, unmissverständlich klarzustellen, dass die Beachtung der Grundwerte und die Einhaltung der Leitlinien Firmenpolitik ist und abweichendes Verhalten weder stillschweigend erwartet noch geduldet wird. Die Überwachung der Implementierung und Umsetzung trägt darüber hinaus zur Glaubwürdigkeit des firmenspezifischen WMS^{ZFW} bei den Stakeholdern des Unternehmens bei.



10. Bewertung und Nachweis der Implementierung: Entsprechend dem Konzept der Selbstbindung und Selbststeuerung erfolgt die Bewertung des implementierten WMS^{zW} grundsätzlich durch ein internes Verfahren. Anwender erbringen gegenüber der Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH periodisch den Nachweis, dass alle Bausteine des WMS^{zW} implementiert sind.

Erläuterung: Die Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH verlangt von allen Anwendern, dass die Implementierung des WMS^{zW} nachgewiesen wird. Dieser Nachweis ist erforderlich, um die Seriosität des implementierten Managementsystems zu dokumentieren. Der Nachweis erstreckt sich dabei ausdrücklich auf die formale Implementierung der Bausteine des WMS^{zW}. Für die Umsetzung der firmenspezifischen WMS^{zW} sind allein die Anwender verantwortlich. Evaluierungsverfahren zielen damit ausdrücklich nicht auf Leistungen und Erfolge einer werteorientierten Unternehmenspolitik, sondern auf die dokumentierte Existenz der Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze des WMS^{zW} und die Tatsache, dass diese mit Leben erfüllt sind.

Teil 2: Bausteine

1. Grundwerte-Erklärung: Grundlegender Baustein des WMS^{zW} ist die Kodifizierung der Grundwerte einer Organisation in einem „Vision, Mission und Values Statement“, einem Leitbild oder einem gleichwertigen Dokument. Solche Dokumente müssen im Hinblick auf die Organisation relevant und spezifisch sowie im Hinblick auf die Werte grundsätzlich sein. In diesen Dokumenten sind die leitenden Werte einer Organisation mit Bezug auf ihre wichtigsten Interessengruppen fixiert.

Grundlegende Anforderungen:

- Existenz des Dokuments
- Einbeziehung der wichtigsten Interessengruppen

2. Strategische Ausrichtung: Das WMS^{zW} ist in die spezifische Geschäftsstrategie eines Unternehmens oder einer Organisation eingebettet. Dies trägt der Notwendigkeit Rechnung, dass Relevanz und Anwendungsfähigkeit des WMS^{zW} nur durch die Reflexion auf die gegen-

wärtige Identität und die gewünschte Entwicklung der Organisation in ihrer Umwelt sichergestellt werden können.

Grundlegende Anforderungen:

- Die Grundwerte-Erklärung muss auf die Besonderheiten und den Charakter des Unternehmens (Strategie, Struktur, Kultur) eingehen.
- Unternehmensentwicklungsprojekte (Strategieentwicklung, Re-Engineering, Lean Management etc.) müssen auf die Grundwerte-Erklärung, die Leitlinien, Verhaltens- u. Verfahrensgrundsätze reflektieren.

3. Implementierung: Die Umsetzung der Grundwerte-Erklärung erfolgt durch interne und externe Kommunikation, die Entwicklung entsprechender Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze sowie Training auf den involvierten Ebenen der Organisation. Sie dienen der Umsetzung der Grundwerte-Erklärung in spezifischen Bereichen der Organisation oder Regionen und müssen sukzessive in operative Dokumente einmünden. Dabei sind die integrative Konsistenz und ein alle Unternehmensprozesse umfassender Ansatz der Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze zentrale Kriterien der Seriosität.

Grundlegende Anforderungen:

- Interne und externe Kommunikation der Grundwerte-Erklärung
- Kommunikation der Leitlinien an Geschäftspartner
- Operationalisierung der Grundwerte-Erklärung in Leitlinien (für Unternehmens- und/oder Geschäftsbereiche) und deren Umsetzung in Verhaltens- u. Verfahrensgrundsätze (für bestimmte Tätigkeitsfelder)
- Training der relevanten Mitarbeiter, insbesondere in wertensensiblen Organisationseinheiten und Funktionen (z.B. Vertrieb, Einkauf, interne Revision)
- Information und Beratung für Mitarbeiter und Führungskräfte in Konfliktsituationen

Beispiele:

Kodifizierte Werte müssen im Unternehmen, zwischen Unternehmen und im Hinblick auf die Gesellschaft kommuniziert und mit Leben erfüllt werden. Für Unternehmen und Organisationen bedeutet dies, dass die Verhaltensgrundsätze entlang folgender Fragen operationalisiert werden können:

Innerbetrieblich:

- Welche Rolle nehmen die Grundsätze bei der Personalauswahl ein?
- Sind die Grundsätze ein Kriterium bei der Beurteilung und Beförderung von Nachwuchskräften?
- Ist die Umsetzung der Verhaltensgrundsätze ein Kriterium von Zielvereinbarungen?

Beziehungen zu anderen Unternehmen und Organisationen:

- Unterstützen oder behindern die Werte und Verhaltensgrundsätze die intendierten Geschäftsstrategien?
- Werden Partner und Lieferanten nach einem Verfahren ausgewählt, das auch Kriterien zu den Grundsätzen und Werten des Codes enthält?
- Wie werden die Prozesse der ‚Pre-Merger-Evaluation‘ und der ‚Post-Merger-Integration‘ ausgerichtet? Werden Wertekulturen als eigenständiges und wertschöpfendes Fusionsziel behandelt oder als störende Randbedingung von ökonomischen und technischen Fusionszielen?

Beziehungen zu anderen Unternehmen und Organisationen:

- Existieren operationale Entscheidungskriterien für Fragen wie Menschenrechte, Umweltschutz, Kinderarbeit, Frauenarbeit, Gefangenenarbeit etc., die über die Aufnahme einer Geschäftsbeziehung oder eine Investition in einem bestimmten Teil der Erde (mit-)entscheiden? Halten diese Kriterien einer öffentlichen Kommunikation stand?
- In welcher Weise sind die Unternehmenskommunikation und die unternehmerische Gesellschaftspolitik in den Prozess der Umsetzung von Verhaltens-

grundsätzen einbezogen? Gibt es Vorstellungen zu einer Mitverantwortung und aktiven Mitgestaltung gesellschaftlicher Entwicklung („Good Corporate Citizenship“, „Public Private Partnership“)?

4. Vorbild und Autonomie: Persönliches Vorbildverhalten und Engagement auf allen Ebenen der Führung einer Organisation sind Voraussetzung für den Erfolg des WMS^{zW}. Gleiches gilt für die Befähigung und Sicherstellung autonomer Entscheidungskompetenz von Mitarbeitern in ethischen Konfliktsituationen, zu denen keine expliziten Leitlinien und Verfahren im WMS^{zW} existieren. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass es nicht für jede denkbare Situation im Organisationsalltag konkrete Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze geben kann.

Grundlegende Anforderungen:

- Zuständigkeit und Verantwortlichkeit beim Top-Management
- Öffentliche und kontinuierliche Verpflichtung der Unternehmensleitung auf die Ziele des WMS^{zW} und deren Umsetzung
- Spezifische Trainingsmaßnahmen im Hinblick auf die jeweiligen Arbeitsbereiche und Tätigkeitsfelder von Mitarbeitern

5. Ressourcen: Je nach Größe der Organisation und Umfang des WMS^{zW} sind Ressourcen (finanzielle und humane) zu dessen Durchführung erforderlich.

Grundlegende Anforderungen:

- Für die Dauer der Einführung des WMS^{zW} müssen Unternehmen und Unternehmensgruppen mit bis zu 1.000 Mitarbeitern einen Projektbeauftragten mit entsprechender fachlicher Expertise bestimmen (mind. 1 Jahr), der die operative Verantwortung für die Implementierung übernimmt. Diese Funktion umfasst insbesondere unterstützende Tätigkeiten

bei der Formulierung der Grundwerte-Erklärung, der Organisation und Umsetzung von Trainingsmaßnahmen, der internen und externen Kommunikation sowie der Ausarbeitung bereichs- und funktionspezifischer Leitlinien, Verhaltens- u. Verfahrensgrundsätze.

- Unternehmen und Unternehmensgruppen mit über 1.000 Mitarbeitern müssen für die Dauer der Einführung des WMS^{zW} einen Projektmitarbeiter (100% der regulären Arbeitszeit eines Vollbeschäftigten) mit entsprechender fachlicher Expertise bestimmen (mind. 2 Jahre), der die operative Verantwortung für die Implementierung übernimmt. Diese Funktion umfasst insbesondere unterstützende Tätigkeiten bei der Formulierung der Grundwerte-Erklärung, der Organisation und Umsetzung von Trainingsmaßnahmen, der internen und externen Kommunikation sowie der Ausarbeitung bereichs- und funktionspezifischer Leitlinien, Verhaltens- u. Verfahrensgrundsätze.

Von dieser grundlegenden Anforderung kann abgewichen werden, wenn ein Unternehmen den Nachweis erbringt, dass es aufgrund geeigneter Maßnahmen und Strukturen in der Lage ist, die notwendigen Aufgaben durch eine funktional äquivalente Projektsteuerung zu erbringen. Die Funktion des Projektbeauftragten bzw. des Projektmitarbeiters kann auch von fachlich geeigneten externen Beratern übernommen werden.

6. Kommunikation: Interne und externe Kommunikation der Werte der Organisation und der Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze sind neben der Evaluierung das entscheidende Medium glaubwürdiger Selbstbindung durch das WMS^{zW}.

Grundlegende Anforderungen:

Intern sind mindestens zwei der folgenden Mittel anzuwenden, wobei die Publikation zwingend ist:

- Publikation im Unternehmen

- Vorgesetztengespräch
- Gruppen-Meetings
- Einweisung neuer Mitarbeiter
- Information des Betriebsrats
- CD-Rom
- Betriebszeitung
- Intranet / Internet

Extern sind mindestens zwei der folgenden Mittel anzuwenden, wobei die Kommunikation gegenüber Geschäftspartnern zwingend ist:

- Kommunikation gegenüber Geschäftspartnern
- Pressearbeit
- Betriebszeitung
- Diskussionen mit externen Interessengruppen
- Öffentliche Hotline für ethische Fragen
- Sozial-/Ökobilanzierung
- Information der Gewerkschaften
- Geschäftsbericht
- CD-Rom
- Internet

7. Motivation: Entsprechend den Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze sind Strukturen zu etablieren, die wertekonformes und vorbildliches Verhalten anerkennen oder fördern sowie werteverletzendes Handeln sanktionieren.

Grundlegende Anforderungen:

- Aufnahme des WMS^{ZFW} in Arbeitsverträge und/oder Arbeits- und Dienstanweisungen und/oder Führungskräfte-/Mitarbeiterbeurteilungssysteme
- Maßnahmen zur Sanktionierung von werteverletzendem und ungesetzlichem Handeln

8. Evaluierung: Verfahren zur Evaluierung des WMS^{ZFW} zielen auf die Dokumentation und Überprüfung des Prozesses und auf die Nachhaltigkeit seiner Umsetzung. Selbstbewertung ist dabei das grundlegende Konzept. Ob dies mit zusätzlicher Unterstützung einer externen

Institution geschieht, liegt in der Entscheidung der zu evaluierenden Organisation.

Grundlegende Anforderung:

Einrichtung eines Evaluierungs- und Dokumentationsmanagements

9. Dokumentation: Die Dokumentation des WMS^{ZFW} und seiner Evaluierung dient der Nachvollziehbarkeit seiner Implementierung und Umsetzung. Sie ist entsprechend der Organisationsstruktur und bereits zur Anwendung kommender Dokumentationssysteme zu gestalten und muss gesetzlichen Form- und Aufbewahrungsanforderungen genügen.

Grundlegende Anforderung:

Eine informative und umfassende Dokumentation über das WMS^{ZFW}, die Geschäftsvorfälle, die das WMS^{ZFW} in besonderer Weise betreffen sowie über das Verfahren und die Ergebnisse der Evaluierung des WMS^{ZFW} muss vorhanden sein.

10. Bewertung: Das Führungsgremium einer Organisation hat die Pflicht, das WMS^{ZFW} einer regelmäßigen Bewertung mit Blick auf seine Effektivität und Effizienz zu unterziehen. Die Bewertung dient damit der Qualitätssicherung des WMS^{ZFW} und der Sicherstellung seiner Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen.

Grundlegende Anforderung:

Die Durchführung der Bewertung erfolgt mindestens einmal pro Jahr und muss dokumentiert werden.



Anwenderrat für WerteManagement (AfW)^{ZfW}:

Mitgliedsfirmen

- ABB Deutschland AG, Mannheim
- Allianz AG, München
- BASF AG, Ludwigshafen
- DaimlerChrysler AG, Stuttgart
- DFK – Deutsches Forum für Kriminalprävention, Bonn
- DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin
- EMB – Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V., München
- EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Berlin
- Ernst & Young, Stuttgart
- Fraport AG, Frankfurt a.M.
- KPMG Deutsche Treuhand AG, Frankfurt a.M.
- Kraft Foods Deutschland GmbH, Bremen
- Novartis Foundation for Sustainable Development, Basel
- Novartis International, Basel
- PricewaterhouseCoopers, Hamburg
- RKW - Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Eschborn
- Schering AG, Berlin
- SchwarzPharma Deutschland GmbH, Monheim
- Siemens AG, München
- VBM – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V., München
- ZF Marine Gruppe, Friedrichshafen
- Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH (ZfW), Konstanz/Weingarten





REZENSION ZU: Thomas Maak
und Nicola M. Pless:
Responsible Leadership

Routledge, London und New York 2006.

Text: Alexander Brink

Responsible Leadership“ dürfte – folgt man den Herausgebern – eine der größten Herausforderungen sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis darstellen. Thomas Maak und Nicola M. Pless sprechen sogar davon, dass „leading responsibly and with integrity“ (Vorwort) als „the challenge“ (Vorwort) aufgefasst werden kann.

Der Sammelband, bei Routledge in London/New York erschienen, ist in drei Kapitel unterteilt: (1) *What is responsi-*

ble leadership?, (2) *What makes a responsible leader?* und (3) *How to develop responsible leadership in business?* Inklusiv eines Einleitungskapitels der beiden Herausgeber, vereinen sich 15 Beiträge unter diesen drei Kapiteln. Der Band hat 251 Seiten, einen umfangreichen Index eingeschlossen.

Wer sich in der internationalen Literatur zur Wirtschafts- und Unternehmensethik auskennt, der wird neidlos anerkennen, dass der vorliegende Band hochkarätig besetzt ist: unter den Bei-

tragenden sind so namhafte Autoren wie George G. Brenkert, Joanne B. Ciulla, Sonja A. Sackmann und Lynn Sharp Paine. Insgesamt eine bunte Mischung aus Philosophen, Psychologen, Psychoanalysten, Wirtschafts- und Unternehmensethikern, Volks- und Betriebswirten ebenso wie zahlreichen Praktikern aus aller Welt (3). Das allein dürfte schon ein guter Indikator für den Erfolg des Bandes sein, ganz zu schweigen von dem renommierten angelsächsischen Verlag.

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com

Den Auftakt bilden die Herausgeber, Maak und Pless, mit einer Einleitung (*Introduction: The quest for responsible leadership in business, 1ff.*): „This book is about leadership and integrity in business“ (1), so die klare Ansage zu Beginn, die im Grunde genommen schon auf ein wesentliches Element von Leadership verweist. Es geht bei Leadership um *integrity*, nicht um *compliance*, um auf die Unterscheidung von Paine zu verweisen. Damit hebt sich Leadership auch deutlich vom Management ab: letzteres betont das effiziente, also ressourcenminimale Erreichen eines vorgegebenen Ziels (1). Dennoch ist der Begriff schwer zu fassen: er hat zum Beispiel etwas zu tun mit *Great Man Theorien* und mit *Charisma* (2, 42).

Das erste Kapitel ist überschrieben mit *What is responsible leadership?* (15ff.). In diesem Teil geht es um allgemeine Begriffsklärungen, um die Abgrenzung zum Management. Ciulla beginnt in ihrem Beitrag *Ethics: The heart of leadership* (17ff.) mit der zentralen Aussage, dass Ethik sozusagen im Kern von Leadership zu finden ist. „The more defective our leaders are, the greater our longing to have responsible leaders.“ (17) Ausgehend von verschiedenen Theorien (u.a. Kontingenztheorien) und einer kritischen und umfassenden Literaturanalyse (20ff.) wird deutlich, dass die Begriffsdefinitionen auch immer sozial konstruiert sind und die Stimmung einer bestimmten Zeit wiedergeben (21). Am Beispiel von

Burns Theorie des *transforming leadership* (27ff.) und Greenleafs Theorie des *servant leadership* (29f.) wird verantwortliche Führung i. S. einer normativen Theorie erklärt. Ein Problem der Führungsethik liegt – Ciulla folgend – in einer mangelnden anwendungsorientierten Ethik-Forschung (18). Ciulla pointiert: „A good leader is an ethical and effective leader“ (21). Es schließen sich weitere Beiträge an: Maak und Pless sehen in ihrem Beitrag *Responsible leadership: A relational approach* (33ff.) Leadership als eine Antwort auf multiple Stakeholderansprüche, die ausbalanciert werden müssen (34ff.): „the ability to build and sustain trustful relationships to all relevant stakeholders is key“ (39). Führern werden verschiedene Rollen zugeschrieben (servant, steward, coach, architect, storyteller, change agent, 44ff.). Die Autoren fordern eine *ethical intelligence* (43). Paine stellt in ihrem Beitrag *A compass for decision making* (54ff.) ihr Konzept des *centre-driven leaderships* vor. Dabei sind die 4Ps zentral: purpose, principles, people und power. „(P)ractical reasoning“ und „a tradition of ethical thought“ sind dabei gleichermaßen von Bedeutung (57). Ein weiterer Beitrag befasst sich mit *Spirituality as the basis of responsible leaders and responsible companies* (68ff.). Pruzan und Miller stellen die Ergebnisse von Interviews mit Führungskräften zweier Unternehmen aus Dänemark und Indien vor. Im Ergebnis

ist Spiritualität eine Grundlage individueller und unternehmerischer Identität, Verantwortung und Erfolg.

Ein zweites Kapitel trägt die Bezeichnung *What makes a responsible leader?* (93ff.). Hier geht es eher um die Person des Führers selbst: Welche Fähigkeiten muss er besitzen? Welche Tugenden zeichnen ihn aus? Brenkert stellt die Integrität in seinem Beitrag mit dem Titel *Integrity, responsible leaders and accountability* (95ff.) in den Vordergrund. Dabei werden verschiedene Dimensionen aufgezeigt (99ff.). Sison (*Leadership, character and virtues from an Aristotelian viewpoint, 108ff.*) nimmt eine aristotelische Sichtweise ein und stellt verschiedene Tugenden heraus. Aus den drei Elementen actions, habits und character entwickelt der Autor „dynamics of virtue“ (112ff.). Auch die Bedeutung von Rhetorik als „the art of leadership“ (117) ist vor diesem Hintergrund wichtig, nämlich dann, wenn es um Überzeugung geht. Sackmann schließt mit ihrem Beitrag *Leading responsibly across cultures* (122ff.) mit einer unternehmenskulturellen Perspektive an. Gerade in einer globalen Stakeholder Society spielen unterschiedliche Unternehmenskulturen eine wichtige Rolle: sie stellt das Konzept der *multiple cultures* vor (127ff.). *Towards responsible leadership through reconciling dilemmas* (138ff.), so lautet der Titel von Schraa-Liu und Trompenaars. Die Autoren heben – ähnlich wie andere Autoren

zuvor schon – die Stakeholderperspektive hervor, bei der unterschiedliche Ansprüche versöhnt werden. Über verschiedene Dilemmata (144ff.) machen sie ihren Standpunkt deutlich. Diermeier entscheidet sich für eine strategische Perspektive (*Leading in a world of competing values: a strategic perspective on corporate social responsibility*, 155ff.). Corporate Social Responsibility wird hier in einen Zusammenhang mit Wettbewerbsstrategien und Reputation Management gebracht. Damit geht er über Friedman hinaus und belegt seine Position empirisch (156ff.). Van de Loo schließt das zweite Kapitel ab mit seinem Beitrag *Responsible leadership at ABN AMRO Real: the case of Fabio Barbosa* (170ff.), indem er Bezug nimmt auf den CEO und Top-Manager Barbosa.

Schließlich behandelt ein drittes Kapitel die Frage *How to develop responsible leadership in business?* (183ff.) Die Entwicklung von verantwortlicher Führung steht hier also im Zentrum, veranschaulicht an Maßnahmen wie *transformative change*, *cross-sector partnerships* u.ä. Young stellt in seinem Beitrag *Principle-based leadership* (185ff.). Ergebnisse des Caux Round Table dar, ein Netzwerk, das sich u.a. mit moralischen und sozialen Fragen („moral capitalism“, 185) auseinandersetzt. Der Autor argumentiert entlang von fünf *leadership lessons*. Prinzipien werden auf ihre religiösen Wurzeln bezogen (193). Es schließt sich der Beitrag *Leadership through social pur-*

pose partnering (202ff.) von Austin an. Hier geht es um eine Art Stakeholderkoalition, so etwas wie ein joint venture. Pless und Schneider geben in ihrem Aufsatz *Towards developing responsible global leaders. The Ulysses experience* (213ff.) ein Konzept von PricewaterhouseCoopers wieder. Hierbei geht es um ein Lernkonzept, bei dem Führungskräfte in soziale Dienste eingespannt werden. Dadurch soll das moralische Bewusstsein gesteigert werden. Der Beitrag *Developing leaders for sustainable business* (227ff.) von Wade schließt das dritte Kapitel mit Erfahrungen bei Shell ab, insbesondere im Fall Brent Spar und Nigeria. Im Ergebnis steht ein umfassendes Konzept der Nachhaltigkeit (228ff.).

Insgesamt ist das Buch sehr zu empfehlen. Die bekannten Wissenschaftler erfüllen die Erwartungen voll. Der erste Beitrag von Ciulla gibt eine sehr gute Einführung in die Thematik. Den Herausgebern gelingt die Umsetzung eines gut durchdachten Buchkonzeptes. Das dritte Kapitel bleibt hinsichtlich des Innovationsgrades etwas dünn: Corporate Social Responsibility und Sustainable Development sind bekannte Ansätze. Wie die meisten anglo-amerikanischen Beiträge zu Leadership Ethics, sind auch die hier vorliegenden philosophisch und theoriegeschichtlich betrachtet, relativ schwach. Nur selten kommen echte Bezüge zur Ethik (so etwa bei Ciulla mit der Unterscheidung von *deontology* und *teleology* auf 23, ein kurzer Hinweis auf

Rawls, 93 etc.). Die Fragen am Ende des Kapitels sind hilfreich, sofern es als Lehrbuch gedacht sein sollte, ansonsten doch eher untypisch für Sammelbände. Für den anglo-amerikanischen Raum dürfte der Band nicht viel Neues liefern. Im deutschsprachigen Raum sollte man sich eine umfassende Rezeption des Bandes erhoffen, da die Leadership-Thematik erst in den Anfängen steckt und der Band „Responsible Leadership“ sicherlich eine gute Grundlage für eine umfassende Diskussion in der Wirtschafts- und Unternehmensethik über Management und Leadership liefert.

KONTAKT

Alexander Brink

Universität Bayreuth

alexander.brink@uni-bayreuth.de



REZENSION ZU: Sabine König

Zwischen Realität und Ideal. Zur Vereinbarkeit von buddhistischer Ideologie und Marktwirtschaft

The New Press, New York/London 2006.

Text: Claus Dierksmeier

Sabine König eröffnet ihre 90-seitige Untersuchung über Buddhismus und westliche Ökonomik mit dem Geständnis, dass ihre Absicht, sowohl „Konflikte als auch Synergien“ zwischen beiden Theoriegebäuden aufzusuchen, „zunächst eine ganz persönliche war“ (S. IX), nämlich ihr Interesse am Buddhismus mit ihrer wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung auszusöhnen. Dieser private Zugang zum Thema hat sich der Arbeit als Wunsch nach einer Vereinbarkeit beider Welten mitgeteilt und bestimmt das methodische Vorgehen.

Während ein kulturwissenschaftlich ausgerichteter Vergleich der je intern stark ausdifferenzierten Paradigmen

wohl den Umfang einer Habilitationsschrift sprengen dürfte, stellt Sabine König die von ihr beabsichtigte Komensurabilität von Buddhismus und Ökonomik auf wenigen Seiten her. Zum einen werden beide Theoriesysteme auf den gemeinsamen Nenner eines Orientierungswissens zurückgekürzt und so vergleichbar gemacht (9-21). Zum anderen trifft die Verfasserin eine gezielte Auswahl ihrer Untersuchungsgegenstände. Der Buddhismus insgesamt wird im Lichte des der westlichen Kultur relativ zugewandten tibetischen Buddhismus interpretiert und umgekehrt tritt die Wirtschaftswissenschaft nahezu ausschließlich in Gestalt der für sozio-kulturelle Fragen ja ver-

gleichsweise offenen Institutionenökonomik in Erscheinung. Dieses Vorgehen hat seine Kosten (widerständige Theoreme werden ausgeblendet oder eingeebnet), erbringt aber die beabsichtigte Konzentration auf das praktisch Wesentliche: den Vergleich der Rationalität buddhistischer versus ökonomischer Wohlfahrtslogik.

In dieser Hinsicht erarbeitet die Verfasserin sodann wichtige Ergebnisse in schneller Folge: König stellt zunächst heraus, dass der westlichen Ökonomik entweder ein materieller (monetärer bzw. gütermengenorientierter) oder aber ein zirkulärer Nutzenbegriff (Nutzen ist das, was jeweils angestrebt wird) zugrunde liegt, während der Buddhismus auf einen

ganz bestimmten innerlichen Nutzen zielt: Leid vermeiden und Glück mehren (22ff.). Das hat gesamtgesellschaftliche Folgen. Westliche Gesellschaften vergleichen ihren wirtschaftlichen Erfolg in Zahlen des *Gross National Product*, die buddhistisch ausgerichtete Regierung von Bhutan misst dagegen *Gross National Happiness* (26). (An dieser Stelle wäre es nahe liegend, sich mit den ähnlich gelagerten Versuchen *Amartya Sens* auseinanderzusetzen, neben quantitativen auch qualitative Wirtschaftsbewertungsmaßstäbe sowohl theoretisch wie praktisch (z.B. bei der UN) einzuführen; das unterbleibt leider.)

Jene Differenz des buddhistischen und des ökonomischen Nutzenbegriffs liegt in einer unterschiedlichen Metaphysik begründet: Im einen Fall wird die Welt nach Maßgabe mechanistischer Kausalität betrachtet, der zufolge Handlungen allein die Folgen haben, welche sie in intersubjektiv beobachtbarer Weise nach sich ziehen. Im anderen Fall herrscht ein Karma-Verständnis vor, demzufolge Handlungen bestimmte, äußerlich bisweilen unsichtbare Auswirkungen auf das Heil des Einzelnen zeitigen (36f.). Während etwa in der Maximierungslogik westlicher Ökonomie ein unertappter Dieb sich seines gemehrten Vermögens erfreuen kann, muss er, durch die buddhistische Brille betrachtet, den ihm damit entstehenden Karma-Schaden fürchten.

Die Welt des Faktischen (Samsara)

wird im Buddhismus transzendierte auf ein Ideal hin (Nirwana), das zu allen irdischen Anstrengungen den letzten Zielhorizont liefert. Der Buddhist befindet sich also, wie der Untertitel der Untersuchung formuliert, ständig „zwischen Realität und Ideal“, was ihn dazu bringt, die wirtschaftliche Welt nicht nur immanent zu betrachten und zu bewerten. Er wird darum wirtschaftliche Handlungen, die dem Heil abträglich sind – und diese fallen weithin mit all dem zusammen, was auch in nicht-buddhistischen Wertsystemen als sozial-schädlich angesehen wird – tunlichst unterlassen. Buddhisten sind daher so wie Christen, die aus Gottesliebe oder Gottesfurcht sowohl das Gute tun wie das Böse unterlassen möchten, stark intrinsisch dazu motiviert, nach allen Seiten hin Frieden und Nutzen zu verbreiten, und werden so, laut König, zu wertvollen, weil sanktionskostensenkenden Gesellschaftsmitgliedern (44).

Des näheren sind zwei Ebenen buddhistischer Handlungsmotivation zu unterscheiden: Einmal lockt das Nirwana (und schreckt das Verharren im Samsara) den Karma-Gläubigen, zum anderen aber – und hier liegt der eigentliche intellektuelle Pfiff des Ganzen – wird das eigene Glück direkt zum Glück aller anderen in Beziehung gesetzt. Da in der buddhistischen Metaphysik die Grenze zwischen dem Selbst und der Umwelt, sowie zwischen dem eigenen Selbst und dem der anderen als

uneigentlich herabgesetzt wird, können dem Buddhisten Handlungen, die anderswo Schaden stiften, nicht wirklich nützen. „Somit besteht der große Unterschied zur ökonomischen Sichtweise darin, dass der Buddhist eine abhängige Nutzenfunktion maximieren möchte, der Homo ökonomikus (sic!) dagegen eine unabhängige“ (28). Und daraus folgt dann eine entsprechend andere Handlungsrationalität.

Der Buddhist verhält sich gezielt als Freund seiner sozialen wie natürlichen Umwelt, deren Wohl und Wehe sein Glück beeinflusst. So sensibilisiert der Buddhismus für die Problematik negativer Externalitäten (84) und erzieht seine Anhänger zu besonnenen Produzenten und Konsumenten. Konsum von Gütern ist weder Selbstzweck noch Weg und Mittel zum Glück. Nur ein solcher Güterkonsum ist gutzuheißen, der einerseits Leiden mindert und andererseits in sinnvoller Relation zu allen für die Güterbereitstellung aufgewendeten sozialen, zeitlichen und ökologischen Kosten steht (80f.). Darum, so König, werden sich buddhistische Produzenten nicht aus abstraktem Gewinnstreben betätigen, sondern um des Kundennutzens willen; sie unterlassen die Produktion von und den Handel mit sozial-schädlichen Produkten, verbeißen sich nicht in Rivalität, und behaupten sich am Markt statt dessen durch Kundenorientierung, Disziplin und das Besetzen kommerzieller Nischen (76f.).



Das wirtschaftliche Ziel buddhistischer Wirtschaftstätigkeit liegt in der Deckung der Grundbedürfnisse (ohne die eine leidvolle Ablenkung von der Heilssuche droht) und der Ausweitung von persönlicher Freizeit (für die spirituelle Praxis). Ein Buddhist wird von daher Wirtschaftsordnungen unterstützen, die eine aufwandsarme Güterallokation mit effektiver Armutsverhinderung vereinen (87). Der Buddhismus folgt also in seiner Wirtschaftsphilosophie einem sozialen und qualitativen, statt, wie die im Westen vorherrschende Ökonomik, einem individualistischen und quantitativen Nutzenbegriff. Und damit kommt das buddhistische Denken nach Ansicht der Verfasserin der psychologischen Wahrheit darüber, was unserem Glück dient, weit näher als der materialistische Utilitarismus der Neoklassik (34). (Hier wäre es angezeigt gewesen, diese Ansichten mit der neueren Wirtschaftspsychologie, etwa bei *Daniel Kahneman*, abzugleichen oder durch neueste Erkenntnisse der *neuroeconomics* zu unterstützen; beides aber unterbleibt.)

Soweit die Einsichten zum Buddhismus. Diese werden erarbeitet im steten Abgleich mit den Erkenntnissen der Institutionenökonomik zur systemstabilisierenden Rationalität nicht-egoistischer Verhaltensweisen (Transaktionskostenlehre, Opportunismustheorie, Eigentumsschutz, Sanktion der Verfügungsrechte, etc.), stets mit Vermerk auf

die weitgehende (allerdings auf den Bereich der sinnweltlichen Realität bzw. Samsara zu beschränkende) Konvergenz beider Theorietraditionen, mittels welcher der Buddhismus als staatstragende und für den westlichen Alltag taugende Lehre ausgewiesen wird.

Die Untersuchung lebt von dem sachlichen Pathos der Verfasserin und ihrem Verständnis der buddhistischen Metaphysik und Sozialmoral, welche informativ und in klarer Sprache mit dem Theorierahmen westlicher Wirtschaftswissenschaft abgeglichen werden. Trotz einiger formaler Mängel (unnötige Zitaterdopplungen; magerer, dann aber oft sklavischer Gebrauch wirtschaftswissenschaftlicher sowie Außerachtlassung aller wirtschaftsphilosophischen Literatur) ist das Buch daher jedem am Thema interessierten Leser zu empfehlen.

KONTAKT

Claus Dierksmeier

Philosophy Department
Stonehill College

clausdierksmeier@yahoo.de

» Sarbanes Oxley Act «

Text: Dirk Fischer

Der Sarbanes Oxley Act (abgekürzt SOA oder SOX) wurde im Juli 2002 vom US-Kongress in Reaktion auf die großen Bilanzskandale um Enron und Worldcom erlassen. Er ist benannt nach seinen Verfassern, dem Senator Paul S. Sarbanes und dem Abgeordneten Michael Oxley. SOX ist ein Artikelgesetz, das vor allem weitreichende Änderungen und Ergänzungen zu den US-amerikanischen Kapitalmarktgesetzen von 1933 bzw. 1934, „Securities Act“ und „Securities Exchange Act“, beinhaltet. Im einleitenden Satz des Gesetzestextes ist das zentrale Ziel formuliert: „To protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures.“ Mit dem Schutz der Investoren durch Gewährleistung von Genauigkeit, Vollständigkeit und Richtigkeit der Finanzberichterstattung soll auch das allgemeine Vertrauen in die Kapitalmärkte wieder hergestellt und gestärkt werden. Zu diesem Zweck zielt der umfangreiche SOX-Regelungskatalog mit insgesamt 69 Paragraphen (Sections) in elf Abschnitten (Titles) zum einen auf die berichtenden, börsennotierten Unternehmen selbst, zum anderen auf diejenigen, die deren Berichte auf ihre Richtigkeit zu prüfen

haben: die Wirtschaftsprüfungunternehmen. Auf letztere haben vor allem die Abschnitte I und II wichtige unmittelbare Auswirkungen. Abschnitt I bestimmt die Einrichtung des Public Accounting Oversight Board (PCAOB). Diese Institution, deren Mitglieder von der US-Wertpapieraufsichtsbehörde Securities and Exchange Commission (SEC) bestimmt werden, legt Standards zur Abschlussprüfung und zur Qualitätskontrolle der Prüfer fest. Um in den USA zugelassen zu werden, müssen sich die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom PCAOB registrieren lassen. Abschnitt II enthält verschiedene Regelungen zur Einhaltung von Prüfungsstandards und zur Gewährleistung der Unabhängigkeit der Abschlussprüfer. Dabei geht es insbesondere um das Verbot der Erbringung bestimmter prüfungsnaher Dienstleistungen durch den Abschlussprüfer.

Die folgenreichsten Vorschriften für die gelisteten Aktiengesellschaften finden sich in Abschnitt III („Corporate Responsibility“) und Abschnitt IV („Enhanced Financial Disclosures“). Im Fokus der Debatte um den Sarbanes Oxley Act stehen die Paragraphen 302 und 404, weil deren Umsetzung enormen Zeit- und Kostenaufwand für die

börsennotierten Unternehmen bedeutet. Section 404 „Management Assessment of Internal Controls“ verlangt die Einrichtung und umfassende Dokumentation eines funktionsfähigen und wirksamen internen Kontrollsystems (IKS). Sämtliche internen Kontrollen, die im Zusammenhang mit der Rechnungslegung stehen, sind Gegenstand dieser Regelung. Die Unternehmensleitung muss die Effektivität des IKS einschätzen und bewerten. Die Ergebnisse sind im Rahmen der jährlichen Berichterstattung in einem „Management Report“ zu veröffentlichen. Dabei ist auch anzugeben, welches Regelwerk der Beurteilung des IKS zugrunde gelegt wurde, und das Management hat zu dokumentieren, wie das Kontrollsystem ausgestaltet und dessen Funktionsfähigkeit überprüft wurde. Der Abschlussprüfer muss die Funktionsfähigkeit des Systems testieren sowie zur Beurteilung des Managements Stellung nehmen und darüber berichten.

Nach Section 302 „Corporate Responsibility for Financial Reports“ ist die Unternehmensleitung (CEO und CFO oder Personen mit ähnlichen Funktionen) verpflichtet, mit den Quartals- und Jahresabschlüssen eine unterschriebene

ne Erklärung abzugeben, mit der die Richtigkeit und Vollständigkeit der Finanzberichterstattung, die Verantwortung für Einrichtung, Betrieb und Überwachung eines IKS sowie die Überprüfung der Effektivität dieses Systems im Zeitraum von 90 Tagen vor Erstellung des Berichtes bestätigt wird. Darüber hinaus wird mit der Erklärung versichert, dass sowohl der Jahresabschlussprüfer als auch das Audit Committee (Prüfungsausschuss, der nach Paragraph 301 eingerichtet werden muss) über wesentliche Schwachstellen im Kontrollsystem und etwaige betrügerische Handlungen leitender Angestellter informiert wurden.

Für die Unternehmensethik-Debatte sind außerdem die Sections 301 (4) und 406 von Interesse. Section 301 (4) verpflichtet die Unternehmen zur Implementierung eines anonymisierten Systems zur Entgegennahme von Hinweisen und Beschwerden mit Fokus auf die Finanzberichterstattung (Whistleblowing). Section 406 verpflichtet die Unternehmen, anzugeben, ob die Senior Financial Officers sich zur Befolgung eines Code of Ethics verpflichtet haben, und Gründe anzuführen, wenn dies nicht der Fall ist. Der Code of Ethics muss Standards enthalten für ethisches Verhalten, die Vermeidung von Interessenkonflikten, die vollständige, faire, zeitnahe und verständliche Berichterstattung und die Einhaltung von gesetzlichen Regelungen.

Von den SOX-Regelungen sind alle Aktiengesellschaften betroffen, die an den amerikanischen Börsen notiert sind – unabhängig vom Stammsitz. Auch Tochtergesellschaften von in den USA

gelisteten Unternehmen haben die Anforderungen zu erfüllen. Unternehmen mit Sitz außerhalb der USA müssen die Anforderungen erstmals für Geschäftsjahre erfüllen, die nach dem 15. Juli 2006 enden. Stichtag für US-Unternehmen war der 15. November 2004.

Nach den bisherigen Erfahrungen wird SOX weitgehend kritisch gesehen. Es ist die Rede von einem „regulation overkill“. Der Aufwand zur Erfüllung der Anforderungen ist enorm hoch, vor allem die drastisch gestiegenen Dokumentationsanforderungen werden beklagt. Die Kosten der Umsetzung der SOX-404-Regelungen gehen häufig in den zweistelligen Millionenbereich. Verschiedenen Umfragen zufolge wird der Nutzen demgegenüber von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als gering angesehen – und mittlerweile gibt es bereits erste Berichte aus den USA über Bilanzmanipulationen trotz SOX.

SOX scheint bisher eine einseitig kontrollorientierte Compliance-Sichtweise zu befördern. Die jetzt laut werdende Kritik daran bietet die Chance, eine wertorientierte Corporate-Governance-Auffassung zu stärken und die Notwendigkeit der Implementierung sog. Wertemanagementsysteme zu verdeutlichen, mit denen die Erreichung der mit SOX anvisierten Compliance-Ziele im Unternehmensalltag erst sichergestellt werden kann. SOX bzw. die Ausführungsbestimmungen der SEC bieten durchaus Anknüpfungspunkte dafür. Empfohlen wird, das Interne Kontrollsystem nach dem Rahmenkonzept des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO-Framework) aufzubauen. Eine von fünf Komponen-



ten, die ein Kontrollsystem demnach beinhalten sollte, ist das Kontrollumfeld, das als normativer Rahmen der Unternehmensprozesse verstanden werden kann. Und die Qualität des Kontrollumfeldes wird nach COSO u.a. bestimmt durch die Bedeutung von Integrität und ethischen Werten im Unternehmen, den Führungsstil der Unternehmensleitung und die Unternehmenskultur sowie das dadurch vermittelte Werteverständnis der Mitarbeiter.

KONTAKT

Dirk Fischer

KPMG Köln

dirkfischer@kpmg.com

Sharing Ideas and Best Practices in Business Ethics

Vom 26. bis 27. Januar in Paris

Tagungsbericht

Text: EBEN Office; Übersetzung: Markus Schenkel

Vom 26. bis 27. Januar 2006 veranstalteten das britische Institut für Unternehmensethik (IBE), der französische Cercle D'Éthique des Affaires (CEA) – Cercle Européen des Déontologues (CED) und das European Business Ethics Network (EBEN) die dritte europäische Konferenz für CSR-Beauftragte von Unternehmen. Zu der Konferenz unter dem Motto *“Sharing Ideas and Best Practices in Business Ethics”* fanden sich im Hotel Sofitel Rive Gauche in Paris aus 12 verschiedenen Ländern über 90 europäische und US-amerikanische TeilnehmerInnen ein. Den CSR-Beauftragten aus den unterschiedlichsten Industriesektoren – unter anderem Informations- und Kommunikationstechnologie, Versorgungsbetriebe, Verteidigung, Banken und Finanzen, Automobilhersteller, Einzelhandel und Gesundheitswesen – bot die Konferenz die Möglichkeit ihre

Kollegen zu treffen, sich über Ideen und erfolgreiche Konzepte auszutauschen und eine Basis für einen anhaltenden Dialog unter ihnen zu schaffen.

Wie in den Jahren zuvor war die Konferenz entsprechend so konzipiert, dass den TeilnehmerInnen für Diskussionen, Debatten und Vernetzungsaktivitäten ein Maximum an Zeit zur Verfügung stand. Einer Plenarveranstaltung zu Beginn eines jeden Tages folgte eine Reihe von Einzelsitzungen, in welche die Referenten mit einer Fallstudie einführten. Damit alle KongressteilnehmerInnen die zentralen Inhalte aller Arbeitstreffen hören und diskutieren konnten, wurden regelmäßige „Report-Back“ Sitzungen durchgeführt. Während dieser Treffen präsentierte ein Rapporteur (Berichterstatter) aus jeder Arbeitsgruppe eine kurze Zusammenfassung der Gruppendiskussion.

Mit der Frage *“Why is business mistrusted and what to do about it?”* eröffnete Sir Robert Worcester, Präsident von Ipsos-MORI, das Plenum des ersten Tages. Sir Robert schlussfolgerte, dass es seiner Ansicht nach keine wirkliche Vertrauenskrise gebe wohl aber ein Vertrauensrückgang in einigen Sektoren zu konstatieren sei. Hierbei käme dem Informationsfluss eine große Bedeutung zu. Wenn Unternehmen uninteressiert an der öffentlichen Meinung seien und von schlechten Leadern und Managern geleitet würden, werde ihnen kein Vertrauen entgegengebracht.

Am zweiten Tag führte Guy Dehn (Public Concern at Work/ PCaW) in das Plenum ein. In seinem Vortrag zum Thema *“Speak up policies (whistle-blowing): law and practice around Europe”* diskutierte Guy die konträren Einstellungen innerhalb Europas und

den USA bezüglich der Frage, wen es zu schützen gelte: die 'whistleblower' oder die 'whistleblown'.

Die Einzelsitzungen thematisierten eine Reihe von zentralen ethischen Fragen mit welchen sich heutige Organisationen konfrontiert sehen. Als besonders relevant kristallisierten sich vier Themen heraus: 1.) Interkulturelles Verhalten; 2.) die legalen Implikationen hinsichtlich der Ethik in Organisation; 3.) wie kann Ethik in Organisation erfolgreich eingebettet werden? und 4.) eine Anzahl wiederkehrender Fragen mit denen sich Praktiker konfrontiert sehen.

Die Einzelsitzungen thematisierten folgende Fragen:

1.Tag

Morgens

- Unternehmensethik und CSR – Passen sie zusammen?
- Machtbalance in der Zulieferkette: Die Beziehung zwischen großen Organisationen und kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- Menschenrechtsaspekt am Arbeitsplatz
- Den Vorstand zu Unternehmensethik verpflichten: Zur Einführung von ethischen Erwägungen in die Unternehmensstrategie und -kommunikation

Abend

- Welche Medien und Materialien haben sich in der Unternehmensethik-ausbildung bewährt?

■ Zur Messung der Wirksamkeit von Ethik: Arbeitnehmerumfragen und andere Techniken

■ Die Rolle des Ethic Officers bei Fusionen und Übernahmen (mergers and acquisitions)

■ Zum Umgang mit Belästigung, Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz

Den ersten Tag schloss ein gemeinsames Abendessen an Bord der „The Evasion“, gesponsert von GlaxoSmith-Kline, ab.

2.Tag

■ Ethische Sensibilisierung für Marketingpraktiken (Werbung, PR)

■ Möglichkeiten um Bestechung und andere Formen von Korruption zu bekämpfen

■ Interkulturelle ethische Probleme: „Der Export von Werten“

■ Fehlverhalten in der Unternehmensspitze: Wie ist damit umzugehen?

Die Referenten der Einzelsitzungen kamen von Accenture, Adecco, BP, Dexia, EDE, ECOA, National Grid, Rolls Royce, Royal Dutch Shell, Suez und Total. Vertreter von BAT, BP, Integrity Interactive, Meadwestvaco, Meggitt und Serco fungierten als Berichterstatter.

Ein vollständiger Tagungsbericht wurde an alle TeilnehmerInnen versandt und ist für Abonnenten von IBE verfügbar. Die nächste Konferenz zum Thema: „Sharing Ideas and Best Practice“ wird Januar 2007 in Brüssel stattfinden.

KONTAKT

Yvan Biefnot
CEA/CED
yvan.biefnot@chello.be

Patrick Du Besset
CEA/CED
pdubc@noos.fr

Philippa Foster Back
IBE
pfb@ibe.org.uk

Luc Van Liedekerke
EBEN
luc.vanliedekerke@econ.kuleuven.be

Wertorientierungen, Wertkonflikte und Wertemanagement im Unternehmenskontext

Bericht über einen gemeinsamen Workshop des Internationalen Hochschulinstituts Zittau und des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik

Text: Julia Roloff

Am 8. und 9. September 2006 trafen sich in der Dreiländereckstadt Zittau ein gutes Dutzend Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, um der Frage nachzugehen, wie gesellschaftliche Werte Entscheidungen und Strukturen in Unternehmen und deren Umfeld beeinflussen. Dabei wurden sowohl empirische Studien als auch theoriegeleitete Herangehensweisen an das Themenfeld vorgestellt und lebhaft diskutiert.

Eingeleitet wurde der Workshop durch den Kassler Wirtschaftswissenschaftler Hans G. Nutzinger, der sich mit Karl Homanns wirtschaftsethischem Ansatz in 17 Thesen kritisch auseinandersetzt. Nutzinger stellt in Frage, ob irgendeine Regierung oder internationale Gemeinschaft in der Lage sei, eine strukturell vollständige und damit zuverlässige Rahmenordnung für wirtschaftliches Handeln aufzustellen. Er argumentiert, dass durch die verstärkte internationale Vernetzung von Unternehmen und Handel die Schwächen nationaler Gesetze und internationaler Vereinbarungen zur Lenkung der Wirtschaft immer deutlicher werden. Ihre Mängel lassen sich nicht durch kontinuierliches Nachbessern beheben; dieses sichert lediglich ein gleich bleibendes Verhältnis zwischen zufrieden stellen-

den und konfliktträchtigen Interaktionen. Daher müsse jede Unternehmensordnung durch weitere individual- und unternehmensethische Bemühungen ergänzt werden, um Wertkonflikte zu lösen, bevor sie zu Problemen werden.

Woraus derartige Wertkonflikte entspringen können, beleuchten mehrere empirische Studien zu Wertorientierungen und -konflikten im Unternehmenskontext. Die Ingenieurin und Wirtschaftswissenschaftlerin Jozefina Simová von der Technischen Universität Liberec und die Kulturwirtin Angelika Odziemczyk vom Internationalen Hochschulinstitut Zittau stellten die Ergebnisse einer Umfrage zur Wertorientierung unter tschechischen Mittelständlern vor. Die Unternehmer und Manager wurden sowohl nach ihrer persönlichen Beurteilung von konfliktgeladenen Situationen im Unternehmenskontext befragt, als auch nach dem konkreten Umgang mit diesen Situationen, wenn sie im Unternehmen auftreten. Dabei wurde deutlich, dass die Befragten dazu neigen, im Sinne des Unternehmens zu handeln und hierfür persönliche Werthaltungen zurückstellen. Inwieweit die aufgedeckten Differenzen typisch für tschechische Mittelständler sind oder ob die gleichen Probleme auch in deutschen mittelständli-

chen Betrieben auftreten, wird derzeit durch die Auswertung einer vergleichbaren deutschen Stichprobe überprüft. Ein ebenfalls noch nicht abgeschlossenes Forschungsprojekt stellte die Jenaer Psychologin Monika Eigenstätter vor. Sie berichtete von zwei Pilotstudien zum ethischen Klima in Organisationen. Ziel der Pilotstudien ist es, eine deutsche Fassung des Ethical Climate Questionnaires von Cullen, Victor und Bronson zu testen und dieses Instrument für einen breitflächigen Einsatz in deutschen Unternehmen zu überarbeiten. Die Auswertung der ersten Stichprobe bestätigt Ergebnisse aus dem angelsächsischen Raum: So korreliert ein fürsorgliches Klima im Unternehmen mit affektiven Commitment der Mitarbeiter positiv und mit abweichendem Verhalten negativ. Ein Unternehmensklima, in dem Eigeninteresse dominiert, führt nachweislich zu mehr abweichendem Verhalten und Stresserleben.

Eckhard Burkatzki vom Internationalen Hochschulinstitut Zittau präsentierte ein Instrumentarium, mit dem verschiedene Profile von Wertmustern erhoben werden können. Grundlage ist eine Befragung deutscher Erwachsener nach ihren Einstellungen zu Recht und Gesetz, ökonomischem Gewinnstreben und gemeinschaftlichem Engagement. Aus

den so erhobenen Informationen zu den formell-rechtlichen, ökonomischen und kommunitär-gemeinschaftlichen Orientierungen der Personen entwickelt Burkatzki idealtypische Profile wertbezogener Orientierungen. Dabei kann er aufdecken, dass bestimmte Wertemuster in manchen Bevölkerungsgruppen häufiger anzutreffen sind als in anderen. So bewerten Auszubildende sowohl gemeinschaftliche Werte, Streben nach wirtschaftlichem Erfolg und Gesetzestreue als wichtig. Selbstständige hingegen neigen dazu, Erfolgstreben vor alle anderen Belange zu stellen und stehen Gesetzen und Verordnungen deutlich kritischer gegenüber. Der Strafrechtler und Kriminologe Kai D. Bussmann von der Universität Halle-Wittenberg stellte den Global Economic Crime Survey 2005 vor, in dem erhoben wurde, welche Formen der Wirtschaftskriminalität in den verschiedenen Ländern aufgetreten sind. Die Ergebnisse der Studie erlauben neben einem internationalen Vergleich auch Rückschlüsse auf typische Täterprofile und riskante Konstellationen im Unternehmen. So treten Fälle von Unterschlagung, Betrug oder Korruption meist dann auf, wenn ein Mitarbeiter bereits mehrere Jahre im Unternehmen ist und kontinuierlich mit denselben Kollegen und Geschäftspartnern zusammenarbeitet. Hieraus lässt sich schließen, dass besonders anfällige Positionen im Unternehmen etwa alle 5 Jahre neu besetzt werden bzw. dass entsprechende Aufgaben rotieren sollten, um problematische Verflechtungen zu verhindern.

Die Vermeidung von Wirtschaftskriminalität ist ebenfalls das Ziel der verschiedenen Compliance-Programme, die in den letzten Jahrzehnten in Unternehmen eingeführt wurden. Diese konnten allerdings das Auftreten von Wirtschaftsskandalen wie im Fall von Enron, Parmalat und Mannesmann nicht verhindern. Dies liegt nach einer Analyse

des Kassler Wirtschafts- und Unternehmensethikers Michael Abländer daran, dass Aspekte der Individualethik – im Sinne von Integrität – zugunsten von strukturellen Maßnahmen, wie Ethikkodizes, Whistle-Blowing-Hotlines und Ethikverantwortlichen vernachlässigt werden. Abländer empfiehlt die Vorbildrolle der Geschäftsführung in Bezug auf moralisch integres Verhalten genauer zu studieren, um das Zusammenwirken von Individualethik und Organisationsstrukturen besser zu verstehen. Ein Instrument des Wertmanagements in Organisationen sind unternehmensethische Kodizes. Der Betriebswirt Till Talaulicar von der Technischen Universität Berlin unterscheidet in seinem Workshopbeitrag zwischen zwei Arten von Kodizes: Solchen, die auf Regeln basieren und damit Handlungsanweisungen für konkrete Situationen bieten, und Kodizes, die die Prinzipien festlegen, welche ideale Zustände beschreiben, die anzustreben sind. Auf Prinzipien beruhende Kodizes sind anspruchsvoller in ihrer Anwendung, da in vielen Situationen abgewogen werden muss, welche Handlungen den Prinzipien am ehesten gerecht werden.

Zwei Beiträge zu Stakeholderdialogen schlossen den Workshop ab. Der Passauer Politikwissenschaftler Hendrik Hansen beleuchtete den Umgang mit Wertkonflikten in Stakeholderdialogen mit philosophischen Ansätzen. Dabei verwirft er sowohl die Vertragstheorie als auch den sozialwissenschaftlichen Ansatz kommunikativer Vernunft als zu individualistisch, um einen zufriedenstellenden Ausgleich zwischen widersprüchlichen Interessen zu gewährleisten. Vielmehr müsse in Stakeholderdialogen auch über die Interessen selbst reflektiert werden. Wie notwendig und dringlich sind die Bedürfnisse der jeweiligen Stakeholder? Sind ihre Wünsche und Forderungen sachlich ange-

messen oder können sie angesichts der Bedürfnisse anderer revidiert werden? Erst die Auseinandersetzung mit den anderen Stakeholdern erlaubt eine Auflösung des Wertkonflikts und ein gemeinsames Handeln. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Zittauer Sozialwissenschaftlerin Julia Roloff bei der Analyse des Verlaufs von Stakeholderdialogen. Sie entwickelt ein Model des Lebenszyklus von Multistakeholdernetzwerken, welches Phasen der Deliberation und des gemeinsamen Handelns umfasst. Diese recht aufwendige Form des Stakeholdermanagements erlaubt es, Wissen über komplexe Probleme und die darunter liegenden Wertkonflikte zu sammeln und innovative Lösungswege in Zusammenarbeit unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteure zu entwickeln.

In einer abschließenden Diskussion der Workshopinhalte betont Albert Löhr vom Internationalen Hochschulinstitut Zittau die Bedeutung der Forschung zu Werten in Unternehmen und ihrem Umfeld. Während Unternehmensskandale dazu geführt haben, dass in der Presse die Vermutung laut wurde, Unternehmen seien wertfreie Räume, in denen moralische Überlegungen keinen Platz haben, gibt es überraschend wenig empirische Studien dazu, wie moralische Werte in Unternehmen wahrgenommen und Wertkonflikte gemanagt werden. Die verschiedenen auf dem Workshop vorgestellten Ansätze dienen dazu, hier mehr Licht ins Dunkel zu bringen.

KONTAKT

Julia Roloff

Internationales Hochschulinstitut Zittau

roloff@ihi-zittau.de

Die Bedeutung von Werten in Unternehmen – Was ändert sich, wenn in Unternehmen über Werte gesprochen wird? Ein soziologisches Dissertationsprojekt

Text: Victoria v. Groddeck

Die zentrale Frage des hier vorgestellten Forschungsprojekts ist, welche Funktionen Werte für Unternehmen haben und welche Folgen daraus entstehen, wenn Unternehmen explizit kommunizieren, für welche Werte sie stehen möchten.

Dieser Fragestellung ist eine Beobachtung vorgeschoben: Ausgehend von der Vorstellung, dass Werte implizite Wahrnehmungsmuster zur Verfügung stellen, um sich in komplexen Situationen zu orientieren – eine Annahme, die in vielen wissenschaftlichen und managementphilosophischen Beiträgen zur wertorientierten Unternehmensführung implizit Anwendung findet –, entwickelten sich in den letzten Jahren „wertorientierte Aktivitäten“ in Unternehmen. Den Anfang dieser Aktivitäten machten die Formulierungen von Unternehmensphilosophien, Leitbildern oder Corporate Missions. In letzter Zeit lassen sich weitere Differenzierungen beobachten. Mitarbeiter werden an Projekten beteiligt, die vordergründig eine hohe Wertorientierung implizieren. So widmen sich große Wirtschaftsunternehmen immer häufiger sozialen Projekten, unterstützen diese finanziell und betei-

gen ihre Mitarbeiter direkt an der Durchführung. Neben diesen Aktivitäten etabliert sich eine Führungsmethode, die versucht, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter nicht mehr nur über monetäre Anreize sicherzustellen, sondern auch durch die Vermittlung von Werten.

Die Frage, die sich bei dieser Beobachtung aufdrängt, ist, warum Unternehmen zunehmend das Medium der Werte verwenden, um sich selbst zu beschreiben. Unternehmen, so ergaben bisherige Untersuchungen, begründen diese Aktivitäten zum einen damit, Mitarbeitern ein sinnhaftes Erleben ihrer Arbeit zu ermöglichen, die sich dann in erhöhter Leistungsbereitschaft niederschlägt. Zum anderen erhofft man sich, durch „geteilte“ Werte eine Vereinfachung der Steuerung von Organisationen sicherzustellen. Unternehmen schießen bei der Etablierung ihrer Werteprogramme auch auf ihre Umwelt; sie versuchen durch eine werthafte Selbstbeschreibung, ihre Reputation bei Kunden und Investoren zu erhöhen.

Diese Gründe, die von Unternehmen genannt und von vielen Handbüchern zum Wertemanagement gestützt werden, müssen durch eine weitere Beobachtung

ergänzt werden: Die meisten „wertorientierten“ Aktivitäten zeigen nicht den erhofften Erfolg. Wertekommunikation scheint ihre eigenen Spielregeln zu haben und ist in ihren Wirkungen deutlich diffiziler als angenommen. Mitarbeiter beobachten die „Auswirkungen“ der eingeführten Werte genau und scheinen eher mit Skepsis zu reagieren. Nach Werten gefragt, erfährt man in bereits durchgeführten Interviews: „Sie müssen authentisch sein, sonst sind das doch nur Sachen, die man sich leistet, wenn's einem gut geht.“ Oder: „Mich nerven diese Motivationstrainings, das geht doch nur von der Zeit ab, in der ich Umsatz machen kann.“ Auch Personalverantwortliche geben zu: „Ich habe immer einen Zettel dabei, wo drauf steht, welche Werte wir haben. Damit ich nicht so unvorbereitet da stehe, wenn mich jemand fragt.“

Trotz dieser Skepsis gegenüber einer „Werte Vermittlung“ ist auffallend, dass sowohl Unternehmen wie auch einzelne Mitarbeiter zunehmend Werte zur Lösung von Problemen heranziehen. So beschreiben Mitarbeiter beispielsweise ihre Arbeits- und Lebenssituation, ihre Motive und Ziele zunehmend durch

Werte oder Unternehmen begegnen der Korruptionsproblematik mit wertbasierten Verhaltensprogrammen. Dem Forschungsprojekt liegt daher die Annahme zu Grunde, dass die unternehmerische Praxis vieler Organisationen – nach innen wie nach außen – eine stark und explizit auf Wertekommunikation bezogene Praxis ist. Dass aber das „Wie“ dieser Praxis und damit ihre Wirkung weitgehend im Dunkeln liegt, zeigen die skeptischen Aussagen von Organisationsmitgliedern.

Aufgabe des Forschungsvorhabens soll es daher sein, diese Praxis zu beleuchten und Funktionsbestimmungen von Wertekommunikation vorzunehmen. Ziel ist es, die Kontexte im Unternehmen zu benennen, die für Mitarbeiter, Kunden, Investoren und andere Stakeholder besonders wertese sensibel sind, und zu zeigen, welche konkreten Wirkungen, die einzelnen Methoden zur Thematisierung und zur Kommunikation von Werten in diesen Kontexten haben. Aufbauend auf diesen Ergebnissen lässt sich dann ein innovatives Modell skizzieren, das angemessene Ziele und Bereiche für die Steuerung über Werte aufzeigt. Dieses Modell wird insbesondere auf die Frage der Mitarbeitermotivation abzielen. Schon jetzt ist erkennbar, dass dabei nicht die Auswahl der Werte entscheidend ist, sondern das „Gelten lassen“ von wertensensiblen Kontexten.

Für den Erfolg dieses Projektes ist insbesondere der Zugang zu relevanten Daten entscheidend. Dabei sind vor allem aussagekräftige Interviews mit Mitarbeitern und die Analyse von Prozessen im Hinblick auf wertorientierte Aktivitäten in Unternehmen von Bedeutung. Falls Sie als Unternehmen Interesse haben, Näheres über dieses Forschungsprojekt zu erfahren oder sich evtl. als „Fallobjekt“ zur Verfügung stellen möchten, melden Sie sich bitte unter der genannten Kontaktadresse!



Victoria v. Groddeck, geb. 1978, studierte nach ihrem Abitur am Kolleg St. Blasien für ein Jahr modernes Chinesisch an der Universität Heidelberg und der Fremdsprachenschule in Peking.

Danach absolvierte sie ein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke und der University of Stellenbosch, Südafrika. In ihrem Studium beschäftigte sie sich neben asiatischen Wirtschaftsthemen vornehmlich mit Fragen der Organisation. Dabei entdeckte sie ihr Interesse für alle Phänomene, die für die Entscheidungsfindung in Unternehmen relevant sind, sich aber nicht in herkömmlicher betriebswirtschaftlicher Weise quantifizieren lassen (v.a. Mitarbeitermotivation, Unternehmenskultur und -ethik). Praktische Erfahrungen in diesem Bereich machte sie in mehreren Industrie- und Beratungsunternehmen im In- und Ausland. Zur Zeit arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem DFG-Projekt zu „Ethik und Organisation“ am Institut für Soziologie der LMU München. Ihre Promotion schreibt sie zur Bedeutung von Werten in Unternehmen.

KONTAKT

Victoria v. Groddeck

Institut für Soziologie
der LMU München

victoria.v.groddeck@soziologie.uni-muenchen.de

