Vierteljahreszeitschrift 14. Jg. Nr. 2/2006

FORUM WIRTSCHAFTSETHIK

2|06

THEMA

Beratungspraxis

Ethisch fundiertes Wertemanagement als kulturrelevanter Veränderungsprozess in Organisationen

REZENSIONEN

- Von der vita activa zur industriellen Wertschöpfung
- Wirtschaftliches Handeln in Südkorea

STICHWORT

Nachhaltige Entwicklung/ Nachhaltigkeit

dnwe DEUTSCHES NETZWERK WIRTSCHAFTSETHIK
EUROPEAN BUSINESS ETHICS NETWORK DEUTSCHLAND E.V.

onwe 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 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

Redaktionsassistenz:
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

Titelfoto: Max Eicke, Dreamstime.com

Inhalt

4 EDITORIAL

THEMA

7 Beratungspraxis: Ethisch fundiertes Wertemanagement als kulturrelevanter Veränderungsprozess in Organisationen

18 Ethikmanagement-Beratung in der SOX-Ära

26 Im doppelten Sinne gut beraten

REZENSIONEN

38 Von der vita activa zur industriellen Wertschöpfung. Eine Sozial- und Wirtschaftsgeschichte menschlicher Arbeit

42 Wirtschaftliches Handeln in Südkorea

STICHWORT

44 Nachhaltige Entwicklung/Nachhaltigkeit

TAGUNGSBERICHTE

46 Workshop „Unternehmensethik“ im Rahmen des ZiF-Nachwuchsnetzwerks an der Universität Bielefeld

50 Normativität und die Anwendungsbedingungen einer Wirtschafts- und Unternehmensethik in marktwirtschaftlichen Wettbewerbsstrukturen

DISSERTATION

54 Was macht NGOs zu legitimen Repräsentanten der Zivilgesellschaft?

AKTUELLES

56 Erfahrungsbericht zur 11. Herbstakademie Wirtschafts- und Unternehmensethik

Liebe Leserinnen und Leser,

Wie Ihnen bei der Betrachtung unserer Umschlagseite vielleicht bereits aufgefallen ist, hat sich für das **FORUM** Wirtschaftsethik wieder etwas verändert. Mit Ausgabe 2/2006 hat sich unser Leserkreis um die Mitglieder des Österreichischen Netzwerks Wirtschaftsethik (ÖNWE) erweitert. Damit wollen wir nicht nur unser Partner-Netzwerk in Österreich unterstützen, sondern ebenso die Gelegenheit nutzen, das Interesse für wirtschafts- und unternehmensethische Themen auch in Österreich zu wecken. Wir freuen uns daher, uns mit dieser Ausgabe erstmals auch einem neuen Lesepublikum in Österreich vorstellen zu dürfen.

Angesichts der zunehmend um sich greifenden Debatte um eine Corporate Social Responsibility, der Etablierung verschiedenster Kodizes (z.B. dem Corporate Governance Kodex) und Rechtsvorschriften (z.B dem Sarbanes Oxley Act) und der zahlreichen Bemühungen um die einheitliche Zertifizierung von Sozial- und Umweltstandards (z.B. SA 8000, ISO 26000) stellt sich für Unternehmen das Problem der effizienten aber auch kompetenten Beratung in Sachen „Ethik" in zunehmendem Maße. Dies vor allem deshalb, da es insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen oftmals an den nötigen Personalressourcen fehlt, um hier jenseits des Alltagsgeschäfts gezielt auf die neuen Herausforderungen der Unternehmensethik reagieren zu können. Zum anderen besteht auch in größeren Unternehmen oftmals das Problem der fachlichen Kompetenz, da die eigenen Mitarbeiter überwiegend für die Wahrnehmung rein ökonomischer Aufgaben ausgebildet und hierfür ausgewählt wurden. Damit ergibt sich für zahlreiche Unternehmen die Notwendigkeit, kompetente Beratung von außen zuzukaufen.

Mit dem Themenschwerpunkt der vorliegenden Ausgabe, „Wirtschaftsethik in der Managementberatung", wollen wir versuchen, dieses Thema aufzugreifen und aus verschiedensten Blickwinkeln zu beleuchten.

In einem ersten Beitrag widmen sich *Anke Kettler* und *Annette Kleinfeld* dem Thema aus Sicht der Beratungspraxis. Sie gehen dabei von der Erkenntnis aus, dass das Management ethischer Orientierungen und Werte zunehmend zum festen Bestandteil von Organisationen wird. Eine Verankerung ethischer Werte erfolgt dabei ihrer Auffassung zufolge vor allem innerhalb der Unternehmenskultur, in der die ethischen Orientierungsmuster letztlich verankert werden müssen. Aufgabe des Beraters ist es, diesen Veränderungsprozess im Rahmen des Change Management zu unterstützen. Wertemanagement bedeutet in ihren Augen daher stets zugleich auch einen kulturellen Wandel innerhalb des Unternehmens, der durch den externen Berater begleitet werden muss.

In einem zweiten Beitrag beschreiben *Dirk Fischer* und *Stefan Grüninger* die Ethikberatung speziell vor dem Hintergrund der mit dem Sarbanes Oxley Act eingetretenen Veränderung in der Berichtspflicht großer multinatio-

Foto: Andres Rodriguez.eps, Dreamstime.com

naler Unternehmen. Im Vordergrund steht dabei die Kritik der ausschließlich auf formale Steuerung abzielenden Rechtsvorschrift. Der aufwendig umzusetzende Kontrollrahmen des Sarbanes Oxley Acts habe nicht nur extrem hohe Kosten zur Durchführung der Kontrollmaßnahmen zur Folge, sondern wirke sich auch negativ auf die Mitarbeitermotivation aus. Allerdings sehen Fischer und Grüninger hier auch die Chance, bei einer entsprechenden Umsetzung der Rechtsvorschrift die Werteperspektive in Unternehmen stärker anzusprechen und so die Integrität der Mitarbeiter sowie die Unternehmenskultur in den Fokus unternehmensethischer Bemühungen zu stellen.

Im letzten Beitrag stellen *Matthias Schmidt* und *Matthias König* vor allem die Rolle des Beraters selbst in den Mittelpunkt ihrer Ausführungen. Der Berater muss sich letztlich nicht nur an der Effizienz der mit seiner Unterstützung implementierten Maßnahmen und Prozesse messen lassen, sondern ist im Rahmen einer „ethischen Unternehmensberatung“ in hohem Maße auch von seiner eigenen Glaubwürdigkeit und der persönlichen Integrität als Berater abhängig. Nur wenn es ihm gelingt, so Schmidt und König, moralische Anforderungen glaubwürdig für die je spezifischen Anwendungsfelder des Unternehmens passgenau zu formulieren und diese innerhalb der Unternehmensstrategie, der Unternehmenskultur und der individuellen Mitarbeiterorientierung zu verankern, wird die Umsetzung moralischer Werte im Unternehmen gelingen.

In den weiteren Rubriken dieser Ausgabe berichten wir von der Tagung des Zentrums für interdisziplinäre Forschung in Bielefeld und der „Ethik und Wirtschaft im Dialog“-Tagung des Hans-Jonas-Zentrums der FU Berlin. Unter dem „Stichwort“ Nachhaltigkeit soll zudem die theoretische Klärung eines vielschichtig verwendeten Begriffs versucht werden. Weiterhin wollen wir Sie wie gewohnt auch in diesem Heft über Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik informieren. In einer neuen Rubrik „Promotionen“ wollen wir Sie erstmals über aktuelle Dissertationsprojekte aus dem Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik informieren. Den Abschluss bildet ein Bericht zur letztjährigen Herbstakademie des DNWE für Studierende in Weingarten.

Wir hoffen, dass Ihnen auch die vorliegende Ausgabe wieder ein spannendes Lesevergnügen bereitet, und wünschen vor allem unseren neuen österreichischen Lesern einen guten Start mit der Lektüre ihres ersten Heftes.

Michael Aßländer *Andreas Suchanek* *Ulrich Thielemann*

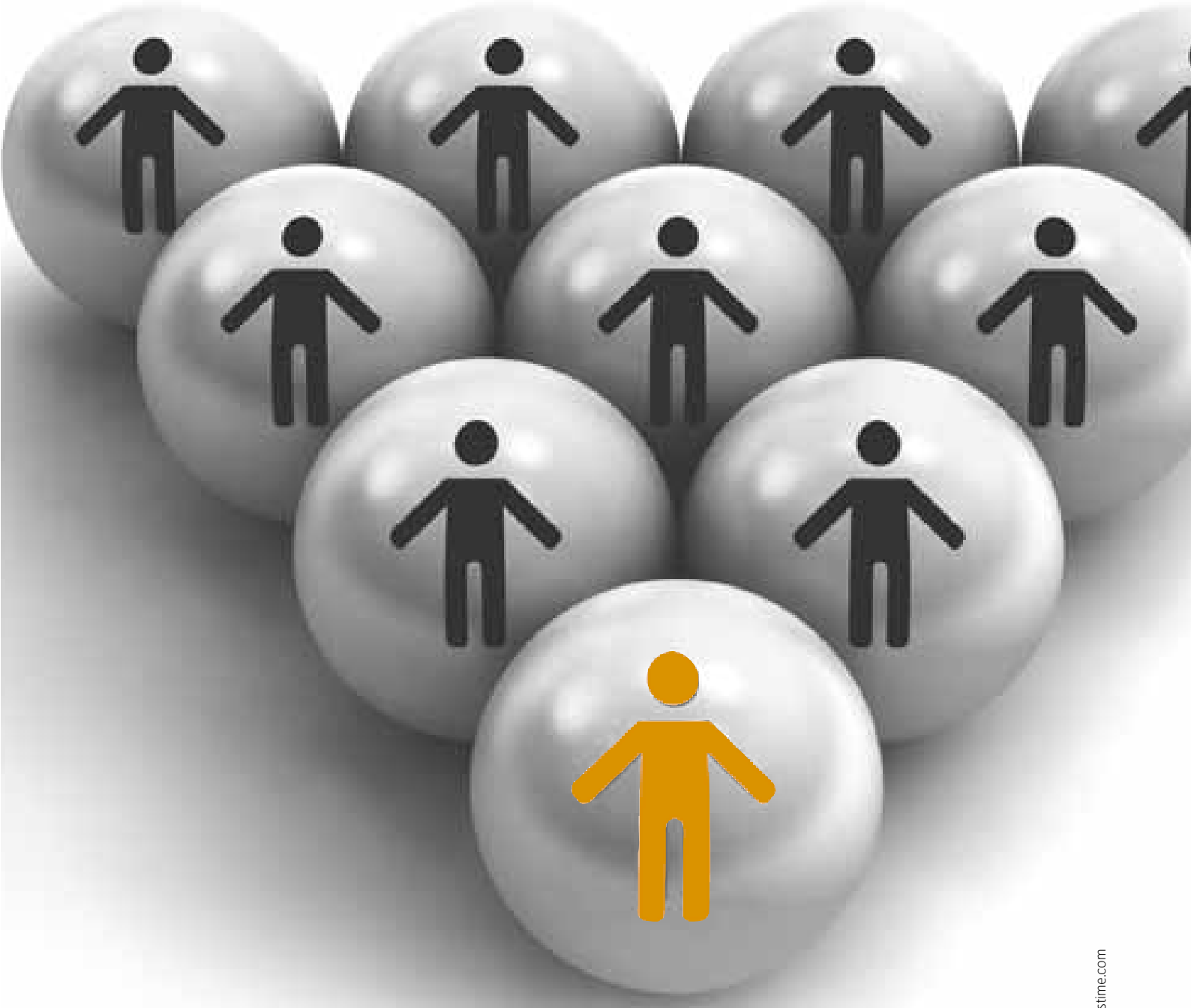
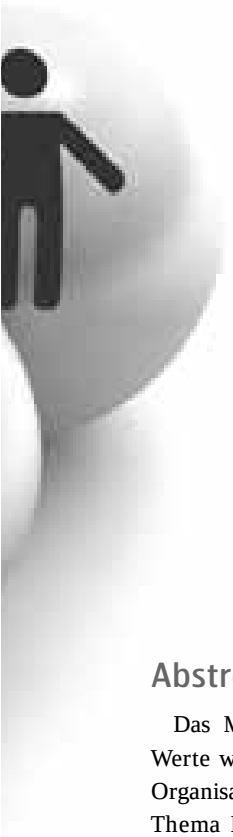


Foto: Lev Mel, Dreamstime.com



Beratungspraxis:

Ethisch fundiertes Wertemanagement als kulturrelevanter Veränderungsprozess in Organisationen

Text: Anke Kettler und Annette Kleinfeld

Abstract

Das Management ethischer Orientierungen und Werte wird immer mehr zum festen Bestandteil von Organisationen. Wie ernst es Unternehmen mit dem Thema Ethik meinen, zeigt sich in der Umsetzung ihrer ethischen Werte- und Integritätsprogramme. Ein wirksames Werte- und Integritätsmanagement erfordert im Kern die Auseinandersetzung mit der Organisationskultur, in der ethische Orientierungen letztlich verankert sein müssen, um zum integralen Bestandteil unternehmerischen Denkens und Handelns zu werden. In diesem Beitrag wird die Umsetzung ethischer Orientierungen in Organisationen aus Sicht eines kulturellen Change Managements vorgestellt. Abschließend wird auf die Rolle des externen Beraters in diesem Zusammenhang eingegangen.

Einleitung

Es wird immer deutlicher, dass die Einbeziehung ethischer Aspekte in die unternehmerische Praxis kein Modetrend ist, sondern eine notwendige Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen im 21. Jahrhundert.

Zentrale Themen für Organisationen in unserer heutigen Kommunikations- und Wissensgesellschaft sind die Bewältigung von Komplexität und rapider Veränderung in einer zusammenwachsenden Welt. Diese Entwicklung bringt ein hohes Maß an Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Entscheidungen mit sich. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist in wachsendem Maße auf gegenseitiges Vertrauen angewiesen.

Weitere aktuelle Trends bestehen zum einen in einer neuen Wertigkeit des Menschen in der immer stärker dienstleistungsorientierten Arbeitswelt, zum anderen in einer umfassenden Stakeholderorientierung aufgrund der wachsenden Erkenntnis, dass neben den Shareholdern auch andere Interessensgruppen enormen Einfluss auf Erfolg und Reputation von Unternehmen haben: Kunden erwarten hochwertige Produkte zu günstigen Preisen, Geschäftspartner wollen ihr entgegengebrachtes Vertrauen nicht enttäuscht sehen, Mitarbeiter wollen gerecht entlohnt, respektvoll und fair behandelt werden und Gesellschaft wie Politik fordern umweltfreundliche, sozialverträgliche Güter und Produktionsweisen verbunden mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Unternehmen ste-

hen also sowohl unter ökonomischem Effizienzdruck als auch unter ethischem Legitimationsdruck. Es geht heute nicht mehr um Gewinnmaximierung um jeden Preis, sondern um ein qualitatives Wachstum, welches den langfristigen Erfolg sichert und durch Integrität, Nachhaltigkeit und einen verantwortlichen Umgang mit Ressourcen aller Art gekennzeichnet ist. Auch wenn Werner von Siemens bereits 1884 seinem Unternehmen den Satz ins Stammbuch schrieb „Für augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht!“[1], so sind viele Unternehmen zumindest von der Einlösung eines solchen Anspruchs noch weit entfernt.

Eine Studie zur Wirtschaftskriminalität vom November 2005 von PriceWaterhouseCoopers zeigt auf, dass bis 2010 jede Branche der Gefahr von Wirtschaftskriminalität ausgeliefert sein wird und dass 62 % der deutschen Großunternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten im Erhebungszeitraum in den Jahren 2003 und 2004 von Wirtschaftskriminalität betroffen waren. Im Durchschnitt erlitten betroffene Unternehmen im Jahr 2003 einen materiellen Schaden von fast 3,4 Millionen Euro. Hinzu kommen Reputations- und andere immaterielle Schäden wie die Beeinträchtigung der Mitarbeitermoral, der Motivation und Identifikation.[2]

Zahlen wie diese in Verbindung mit kontinuierlich aufgedeckten und öffentlich diskutierten Skandalen erklären die neue Sensibilität für ethische Themen in Unternehmen. Hinzu kommen neue, zum Teil gesetzlich verankerte Anforderungen im Bereich der Corporate Governance, wie beispielsweise der deutsche Corporate Governance Kodex oder – als direkte Folge der spektakulären Skandale um Enron, Worldcom, u.a. – der nordamerikanische Sarbanes-Oxley Act. Indem damit mehr Transparenz und wirksame Präventionsmaßnahmen eingefordert werden, zielen sie darauf ab, die Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen vorwiegend gegenüber ihren Shareholdern wieder herzustellen und gelten als Schritt in Richtung Unsicherheitsbewältigung und Sicherung eines fairen und nachhaltigen Wettbewerbs.

Wenngleich Unternehmen diese neuen Anforderungen mehr oder weniger freiwillig anerkennen, ist der Umgang mit der ethischen Dimension unternehmerischen Handelns nach wie vor sehr unterschiedlich. Unabhängig davon, ob Unternehmen dem Sarbanes-Oxley Act verpflichtet sind, ob sie sich im Rahmen der CSR-Bewegung aktiv ihrer gesellschaftlich geforderten Verantwortung stellen oder sich aus anderen Gründen mit unternehmensethischen Fragen befassen, hapert es häufig noch an einem richtigen Verständnis und an einer angemessenen Gestaltung und Umsetzung von ethischen Werteprogrammen.

Denn es kann einem Unternehmen heute eher negativ ausgelegt werden, wenn es nur auf den „Ethik-Zug“ aufspringt und durch ein paar Aktionen für wohltätige Zwecke, die womöglich pressewirksam vermarktet werden, das „gesellschaftliche Unternehmensgewissen“ beruhigt. Ebenso riskant kann es sein, eine ethische Ausrichtung beispielsweise in Form eines von der Kommunikationsabteilung hübsch formulierten und ansprechend gestalteten Leitbilds vorzugeben. Ein professionelles und nur als solches wirksames Wertemanagement in Unternehmen muss den Gesamtkontext berücksichtigen und darin eingebettet sein. Das ethische Wertemanagement eines weltweit agierenden Chemiekonzerns wird anders aussehen als das eines mittelständischen Produzenten von Bleistiften oder eines global aufgestellten Dienstleistungsunternehmens, auch wenn es Überschneidungen bezüglich grundlegender ethischer Werte wie Respekt, Aufrichtigkeit, Fairness und Transparenz geben mag.

Sinn und Zweck von Ethikprogrammen müssen von allen Unternehmensmitgliedern gleichermaßen verstanden, akzeptiert und gelebt werden, wobei Unternehmenslenker und Führungskräfte eine entscheidende Vorbildrolle einnehmen, um die

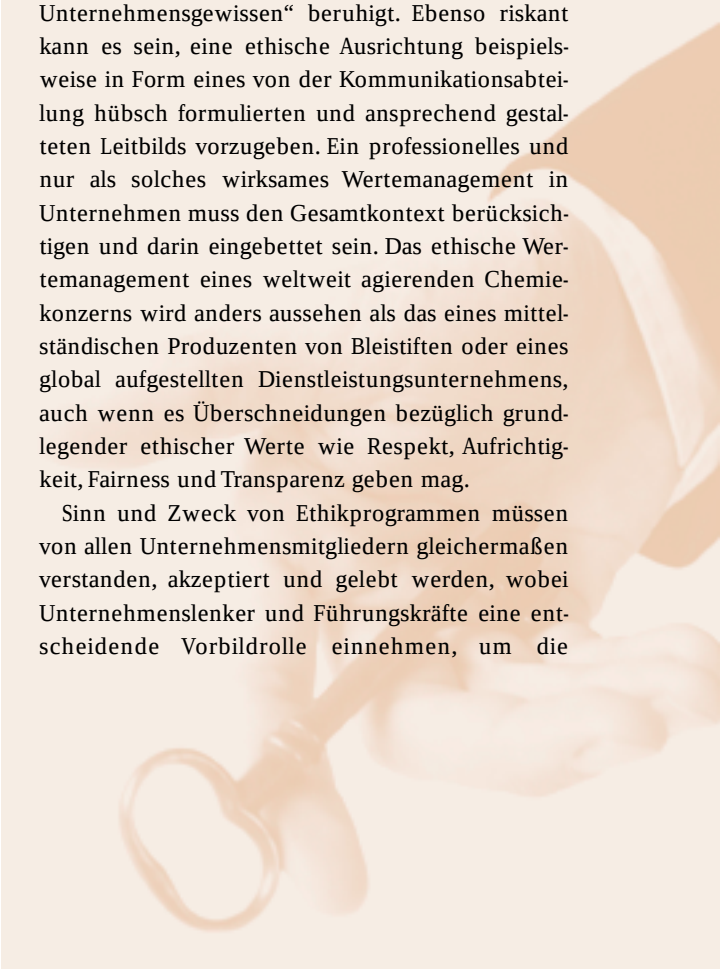


Foto: PhotoCase.de

erwünschten Orientierungen glaubhaft zu vermitteln und mit Leben zu füllen.

Unternehmensethik bedarf schließlich – und das ist der Punkt, auf den mit diesem Beitrag besonders abgehoben werden soll – der Verankerung in die vorhandene, gelebte Unternehmenskultur von Organisationen.

Unter „Unternehmenskultur" verstehen wir dabei die Gesamtheit aller in einem Unternehmen wirksamen Basisannahmen, Normen, Werte, Denkhaltungen und Umgangsformen, die das Verhalten aller Unternehmenszugehörigen und dadurch das Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und außen prägen. Diese Verhaltensweisen haben sich im Unternehmen so gut eingebürgert, dass sie neuen Mitgliedern als die unternehmensspezifisch geeignete Art des Denkens und Fühlens zur Lösung von Problemen vermittelt werden.[3]

Vor allem der zweite Teil dieser Definition macht deutlich, warum die wirksame Prävention von Korruption, Bestechung oder anderen Formen nichtintegren Verhaltens in Organisationen bei deren Kulturgestaltung ansetzen muss. „Von Hause aus" moralisch integre Mitarbeiter, die neu in eine Organisation eintreten, werden nicht selten Opfer des herrschenden sozialen Drucks und der „Sog-Wirkung" einer Kultur, die von ethisch fragwürdigen Gepflogenheiten, Werten und Orientierungen bestimmt ist. Zum Beispiel dann, wenn sie gleich zu Beginn regelmäßig mit Äußerungen wie den folgenden konfrontiert werden: „Bei uns zählt nur Profit – alles andere kannst du gleich auf dem Firmenparkplatz zurücklassen! Darüber, wie wir unsere Umsatzziele erreichen, spricht man hier besser nicht – Hauptsache, sie werden erreicht!"

Dieser Zusammenhang lässt sich aber auch konstruktiv wenden und erklärt, warum Mitarbeiter ihr Verhalten an den unternehmensseitig erwünschten ethischen Maßstäben leichter ausrichten, wenn diese Bestandteil der Unternehmenskultur sind.

Während beispielsweise in Nordamerika überwiegend ein Compliance-Ansatz verfolgt wird, der darauf abzielt, Regeln aufzustellen und deren Einhaltung zu überwachen, lehrt gerade die Erfahrung US-amerikanischer Organisationen aus mehr als zwei Jahrzehnten, dass „Complianceprogramme ihr Ziel, nämlich Rechtsförmigkeit, meist nur erreichen, wenn sie Bestandteil von umfassenden Werteprogrammen sind."[4]

In Europa plädieren Experten seit jeher stärker für einen so genannten „Integrity-Ansatz". Integrität steht dabei für Gesetzestreue ebenso wie für die Orientierung an ethischen Werten, Normen und Grundsätzen.

Der Integrity-Ansatz beinhaltet demzufolge Compliance Aspekte, zeichnet sich aber darüber hinaus durch den Rekurs auf ein ethisches Wertefundament aus und trägt so zugleich der oben aufgezeigten wirksamen Verankerung in der Unternehmenskultur Rechnung. Integres Verhalten im Unternehmenskontext umfasst dabei die Um- bzw. Übersetzung der Unternehmenswerte in konkrete Handlungen und wertekonformes Verhalten im Arbeitsumfeld.

Dass gemeinsame Werte und Grundsätze praktikabler und wirksamer sind als die Einhaltung starrer Richtlinien-Kataloge zeigen inzwischen nicht nur

die konkreten Erfahrungen auch vieler deutscher Unternehmen. Auch neuere wissenschaftliche Studien belegen, dass Regeln allein nicht ausreichen, um integres Verhalten zu fördern.[5]

Denn, wo nicht beim Bewusstsein und Verhalten der Menschen in Organisationen selbst angesetzt wird, müssen Regeln alle Fälle und Situationen potenziell abweichenden Verhaltens antizipieren und muss deren Einhaltung aufwändig überwacht werden.[6] Die so entstehenden umfänglichen Regelkataloge in Verbindung mit reinen Compliance-Maßnahmen fördern geradezu die Entstehung von „Misstrauenskulturen". Oftmals wird dadurch gerade die „sportliche" Suche nach den Lücken im Regelwerk provoziert anstatt ein Bewusstsein für Sinn und Notwendigkeit integren Verhaltens innerhalb der Organisation auszuprägen. Denn Mitarbeiter fühlen sich durch diese „Regelungswut" eher entmündigt als in ihrer Freiheit und Potenzialität zum eigenverantwortlichen, auch ethisch legitimen Handeln respektiert und motiviert.

Die tragfähigere Alternative dazu besteht darin, bei eben dieser Bewusstseinsgestaltung, bei den persönlichen Werthaltungen aller Organisationsangehörigen und bei der Gestaltung einer integren Organisationskultur insgesamt anzusetzen. Werte und ihr Management spielen für ein Vorgehen im Sinne dieses Integrity-Ansatzes eine zentrale Rolle.

Wertemanagement bedeutet Kulturwandel

Ein Integritätsmanagement dieser Ausrichtung wird in der Praxis durch ein Wertemanagement begleitet und unterstützt, das im Idealfall zu einer Veränderung der Unternehmenskultur im erforderlichen und gewünschten Ausmaß führt.

Nicht selten sind Auslöser für entsprechende Programme öffentlich bekannt gewordene Fälle von Fehlverhalten wie beispielsweise Korruption, Umweltskandale oder die Ausbeutung von Arbeitskräften. Die Ursachen für Fehlverhalten dieser Art liegen häufig in bestimmten unternehmenskulturellen Annahmen. Von den Verursachern selbst wird ihr Handeln oft nicht als falsch oder riskant beurteilt, weil es den Gepflogenheiten ihres Unternehmens oder ihrer Branche entspricht und bisher immer so verfahren wurde. So wurden in der Baubranche in der Vergangenheit relevanten Partner gerne kleinere oder auch größere „Gefälligkeiten" erwiesen, die nicht als „Schmieren" oder gar Korruption wahrgenommen wurden. Vielmehr handelte es sich dabei um erlernte und allgemein akzeptierte Gepflogenheiten, die mit vergangenem und somit auch mit dem künftigen Erfolg in Verbindung gebracht und nicht mehr angezweifelt wurden.[7]

Bei der Firma United Fruit, die später von Chiquita übernommen wurde, bestand bis in die neunziger Jahre das primäre Ziel darin, große Mengen an Bananen zu produzieren. „Die Gesundheit der Erntehelfer, ihre Sicherheit oder Umweltschutz waren kein Thema."[8] Das ist heute alles anders, aber der Weg dorthin war lang und ging mit einer fundamentalen Veränderung der unternehmenskulturellen Grundannahmen einher: vom Menschen und seinen Bedürfnissen, von der Umwelt sowie von der Art und Weise, Erfolge zu realisieren.

Jede Form von Wertemanagement zielt auf eine Etablierung, Veränderung oder Hervorhebung von Werten und Überzeugungen ab. Krüger, der vier Formen des Wandels unterscheidet, stuft diese Art, die auf eine Remodellierung der Unternehmenskultur hinausläuft, als „die am tiefsten gehende Veränderung einer Unternehmung"[9] ein. Dies erklärt auch, warum sich Unternehmen im Klaren darüber sein müssen, dass sie einen Weg einschlagen, der langwierig ist und nicht immer einfach und geradlinig verläuft.

Obwohl Veränderungen immer aus Unternehmen selbst heraus kommen müssen, ist die Begleitung durch einen externen Berater ein tragender

Erfolgsfaktor.[10] Er bringt neben seinem Know-how und seiner Erfahrung auch den notwendigen Abstand zum Kundenunternehmen mit, unterliegt also nicht der, gerade im Kontext kulturell relevanter Veränderungen besonders verhängnisvollen, Betriebsblindheit. Seine vorrangige Aufgabe sollte darin bestehen, das Kundenunternehmen darin zu unterstützen und zu befähigen, ein professionelles und auf eben dieses Unternehmen spezifisch zugeschnittenes Wertemanagement zu etablieren.[11] Schließlich geht es auch darum, den Kunden für das Thema respektive die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels zu sensibilisieren.

Die Veränderung einer Unternehmenskultur, zumindest einzelner Elemente, stellt eine große Herausforderung für alle Beteiligten dar. Kulturen entwickeln sich im Laufe der Unternehmensgeschichte durch die Interaktion der Organisationsmitglieder und orientiert an den Erfolgsmustern der Vergangenheit. Kulturen sind tief und verleihen dem Unternehmensalltag Bedeutung und Berechenbarkeit. Sie lehren den Unternehmenszugehörigen, wie Dinge funktionieren, fördern die Entwicklung von Überzeugungen und Annahmen, die allmählich ins Unterbewusste wandern und unausgesprochen regeln, wie man wahrnimmt, nachdenkt und handelt.[12] Kulturen sind breit und lehren ihren Mitgliedern den Umgang mit den vielfältigsten Situationen in ihrer Arbeitsumwelt. Schließlich sind Kulturen sehr stabil und die Mitglieder einer Gruppe sind bestrebt, an ihren kulturellen Annahmen festzuhalten, da Kultur Sinn stiftet und die Berechenbarkeit von Situationen ermöglicht.

Die Veränderung einer Kultur entzieht sich einer detaillierten Planung und Umsetzung, d.h. ein Unternehmen, dem es ernst damit ist, kann sich nicht einfach hinstellen und die künftig erwünschte Unternehmenskultur mittels einer „10-Punkte-Strategie“ oder der Abarbeitung einer Checkliste zu erreichen versuchen.

Dies erklärt sich aus einer systemtheoretischen Betrachtung von Unternehmen und dem emergenten Charakter von Systemen, in denen das Ganze jeweils mehr als die Summe seiner Teile ist. Ein wesentliches Merkmal komplexer Systeme ist demnach die Existenz von Wechselwirkungen bzw. Interaktionen, die zwischen den Elementen in Systemen auftreten. Sie entwickeln dabei eine eigene Dynamik, die eine Vorhersage zukünftiger Zustände oder Ereignisse erschwert bis unmöglich macht und sich klaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen entzieht.

Foto: Jacob yuri Wackerhausen, Dreamstime.com

Das heißt jedoch nicht, dass die Geschäftsleitung keinen Einfluss auf die Kultur und deren Entwicklung nehmen kann. Die Bewusstmachung von Werten und die Verständigung auf zukünftig erfolgsrelevante Werte ebenso wie auf die Eckpunkte erwünschten bzw. unerwünschten Verhaltens ermöglichen es, die Kulturentwicklung gezielt in die erforderliche Richtung zu lenken.

Eine Kulturentwicklung bzw. –veränderung anzustoßen und zu gestalten erfordert die Kenntnis über die Wirkung und den Ablauf von Veränderungsprozessen in Organisationen. Hierbei sind vier zentrale Punkte hervorzuheben, deren Antizipation und Berücksichtigung eine große Hilfestellung bei der erfolgreichen Realisierung von Veränderungsprojekten bieten:

- Veränderungen rufen vielfältige Widerstände hervor;
- Veränderung bedeutet, Altes zu verlernen und Neues zu erlernen;
- Veränderungen werden durch Partizipation erleichtert;
- Veränderungen benötigen Zeit.

Ängste: Widerstände gegen Veränderungen

Es liegt in der Natur der Menschen, dass Veränderungen jeglicher Art Bedenken und Ängste hervorrufen. Man schaue sich nur die Politik und deren Bemühungen an, die in Deutschland notwendigen Reformen durchzusetzen. Veränderung bedeutet immer Unsicherheit, den Verlust von Gewohnheit und deshalb in der Regel zunächst Angst und Ablehnung, auch wenn Veränderungen grundsätzlich auf Verbesserungen abzielen. Die aktuelle Studie der Unternehmensberatung capgemini zum Thema Change Management hebt hervor, dass vor allem auf den Ebenen des mittleren Managements und der Mitarbeiter mit eindeutig negativen Grundeinstellungen gegenüber Veränderungen zu rechnen ist.[13] Simon sieht in nur „16 % der Beschäftigten (...) Visionäre und Entdecker, die voller Ideen sind und fast schon triebhaft nach Neuem suchen (...). Hingegen gilt für die restlichen 84%: Sie haben alle eines gemeinsam: Sie hassen nichts mehr als die Veränderung (...).“[14]

Bei Veränderungen sind generell zwei Quellen von Widerständen zu berücksichtigen: Widerstände einzelner Personen und Widerstände aus der Organisation selbst heraus.[15]

Bei den Widerständen einzelner Personen ist sicherlich das bereits erwähnte Streben nach Wahrung der Gewohnheit bzw. Stabilität die bedeutendste Ursache für gegenläufiges Verhalten. Hinzu kommt das Motiv des Vorrangs der Ersterfahrung, wodurch an Mustern festgehalten wird, die in der Vergangenheit erfolgreich waren. Spätere Erfahrungen werden immer an dieser Ersterfahrung gemessen: bei zu großen Abweichungen kommt es zur Ablehnung. Auch neigen Menschen zu einem selektiven Wahrnehmen, was dazu führt, dass nur die Dinge wahrgenommen werden, die man hören möchte und die in das eigene Bild der Dinge hineinpassen. So kann es leicht zu Fehlinterpretationen von Sachverhalten kommen. Denkbar ist auch, dass negative Haltungen gegenüber Änderungen von anderen übernommen werden, zu denen man in einem Abhängigkeitsverhältnis steht, wie beispielsweise der Vorgesetzte, dem man nicht widersprechen möchte. Dies sind nur einige Beispiele für Widerstände aus Personen heraus, die jedoch bereits verdeutlichen, dass bei Veränderungen ein großes Maß an Erklärungs- und Überzeugungsarbeit zu leisten ist, dies jeweils orientiert an den verschiedenen Wissensständen und Bedürfnissen der Mitarbeiter unterschiedlicher Ebenen in Organisationen.

Widerstände, die sich aus einer Organisation selbst heraus begründen lassen, sind in der Regel in deren Strategie, Struktur und vor allem Kultur zu finden. Starke Unternehmenskulturen zeichnen sich durch eine hohe Normenkonformität und

Foto: Frank Podgorsek, Dreamstime.com

damit durch ein starkes Festhalten der Organisationsmitglieder an tradierten Verhaltensmustern und Orientierungen aus. Veränderungen stellen diese Normen und somit die meist unbewusst geltenden Voraussetzungen, unter denen alle Mitarbeiter zusammen arbeiten, in Frage. Aufgrund der Beharrungstendenz dieser Normen und Regeln kommt es zu Widerständen. Je stärker die Unternehmenskultur ist, umso stärker werden auch die Beharrungstendenzen sein.

Ein weiteres, in der Organisation begründetes Phänomen besteht darin, dass aus Sicht der Gesamtheit in der Regel kaum ein Teil geändert werden kann, ohne dass auch mindestens ein anderes Teil davon betroffen sein wird. Es geht hierbei um die Kohärenz von System und Kultur. Veränderungen in einem Bereich einer Organisation können in anderen Bereichen Nebenwirkungen hervorrufen, die dort sogar destruktiv sind. Wird beispielsweise in einem global agierenden Unternehmen gänzlich davon Abstand genommen, Geschenke an Geschäftspartner zu verteilen, so werden die Vertriebsmitarbeiter vor allem in den Ländern Schwierigkeiten bekommen, in denen solche Gesten zum guten Ton gehören und ein landeskulturell verankertes Muss für den Vertragsabschluss sind.

Widerstände sind auch dort wahrscheinlich, wo angestammte Privilegien zur Disposition stehen, die bestimmten Mitarbeitergruppen ökonomische Vorteile oder Prestige einräumen. Denkbare Beispiele hierfür sind Dienstreisen, die nicht mehr privat verlängert werden dürfen oder eine wegfallende Park- oder Sitzordnung. Innerhalb einer Kultur gibt es Elemente, die leicht zu ändern sind, andere hingegen sind äußerst veränderungsresistent. Schwierigkeiten entstehen, sobald es um die Veränderung eines Tabus oder eines Rituals geht. Schließlich ist es für Organisationen auch von Bedeutung, von wem Veränderungen ausgehen. Das so genannte „not invented here"-Syndrom beschreibt die Abneigung von Veränderungen, die von außen in Organisationen hereingebracht werden. Hier bestätigt sich das oben erwähnte Argument, dass Veränderungen immer aus der Organisation selbst herauskommen müssen und externe Berater somit lediglich eine unterstützende und befähigende Funktion haben können.

Dem Leser ist sicherlich die eine oder andere Form des Widerstands schon einmal begegnet oder er konnte sie bereits selbst erfahren. Häufig äußern sich Widerstände in der Praxis in einer eher verschlüsselten Form und führen u.a. zu einer brodelnden Gerüchteküche, Unzufriedenheit, Produktivitätsrückgang, Kündigungen oder politischen Spielen, bei denen einzelne versuchen, Einfluss und Macht geltend zu machen.

Im Rahmen eines professionellen Werte- und Integritätsmanagements sollten Unternehmen versuchen, sich im Vorfeld ein Bild davon zu machen, wie weit und wie tief die Veränderungen der Kultur sein werden, um Ausmaß und Inhalt möglicher Widerstände kalibrieren zu können. Im Rahmen der Implementierung und Umsetzung sollte auf diese Widerstände besonders geachtet und gezielt – beispielsweise durch kommunikative Maßnahmen und Schulungen auf Basis von Fallbeispielen oder Rollenspielen – Einfluss darauf genommen werden, um den Mitarbeitern die Akzeptanz und Mitgestaltung der Veränderung zu erleichtern.

Lernen: Altes verlernen und Neues erlernen

Bei der Überwindung von Widerständen geht es nicht nur darum, Neues zu akzeptieren und zu erlernen, es geht vor allem auch darum, alte Überzeugungen, Einstellungen, Werte und Annahmen zu verlernen, die der Veränderung im Wege stehen.[16] Der Prozess des Verlernens stellt dabei die größere Herausforderung dar, ist aber notwendige Vorausset-

zung, um den Weg für Neues frei zu machen. Dabei stellt sich die Frage, wann Menschen eher dazu bereit sind, etwas zu verlernen.

Schein hat ein an der Praxis ausgerichtetes Transformationsmodell aufgestellt, welches drei Stufen umfasst.[17] In der ersten Stufe muss die Motivation für Veränderungen geschaffen werden, indem vorherrschende Muster widerlegt werden. Hier geht es darum, Bedrohungen und Missstände aufzuzeigen und aus lerntheoretischer Sicht eine Art Überlebensangst oder –schuld bei den Organisationsmitgliedern zu erzeugen. Hierbei können ökonomische, politische, technologische, juristische oder moralische Gefahren Auslöser für das Wahrnehmen von Missständen und ein dadurch angetriebenes Umdenken sein. Wichtig ist, dass in dieser Phase gleichzeitig eine psychologische Sicherheit erzeugt wird, die Lernangst zu überwinden. Ängste können daraus entstehen, dass ein vorübergehender Kompetenzverlust eintritt und sich dadurch Nachteile oder gar Sanktionen ergeben. Auch sind Ängste hinsichtlich eines Verlustes der persönlichen Identität oder der Gruppenzugehörigkeit vorstellbar.

Schein nennt zwei zentrale Prinzipien: Zum einen müssen Überlebensangst oder Schuldgefühl größer sein als die Lernangst, zum anderen darf die Überlebensangst nicht gesteigert, sondern es muss die Lernangst verringert werden. In der zweiten Stufe des Modells gilt es neue Konzepte zu erlernen bzw. alten Konzepten einen neuen Sinn zu geben. Hier findet also der eigentliche Lernprozess dadurch statt, dass eine Identifikation mit neuen Rollenmodellen stattfindet und Lösungen gefunden werden durch Scanning und Lernen, durch Versuch und Irrtum. Schließlich kommt es in der dritten und letzten Stufe zu einer Internalisierung und Festigung der neuen Konzepte und Bedeutungen sowie zur Herausbildung einer neuen Identität und deren Umsetzung in den Arbeitsalltag. Dieses Modell folgt der klassischen triadischen Episode Lewins, der einen Change Prozess als einen Prozess des Auftauens, der Veränderung und des wieder Einfrierens beschreibt.[18] Dabei ist jedoch festzuhalten, dass in diesem Modell nicht jede Veränderung auch zwangsläufig eine Kulturveränderung bedeutet.

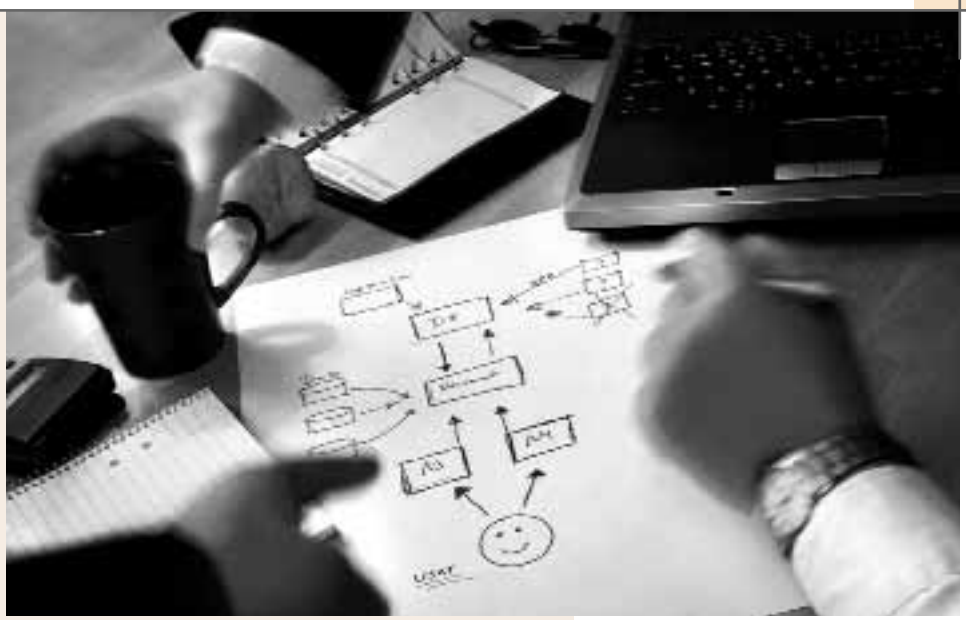
Mit Sicht auf die Praxis ist festzuhalten, dass Mitarbeiter im Prozess der Veränderung Hilfestellungen benötigen. Besonders wichtig ist es, in diesen Phasen einen offenen und ehrlichen Dialog zu führen und den Mitarbeitern Wege aufzuzeigen und zu ebnen, so dass sie Veränderungen verstehen, akzeptieren und bereit sind mitzutragen. Natürlich muss den Mitarbeitern auch deutlich gemacht werden, dass und aus welchen Gründen eine Verhaltensänderung, z.B. in Richtung eines an ethischen Werten orientierten Verhaltens, erwünscht ist und dass ihnen bei der Einhaltung keine Nachteile, sondern vielmehr Vorteile entstehen.

Die Begleitung durch entsprechende strukturelle und institutionelle Maßnahmen wie z.B. eine Anpassung der Führungs- und Steuerungsinstrumente, oder auch die Einführung eines Hinweisgebersystems wie das Business Keeper Monitoring System[19] zur frühzeitigen Aufdeckung von Missständen, verstärken den Lerneffekt und unterstreichen die Ernsthaftigkeit des Bestrebens nach Integrität von Seiten der Unternehmensführung.

Auch an dieser Stelle sei noch einmal betont, dass die Akzeptanz und Anerkenntnis ihrer Vorbildrolle durch die Führungskräfte die alles entscheidende und unverzichtbare Voraussetzung ist, um positive Lernprozesse bei den Mitarbeitern auszulösen und zu unterstützen.

Partizipation: Betroffene zu Mitwirkenden machen

Ein weiterer Weg, möglichen Widerständen vorzubeugen, besteht in der aktiven Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse. Dies ist jedoch in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmens-



größe nur bedingt möglich. Die Partizipation der Mitarbeiter macht aus Betroffenen Mitwirkende und manche Unternehmenslenker sind erstaunt, welche Potenziale in ihren Mitarbeitern stecken, sobald es um die Planung von notwendigen Veränderungen geht. Durch ihre aktive Einbeziehung fällt es Mitarbeitern leichter, die Notwendigkeiten für Veränderungen zu erkennen und sie bringen selbst wertvolle Perspektiven und Betrachtungsweisen in den Veränderungsprozess ein. Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen wissen z.B. meist am besten, an welchen Stellen es in ihren Bereichen eventuelle Missstände gibt.

Bei der Umsetzung eines solchen partizipativen Ansatzes gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, wie beispielsweise Workshops, die sehr individuell und kreativ gestaltet werden können, oder die Bildung von Projektgruppen, die einen repräsentativen Unternehmensquerschnitt wiedergeben und so das Unternehmen in seiner Zusammensetzung abbilden.

Ob Partizipation bzw. partielle Partizipation sinnvoll und empfehlenswert ist, hängt in der Praxis neben der Unternehmensgröße auch von der bestehenden Unternehmenskultur ab. So gibt es beispielsweise Unternehmenskulturen, in denen ehrliche Meinungen oder sogar kritische Aussagen bislang nicht erwünscht gewesen sind. Hier wäre im ersten Schritt von einer Partizipation der Mitarbeiter eher abzuraten – es sollte aber darauf hingewiesen werden, dass gerade eine ethische Orientierung nur in den Unternehmen nachhaltig implementiert und entfaltet werden kann, wo parallel auch eine stärker partizipationsorientierte Kultur angestrebt und ausgeprägt wird.

Foto: Mikael Damkier, Dreamstime.com

Zeit: Veränderungen können sehr zäh sein

Vor allem dort, wo der angestrebte Change Prozess eine partielle oder gar grundlegende Veränderung der Unternehmenskultur voraussetzt, brauchen Unternehmen einen langen Atem. Bis sich kulturelle Änderungen durchgesetzt und gefestigt haben können gut und gerne vier oder mehr Jahre vergehen. Neue Überzeugungen, Einstellungen, Werte und Annahmen benötigen diese Zeit, um zur organisationsspezifischen Selbstverständlichkeit zu werden. Für Unternehmen bedeutet dies, die neuen Werte und Orientierungen immer wieder hervorzuheben, zu kommunizieren, durch geeignete Umsetzungsmaßnahmen mit Leben zu füllen und sich in Geduld zu üben. Es ist unerlässlich, die neuen Werte und Orientierungen immer wieder zu thematisieren und sie dabei auf die unterschiedlichen Zielgruppen und ihre Aufgaben im Unternehmen zuzuschneiden. Auch hier sind Kreativität und der Einsatz aller zur Verfügung stehenden Medien gefragt, wie insbesondere das Intranet, die Mitarbeiterzeitschrift und die persönliche Ansprache.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Etablierung von ethischen Orientierungen in Unternehmen ein komplexer Prozess ist. Die Umsetzung der verschiedenen Elemente eines Wertemanagements, wie beispielsweise nach den Bausteinen des Standard WerteManagementSystemZfW des Zentrums für Wirtschaftsethik des dnwe, ist ein erster wichtiger Ansatzpunkt eines professionellen und wirksamen Inte-

gritätsmanagements. Ein komplementärer Ansatzpunkt besteht in der Kenntnis der Besonderheiten der Wirkung von Unternehmenskulturen wie von Veränderungsprozessen in Organisationen.

Wo alle der genannten Aspekte berücksichtigt werden, ist die Chance am größten, dass Leitbilder und Verhaltensgrundsätze nicht nur auf dem Papier existieren, sondern verstanden, akzeptiert, internalisiert und gelebt werden, und damit zugleich die Weichen für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen gestellt werden können.

Die Rolle des Beraters[20]

Das oben herausgestellte Verständnis eines integrativen Wertemanagements in Organisationen hat eine Reihe von Implikationen für die Deutung bzw. das Selbstverständnis einer professionellen externen Beratung in diesem Bereich, das sich zum Teil vom Bild der „klassischen" Unternehmensberatung deutlich abhebt oder besser gesagt abheben sollte.

Ausgangspunkt ist nicht irgendein extern definiertes theoretisches Optimum, auf das hin die beratene Organisation getrimmt werden soll. Vielmehr geht es im Kern darum, die Verantwortlichen im Kundenunternehmen für die Relevanz, aber auch für das Spezifische der Auseinandersetzung mit moralisch relevanten Fragen zu sensibilisieren.

Zur Aufgabe einer externen Beratung gehört in diesem Kontext nicht nur die Vermittlung der Anforderungen an Veränderungsprozesse und die Empfehlung entsprechender kulturgestaltender Maßnahmen, die die Mitarbeiter respektive die vorhandene Organisationskultur dort abholen, wo sie stehen. Sie umfasst auch die Rolle, durch eigenes kritisches Nachfragen das dafür erforderliche Denkset bei den Verantwortlichen an der Spitze gewissermaßen „on the job" zu vermitteln, um es dann in einem nächsten Schritt in entsprechend konzipierten Schulungen und Trainings organisationsweit auch für Führungskräfte und Mitarbeiter anderer Ebenen – idealiter und aristotelisch gesprochen – zur „zweiten Natur" werden zu lassen.

Qualitativ hochwertige externe Beratung in diesem Themenfeld impliziert daher die Entwicklung eines tragfähigen Vertrauensverhältnisses zwischen Geschäftsleitung und Berater, das selbst von tabufreier Offenheit bestimmt ist, um auch über einen längeren Zeitraum hinweg im Rahmen einer prozessbegleitenden Beratung als Impulsgeber und neutrale Evaluierungsinstanz von außen fungieren zu können.

Erklärtes Ziel sollte es dabei natürlich von Anfang an sein und bleiben, keine Abhängigkeit zu erzeugen, sondern für einen kontinuierlichen Know-how-Transfer und schnellstmöglichen Aufbau organisationseigener Kompetenz zu sorgen – was nicht zuletzt auch eine Frage des eigenen Berater-Ethos ist.

KONTAKT

Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG

Corporate Excellence Consultancy

info@kleinfeld-cec.com
www.kleinfeld-cec.com

Foto: Miranda Zeegers, Dreamstime.com

[1] **Pierer, H. v.**, et al: Zwischen Profit und Moral? München 2003, S. 15.

[2] **PricewaterhouseCoopers AG WPG**, et. al.: Wirtschaftskriminalität 2005 – Internationale und deutsche Ergebnisse, November 2005, S. 4.

[3] **Bickmann, R.**, Chance Identität, 1999, S. 55.

[4] **Wieland, J.:** Wertemanagement als Erfolgsfaktor, in: Lucas-Bachert (Hg.): Mit Ethik zum Unternehmenserfolg? Frankfurt 2001, S. 38.

[5] Vgl. z.B. **PricewaterhouseCoopers AG WPG** et. al.: Wirtschaftskriminalität 2005 – Internationale und deutsche Ergebnisse, November 2005, S. 25f.

[6] Zu den Vorteilen eines Integrity-Ansatzes vgl. **Kleinfeld, A.:** Werte und Wertemanagement. Schlüssel zur integren Organisation, in: Schlegel, A. (Hg.): Wirtschaftskriminalität und Werte, Nordhausen 2003, S. 68f.

[7] Vgl. z.B. **Purper, K.:** WerteManagement als Change Management, in: Wieland, J. (Hg.): Handbuch Wertemanagement, Hamburg 2004, S. 354.

[8] Vgl. **Heuer, S.:** Ein bisschen bio und gar nicht böse, in: Brand Eins Heft 1/06, S. 21.

[9] **Krüger, W.:** Excellence in Change, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 41.

[10] Vgl. z.B. **Purper**, a.a.O. S. 385.

[11] Vgl. **Kleinfeld, A.:** Warum Unternehmen Ethikberatung brauchen, in: Beschorner, Th. und M. Schmidt (Hg.): Integritäts- und Umweltmanagement in der Beratungspraxis. Ergebnisse der Consultingakademie 2003, sfwu-Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Verlag: R. Hampp, April 2004.

[12] Vgl. zu den Ausführungen zur Unternehmenskultur: **Schein, E.:** Organisationskultur, 2003. S. 40f.

[13] Studie: **capgemini** Veränderungen erfolgreich gestalten, Change Management 2005 Bedeutung, Strategien, Trends, S. 33.

[14] **Simon, H. (Hg.).:** Unternehmenskultur und Strategie – Herausforderungen im globalen Wettbewerb, Frankfurt am Main 2001, S. 127f.

[15] Vgl. zu den verschiedenen Widerständen: **Watson, G.:** Widerstand gegen Veränderungen, in: Bennis, W.G. et al. (Hg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975, S. 415-429.

[16] Vgl. hierzu und zu den weiteren Ausführungen **Schein, E.:** Organisationskultur, 2003. S. 115ff.

[17] Ebd. S. 115ff.

[18] Vgl. z.B. **Schreyögg, G.:** Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996, S. 478ff.

[19] **www.business-keeper.com**.

[20] Vgl. **Kleinfeld, A.:** Warum Unternehmen Ethikberatung brauchen, in: Beschorner, Th. und M. Schmidt (Hg.): Integritäts- und Umweltmanagement in der Beratungspraxis. Ergebnisse der Consultingakademie 2003, sfwu-Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Verlag: R. Hampp, April 2004.

LITERATUR

Bickmann, R.: Chance: Identität. Impulse für das Management von Komplexität. Berlin et al. 1999.

capgemini: Studie: Veränderungen erfolgreich gestalten, Change Management 2005 – Bedeutung, Strategien, Trends (http://www.de.capgemini.com/presse/ pressemitteilungen/archiv_2005/change_mgt/).

Heuer, S.: Ein bisschen bio und gar nicht böse, in: Brand Eins Heft 1/06, S. 19-28.

Kleinfeld, A.: Warum Unternehmen Ethikberatung brauchen, in: Beschorner, Th. und M. Schmidt (Hg.): Integritäts- und Umweltmanagement in der Beratungspraxis. Ergebnisse der Consultingakademie 2003, sfwu-Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Verlag: R. Hampp, April 2004.

Kleinfeld, A.: Wertemanagement als Beitrag zu gelingenden Merger & Acquisition-Prozessen in: Wieland, J. (Hg.): Handbuch Wertemanagement. Hamburg 2004, S. 102-125.

Kleinfeld, A.: Werte und Wertemanagement. Schlüssel zur integren Organisation, in: Schlegel, A. (Hg.): Wirtschaftskriminalität und Werte: Theoretische Konzepte, Empirische Befunde, Praktische Lösungen, Nordhausen 2003, S. 46-78.

Krüger, W.: Excellence in Change, 2. Aufl., Wiesbaden 2002.

Pierer, H. v., et al.: Zwischen Profit und Moral? München 2003.

PricewaterhouseCoopers AG WPG in Zusammenarbeit mit der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg: Studie: Wirtschaftskriminalität 2005 – Internationale und deutsche Ergebnisse, Frankfurt am Main, November 2005.

Purper, K.: WerteManagement als Change Management, in: Wieland, J. (Hg.): Handbuch Wertemanagement, Hamburg 2004, S. 348-388.

Schein, Edgar H.: Organisationskultur, EHP 2003.

Schreyögg, G.: Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996.

Simon, H. (Hg.).: Unternehmenskultur und Strategie – Herausforderungen im globalen Wettbewerb, Frankfurt am Main 2001.

Watson, G.: Widerstand gegen Veränderungen, in: Bennis, W.G. et al. (Hg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975, S. 415-429.

Wieland, J.: Wertemanagement als Erfolgsfaktor, in: Lucas-Bachert (Hg.): Mit Ethik zum Unternehmenserfolg? Frankfurt 2001, S. 29-41.

Ethikmanagement-Beratung in der SOX-Ära

Text: Dirk Fischer und Stephan Grüninger

Beinahe zeitgleich mit Beginn des Prozesses gegen die Chefs des Enron-Konzerns häufen sich knapp vier Jahre nach der Einführung des in Reaktion auf den Bilanzskandal des Energiehandelsunternehmens erlassenen Sarbanes Oxley Acts (SOX) die kritischen Stimmen gegen diese Regulierungen. So war mit Bezug auf US-amerikanische Unternehmer und Wirtschaftswissenschaftler kürzlich in einem Artikel der WELT von einer „Katastrophe für die amerikanische Wettbewerbsfähigkeit" die Rede (Dowideit 2006). Einer Studie der internationalen Personalberatungsfirma Korn/Ferry zufolge sprechen sich 58 Prozent der befragten Vorstandsmitglieder in den USA für eine völlige Aufhebung oder zumindest eine gründliche Überarbeitung der Regelungen aus. Bemängelt wird vor allem, dass SOX die Vorstände übervorsichtig gemacht habe und die Kosten unverhältnismäßig hoch seien (vgl. Korn/Ferry International 2006).

Ein ähnliches Bild zeigt eine vom Deutschen Aktieninstitut herausgegebene empirische Untersuchung zur Auswirkung von SOX auf die deutschen Unternehmen, die in den USA gelistet sind.[1] Mehrheitlich wird von den Befragten bezweifelt, dass die Regelungen zu materiellen Verbesserungen in der Finanzberichterstattung führen. 13 der 15 Befragten, also knapp 90 Prozent, gaben an, dass die Kosten den Nutzen übersteigen (Glaum/Thomaschewski/Weber 2006). „Außer Spesen nichts gewesen" heißt es plakativ in einer anderen Studie mit vergleichbaren Ergebnissen (zit. nach Fockenbrock 2006).

Zahlreiche europäische Unternehmen würden laut Presseberichten wegen des hohen Aufwandes zur Erfüllung der SOX-Anforderungen die Notierung an den US-Börsen beenden, wenn dies einfacher möglich wäre. Entsprechend haben das Deutsche Aktieninstitut, der Bundesverband der Deutschen Industrie und 15 weitere europäische Emittenten- und Industrieorganisationen von der US-Wertpapier-

aufsichtsbehörde Securities and Exchange Commission (SEC) gefordert, den Börsenrückzug zu erleichtern. Bereits jetzt ist übrigens ein deutlicher Rückgang der Neu-Listings ausländischer Emittenten an den US-Börsen zu beobachten, der auf die erhöhten Anforderungen zurückgeführt wird.

Indirekt sind jedoch auch die nicht in den USA notierten Unternehmen insoweit von SOX betroffen, als Ausstrahlungseffekte zu erwarten sind. Dies ist zum Beispiel bei den Vorschlägen der EU-Kommission zur Änderung der 8. EU-Richtlinie (Abschlussprüferrichtlinie) der Fall.

Aus Sicht der Unternehmensethik-Debatte ist die Auseinandersetzung um die SOX-Regelungen, deren Umsetzung und Auswirkungen von besonderem Interesse, weil sie die Chance bietet, dass die alte Kontroverse zwischen rechtsorientierten Compliance-Ansätzen auf der einen und werteorientierten Integrity-Ansätzen auf der anderen Seite überwunden wird.

Integrity vs. Compliance

Wesentlich befördert von den 1991 in Kraft getretenen US Sentencing Guidelines, die im Falle der Straffälligkeit ein milderes Strafmaß für Unternehmen vorsehen, wenn sie über ein Compliance-Programm verfügen, war in den vergangenen anderthalb Jahrzehnten vor allem in den USA die rechtsorientierte Compliance-Perspektive dominierend. Diese fokussiert einseitig das formale Regelwerk und die Verhinderung von Fehlverhalten. Typische Maßnahmen und Instrumente sind detaillierte Verhaltensrichtlinien, die Einrichtung von Überwachungs- und Kontrollsystemen sowie die Sanktionierung von Verstößen.

Vertreter der Integrity- oder Werte-Perspektive setzen demgegenüber stärker auf die verhaltenslenkende Wirkung informaler Institutionen, wie Gebräuche, Traditionen, sozialer Normen, moralischer Werte oder allgemeiner: Kultur. Für sie sind Compliance-Regelungen lediglich ein Element eines umfassenden Wertemanagements, und es geht weniger um deren formale Existenz und die (damit erzwungene) Konformität als darum, dass die dahinter stehenden Werte im Geschäftsalltag gelebt werden. Betont wird die Selbstbindung und Selbststeuerung von Unternehmen. Ziel ist die Schaffung bzw. Beförderung einer Vertrauens- und Integritätskultur (vgl. Grüninger 2001), die auch dann das Verhalten leitet, wenn Detailregelungen fehlen oder man in Grauzonen tätig ist. Häufig ausgehend von der Erstellung eines unternehmensspezifischen Verhaltenskodex („Code of Conduct“) und dessen Operationalisierung kommen vor allem Mittel zur Kommunikation und Schulung zum Einsatz (vgl. Grüninger/Roggenbuck 2005). Mit organisationsstrukturellen Maßnahmen soll sichergestellt werden, dass die Werte des Unternehmens in den Geschäftsprozessen hinreichend Berücksichtigung finden und Wertemanage-

Foto: Andres Rodriguez.eps, Dreamstime.com

ment als Chefsache wahrgenommen wird. Nicht so sehr die jeweils zum Einsatz kommenden Einzelinstrumente und -maßnahmen machen den wesentlichen Unterschied zum Compliance-Ansatz aus – ein Code of Conduct ist schließlich auch Pflichtbestandteil eines Compliance-Programms und selbst Enron hatte ja bekanntlich einen solchen Kodex –, sondern vor allem die umfassende Integration in das Management und die Unternehmenskultur.

Schon recht bald wurde im Zuge der ersten Compliance-Welle in US-amerikanischen Unternehmen deutlich, dass ausschließlich auf Legalität abzielende, rechtsbasierte Programme ihr Ziel kaum erreichen, geschweige denn darüber hinausgehendes ethisches Verhalten sicherstellen und so weitere Vorteile wie Reputationsgewinn und höhere Mitarbeitermotivation bedingen können (vgl. z.B. Paine 1994, Wieland 1999). Kein Regelungs- und Kontrollsystem kann so feinmaschig sein, so die Kritiker, dass es jedes potentielle Schlupfloch schließt. Je engmaschiger und restriktiver es ist, desto stärker behindert es aber die Erledigung des Alltagsgeschäfts; Flexibilität und Performance gehen verloren. Es besteht auch die Gefahr, dass sich die Überbetonung von detaillierten Regeln, Kontrollen und Sanktionen bei gleichzeitiger Vernachlässigung der sog. weichen Faktoren insofern kontraproduktiv auswirkt, als damit das Misstrauen im Unternehmen gesteigert und Fehlverhalten möglicherweise erst provoziert wird. Wer sich ständig kontrolliert und von harten Sanktionen bedroht fühlt, entwickelt in der Regel kein positives Commitment, sondern könnte im negativen Fall sogar geneigt sein, Lücken im Kontrollsystem erst recht auszunutzen.

In einer großzahligen empirischen Studie haben Trevino et al. (1999, S. 149) bereits 1999 die Überlegenheit eines werte- gegenüber des rechtsgetriebenen Ansatzes nachgewiesen: „A values-based cultural approach to ethics/compliance management works best." Die Skandale um Enron, Worldcom etc. haben diese Erkenntnis wohl erst einmal wieder in den Hintergrund geraten lassen. Jedenfalls scheint der Sarbanes Oxley Act dem Compliance-Ansatz nicht nur weitestgehend zu entsprechen, sondern ihn hinsichtlich einiger Regelungen gar auf die Spitze zu treiben. Nicht grundlos ist von SOX als der „mother of all regulations" (Preston 2006) und von „regulation overkill" (Gelderman 2005) die Rede.

Die wichtigsten SOX-Bestimmungen

Die offizielle Bezeichnung des Sarbanes Oxley Acts lautet in der Langfassung „Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002". Es handelt sich um 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(te) auch das allgemeine Vertrauen in die Kapitalmärkte wieder hergestellt und gestärkt werden. Zu diesem Zweck zielt der umfangreiche SOX-Regelungskatalog zum einen auf die berichtenden, börsennotierten Unternehmen selbst, zum anderen auf diejenigen, die deren Berichte auf ihre Richtigkeit zu prüfen haben: die Wirtschaftsprüfungsunternehmen.

SOX umfasst 11 Abschnitte (Titles) mit insgesamt 69 Paragraphen (Sections). Im Mittelpunkt der kritischen Debatte 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 internen Kontrollsystems (IKS). Sämtliche internen

Foto: Tan Wei Ming, Dreamstime.com

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 (vgl. hierzu und zum folgenden Absatz Fischer/Rotter 2003).

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 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 über wesentliche Schwachstellen im Kontrollsystem und etwaige betrügerische Handlungen leitender Angestellter informiert wurden. Anders als das deutsche Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen (KonTraG), das ebenfalls die Einrichtung eines Frühwarn- und Kontrollsystems fordert, stellt SOX-Section 302 nicht nur auf bestandsgefährdende Risiken ab, sondern auf alle wesentlichen Informationen. Das heißt, dass die Veröffentlichungspflicht und damit auch die vorhergehende Risikoerhebung sehr viel umfassender ausfällt.

Hoher Aufwand, geringer Nutzen

Neben dem Aufwand für die erstmalige Implementation und den Regelbetrieb des internen Kontrollsystems bzw. eine Anpassung bestehender Systeme an die neuen Anforderungen wird vor allem der enorme Dokumentationsaufwand beklagt. Die SOX-Regelungen führen zu einer Verschärfung des Grundsatzes „Dokumentation dient der Exkulpation“ – nicht nur wegen der ausdrücklich genannten, bis zu einem gewissen Maße durchaus sinnvollen Dokumentationspflichten, sondern auch wegen drastisch erhöhter Strafandrohungen. Werden Berichte bestätigt, die unzutreffende Informationen enthalten, wovon die Unternehmensleitung Kenntnis hat oder haben könnte, drohen immerhin eine Geldstrafe von bis zu einer Million US-Dollar und/oder eine Haftstrafe von bis zu zehn Jahren. Erfolgt die Fehlinformation absichtlich, drohen gar fünf Millionen US-Dollar Geldstrafe und/oder 20 Jahre Haft. „Der Sarbanes-Oxley Act zwingt Manager dazu, Sammler zu werden“, heißt es treffend in dem eingangs erwähnten WELT-Artikel (Dowideit 2006). Und weiter: „Jedes Meeting, jeder Beschluß muss möglichst schriftlich dokumentiert werden. Ameri-

kanische Firmenchefs horten nun persönliche Unterlagen, Notizzettel und ausgedruckte E-Mails wie Eichhörnchen Nüsse für den Winter." Angeführt werden in diesem Zusammenhang auch Ergebnisse einer Studie der „Enterprise Strategy Group". Diese schätzt den durch SOX in diesem Jahr induzierten Anstieg der Computer-Festplattenkapazität auf 1,6 Milliarden Gigabyte.

Die Kosten der Umsetzung der SOX-Regelungen gehen häufig in den zweistelligen Millionenbereich; der Öl-Konzern BP beziffert die Mehrbelastung gar mit 100 Millionen Dollar jährlich. Die Studie von Glaum et al. zur SOX-Auswirkung auf die deutschen Unternehmen, die in den USA gelistet sind, hat einen Mittelwert von etwas über 7,1 Millionen Euro Kosten für die Befolgung der Anforderungen nach Section 404 ergeben (Glaum et al. 2006, S. 76).

Diesem enormen Aufwand steht nach Ansicht der von Glaum et al. befragten Unternehmensvertreter lediglich ein geringer Nutzen gegenüber. Die SOX-Regelungen werden zwar als geeignet betrachtet, das Vertrauen der Anleger in die Kapitalmärkte zu stärken, diese vermutete Außenwirkung stützt sich allerdings nicht auf eine entsprechende Bewertung der tatsächlichen oder absehbaren internen Effekte. So ist die Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass die Regelungen nach SOX-Section 302 nicht zu einer verbesserten Qualität und Korrektheit der Finanzinformationen führen (Glaum et al. 2006, S. 31ff.). Der analogen Erhebung von Stadtmann und Wissmann (WHU Koblenz) zufolge, erwarten über 80 Prozent keine wesentliche Verbesserung der Identifikation bestandsgefährdender Risiken durch die Verstärkung des internen Kontrollsystems (Stadtmann/Wissmann 2005, S. 20). Ein ähnliches Bild zeigt auch eine Studie von Bassen, Universität Hamburg, an der 61 Konzerne beteiligt waren, von denen rund die Hälfte ihren Sitz in Europa hat. Nur 40 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass sich die Geschäftsabläufe durch die SOX-Regelungen verbessert haben. Allerdings beobachten immerhin 80 Prozent eine höhere Aufmerksamkeit für Fragen der Compliance in ihrem Unternehmen und 60 Prozent meinen, die Transparenz sei größer geworden (Fockenbrock 2006).

Insgesamt bestätigen die ersten Erfahrungen mit SOX die oben angeführte Kritik am rein rechtsorientierten Compliance-Ansatz. Erste Berichte aus den USA über Bilanzmanipulationen trotz SOX sollten letzte Zweifel an der Richtigkeit des Arguments beseitigen, dass auch ein noch so umfangreiches Regel- und Kontrollsystem Fehlverhalten nicht verhindern kann. Und aktuelle Überlegungen zur (Wieder-)Herstellung einer Balance zwischen Compliance und Performance (vgl. z.B. Hannich/Riedel 2006) stützen die These, dass zu viele Regeln und Kontrollen die Erledigung des Alltagsgeschäfts behindern.

Freilich bedeutet die Kritik an SOX und damit (implizit) an der Compliance-Perspektive noch keine automatische Hinwendung zu werteorientierten Ansätzen. Wie eingangs erwähnt, wird eher auf Entschärfung oder gar Abschaffung der Regelungen abgezielt. Dass es dazu kommen wird, ist allerdings eher unwahrscheinlich. Schließlich, so die Argumentation der SOX-Befürworter, ist das Gesetzeswerk ja nicht grundlos erlassen worden.

Die Werteperspektive im COSO-Framework

Ein Einstiegstor für eine Umorientierung in Richtung Werte-/Integrity-Ansatz findet sich in SOX selbst bzw. in den Ausführungsbestimmungen der US-Börsenaufsicht Securities and Exchange Commission (SEC). Diese empfiehlt, das Interne Kontrollsystem nach dem Rahmenkonzept des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO-Framework) aus dem Jahr 1992 aufzubauen (COSO 1994; s. dazu auch Grüninger/John 2004). In Deutschland wurde dieses Konzept weitestgehend übernommen in den Prüfungsstandard 260 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 260). Unter einem internen Kontrollsystem werden

danach die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen verstanden, mit denen die Erreichung der folgenden Ziele sichergestellt werden soll:

- die Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaflichkeit der Geschäftstätigkeit, wozu auch der Schutz des Vermögens und die Aufdeckung von Vermögensschädigungen gehören,
- die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung,
- die Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen und Verträgen.

Das COSO-Framework besteht aus fünf Hauptkomponenten (s. Abbildung):

- dem Kontrollumfeld,
- der Risikobeurteilung,
- den Kontrollaktivitäten,
- Maßnahmen und Systemen der Information und Kommunikation,
- der Überwachung des internen Kontrollsystems.

Für Fragen des Wertemanagements von besonderem Interesse ist die Komponente des Kontrollumfeldes. Es wird betrachtet als Rahmen, innerhalb dessen Regelungen und Maßnahmen ergriffen werden und der deren Wirksamkeit maßgeblich beeinflusst. Das Kontrollumfeld wird COSO bzw. dem IDW-Standard zufolge „bestimmt durch

- die Bedeutung von Integrität und ethischen Werten im Unternehmen,
- die Bedeutung der fachlichen Kompetenz im Unternehmen,
- die Unternehmenskultur und -philosophie sowie das dadurch vermittelte Werteverständnis der Mitarbeiter,
- den Führungsstil der Unternehmensleitung,
- die Zuordnung von Weisungsrechten und Verantwortung,
- die Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats bzw. der Gesellschafterversammlung sowie die Grundsätze der Personalpolitik“ (IDW PS 260, S. 6).

Deckt das Kontrollumfeld quasi die Werteperspektive ab, findet sich die Compliance-Perspektive im Wesentlichen in der Komponente „Kontrollaktivitäten“. Dies sind „Grundsätze und Verfahren, die sicherstellen sollen, dass die Entscheidungen der Unternehmensleitung beachtet werden. Sie tragen dazu bei, dass notwendige Maßnahmen getroffen werden, um den Unternehmensrisiken zu begegnen“ (IDW PS 260, S. 7).

Wertemanagement und Corporate Governance-Beratung

Die Prüfungsstandards der durch SOX geschaffenen US-Aufsichtsbehörde über die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), unterscheidet zwischen Kontrollen auf Prozessebene und Kontrollen auf Unternehmens- oder Geschäftsbereichsebene (Company/Entity Level Controls). Die Prozesskontrollen entsprechen den „Kontrollaktivitäten“ des COSO-Frameworks, die Komponente „Control Environment“ wird im Wesentlichen in den Company Level Controls abgebildet. Die Komponenten „Risk Assessment“, „Information & Communication“ sowie „Monitoring“ finden naturgemäß Anwendung sowohl bei den Process Level Controls, als auch bei den Company/Entity Level Controls. Bei der Bewer-

tung des Kontrollsystems gilt: je wirkungsvoller die übergeordneten Company/Entity Level Controls bewertet werden (also auch Werthaltungen, Kultur, Führungsstil etc.), desto wirksamer sind auch die Prozesskontrollen zu beurteilen. Damit kann der Kontrollaufwand auf Prozessebene reduziert werden (Reduktion der Anzahl der Stichproben). Zumindest implizit folgt das Konzept hier also der Grundeinsicht der werteorientierten Integrity-Ansätze, dass eine gelebte Wertekultur im Unternehmen präventiv gegen dolose Handlungen wirkt und so erst die detaillierten Einzelregelungen und Kontrollen wirksam werden läßt. Die SOX-Regelungen bzw. -Ausführungsbestimmungen bieten demnach durchaus das Potential einer sinnvollen Verschränkung von kontroll- und werteorientierter Corporate Governance.

Inwieweit dieses genutzt wird, ist unter anderem von dem jeweiligen Implementierungskonzept und der konkreten Ausgestaltung des internen Kontrollsystems abhängig. Die Unternehmen engagieren dafür u.a. die Advisory-Bereiche der großen Prüfungsgesellschaften (wobei die prüfungsnahe Beratung und eigentliche Prüfung nicht von derselben Gesellschaft vorgenommen werden dürfen). Von KPMG Advisory wurde ein umfassender Ansatz entwickelt, der u.a. vorsieht, dass die betreffenden Organisationseinheiten Anforderungen an die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit der Company/Entity Level Controls (z.B. Anforderungen an ein Anti Fraud Management-Programm) formulieren, und sowohl Kontrollziele als auch Indikatoren zur Bewertung festlegen. In der Praxis zeigt sich, dass die Wirkung der Elemente des Kontrollumfeldes sowie deren Kontrolle am sinnvollsten mittels eines Wertemanagement-Systems erzielt werden können (vgl. grundlegend Wieland/Grüninger 2000). Die Implementierung eines solchen Systems kann wesentlich dazu beitragen, dass die Company/Entity Level Controls die gewünschte Wirkung entfalten und der Kontrollaufwand auf der Prozessebene deutlich geringer ausfällt.

Dass die Werteperspektive in den SOX-Projekten den beklagten übermäßigen Regelungs-, Kontroll- und Dokumentationsaufwand bisher anscheinend kaum verhindern konnte, liegt daran, dass das geschilderte Prinzip bei der erstmaligen Einführung eines entsprechenden Kontrollsystems naturgemäß noch nicht so stark zum Tragen kommen kann wie im Regelbetrieb, da man ja zunächst erst einmal einen detaillierten Überblick über die Prozesse und Risiken benötigt, bevor man auf Grundlage einer Bewertung der Company Level Controls Prioritäten setzen, Schlüsselkontrollen identifizieren, Kontrollaktivitäten bündeln und das gesamte Kontrollsystem straffen kann (vgl. dazu o.V. 2006).

Ob die Integrity-Ausrichtung künftig noch stärker zum Tragen kommt, wird auch von weiteren Vorgaben der Börsenaufsicht SEC, der PCAOB und wohl auch von ersten Gerichtsentscheidungen abhängen. Es gibt zumindest einige Indizien, die darauf hinweisen, dass die Entwicklung in diese Richtung geht. So wurden bereits 2004 die US Sentencing Guidelines (Chapter 8) modifiziert. Gefordert wird jetzt nicht mehr ein Compliance-Programm, sondern ein „Effective Compliance and Ethics Program“, und in den Erläuterungen ist die Rede von der Förderung einer „organizational culture that encourages ethical conduct and a commitment to compliance with the law“ (http://www.ussc.gov/2005guid/8b2_1.htm). Und auch die SEC scheint die dahinter stehenden Einsichten mittlerweile zu teilen. Ein Artikel, in dem der ehemalige Director der SEC Division of Enforcement, Stephen Cutler, dies kürzlich zum Ausdruck brachte (s. Kasten), trägt die Überschrift „The SEC Wants Your Company To Be ‚Cultured'“.

The SEC Wants Your Company To Be “Cultured”

„We're trying to induce companies to address matters of tone and culture. What we're asking of that CEO, CFO or General Counsel goes beyond what a perp walk or an enforcement action against another company executive might impel her to do. We're hoping that if she sees that a failure of corporate culture can result in a fine that significantly exceeds the proverbial ‘cost of doing business,’ and reflects a failure on her watch – and a failure on terms that everyone can understand, the company's bottom line – she may have a little more incentive to pay attention to the environment in which her company's employees do their jobs

(Stephen Cutler, SEC; zit. nach Gebler 2006).

LITERATUR

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission) (1994): Internal Control – Integrated Framework, Vol. 01, 2. Aufl., Jersey City.

Dowideit, A. (2006): Gesetz bremst Wachstum. Die Welt vom 10.03.2006, Seite 12.

Fischer, N./Rotter, N. (2003): Sarbanes-Oxley Act und die Final Rule Section 404: Management Assessment of Internal Controls. In: KPMG (Hg.): USA-Mitteilungen, Oktober 2003, S. 6-11.

Fockenbrock, D. (2006): „Außer Spesen nichts gewesen". Zwei Studien belegen: Der Sarbanes-Oxley Act und schärfere Unternehmenskontrollen bringen wenig, kosten aber viel. Handelsblatt vom 14.03.2006, S. 16.

Gebler, D. (2006): The SEC Wants Your Company To Be 'Cultured' – Creating an Effective Compliance. In: New England In-House, Januar 2006 (http://www.newenglandin-house.com/gateway.cfm?id=360).

Gelderman, T. (2005): Fiduciaries Beware: Big Business Wants to Roll Back New Investor Protections. In: Institutional Investor Advocate, second quarter 2005, S. 5-7 (http://www.blbglaw.com/publications/Adv2005Q2Gelderman.pdf).

Glaum, M./Thomaschewski, D./Weber, S. (2006): Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Acts auf deutsche Unternehmen: Kosten, Nutzen, Folgen für US-Börsennotierungen. Studien des Deutschen Aktieninstituts, Heft 33, Frankfurt a.M.

Grüninger, S. (2001): Vertrauensmanagement – Kooperation, Moral und Governance. Marburg, 2001.

Grüninger, S./John, D. (2004): Corporate Governance und Vertrauensmanagement. In: Wieland, J. (Hg.): Handbuch Wertemanagement, Hamburg, S. 149-177.

Grüninger, S./Roggenbuck, H.E. (2005): Codes of Conduct: Grundsätze für integriertes Unternehmensverhalten entwickeln und implementieren. In: KPMG's Audit Committee Institute (Hrsg.): Audit Committee News Ausgabe 12/ Dezember 2005, S. 13-18.

Hannich, M/Riedel, A. O. (2006): Balance auf höchstem Niveau. Handelsblatt vom 01.03.2006, S. b03.

IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.) (2001): IDW Prüfungsstandard: Das interne Kontrollsystem im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 260), Stand 02.07.2001.

Korn/Ferry International (2006): 32nd Annual Board of Directors Study, Los Angeles (für eine Zusammenfassung der Ergebnisse s. http://www.kornferry.com/Library/Process.asp?P=PR_Detail&CID=1419&LID=1).

KPMG (2006): Katalysator für mehr Effizienz. SOX 404-Projekte sollten ein Anlass sein, das gesamte interne Kontrollsystem auf den Prüfstand zu stellen und effizienter zu gestalten. In: Edit Value – Das Wirtschaftsmagazin von KPMG, Frühjahr 2006, S. 22f.

o.V. (2006): Katalysator für mehr Effizienz. SOX 404-Projekte sollten ein Anlass sein, das gesamte interne Kontrollsystem auf den Prüfstand zu stellen und effizienter zu gestalten. In: Edit Value – Das Wirtschaftsmagazin von KPMG, Frühjahr 2006, S. 22f.

Paine, L. S. (1994): Managing for Organizational Integrity. In: Harvard Business Review, Vol. 72, S. 106-117.

Preston, R. (2006): Column: Time To Regulate The Regulations? In: CompliancePipeline, 27.02.2006 (http://www.compliancepipeline.com/181400513).

Stadtmann, G./Wißmann, M. F. (2005): SOX Around the World – Konsequenzen für Risikomanagement und -berichterstattung deutscher Emittenten, Vallendar (abrufbar unter http://ssrn.com/abstract=858884).

Trevino, L. K./Weaver, G. R./Gibson, D. G./Toffler, B. L. (1999): Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. In: California Management Review, Vol. 41, No. 2, S. 131-151.

Wieland, J. (1999): Die Ethik der Governance, Marburg.

Wieland, J./Grüninger, S. (2000): Ethik ManagementSysteme und ihre Auditierung. Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen. In: Wieland, J. (Hg.): Dezentralisierung und weltweite Kooperationen. Die moralische Verantwortung der Unternehmen, Marburg, S. 124-152.

KONTAKT

Dirk Fischer

Senior Associate
KPMG Advisory, Köln

dirkfischer@kpmg.com

Stephan Grüninger

Manager
KPMG Advisory, Köln

sgrueninger@kpmg.com

[1] Insgesamt 18 deutsche Unternehmen sind an US-amerikanischen Börsen notiert: Aixtron AG, Allianz AG, Altana AG, BASF AG, Bayer AG, DaimlerChrysler AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Telekom AG, E.On AG, Epcos AG, Fresenius Medical Care AG, GPC Biotech AG, Infineon Technologies AG, Pfeifer Vacuum Technology AG, SAP AG, Schering AG, SGL Carbon AG, Siemens AG.

Im doppelten Sinne gut beraten

Text: Matthias Schmidt und Matthias König***

Moralische Werte im Zusammenhang mit Unternehmen erfahren seit geraumer Zeit eine Konjunktur: Unternehmen entwickeln Visionen und Leitbilder, verstehen sich als Corporate Citizen, verschreiben sich der Nachhaltigkeit, erwarten von ihren Lieferanten die Einhaltung bestimmter Werte oder betreiben Corporate Social Responsibility. Sie erkennen den ökonomisch langfristigen Nutzen in dem im Umgang mit ihren Stakeholdern gebildeten Vertrauenskapital. Da wundert es nicht, dass auch Unternehmensberatungen sich des Themas verstärkt annehmen und entsprechende Produkte entwickeln. Übersehen wird hier allerdings oft die Komplexität einer unternehmensethischen Beratung. Die Implementierung von Werten in einem Unternehmen erfordert dabei zunächst einmal keine unternehmensethische Beratung im eigentlichen Sinne, sondern ist Teil der „normalen" Management-Beratung, bei der die bekannten Tools der Berater einfach auf das Thema „Werte" umgestrickt werden. Gerade aus diesem Grunde wird das Besondere des Themas jedoch oft verfehlt – zu Lasten der Kunden.

Genau genommen sind die oben genannten Begriffe, unter denen eine Unternehmensethik innerhalb von Unternehmen transportiert wird, Anwendungsfelder moralischer Werte in Unternehmen. Denn ob ein Unternehmen seine Mitarbeitenden zum Volunteering ermuntert, Korruption mit Hilfe verpflichtender Werthaltungen bekämpfen will oder als Unternehmen karitativ tätig ist, ist letztlich nur Ausdruck der spezifischen Umsetzung von Werten, wie sie für die jeweils konkrete Situation eines Unternehmens am passendsten erscheint. Unabhängig von der Art und Weise der Umsetzung ist diesen Unternehmen jedoch gemein, dass sie über die für sie gültigen und von ihnen als richtig erachteten Werte nachgedacht haben und diese nun im Unternehmen zum Leben bringen wollen. Und genau darum geht es bei der Unternehmensethik: gelebte Werte und Normen auf ihre Richtigkeit hin zu reflektieren, die als richtig erachteten Werte und Normen zu formulieren und sie in Handlungen umzusetzen. Unternehmensberatungen können Unternehmen in diesem Prozess unterstützen. Allerdings müssen sie dabei den besonderen Anforderungen des Themas gerecht werden, wollen sie nicht auf einer unfundierten Umsetzungsebene am Kern der Aufgabe vorbei beraten. Im Folgenden wollen wir der Frage nachgehen, was eine im doppelten Sinne des Wortes moralisch und funktional *gute* Beratung in Unternehmensethik ausmacht.

Foto: Kai Köhler, Dreamstime.com

1 Die besondere Herausforderung der Unternehmensethik

Die besondere Herausforderung der Unternehmensethik liegt für Unternehmen in der Verknüpfung von meist abstrakten Werten und Normen mit ihrer konkreten Umsetzung in den Unternehmensalltag. Dieses Spannungsfeld muss bearbeitet werden, ohne eine der beiden Seiten zu vernachlässigen. Beides gehört zusammen: die Reflexion *und* die Umsetzung.

a) Proklamierte Ethik

Wenn Unternehmen auf die Reflexion der für sie richtigen Werte und Normen verzichten und sie diese lediglich proklamieren, laufen sie bei der Umsetzung Gefahr, dass die so aufgestellten Unternehmenswerte und Leitbilder zumeist keine echte Bindungskraft für die Mitarbeitenden entfalten können, da ihnen die normative Begründung fehlt. Derartige unreflektierte Normen bilden dann weder eine Richtschnur für das tägliche Handeln noch bieten sie eine wirkliche Orientierungshilfe.Warum sollte man ihnen auch folgen? Da sie wie von außen aufoktroyiert erscheinen, fehlt es an einer Identifikation der Mitarbeitenden und hierunter leidet auch deren Motivation zur Umsetzung. Derart als verbindlich festgeschriebene Werte können keine Beständigkeit haben, sondern sind beliebig austauschbar und werden im Alltag von anderen (z.B. ökonomischen) Werten leicht verdrängt. So lässt sich beispielsweise erklären, warum ein Unternehmen wie Enron, obwohl es über ein ausgefeiltes Ethik-Programm und über ein reichhaltiges Set an unternehmensethischen Instrumenten innerhalb der Organisationsstruktur verfügte, dennoch einen der größten Wirtschaftsskandale der US-amerikanischen Geschichte verursachte. Der Kern des Scheiterns einer solchen bloß proklamierten Ethik liegt in der mangelnden Reflexion und der letztlich fehlenden Begründung, wie und nach welchen Kriterien die aufgeschriebenen Werte überhaupt bestimmt wurden.

b) Ethik auf dem Papier

Doch auch reflektierte und begründete Unternehmenswerte für sich alleine genommen führen in einem Unternehmen nicht zum Erfolg. Zwar machen sich Unternehmen häufiger als zu vermuten die Mühe, über Werte und Normen nachzudenken

Foto: Dreamstime.com

und Visionen und Leitbilder zu erarbeiten. Dies häufig jedoch nur, um sie dann lediglich im Intranet abzulegen oder in Broschüren abzudrucken. So löblich diese Beschäftigung mit Normen und Werten auf den ersten Blick auch scheinen mag, so unzureichend ist dies allein. Rein ökonomisch gesehen handelt es sich sogar um eine klare Fehlinvestition, die Geld kostet, aber nichts einspielt. Auch aus unternehmensethischer Perspektive betrachtet, macht es wenig Sinn, Werte und Normen zwar zu reflektieren, es dann aber mit dem Abdruck des so entwickelten Leitbilds in durchaus professionell und ansprechend gestalteten Dokumenten bewenden zu lassen und auf die konsequente Umsetzung zu verzichten. Die Implementierung der als richtig und wichtig begründeten Werte ist für Unternehmen zwar anstrengend und oft ungewohnt, sie ist aber lohnend und auch notwendig, wenn sie kein Glasperlenspiel mit kontraproduktiven Folgen betreiben wollen. Denn die erarbeiteten Unternehmenswerte und Leitbilder entfalten ein oft unerwartetes Eigenleben. Schnell erwecken sie Erwartungen seitens der Mitarbeitenden und anderer Stakeholder, die mitunter anschließend nicht erfüllt werden können und damit genau das Gegenteil dessen bewirken, was durch die Ausarbeitung des Unternehmensleitbildes eigentlich bezweckt werden sollte. All die positiven Effekte der unternehmensethischen Anstrengung – von einem besseren Image über höhere Kundenbindung, einem stärkeren Engagement der Mitarbeitenden bis hin zu sinkenden Transaktionskosten – werden in diesem Falle nur von kurzer Dauer sein. Das angestrebte Vertrauenskapital kann so nicht dauerhaft gebildet werden. Einem Unternehmen mit einer bloßen „Ethik auf dem Papier“ wird aufgrund der mangelnden erkennbaren Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit seines unternehmensethischen Anliegens schnell das vorhandene Vertrauen entzogen.

c) Bedingungen der Reflexion sind entscheidend

Bei der Begründung moralischer Werte und der argumentativen Auseinandersetzung mit ihnen, spielen die Bedingungen, unter denen diese Reflexion stattfindet, eine besondere Rolle. Ethische Werte und Normen können nur dann eine Bindungskraft entfalten und als moralische Handlungsorientierung dienen, wenn die Handelnden selbst sie als richtig erachten und deren Verbindlichkeit einsehen. Es handelt sich dabei um einen *freiwilligen* Akt, Einsicht lässt sich nicht erzwingen. Einsicht erfolgt nur auf dem Wege des Überzeugens. Möglich wird diese Einsicht, wenn bestimmte Bedingungen im Verständigungsprozess so weit es geht erfüllt werden: Ein

Diskurs über moralische Werte und Normen im Unternehmen wird nur dann erfolgreich sein, wenn die Verständigung im gegenseitigen Respekt erfolgt, wenn die Argumentation offen und sachlich geführt wird usw. Auch fällt es den Mitarbeitenden einfacher, die Werte und Normen als verbindlich anzuerkennen, wenn sie selbst am Reflexionsprozess beteiligt waren. Zwar wird dies nicht für jeden einzelnen Mitarbeitenden faktisch möglich sein, dennoch muss der einzelne sich mit seinem Anliegen vertreten fühlen. Zudem muss im Ergebnis deutlich werden, wie das Unternehmen inhaltlich zu seinen Werten gekommen ist; diese müssen nachvollziehbar begründet sein.

Zur unternehmensethischen Reflexion gehört als vorläufiges Zwischenergebnis – denn ein endgültiges Ergebnis wird es bei einer prinzipiell auf Unendlichkeit angelegten Reflexion nie geben können – nicht nur die Einigung auf bestimmte für das Unternehmen fortan gültige Werte samt deren Begründung, sondern vor allem auch die Einsicht in ihren idealen Status. Werte wie Offenheit, Verantwortung gegenüber nachfolgenden Generationen oder die Schonung der Umwelt sind eine Richtschnur für das Handeln, aber nicht mit dem Handeln gleichzusetzen. Sie sind Orientierungspunkte, die das eigene Handeln leiten. Zum Wesen der idealen Werte gehört, dass sie nicht eins zu eins in die Realität umgesetzt werden können. Wir haben nicht nur ethische Interessen, sondern auch andere. Entsprechend verhält es sich auch mit unseren Handlungspartnern, die möglicher Weise andere moralische Werte als verbindlich und richtig erachten. Vor allem in Konfliktsituationen kommt es dann darauf an, die eigenen Werte, die den Mitarbeitenden als Handlungsorientierung dienen und diese leiten sollen, angesichts derartiger Widerstände nicht aufzugeben, sondern sie soweit es geht zu realisieren. Nicht zuletzt aus diesem Grunde ist die Einsicht in die Gültigkeit der ethischen Unternehmenswerte von unhintergehbarer Bedeutung.

Das Spannungsfeld zwischen den Polen Reflexion und idealer Begründung von Werten einerseits und dem konkreten alltäglichen Umgang mit ihnen andererseits muss spätestens bei der Kommunikation mitbedacht werden. Ansonsten besteht erneut die Gefahr, bei Mitarbeitenden, Kunden und anderen Stakeholdern falsche Erwartungen zu wecken.

d) Zur Umsetzung von Werten innerhalb einer Unternehmensethik

Ziel der Umsetzung der als richtig erachteten und begründeten Werte und Normen ist es, diese im Unternehmen zum Leben zu bringen. In der Umsetzung erweist es sich, wie praxistauglich diese spezifischen Werte sind und erst an dieser Stelle können sie die positiven Effekte einer Unternehmensethik entfalten. Zu unterscheiden sind dabei die *Anwendungsfelder* von den Medien:

Die *Anwendungsfelder* unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen. Je nach Branche, Unternehmenskultur oder auch Landeskultur und Problemen aus der Vergangenheit hat jedes Unternehmen andere Schwerpunkte, in denen es seine Werte zur Geltung bringen will. So etwa sehen sich Einkaufsorganisationen häufig mit dem Thema Korruption konfrontiert; Importeure von Konsumgütern aus Billiglohnländern werden vielfach wegen der Produktionsbedingungen ihrer Lieferanten kritisiert. All diese Unternehmen reagieren in unterschiedlicher Weise auf die Kritik. So etwa beginnen Importeure zunehmend damit, die Sozialstandards ihrer Zulieferbetriebe zu überwachen, oder Banken, denen oft eine gewisse Skepsis aufgrund ihrer Kapitalmacht entgegengebracht wird, engagieren sich in Kultursponsoring und Corporate Citizenship-Projekten. Hier bestimmt häufig der konkrete Erfahrungshintergrund des einzelnen Unternehmens, welche Anwendungsfelder für die Umsetzung der Unternehmensethik in Frage kommen. Meist sind es konkrete Problemfälle aus der Vergangenheit oder aber aktuelle, in der jeweiligen Branche virulente Problemlagen, die für Unternehmen den Anlass bilden, sich mit Unternehmensethik zu beschäftigen. Allerdings

reicht eine punktuelle Beschäftigung mit den Werten und Normen nicht aus. So tendieren Unternehmen häufig dazu, aktuelle Probleme über die Anwendungsfelder in den Griff zu bekommen. Diese Probleme werden jedoch nur dann dauerhaft lösbar sein – bzw. neue Probleme werden weniger häufig auftauchen –, wenn die spezifischen Werte in das gesamte Unternehmen getragen werden und das Unternehmen so glaubwürdiger in seinem Handeln wird.

Im Rahmen des Reflexionsprozesses werden die (explizit oder implizit geltenden) Werte eines Unternehmens in Frage gestellt und gegebenenfalls geändert. Damit ändert sich auch das Selbstverständnis des Unternehmens und die Ansprüche an das Handeln der Mitarbeitenden. Sich mit Unternehmensethik zu beschäftigen, ist für Unternehmen ein Prozess des Veränderungsmanagements, der das gesamte Unternehmen erfasst, da es um die Grundlagen des Handelns in und von Unternehmen geht. Zur Gestaltung dieses unternehmensethischen Prozesses ist es dabei durchaus hilfreich, sich an den Konzepten des Veränderungsmanagements zu orientieren. Dies insbesondere deshalb, da Erfolg und Misserfolg des Veränderungsmanagements an ähnliche Bedingungen geknüpft sind wie die Reflexion und Umsetzung von Werten und Normen innerhalb von Unternehmen.

Eine Realisierung von Werten und Normen auf allen Unternehmensebenen setzt dabei dieselben *Medien* voraus, wie sie im Rahmen des Veränderungsmanagements bestimmt werden: Strategie, Institutionen, Unternehmenskultur und Mitarbeitende. Durch die Medien wird eine Veränderung innerhalb des Unternehmens transportiert. Sie müssen parallel angesprochen werden, soll eine Veränderung erfolgreich sein. Alle vier Medien stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander und beeinflussen sich gegenseitig in ihrer Ausprägung.

Werte und Normen legen die Grenzen fest, innerhalb derer sich eine Unternehmensstrategie entfalten kann. Diese wiederum setzt den Rahmen für die Institutionen in Unternehmen, deren Kultur und das Handeln der Mitarbeitenden. Werte und Normen zeigen Grenzen auf, geben innerhalb dieser aber auch Möglichkeiten frei. Dasselbe gilt für die Strategie. Dabei entstehen die Werte, Normen (und auch die Strategie) nicht im luftleeren Raum, sondern sind von den handelnden Menschen, der vorgefundenen Kultur und den existierenden Institutionen in ihrer Entstehung beeinflusst und verweisen wechselseitig aufeinander.

Institutionen sind nach einer älteren Formulierung von Peter Ulrich Rückenstützen für das Handeln von Individuen. Institutionen sollen den einzelnen bei seinem werte- und normenkonformen Handeln unterstützen bzw. nicht normenkonformes Verhalten des einzelnen sanktionieren. Damit helfen sie, das Spannungsfeld zwischen ideal formulierten Werten, Normen und der alltäglichen Praxis ein Stück weit zu überbrücken und schützen vor opportunistischem Verhalten Dritter. Beispiele für Institutionen als Medien der Veränderung sind Anreizsysteme, das Berichtswesen oder auch die Organisationsstruktur eines Unternehmens. Die Mindestanforderung an sie ist, dass sie ein Handeln entsprechend der Unternehmenswerte nicht erschweren oder behindern. Dies wäre z.B. der Fall, wenn das Berichtswesen rein monetär ausgerichtet ist oder Einkäufer nur anhand der erreichten Kostenersparnis gemessen werden. In einem weitergehenden Schritt sollten Institutionen jedoch so ausgestaltet werden, dass sie ein Handeln entsprechend der Unternehmenswerte zulassen, z.B. durch die Schaffung flacher Hierarchien, die Reflexionsprozesse über moralische Werte unterstützen, oder die Einrichtung einer Ombudsstelle, die für ethische Probleme der Mitarbeitenden zuständig ist. Die Maximalforderung schließlich besteht in dem Anspruch, durch die Schaffung entsprechender Institutionen die Unternehmenswerte aktiv zu unterstützen und zu fördern. Dies können u.a. entsprechende Führungsgrundsätze sein und messbare Zielvereinbarungen, die ihre Inhalte widerspiegeln.

Für die Kultur eines Unternehmens gilt ähnliches wie für die Institutionen. Auch sie bildet eine Art

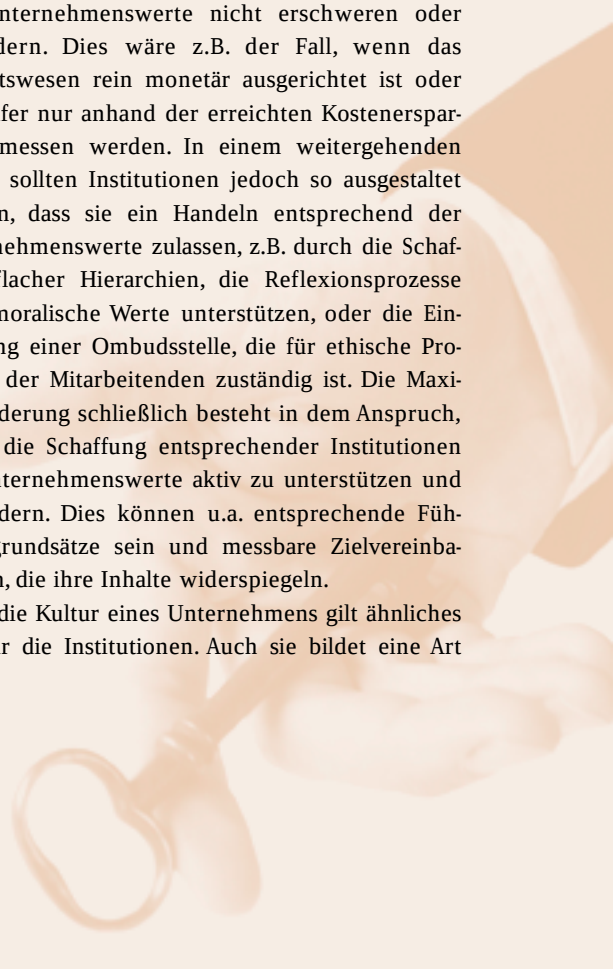


Foto: Mauro Bighin, Dreamstime.com

Rückenstütze für individuelles Handeln. Auch die Kultur sollte ein Handeln entlang der Unternehmenswerte nicht erschweren, sondern ermöglichen bzw. fördern. Eine Umsetzung ist gelungen, wenn die Unternehmenswerte gelebte Kultur innerhalb des Unternehmens geworden sind. Institutionen und Unternehmenskultur beeinflussen sich gegenseitig. So prägen Institutionen die Kultur ebenso, wie auch die Art und Weise, wie Menschen mit Institutionen umgehen, von der Kultur mit gesteuert wird. Hiernach bestimmt sich, inwieweit die Mitarbeitenden sich in ihrem Handeln an den jeweils implementierten Institutionen orientieren, bzw. diese durch ihr Handeln gezielt zu unterlaufen versuchen.

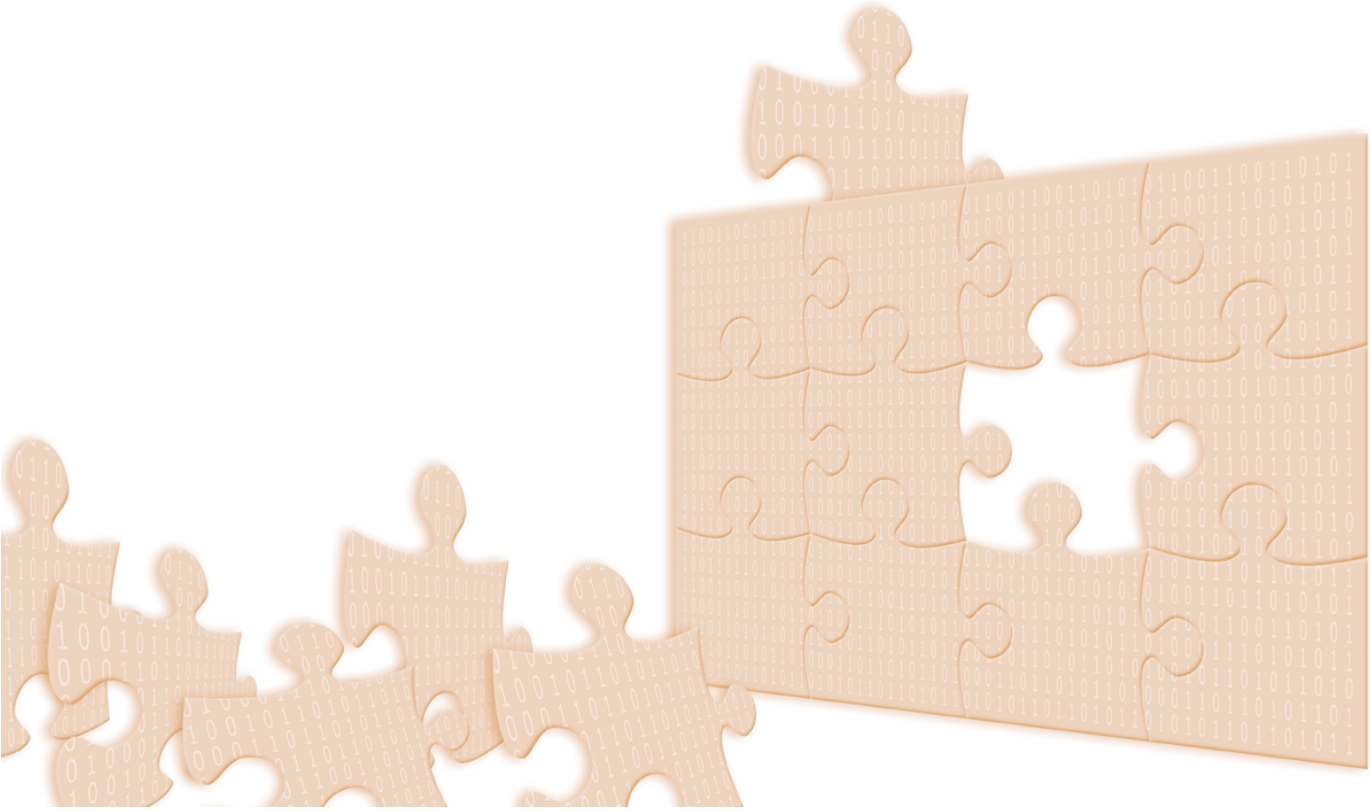
Schließlich bilden die Individuen als die eigentlich handelnden Subjekte im Unternehmen das wichtigste Medium der Veränderungsprozesse. Diese werden einerseits von Institutionen und Kultur beeinflusst; andererseits sind sie es aber auch, die Institutionen und Kultur erst schaffen. Um ihr Handeln an den Unternehmenswerten orientieren zu können, müssen die Mitarbeitenden diese kennen und verstehen, entsprechend der Normen handeln können, es auch wollen und dann schließlich tun. Für die Umsetzung von Werten sind dies einzelne zentrale Ansatzpunkte; eine eingehendere Betrachtung dieses Prozesses bedürfte jedoch eines separaten Beitrages und würde den Rahmen des vorliegenden Beitrages sprengen.

2 Folgerungen für den Beratungsprozess

a) Berater und Beratungsprozess

Wertemanagement in Unternehmen einzuführen, ist eigentlich normales Beratergeschäft, ein Tool neben anderen. Allerdings braucht der Unternehmensethik-Berater über seinen Werkzeugkoffer hinaus mehr: Er muss seinen Gegenstand (Ethik und Werte!) kennen; eine zunächst triviale Forderung, der die gegenwärtige Praxis, in der die Unternehmensethik unter der scheinbar griffigen Überschrift CSR (Corporate Social Responsibility) einen zunehmenden Boom erfährt, bemerkenswert selten entspricht. Zum einen muss der Berater dem Unternehmen Input in ethischen Fragen liefern und Impulse für die Aufrechterhaltung des Prozesses der Wertefindung und -umsetzung geben können. Zum anderen aber muss er die Bedingungen der Reflexion auch für sein eigenes Vorgehen gelten lassen, d.h. er muss sich an seinen eigenen Kriterien bei der Organisation seines Beratungsprozesses messen lassen. Auch dies ist eine Anforderung an das Beratungsunternehmen, denen viele häufig nicht gerecht werden: Die Bedingungen der ethischen Reflexion darf der Berater durch sein eigenes Verhalten nicht konterkarieren. Er würde sich dadurch unglaubwürdig machen und dies hätte eine fatale Auswirkung auf den Umsetzungsprozess. In diesem Falle könnten die Mitarbeitenden des beratenen Kundenunternehmens den durchaus berechtigten Schluss ziehen: „Wenn schon der Berater selbst seine Ansprüche nicht einhalten kann, wie sollen wir als Laien das im Unternehmen denn können?“

Neben den Instrumenten der Beratung ist für eine unternehmensethische Beratung also das richtige



Verständnis des Beratungsprozesses ebenso wie das Selbstverständnis des Beratenden von zentraler Bedeutung. Daraus ergibt sich beispielsweise, dass sich die Bedingungen der ethischen Reflexion, wie Offenheit, Sachlichkeit oder auch der gegenseitige Respekt und die Anerkennung anderer Argumente, im Beratungsprozess wieder finden müssen. Wenn ethische Werte und Normen dauerhaft nur Bindungskraft entfalten, wenn ich sie selbst eingesehen habe, sie mir selbst zu eigen gemacht habe, dann hat dies auch Folgen für den Beratungsprozess. Was das Richtige für ein Unternehmen ist, kann das Unternehmen nur selbst herausfinden. Ein Berater kann den Reflexionsprozess innerhalb des Unternehmens unterstützen und bei der Umsetzung Hilfestellung leisten, nicht aber ein vorgefertigtes Konzept überstülpen. Dies dürfte in den wenigsten Fällen funktionieren. Ein Berater ist zwar Experte in ethischen Fragen und kann als solcher Inputs geben und Impulse setzen, er ist aber nicht der Besserwisser, der weiß, welches die richtigen Werte und Normen für ein Unternehmen sind. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der Berater sich auf seine Prozesskenntnisse zurückziehen kann und ansonsten inhaltlich ein postmodernes anything goes pflegt. Hier gilt es Balance zu halten. Obwohl er nur Prozesshelfer ist, ist ein klarer, argumentativ nachvollziehbarer inhaltlicher Standpunkt wichtig. Damit kann das Unternehmen bei Bedarf unterstützt werden. Schließlich geht es bei unternehmensethischen Belangen um das grundlegende Verständnis eines Unternehmens, welches in Frage gestellt wird. Im Prozess der ethischen Reflexion sind die Argumente des Beraters allerdings nur Argumente neben den Argumenten Anderer, die genauso zu bedenken sind.

Die Fach- und Methodenkenntnisse des Beraters ergeben zusammen mit den Vorstellungen und Eigenheiten des Unternehmens eine passgenaue Lösung. Aus der partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Berater und Unternehmen entstehen unternehmensindividuelle Konzepte, die umsetzbar sind. Ohne den Input des Unternehmens wird an diesem vorbei beraten und ohne den Input des Beraters dürfte es vielen Unternehmen (mangels Erfahrung) schwer fallen, das nötige Fach-Know how einfließen zu lassen. Eine unternehmensethische Beratung ist ein Prozess. Dies bedeutet auch, dass sie zumindest inhaltlich ergebnisoffen ist. Es gehört zur Wahrhaftigkeit des Beraters, dies dem Kunden bei Bedarf klar zu machen. Wiederum Balance haltend schließt dies jedoch ein straffes und zielorientiertes Projektmanagement keinesfalls aus.

Foto: Linda & Colin Mckie, Dreamstime.com

b) Funktionen der unternehmensethischen Beratung

Unserer Erfahrung nach hat die Beratung in Unternehmensethik im wesentlichen *vier besondere Funktionen* zu erfüllen, wobei es zu betonen gilt, dass sie Kompetenzen und Kenntnisse sowohl aus den Bereichen der wissenschaftlichen Ethikdiskussion als auch aus dem Bereich der Unternehmenspraxis und Unternehmensführung miteinander in Einklang bringen können muss.

(1) Die erste Funktion besteht darin, eine Überlappungsfläche von Ethik und Wirtschaftspraxis zu schaffen. Es geht zum einen darum, das Anliegen der Unternehmensführung zu erfassen, die ethische Dimension herauszuarbeiten und mit zutreffenden ethischen Begriffen bei der Reformulierung zu unterstützen. Zum anderen geht damit die Auswahl und Vermittlung von relevantem philosophischem Hintergrundwissen einher. In diesem Sinne fungiert der Berater gleichsam als Übersetzer und Vermittler zwischen den ethischen Begriffen und Begründungen und den Anliegen und Maßnahmen von Seiten des Unternehmens.

(2) Die zweite Funktion liegt darin, dem Unternehmen ein schlüssiges Konzept einer effektiven, also wirksamen Unternehmensethik anzubieten. Dieses Konzept muss sowohl ethisch und betriebswirtschaftlich fundiert als auch praktisch umsetzbar sein. Es muss auf die spezifische Situation des Unternehmens passen und dauerhaft zum Erfolg des Unternehmens beitragen können. Es bildet gewissermaßen die konkrete und stimmige Verbindung von Theorie und Praxis, die sich gleichermaßen am ethisch Wünschenswerten und an den Restriktionen des ökonomisch Machbaren orientiert.

(3) Die dritte Funktion der Ethikberatung ist die Vermittlung und Kommunikation des Anliegens an die Mitarbeitenden. Die Berater stellen das Sprachrohr zwischen der Unternehmensführung und der Belegschaft dar, um mit der Distanz eines Außenstehenden interne Konflikte etwa bei der Informationsbeschaffung in ethisch sensiblen Bereichen zu reduzieren oder auch um ethisch motivierte Anliegen der Belegschaft der oberen Führung begründet darzustellen. Es geht darum, eine unvoreingenommene und reibungslose Kommunikation zwischen allen Ebenen des Unternehmens sicher zu stellen; und zwar in jedwede Richtung.

(4) In seiner vierten Funktion dient der Ethikberater dem Unternehmen als Informationspool. Da seine Kernkompetenzen in den Schnittstellen von Theorie/Praxis und Ethik/Betriebswirtschaft liegen, verfügt er über Kenntnisse aus den aktuellen Diskussionen und Herausforderungen der jeweiligen Bereiche. So kann er Anregungen geben, wie sein Kunde wahrscheinliche gesellschafts- und wirtschaftspolitische Entwicklungen oder Trends in seinem Ethikkonzept antizipieren kann. Erfahrungen und Beobachtungen, die aus seiner Tätigkeit in anderen Unternehmen resultieren, sind gleichermaßen nützlich. Schließlich kann auch die wissenschaftliche Gemeinschaft von den Erfahrungen der Beratungspraxis profitieren, indem sie Rückmeldungen über die praktische Tauglichkeit wirtschafts- bzw. unternehmensethischer Ansätze erhält oder aktuelle Fragestellungen und Entwicklungen aus der Praxis in ihre Diskussion mit einbezieht.

Mit ihrer Kernkompetenz in dem aufgezeigten Spannungsfeld unterstützt unternehmensethische Beratung Unternehmen dabei, Lösungswege in konkreten Problemfeldern zu finden, die bei der isolierten Betrachtung alleine aus Perspektive der Ethik oder der Unternehmenspraxis so nicht hätten erarbeitet werden können, und hieraus pro-aktiv konkrete Maßnahmen abzuleiten. Sie hilft darüber hinaus, wissenschaftliche Ergebnisse fruchtbar in die Praxis umzusetzen sowie ethisch motivierte Anliegen von Seiten des Unternehmens schlüssig und nachvollziehbar zu begründen und zu kommunizieren.

Wirtschaftsethiker, die Unternehmen nutzbringend beraten wollen, müssen lernen, die konkreten alltäglichen Anforderungen und Zusammenhänge aus der Unternehmenspraxis auch aus der Sicht der

Unternehmen zu verstehen und mit ethischem Gedankengut zielgerichtet und praktisch umsetzbar zu bereichern. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse müssen mit den konkreten Anforderungen der spezifischen Situation des Unternehmens erfolgsorientiert verquickt und in der Sprache der Praxis formuliert werden. [1]

3 Warum sich Unternehmen für Unternehmensethik interessieren

Die Gründe, aus denen sich Unternehmen bzw. obere Führungskräfte zunehmend für unternehmensethische Themen interessieren, sind unterschiedlich. Ein – aus ethischer Sicht wohl eher unbefriedigender – Grund mag in der Tatsache begründet liegen, dass in der Öffentlichkeit eine zunehmende Sensibilisierung für unternehmensethische Probleme stattgefunden hat. Von maßgeblicher Bedeutung ist dabei wohl auch die Diskussion um die Corporate Social Responsibility (CSR) von Unternehmen, die allein vom Wortlaut her für viele Unternehmensangehörige wesentlich unbedrohlicher klingt, als der für Praktiker doch eher abstrakte Begriff der „Unternehmensethik".[2] So hat sich mittlerweile eine großflächige CSR-Diskussion entwickelt, die weiterhin im Aufwind ist und zu der sich sehr viele Diskutanten aus den unterschiedlichsten wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Bereichen berufen fühlen. Bedauerlicherweise wird in diesen Diskussions- und Gesprächsforen häufig vergessen, die Ergebnisse der eigentlichen Unternehmensethik-Diskussion, wie sie sich seit nunmehr rund zwanzig Jahren neu etabliert hat, zu berücksichtigen, wodurch das Rad oftmals neu und dann häufig in mangelhafter Qualität erfunden wird. Diesen Zusammenhang sollten Unternehmen bei der Auswahl ihrer Berater nicht vernachlässigen, da sonst die große Gefahr besteht, dass diese dem oben skizzierten Spannungsfeld der unternehmensethischen Beratung nicht gerecht werden. So gesehen wäre also ein Grund, aus dem Unternehmen möglicherweise ethische Beratung nachfragen, in der allgemeinen Stimmungs- bzw. Diskussionslage zu sehen, nach der man sich eben sinnvoller Weise auch einmal mit diesen Themen befassen sollte; freilich zumeist um den Preis, dass sobald ein anderes Thema die öffentliche Diskussion beherrscht, auf dieses aufgesprungen und somit auf aktuelle Debatten nur leidlich re-agiert wird.

Die Motivation von Führungskräften, sich strategisch-konzeptionell mit unternehmensethischen Aspekten zu befassen, kann jedoch auch anderer Natur sein. Zum einen kann dies auf der Erkenntnis beruhen, dass es langfristig von Vorteil ist, ethische Gesichtspunkte innerhalb der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mit zu berücksichtigen. Ethisches Engagement kann zum zweiten dem Wunsch entspringen, gesellschaftliche und soziale Prozesse in der Unternehmensumwelt aktiv mitzugestalten. Drittens können ethische Bemühungen auch aus der Einsicht resultieren, dass es dem Unternehmen nur so gelingen kann, einen strukturellen Rahmen zu schaffen, der es den Mitarbeitenden ermöglicht, bestimmten ethischen Werten gerade auch in ihrem beruflichen Alltag zu folgen. Je intrinsischer dabei die Motivation für das ethische Engagement innerhalb von Unternehmen ist, desto mehr gerät der finanzielle Erfolg zum notwendigen Mittel, das nur mehr dem Zweck dient, ein bestimmtes Verständnis von (Unternehmens-) Ethik zu realisieren und damit auch gezielt und gestalterisch in die Umwelt hineinzuwirken. In der Regel wird dies um so besser gelingen, je besser die spezifischen Besonderheiten eines Unternehmens bereits im Vorfeld der Entwicklung eines Unternehmensethikkonzepts Berücksichtigung finden. Denn wie bereits gezeigt, kann die Anschlussfähigkeit einer Unternehmensethik an ein bestehendes Unternehmen nicht auf die bloße begriffliche Anpassung eines allgemeinen Ethikkonzepts an die angenommene Situation

Foto: Roman Milert, Dreamstime.com

des Unternehmens reduziert werden. Vielmehr müssen sowohl die konkrete Situation als auch die gewachsenen Zusammenhänge, in denen sich das betrachtete Unternehmen befindet, bereits in die Entwicklung seiner individuellen Unternehmensethik mit einfließen. Daraus entsteht idealer Weise eine wechselseitige Beeinflussung und Bedingtheit von individuellen Gegebenheiten des Unternehmens und seiner spezifisch zu entwickelnden, proaktiven Unternehmensethik. Die Beschäftigung mit Fragen der Unternehmensethik und ihrer Umsetzung sowie ihrer Nützlichkeit entstammt auf diese Weise einem Mix aus einem mehr oder weniger gestalterischen, zukunftsoffenen Anliegen und der daraus resultierenden prospektiven strategischen Frage danach, was die neuen Themen sind, denen sich ein verantwortungsbewusstes und zukunftsfähiges Unternehmen proaktiv stellen sollte.

4 Die neuen Themen: Gender- und Age-Diversity

Was jedoch sind die neuen Themen, mit denen wir uns strategisch befassen müssen, wenn wir auch morgen noch erfolgreich aufgestellt sein wollen? Das ist die Frage, die sich viele der Unternehmen gestellt haben, die vor einigen Jahren damit begonnen haben, sich mit so genannten Wertemanagementsystemen oder Business Ethics Programmen zu beschäftigen und diese bei sich zu implementieren. Mit ihren wie auch immer gearteten Konzepten tragen diese Unternehmen der gesellschaftlichen Entwicklungstendenz Rechnung, die durch einen zunehmenden Wertepluralismus sowie eine hierdurch bedingte Orientierungslosigkeit und Unsicherheit vieler Menschen gekennzeichnet ist. Auf diese Weise bewirken solche Unternehmen zweierlei: Sie positionieren sich zum einen strategisch für ihre wirtschaftliche Zukunft und tragen zum anderen – wenn mit dem Wertemanagement ein halbwegs ernstes Anliegen verbunden ist – im Rahmen ihrer Möglichkeiten aktiv zur Mitgestaltung der Gesellschaft bei. Unabhängig davon, ob sie dabei nun von professionellen Beratern begleitet werden oder ob sie über entsprechende eigene Kompetenzen verfügen, gelten selbstverständlich die oben genannten Anforderungen, denen interne und externe Berater genügen müssen, um dem Spannungsfeld zwischen Reflexionskompetenz und wirksamer Umsetzung der als richtig und gut begründeten Werte und Normen gerecht zu werden.

Unternehmerische bzw. unternehmensethische Verantwortung steht in enger Verbindung mit den gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen, die antizipiert und im Idealfall mitgestaltet werden. Insofern die Gegebenheiten in Gesellschaft und Wirtschaft in einem ständigen, unaufhaltsamen Fluss sind, muss auch die Frage nach den neuen Themen, auf die sich Unternehmen einstellen müssen, immer wieder neu gestellt werden. Auch wenn *Wertemanagement und Pluralismus* nach wie vor eine richtige Antwort auf diese Frage sind, so kann die Antwort dennoch weiter konkretisiert werden. Denn zwei gesellschaftliche Aspekte werden für Unternehmen künftig von besonderer Bedeutung und insbesondere für mittelständische Unternehmen von strategischer Relevanz sein. Dies ist einerseits die Frage des demographischen Wandels, der sich in einer schrumpfen-

den sowie zugleich alternden nationalen Gesellschaft ausdrückt; und andererseits ist es die Frage des Gender Mainstreaming, also die Frage nach der geschlechterspezifischen Rollenverteilung in der gegenwärtigen und künftigen Gesellschaft.

Über diese beiden Aspekte des gesellschaftlichen Wandels sind aktuelle strategische Herausforderungen mit der Notwendigkeit der gesellschaftlichen Mitverantwortung von Unternehmen auf bemerkenswerte Weise miteinander verquickt und von einander abhängig. Diese untrennbare Verbindung gibt auch dem oftmals noch recht inhaltslos verwendeten Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) eine inhaltliche Substanz. Denn sowohl das Gender Mainstreaming als auch der demographische Wandel sind unstrittig Querschnittsthemen, die alle Bereiche des gesellschaftlichen Gefüges betreffen und somit Wirtschaft, Politik, Wissenschaft etc. gleichermaßen herausfordern. Hierin liegt die strategische Bedeutung dieser Themen für Unternehmen, die vor allem im Bereich der Personalrekrutierung und -entwicklung mit neuen Konzepten – etwa für ältere Mitarbeiter oder zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf – auf die gesellschaftliche Entwicklung reagieren müssen. Doch zusätzlich zu dieser strategischen Dimension, die zunächst ohne weitere ethische Reflexion betriebswirtschaftlich behandelt werden kann, um optimale Lösungen für das Unternehmen im Zuge seines Gewinnstrebens zu finden, gibt es eine im Kern ethische Dimension. Dieser unabdingbar ethische Kern liegt im Begriff der Gerechtigkeit. So geht es zum einen um die Gerechtigkeit zwischen Männern und Frauen (Gender Mainstreaming) und zum anderen um die Gerechtigkeit zwischen Jung und Alt, also zwischen den Generationen (demographischer Wandel). Sobald nun Unternehmen sich ihren strategischen Herausforderungen im Rahmen dieser beiden „neuen Themen“ stellen, greifen sie mithin unweigerlich die für die Gesamtgesellschaft höchst relevante ethische Frage nach einem gerechten Zusammenleben in der Gemeinschaft auf. Auch wenn zunächst seitens des Unternehmens rein betriebswirtschaftlich agiert wird, um etwa durch ein Konzept zur Förderungen älterer Mitarbeiter den Personalbedarf besser decken zu können, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass dieses Vorgehen in der öffentlichen Wahrnehmung stark moralisch aufgeladen wird und das besagte Unternehmen fortan sehr genau – aber auch durchaus wohlwollend – durch die ethisch-moralische Brille beobachtet wird. In dem Moment, in dem ein Unternehmen sich dieser Themen annimmt, begibt es sich in den Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung bzw. der CSR und setzt sich gewollt oder ungewollt mit der Gerechtigkeitsfrage auseinander. Diese enge und unmittelbare Verquickung der strategischen Herausforderung mit der ethischen Dimension der gesellschaftlichen Gerechtigkeitsfrage gibt dem Begriff der CSR eine besondere Qualität, die ihm in der aktuellen Diskussion oft fehlt. In dieser Hinsicht verhält es sich mit dem Schlagwort CSR ähnlich wie mit dem Begriff Diversity, für den die beiden „neuen Themen“ eigentlich gar keine Neuheit sind. Doch leider spielen Konzepte des Diversity fast ausschließlich aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Rolle, wenn es nämlich um die Frage geht, wie die Andersartigkeit unterschiedlicher Menschen am besten im Unternehmen eingesetzt werden kann, um über das Managen der (personalen) Vielfalt den größten Nutzen im Umgang mit ebenso vielfältigen und andersartigen Kunden oder Kooperationspartnern zu schaffen. Die hier immanente ethische Dimension des Anderen, dem jenseits seiner Verwendung als Mittel zum Zweck ein eigener Wert zukommt, den es in Bezug auf die für ihn Anderen *gerecht* zu behandeln gilt, wird in der Regel unterschlagen. Doch im Sinne einer ernsthaften und auch nachhaltig wirksamen strategischen Ausrichtung eines Unternehmens wird es an einer sowohl betriebswirtschaftlich machbaren als auch ethisch fundierten Auseinandersetzung mit diesen beiden aktuellen Themen der gesellschaftlichen Entwicklung nicht vorbei kommen.

Die philosophischen Begriffe Gerechtigkeit und

Andersartigkeit verbinden ernsthaft reflektierte Diversityanliegen mit der Überschrift CSR und erfordern wie alle anderen ernsthaften Bemühungen zur Unternehmensethik eine grundlegende Rückbezogenheit auf ethische Werte und Normen, die es in späteren Schritten, wie weiter oben in diesem Artikel beschrieben, zu implementieren gilt. Es ist insbesondere bei mittelständischen Unternehmen nicht zu erwarten, dass diese über das für eine Sondierung der strategisch relevanten zentralen Aspekte der beiden zukunftsweisenden Themen Gender- und Age-Diversity notwendige Wissen und die zur Bearbeitung notwendigen personellen Kapazitäten verfügen. Damit eröffnet sich ein breites Spektrum möglicher neuer Themenfelder, in denen Berater sinnvoll unterstützen können. Auch die in diesem Feld engagierten Berater müssen, wie bereits ausführlich dargelegt, über eine umfassende Kompetenzpalette verfügen, um dem Spannungsfeld zwischen zielgerichteten Maßnahmen und grundsätzlicher, fundierter Reflexion zu genügen. Nur auf diese Weise können Unternehmen im doppelten Sinne gut, also sowohl funktional als auch moralisch *gut*, beraten sein.

KONTAKT

Matthias Schmidt

Technische Fachhochschule Berlin

mschmidt@tfh-berlin.de

Matthias König

Universität Lüneburg

m.koenig@commotus.com

* Matthias Schmidt, Professor im Lehrgebiet Unternehmensführung an der Technischen Fachhochschule Berlin (www.tfh-berlin.de) und Studienleiter der Evangelischen Akademie der Pfalz (www.eapfalz.de).

** Matthias König, Leiter des Controlling eines großen sozialen Unternehmens. Dozent für Unternehmensethik an der Universität Lüneburg, Mitgründer der Unternehmensberatung com motus Spectrum für Unternehmen, einer Beratung für Unternehmensentwicklung (www.commotus.com).

[1] Vgl. **Schmidt** (2001: 209f).

[2] Eine aktuelle und inhaltsreiche Informationsplattform zur Corporate Social Responsibility ist die Website: **www.csr-news.net**.

LITERATUR

Schmidt, Matthias (2001): Effektive Unternehmensethik muss die Sprache der Praxis lernen – Ein Erfahrungsbericht aus der Unternehmensberatung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 2, Heft 2, S. 203-211.

REZENSION[1] ZU: Michael S. Aßländer

Von der vita activa zur industriellen Wertschöpfung. Eine Sozial- und Wirtschaftsgeschichte menschlicher Arbeit

Metropolis Verlag, Marburg 2005.

Text: Thomas Buchner

Die Habilitationsschrift von Michael S. Aßländer analysiert die Bedeutung und Bewertung von Arbeit in der europäischen Geschichte seit der Antike. Er verfolgt dabei das Ziel, aktuelle sozialwissenschaftliche Debatten um die Zukunft der Arbeit in den westlichen Gesellschaften mit einer historischen Tiefendimension zu konfrontieren. Seine zentrale These ist darin zu sehen, dass das moderne Arbeitsverständnis nicht das Ergebnis einer „wie auch immer gearteten technischen und ökonomischen Entwicklung“ sei, „sondern umgekehrt schuf erst ein geändertes soziales und kulturelles Verständnis von Arbeit Raum für neue Techniken und Arbeitsformen und erlaubte so die Entwicklung der neuzeitlichen Ökonomie“ (S. 12). Um zu

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com

einem angemessenen Verständnis des Themas zu gelangen, so Aßländer, sei Arbeit als „Kulturbegriff“ zu entwickeln, also die kulturelle Einbettung des Verständnisses und der Funktion von Arbeit zu betonen.

Antike Autoren hätten, so Aßländer, Arbeit nicht grundsätzlich abgelehnt. Gleichwohl aber galt das Ideal eines unabhängig von handwerklicher Arbeit und ohne Not von seinem landwirtschaftlichen Einkommen lebenden Bürgers bis in die römische Kaiserzeit. Diente Arbeit ausschließlich dem Erwerb und nicht der Vervollkommnung eigener Fähigkeiten oder der Ausübung eines öffentlichen Amtes, galt sie als wenig erstrebenswert. Erwerbsarbeit als Begründung sozialer Mobilität war dem antiken Denken nicht bekannt. Entsprechend blieb auch die Definition des Arbeitswertes vom sozialen Status des Arbeitenden abhängig. All dies zeigt, wie wenig ausgeprägt das ökonomische Denken der Antike war und sich grundsätzlich am oikos und seinen Bedürfnissen orientierte.

Das mittelalterliche Arbeitsverständnis war einem starken Wandel unterworfen, blieb aber eng an die biblische Überlieferung gebunden. Arbeit wird als göttlicher Fluch empfunden, dem Menschen durch die Vertreibung aus dem Paradies aufgebürdet und damit zunächst als Arbeitsleid interpretiert. Das Neue Testament und seine Betonung der Welt der Handwerker und kleinen Leute beinhaltete eine bereits positivere Interpretation von Arbeit. In der Lehre von den drei Ständen wird die Spannung zwischen der antiken Arbeitsauffassung und dem jüdisch-christlichen Verständnis gemildert: Arbeit wird nun als gemeinsames Dienen zum Wohle Gottes und der Menschen verstanden. Sie verliert damit das „Stigma der moralischen Minderwertigkeit“ (S. 154). Als wesentliches Element einer Wandlung des Arbeitsverständnisses sieht Aßländer die mittelalterliche Stadt und – in enger Verbindung damit – Kaufleute und das arbeitsteilige Handwerk. Deren Beitrag zum Gemeinwohl sieht Aßländer erstmals vollauf von den Reformatoren gewürdigt. Arbeit wird etwa bei Luther als Frucht des Glaubens und damit als Werk der Liebe gegenüber den Mitmenschen interpretiert. Damit wandelt sich auch das Verständnis von Armut, die tendenziell als Schaden der Gemeinschaft verstanden wird. Arbeit rückt, wie auch Utopien zeigen, allmählich ins Zentrum der Gesellschaft.

Das neuzeitliche Arbeitsverständnis sieht Aßländer in engem Zusammenhang mit dem Entstehen der bürgerlichen Gesellschaft: „Die Geburtsstunde unserer heutigen Arbeits- und Erwerbsmentalität ist auf das engste mit der Entstehung dieser bürgerlichen Gesellschaft verknüpft“ (S. 157). Diese Entwicklung sieht Aßländer in Verbindung mit drei Charakteristika: ein zunehmendes politisches und gesellschaftliches Selbstbewusstsein des Bürgertums, eine neue Sichtweise der ökonomischen Handlungssphäre und eine zunehmende Wahrnehmung individueller Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten. Die individuelle Lebensführung des Bürgers wird in zunehmendem Maße dem Gelderwerb durch Arbeit untergeordnet. Konsequenz dessen sei eine zunehmende funktionale Trennung verschiedener Lebensbereiche, wozu insbesondere die Trennung von Haushalt und Privatsphäre und Beruf und Öffentlichkeit zähle. Arbeit wurde in zunehmendem Maße als wertschaffend und auf legitime Art und Weise Eigentum begründend verstanden, wie sich auch im ökonomischen Denken spätestens seit Smith deutlich erkennen lasse. Arbeit und Erwerb wurden damit zu einer Begründung sozialer Mobilität. Ohne Arbeit zu sein bedeutete nun, nicht vollauf am Gemeinwohl mitzuwirken. Daraus begründete sich in der Folge sowohl das Recht auf als auch die Pflicht zur Arbeit. Im 19. Jahrhundert sieht Aßländer eine sich verändernde Gesellschaft, deren Eliten die Ideale Fleiß und Sparsamkeit

auf sich beziehen und als Tugendkatalog auf die unteren Schichten anzuwenden gedenken.

Aus dieser historischen Untersuchung konstruiert Aßländer zwei idealtypische Verständnisweisen von Arbeit, deren Konturierung – so viel sei vorweggenommen – durch eine stärkere Berücksichtigung einer geschlechtsspezifischen Perspektive gewonnen hätte. Das aristokratische Modell zum einen ordnet Arbeit dem privaten und nicht dem öffentlichen Bereich zu (vgl. oikos), ihre Legitimation gewinnt sie dadurch, dass sie die Möglichkeit zu anderen, wesentlicheren Dingen gewährt, etwa der Mitwirkung am Gemeinwesen. Arbeit begründet im aristokratischen Modell keine sozialen Rechte und wenn doch, dann primär in Form von Ausschluss aus der Gemeinschaft. Dieses Modell sieht Aßländer tendenziell in Antike und Mittelalter verwirklicht. Kennzeichnend für die Neuzeit hingegen sei ein bürgerliches Modell: Arbeit ist darin dem öffentlichen Bereich und öffentlicher Anerkennung, allen voran der Lohn, aber auch das Prestige, zugeordnet. Nicht entlohnte Tätigkeiten hingegen wären tendenziell dem privaten Bereich zugeordnet. Die Legitimationsbasis der Arbeit im bürgerlichen Modell bilde das individuelle Streben nach Verbesserung der sozialen Lage, Erwerbsarbeit ist Voraussetzung für die Zugehörigkeit zur bürgerlichen Gesellschaft.

Ausgehend von dieser idealtypischen Gegenüberstellung erörtert Aßländer ausführlich die aktuellen soziologischen und ökonomischen Debatten um die Zukunft der Arbeit. Aßländer kritisiert besonders deren Tendenz, die kulturelle Dimension von Arbeit zu vernachlässigen, was zu Verkürzungen und Fehleinschätzungen führt. Arbeit wird in allen Ansätzen einer erwerbswirtschaftlichen Definition zugeordnet; ihre grundsätzliche Werthaftigkeit wird von keiner Position bestritten. Die auf Grundlage dieser verkürzten Wahrnehmung gestellte Frage nach der Zukunft der Arbeit, führe, so Aßländer, demnach in die Irre: „Nicht ob wir in Zukunft arbeiten werden – davon ist auszugehen – und vielleicht auch weniger wie wir in Zukunft arbeiten werden (…) sondern weit eher, welche soziale Bedeutung wir in Zukunft der Arbeit zumessen werden, ist die eigentliche Frage“ (S. 395). Reformbestrebungen sollten demnach, so Aßländer, im Auge behalten, dass Arbeit in der bürgerlichen Gesellschaft ein Versprechen auf Teilhabe an der Gesellschaft birgt, was auch weiterhin ihr Fortbestehen als Wert garantiert, unabhängig davon, was den Inhalt von Arbeit ausmachen wird.

Dieses Buch reiht sich in die stark interdisziplinär geprägte geschichtswissenschaftliche Auseinandersetzung mit Arbeit ein, die neben Praktiken insbesondere auch die Bedeutungen und Bewertungen von Arbeit ins Zentrum der Analyse rückt. Aßländer wählt dabei ein Verfahren, das Vor- und Nachteile aufweist: Anhand einer hermeneutischen Annäherung an ausgewählte Beispiele der europäischen „Höhenkammliteratur" seit der griechischen Antike sollen durch die Isolierung jeweils als allgemein erkannter Merkmale Idealtypen entwickelt werden, mittels derer aktuelle sozialwissenschaftliche Debatten historisch eingeordnet werden können. Diese langfristige Perspektive erlaubt einerseits, voreilige Schlüsse auf lineare Entwicklungen zu vermeiden und rückt die vielfach wirkmächtigen Traditionen des Arbeitsverständnisses in den Blick. Gleichwohl liegen auch die Nachteile dieser Vorgangsweise auf der Hand: Eine Darstellung, die grundsätzlich den Anspruch erhebt, die europäische Geschichte der Arbeit seit der Antike so zu erfassen, dass daraus Idealtypen gebildet werden können, unterliegt der Gefahr, vorschnell das für repräsentativ zu halten, was aus der „Höhenkammliteratur" gewonnen wird, ohne die Vielschichtigkeit und auch Widersprüchlichkeit von Arbeitsverständnissen und –verhältnissen hinreichend berücksichtigen zu können. Auf Ebene der begriffshistorischen Darstellung argumentiert Aßländer differenziert; der Gefahr einer schematischen Darstellung erliegt er aber in jenen Passagen, in denen er Aussagen über allgemeine gesellschaftliche Verständnisweisen von Arbeit trifft. Hier rekurriert Aßländer vielfach auf ältere Konzepte, etwa jenem der „geschlossenen Hauswirtschaft" (für die Antike), die wiederum seit mehreren Jahren zu Recht als nur bedingt aussagekräftig kritisiert werden. Entsprechend schematisch wirken einzelne Schlussfolgerungen, etwa jene, dass die „griechische Antike wesentlich von nicht-ökonomischen Überlegungen geprägt" war (S. 71) oder auch seine polare Gegenüberstellung von Bedarfs- und Überflusswirtschaft (etwa S. 255).

Davon abgesehen, weist das Buch von Aßländer interessante Perspektiven auf, die insbesondere in seiner Analyse sozialwissenschaftlicher Modelle mit Hilfe der aus der historischen Untersuchung gewonnenen Kategorien deutlich werden. Das Buch vermittelt damit einen gut lesbaren Überblick über die Begriffsgeschichte von Arbeit, wenn auch manchmal vorschnell auf gesamtgesellschaftliche Mentalitäten geschlossen wird.

[1] Wiederabdruck einer Rezension, die im Rahmen des Informations- und Kommunikationsnetzwerks H-Soz-u-Kult erschienen ist: http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/rezensionen/id=7226&type=rezbuecher&sort=datum&order=down&search=a%DFl%E4nder (erschienen am 20. 2. 2006).

KONTAKT

Thomas Buchner
Institut für Neuere Geschichte und Zeitgeschichte
Universität Linz
thomas.buchner@jku.at

REZENSION ZU: Mi-Yong Lee-Peuker (Diss.):

Wirtschaftliches Handeln in Südkorea

Metropolis-Verlag, Marburg 2004.

Text: Michael S. Aßländer

Wenn man aus Korea stammt, in Deutschland aufgewachsen ist und Ökonomie studiert hat, was liegt dann näher, als sich auch in seiner Dissertation mit den Wurzeln der eigenen kulturellen Identität zu beschäftigen? Letztlich bildet dies wohl auch den Hintergrund für die Studie, die von Mi-Yong Lee-Peuker im Metropolis-Verlag Marburg mit dem Titel: „Wirtschaftliches Handeln in Südkorea" vorgelegt wurde.

Wer nun jedoch erwartet, eine systematische Abarbeitung kultureller Unterschiede im wirtschaftlichen Kontext, einen Leitfaden für die zukünftige Entsendung deutscher Manager nach Korea oder eine Art „Auslandsknigge" geliefert zu bekommen, sieht sich allerdings enttäuscht. Mi-Yong Lee-Peuker wählt in ihrer Arbeit bewusst einen hermeneutischen Zugang und orientiert sich dabei an Max Webers Begriff des „Verstehens". Zwei Leitfragen sind es, die die Autorin beantworten möchte (21): (1) Welchen Einfluss hat die konfuzianische Kultur auf das wirtschaftliche Handeln in Korea und wie wird dies von den verschiedenen Akteuren vor Ort erfahren? (2) Lassen sich aus diesen Erkenntnissen allgemeine Verstehensbedingungen für den Bereich der interkulturellen Forschung ableiten?

Mi-Yong Lee-Peuker beginnt ihre Untersuchung zunächst mit der Begriffsklärung dessen, was sie unter Kultur verstanden wissen will, wobei sie letztlich zwischen einer summarischen Aufzählung dessen, was Kultur „ausmacht", und einer Definition von Kultur im Sinne gemeinsamer Grundüberzeugungen stehen bleibt. Entscheidend ist jedoch, dass diese relativ offene Vorstellung von Kultur an den Weberschen Begriff des „Sinnverstehens" anschlussfähig bleibt. In diesem Sinne gilt es, ausgehend von der idealtypischen Sinnkonstruktion einer (neo)-konfuzianischen Lebensführung als Basis des koreanischen Wirtschaftslebens, das Verhalten einzelner Wirtschaftsakteure zu „verstehen" und im Falle von Inkonsistenzen das eigene Vorverständnis gegebenenfalls zu revidieren (59f.).

Um dem Leser eine Vorstellung dessen zu geben, was hier als neo-konfuzianischer Hintergrund des koreanischen Wirtschaftslebens gemeint ist, widmet sich Mi-Yong Lee-Peuker im ersten Teil ihrer Arbeit ausführlich der Beschreibung der konfuzianischen Wurzeln im koreanischen Denken. Diese Rekonstruktion erfolgt letztlich auf drei Ebenen: Zum ersten gibt die Autorin eine allgemeine Einführung in die traditionellen Werte und Ideale des Konfuzianismus. Die historische Rekonstruktion beginnt dabei zunächst mit der Beschreibung der klassischen Werte innerhalb des Konfuzianismus und entfaltet schließlich über die Betrachtung der Wirkungsgeschichte des Konfuzianismus den spezifisch koreanischen Weg zum Neo-Konfuzianismus (Kap. 4). Die zweite Rekonstruktionsebene widmet sich der Transformation der gesellschaftlichen Werte in Korea unter dem Einfluss des Konfuzianismus unter der Joseon Dynastie. Im Fokus der Betrachtungen stehen dabei deren Einfluss auf die Familie, den Ahnenkult und die gesellschaftliche Stratifikation, die letztlich entscheidenden Einfluss auf das Wirtschaftsleben Koreas nimmt (Kap. 5). Schließlich erfolgt in einem dritten Schritt die Rekonstruktion der religiösen Wertebasis Koreas, die sich hauptsächlich aus schamanistischen, buddhistischen und christlichen Quellen speist, aber auch Elemente „neuer" Religionen beinhaltet (Kap. 6). Den Übergang zum zweiten Teil des Buches bildet die historische Replik der industriellen Entwicklung Koreas, wobei es der Autorin hier zum einen um die Darstellung der Verflechtungen von Wirtschaft und Politik als Teil des spezifisch koreanischen Weges der wirtschaftlichen Entwicklung geht, und zum anderen die sozialen Auswirkungen der Industrialisierung und

die damit einhergehende Transformation der traditionellen Werte thematisiert werden (Kap. 8).

Der zweite Teil der Arbeit versucht „… die Handlungsperspektive wirtschaftlicher Akteure in Korea und damit das Verhältnis von (neo-)konfuzianischer Tradition und wirtschaftlichem Handeln beispielhaft zu erhellen“ (209). Anhand acht exemplarischer Einzelfälle schildert Mi-Yong Lee-Peuker mit Hilfe von Interviewauswertungen und teilnehmender Beobachtung die Erfahrungen und Verhaltensweisen deutscher und koreanischer Manager in Korea. Trotz der schwachen empirischen Basis – insgesamt wurden zwanzig Interviews geführt (242), von denen acht vorgestellt werden – gelingt es der Autorin die kulturellen Differenzen zwischen deutschen und koreanischen Managern in der Wahrnehmung des koreanischen Wirtschaftslebens und Unternehmensalltags anschaulich zu machen. Sie bemüht sich in ihren Interviews entsprechend vor allem Antworten auf die Frage nach den spezifisch koreanischen Eigenheiten im Wirtschaftsleben zu finden, so beispielsweise die Frage nach der Bedeutung „guter Beziehungen“ im koreanischen Geschäftsalltag oder die Frage nach dem Stellenwert des „sozialen Ranges“ der Geschäftspartner in den Vertragsverhandlungen (231-235). Dabei bleibt die Autorin stets neutral, wie es scheint, jedoch nicht immer nur aus methodischen Gründen. Als in Deutschland aufgewachsene Koreanerin erscheint Mi-Yong Lee-Peuker selbst die eigene Kultur nicht immer vertraut und leicht zugänglich. Umgekehrt erschwert es die Erziehung im koreanischen Elternhaus, eine dezidiert „deutsche Perspektive“ einzunehmen und die koreanischen Verhaltensweisen an einem klaren kulturellen Referenzpunkt zu messen.

Offen bleibt jedoch die Frage, warum es sich um deutsche und nicht etwa europäische oder amerikanische Manager handelt, die als Referenz zur Verdeutlichung der kulturellen Unterschiede herangezogen werden. Lässt sich dies jedoch noch aus dem persönlichen und familiären Hintergrund der Autorin ableiten, bleibt hingegen die Antwort auf die Frage nach der Wahl des Untersuchungsgegenstandes „Wahrnehmung des Wirtschaftslebens in Korea“ unbefriedigend. Hier wäre es unter Umständen interessant gewesen, die Eigen- und Fremdwahrnehmung auch des deutschen Wirtschaftslebens durch die jeweiligen Interviewpartner – bzw. deren in Deutschland ansässige Pendants – deutlicher in die Untersuchung mit einzubeziehen. Zudem stehen die Interviews jeweils für sich unverbunden nebeneinander. Sie werden zwar ergänzt durch die Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtungen und einige Hintergrundinformationen zur Person des jeweiligen Interviewpartners. Ein direkter Vergleich der einzelnen Handlungsweisen und Einstellungen, der die je unterschiedliche koreanische und deutsche Sichtweise bezogen auf ein und den selben Sachverhalt deutlich machen würde, ist so anhand der Interviews nur schwer möglich.

Dennoch geben die Interviews einen detaillierten und zum Teil auch amüsanten Überblick über das koreanische Wirtschaftsleben ohne hierbei stereotypisieren und kategorisieren zu wollen. Gerade in der hermeneutischen Zugangsweise liegt die Stärke des vorliegenden Bandes. Wenngleich die facettenreiche Darstellung eine Systematisierung der Ergebnisse durchaus erschwert und sich Mi-Yong Lee-Peuker in ihrer Zusammenfassung daher auf bereits bekannte Elemente typisch „asiatischer“ Verhaltensweisen zurückzieht (Kap. 12), erweist sich die Vorgehensweise der teilnehmenden Beobachtung und der gestützten Interviews als für das Anliegen der Arbeit durchaus zielführend. Insgesamt ein durchaus interessantes und lesenswertes Buch, vielleicht und gerade deshalb, da es der Autorin auch zur Suche nach den eigenen kulturellen Wurzeln dient.

KONTAKT

Michael S. Aßländer

Universität Kassel

asslaender@uni-kassel.de

Nachhaltigkeit

Nachhaltige Entwicklung

Text: Nick Lin-Hi

Mit dem 1987 von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung veröffentlichten Brundtlandbericht sowie mit der 1992 auf der Rio-Konferenz verabschiedeten Agenda 21, hat der Begriff der *nachhaltigen Entwicklung*, bzw. dessen Synonym *Nachhaltigkeit*, eine beeindruckende Entwicklung vollzogen. Der Brundtlandbericht definiert Nachhaltigkeit als eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt, ohne zukünftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre Bedürfnisse befriedigen zu können. Hieraus lässt sich die Idee der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit als normative Zielstellung der nachhaltigen Entwicklung ableiten.

Ursprünglich stammt der Begriff Nachhaltigkeit aus der Forstwirtschaft und beinhaltet die Maxime, nur so viel Holz zu schlagen, wie auch nachwachsen wird. Heute wird Nachhaltigkeit oftmals im Sinne der *triple bottom line* interpretiert, welche die Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie umfasst; eine nachhaltige Entwicklung soll hierbei durch die Berücksichtigung dieser drei Dimensionen erreicht werden. Zusätzlich beinhaltet das Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung eine erweiterte Berücksichtigung der Zeitdimension; besonderer Fokus liegt dabei auf der Möglichkeit, durch heutige Handlungen zukünftige Handlungsbedingungen, insbesondere Potenziale und Restriktionen, positiv wie negativ beeinflussen zu können.

Unter dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung werden sowohl lokale (z.B. Bevölkerungsrückgang in ländlichen Regionen) als auch globale (z.B. Nord-Süd-Gefälle oder Treibhauseffekt) Herausforderungen des 21. Jahrhunderts diskutiert. Die Themenbreite reicht von Ressourcenverknappungen über Ordnungspolitik bis hin zu unternehmerischer Verantwortung; Nachhaltigkeit spannt damit einen heterogenen Raum auf und beinhaltet eine Vielzahl an unterschiedlichen Verständnissen. Die verschiedenen Inhalte und Interpretationen steigen mit zunehmendem Konkretisierungsgrad an, was auch zu einer Zunahme von Inkommensurabilitäten führt; insbesondere über die Möglichkeiten und Angemessenheit von verschiedenen Ansätzen bestehen divergierende Auffassungen. Aber auch generelle Aspekte sind umstritten; so ist beispielsweise unklar, ob im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung Substituierungsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Kapitalformen bestehen. Während das Verständnis der (sehr) schwachen Nachhaltigkeit dies generell bejaht, wird es bei der (sehr) starken Nachhaltigkeit verneint. Auch bei dem weit verbreiteten Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung im Sinne der triple bottom line ist nicht geklärt, wie diese drei Dimensionen zueinander stehen und füreinander fruchtbar gemacht werden können.

Es ist festzustellen, dass kein einheitliches Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung existiert; damit kann auch von der Unbestimmtheit des Begriffs Nachhaltigkeit gesprochen werden – es lässt sich sehr vieles hierunter verstehen. Diese Unschärfe birgt die Gefahr, dass Nachhaltigkeit mit beliebigen Inhalten gefüllt und damit konturlos wird. Andererseits trägt diese Offenheit der Heterogenität der globalen Gesellschaft sowie deren Wertepluralität

Foto: Dreamstime.com

Rechnung und ist global konsensfähig. Gleichzeitig wird die notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gewahrt, um die derzeitige und zukünftige Vielschichtigkeit der globalen Herausforderungen erfassen zu können.

Wenig wahrscheinlich erscheint es, dass dieses Spannungsverhältnis zwischen Konturlosigkeit und Offenheit zufriedenstellend aufgelöst werden kann. Auch erscheint es wenig zweckmäßig, geschweige denn möglich, *eine* Theorie der nachhaltigen Entwicklung anzustreben; spezifische Zugänge für spezifische Problemstellungen versprechen eine bessere Handhabung der mit der Thematik verbundenen Komplexität. Versteht man Nachhaltigkeit vor diesem Hintergrund als Orientierungspunkt, als normative Heuristik, stellt sie einen Raum zur Verfügung, in dem verschiedene Ansprüche artikuliert und spezifische Problemlösungen angeboten werden können.

Es dürfte unzweifelhaft sein, dass die mit dem Begriff der Nachhaltigkeit verbundenen normativen Vorstellungen auf verschiedenen Ebenen bereits viel bewegt haben. Neben einer grundsätzlichen Sensibilisierung für diese Thematik sind auch konkrete Resultate, wie die Einführung eines europaweiten Emissionshandelns oder die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen, zu bilanzieren. Insbesondere für Unternehmen erweist sich der Komplex Nachhaltigkeit als sehr wertvoll. So werden diese von verschiedenen Seiten mit der Forderung nach Übernahme eines Beitrags im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung konfrontiert und stehen vor der Herausforderung, wie sie dies in sinnvoller Weise umsetzen werden können. Neben der externen Zuweisung bekommt die Thematik auch von anderer Seite Bedeutung für den unternehmerischen Alltag. Beispielsweise existieren Kapitalmärkte (z.B. die Nachhaltigkeitsindizes FTSE4Good oder DJSGI), die nur nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen zugänglich sind. Weitere Relevanz ergibt sich über die Möglichkeit der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung zur Steigerung der Reputation oder im Rahmen des Risikomanagements.

Nachhaltigkeit hat sich in verschiedensten Kontexten etabliert und ist fester Bestandteil in zahlreichen Diskussionen in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Offensichtlich beinhaltet der, wenn auch eher unspezifische Begriff der Nachhaltigkeit eine Thematik, die von vielen als wichtig wahrgenommen wird. Nachhaltigkeit hat daher auch das Potenzial, zu einem fundamentalen normativen Grundbegriff, ähnlich dem der sozialen Gerechtigkeit oder Solidarität, zu werden.

KONTAKT

Nick Lin-Hi

Handelshochschule Leipzig

nick.lin-hi@hhl.de

Workshop „Unternehmensethik“ im Rahmen des ZiF-Nachwuchsnetzwerks an der Universität Bielefeld

Text: Marc Hübscher

Unter Leitung von Dr. Thomas Beschorner (Universität Oldenburg und McGill University), Jun.-Prof. Dr. Dr. Alexander Brink (Universität Bayreuth) und Dr. Olaf J. Schumann (Universität Tübingen) fand am 9. und 10. Dezember 2005 ein Workshop zum Thema „Unternehmensethik“ am Zentrum für interdisziplinäre Forschung (ZiF) der Universität Bielefeld statt.

31 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den Bereichen der Volks- und Betriebswirtschaftslehre, der Rechtswissenschaft, der Soziologie und der Philosophie trafen zusammen, um unter folgenden leitenden Aspekten unternehmensethische Fragestellungen zu diskutieren:

- State of the Art der Unternehmensethik
- Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung
- Weiterer Forschungsbedarf

Der Workshop war in drei Themenfelder mit jeweils vier Referaten unterteilt: I. Managementethik, II. Ethik der Organisation sowie III. Unternehmen und Gesellschaft. Abgerundet wurde der Workshop durch eine kritische Reflexionsrunde, in der zwei Wissenschaftler ihre Beobachtungen des Workshops referierten, um sie anschließend mit den Teilnehmer(inne)n zu diskutieren.

Im Themenfeld *Managementethik* wurde zur Bedeutung persönlicher Werte im Management (Prof. Dr. Michael S. Aßländer, Universität Kassel), über die Verhältnisbestimmung von strategischem und ethischem Stakeholdermanagement (PD Dr. Elisabeth Göbel) sowie über Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. Ethik und Corporate Governance (Dr. Anja Schwerk, Humboldt Universität Berlin; Jun.-Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth) referiert.

Michael Aßländers Hauptthese ist der Verdacht, dass trotz voranschreitender ethischer Institutionalisierungen (Ethik Kodizes etc.) das persönliche Verhalten von Managern und allgemein von Vorgesetzen dennoch den Verstoß gegen die offizielle bzw. formal postulierte Organisationsmoral ermöglicht. Auf Basis von Fallstudien so genannter Skandalunternehmen (Salomon Brothers, Enron und Parmalat) wurde unter besonderer Berücksichtigung des

Falls Salomon Brothers das unmoralische bzw. hier insbesondere illegale Verhalten von Unternehmen und deren Führung dargestellt und die „gute“ Entwicklung nach Aufdeckung des Skandals und nach Austausch des Managements dargelegt. Als Ausblick folgerte Aßländer, dass in der wirtschafts- und unternehmensethischen Forschung künftig stärker individualethische Aspekte berücksichtigt werden müssten.

Elisabeth Göbel stellte eine Synopsis von strategischem und ethischem Stakeholdermanagement vor und forderte diesbezüglich eine Harmonisierung von Unternehmensethik und Gewinninteresse; allerdings sei in Zweifelsfällen der Primat der Ethik zu beachten.

Anja Schwerk referierte im Anschluss über Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Governance (CG). Während Corporate Governance als unumstrittener Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Forschung etabliert sei, gelte das für CSR und damit gleichbedeutend für Fragen gesellschaftlicher Verantwortung nicht. Nach einer kurzen Darstellung der CG und CSR Forschung postulierte Schwerk die Integration der CSR- und CG-Forschungsbemühungen. Die langfristige Sicherung der Unternehmensexistenz könne nur dann gewährleistet werden, wenn im Rahmen einer guten Corporate Governance Anreiz- und Kontrollmechanismen für eine ganzheitliche CSR-Strategie etabliert werden.

Alexander Brink gab abschließend zu diesem Themenblock einen Überblick über die Entwicklung und den Stand der insbesondere deutschen Corporate Governance. Hinsichtlich der im Wesentlichen formal-rechtlichen Implikationen der deutschen Corporate Governance Bemühungen forderte Alexander Brink eine normative Erweiterung des deutschen Corporate Governance-Kodex. So zeigte er zunächst verschiedene managementethische Erweiterungen des Kodex unter Berücksichtigung bestehender wirtschafts- und unternehmensethischer Schulen. Brink beendete seinen Vortrag mit der Vorstellung einer managementethischen Erweiterung der Entsprechenserklärung gem. § 161 AktG.

Im Themenfeld *Ethik der Organisation* wurden Überlegungen zu einer Organisationsethik (Prof. Dr. Matthias Kettner, Universität Witten-Herdecke) zu wirtschaftssoziologischen Theorieelementen für unternehmensethische Problemstellungen (Dr. Thomas Beschorner, Universitäten Oldenburg und McGill) sowie zu Fragen der sozialen Verantwortung (Prof. Dr. Jens Beckert, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln) und des Corporate Citizenship (Prof. Dr. Dirk Matten, University of London) referiert.

Matthias Kettner stellte ein mögliches neues Paradigma innerhalb der angewandten Ethik vor: die Organisationsethik. Am Beispiel von Krankenhäusern legte er dar, dass es in Organisationen verschiedene, zum Teil berufsstandsbezogene normative Haltungen gibt (z.B. Ärzteethik, Ethik der Pflege, Unternehmensethik). Allein hier schon stellt sich mithin die Frage, welcher Ethik innerhalb welcher Organisation der Primat zukommen kann bzw. wie sich einzelne Bereichsethiken innerhalb einer Organisation zueinander verhalten. Kettner ist weiter der Auffassung, dass dem Begriff der moralischen Verantwortung im Rahmen einer Organisationsethik eine wichtige Bedeutung zukommt. Als Desiderat blieb die Frage offen, welche normativen Implikationen eine Organisationsethik beinhaltet. Kettner beendete sein Referat mit der Frage, ob die Diskursethik das normative Fundament einer Organisationsethik sein kann.

Thomas Beschorner eröffnete einen soziologischen Blick auf die Wirtschafts- und Unternehmensethik. Einleitend beschrieb er sein Anliegen einer Unternehmensethik als kritische Sozialwissenschaft, die sich insbesondere als „Mythenjägerin“ versteht, indem die den meisten ökonomischen Theorien zugrunde liegenden Sozialtheorien und Annahmen hinterfragt und mögliche „Alternativwelten“ vorgeschlagen werden. Dieses Forschungsprogramm wurde unter Bezugnahme auf den soziologischen Neo-Institutionalismus vertiefend erläutert, indem ein Perspektiv- und Methodenwechsel vom traditionellen Stakeholdermodell hin zur „Ethik organisationaler Felder“ entwickelt wurde. Beschorner plädierte damit für eine stärkere kulturwissenschaftliche Prägung im Bereich der Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik.

Jens Beckert verfolgte seine Frage ebenfalls aus einer soziologischen Perspektive: Sind Unternehmen sozial verantwortlich? In Bezugnahme auf soziologische Klassiker und dann insbe-

sondere auf den Neo-Institutionalismus formulierte Beckert die Grenzen der sozialen Verantwortlichkeit von Unternehmen. Demnach ist eine soziale Verantwortung von Unternehmen allein über rechtliche Normen als skeptisch zu beurteilen.

Dirk Matten referierte die Möglichkeit des Citizenships als Metapher für Unternehmen. Das ursprünglich aus der politikwissenschaftlichen Theorie stammende Konstrukt der Citizenship ist nach Matten in der Diskussion über Corporate Citizenship noch nicht hinreichend reflektiert worden, obwohl die empirische Beobachtung des Stellenwerts des Corporate Citizenships und der Corporate Social Responsibility sowie die veränderten und sich verändernden Verhältnisse zwischen Regierung und Unternehmen eine dringende Auseinandersetzung erfordern. Als Desiderat stellte Matten die Anpassung und Erweiterung des politikwissenschaftlichen Konstrukts des Citizenships heraus.

Im Themenfeld *Unternehmen und Gesellschaft* wurde die Rolle multinationaler Unternehmen als politische Akteure (Prof. Dr. Andreas G. Scherer, Universität Zürich), die Möglichkeit von Hybridformen privater und öffentlicher ethisch motivierter Maßnahmen (PD Dr. Detlef Aufderheide, Universität Münster), die kulturwissenschaftliche Öffnung der Betriebswirtschaftslehre (Prof. Dr. Reinhard Pfriem, Universität Oldenburg) sowie ein theoriegeschichtlicher Überblick über die Frage nach gesellschaftlicher bzw. gesellschaftspolitischer Verantwortung unter Berücksichtigung von Adam Smith, Josef A. Schumpeter, Friedrich A. von Hayek und James Buchanan vorgestellt (Dr. Olaf J. Schumann, Universität Tübingen).

Anknüpfend an das vorherige Themenfeld stellte Andreas Scherer die Rolle des multinationalen Unternehmens als politischer Akteur heraus. An einigen theoriegeschichtlichen und -systematischen Pfaden wurde herausgearbeitet, dass diese Rolle innerhalb der bisherigen Theoriebildung nicht hinreichend erfasst werden kann. Als weiteren fruchtbaren Forschungsbedarf benannte er die stärkere Auseinandersetzung mit deliberativen Demokratiemodellen für eine moderne Theorie der Unternehmung.

Detlef Aufderheide nahm ebenfalls die Frage nach sozialer Verantwortung in einem globalisierten Umfeld auf. Mit dem Hinweis, die Manager in einer globalisierten Welt nicht zu überfordern, hob er die Bedingungen modernen Wirtschaftens (insb. die Globalisierung und die technische und organisatorische Vernetzung) hervor, die weiterer Forschung bedürfen. Ferner vertrat Aufderheide die Auffassung, dass einerseits die Gestaltungsmöglichkeiten staatlicher Instanzen in der Globalisierungsdiskussion allgemein unterschätzt werden und andererseits, dass die Forschung sehr viel stärkere Anstrengung in Richtung von Hybridformen gesellschaftlicher Verantwortung unternehmen sollte, in denen Unternehmen und Staat gleichermaßen gefordert sind.

Reinhard Pfriem hob in seinem Vortrag die Metapher des „Unternehmens als Anpasser“ als betriebswirtschaftliche und teilweise unternehmensethische Fiktion hervor. Im Umgang mit Kontingenz in der modernen Welt unterscheiden sich Unternehmen nicht von Individuen. Er empfahl für die weitere betriebswirtschaftliche und unternehmensethische Forschung eine sehr viel stärkere kulturwissenschaftliche Öffnung, um die anstehenden praxeologisch-betriebswirtschaftlichen Problem besser diskutieren und erklären zu können.

Ausgehend von der Unterscheidung in gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Verantwortung von Unternehmen referierte Olaf Schumann aus theoriegeschichtlicher Perspektive. Es zeigte sich, dass ähnliche Problemstellungen in der Politischen Ökonomie von Smith über Schumpeter bis Hayek und Buchanan nicht unbekannt waren. Auch wenn das Spannungsverhältnis von Unternehmen und Gesellschaft seit den Anfängen der ökonomischen Theorie diskutiert wurde, fällt die Einschätzung von gesellschaftlicher Verantwortung durchaus unterschiedlich aus. Gemeinsam ist den genannten Autoren jedoch, dass sie sich gegen eine gesellschaftspolitische Verantwortung von Unternehmen aussprechen. Diese lässt sich weder ökonomisch noch politisch philosophisch begründen.

Am Ende wurde eine Abschlussdiskussion durchgeführt, die durch die Workshop-*Beobachtungen* von PD Dr. Martin Büscher (Kirche und Gesellschaft) und Prof. Dr. Georges Enderle (Notre Dame University) eingeleitet wurden.

Alles in allem hat der Workshop insbesondere den aktuellen Stand und die Desiderata der unternehmensethischen Diskussion in vielerlei Hinsicht beinhaltet und dargestellt. Der Workshop hat instruktiv aufgezeigt, wie sehr eine akademische, interdisziplinäre Auseinandersetzung mit der Unternehmensethik erforderlich ist. Trotz mehrjähriger unternehmensethischer Forschungen ist sowohl der theoretische Hintergrund als auch die Frage nach der Möglichkeit einer praktischen Umsetzung weder geklärt noch ist ein entsprechendes unternehmensethisches Paradigma zu erkennen.

Die daraus resultierende Pluralität und zum Teil Unübersichtlichkeit innerhalb der Unternehmensethik lassen erkennen, dass zukünftig noch viel interdisziplinäre Arbeit erforderlich ist, um wichtige theoretisch-konzeptionelle und empirische Fragestellungen weiter zu klären. Der Workshop hat dazu sicher neue Impulse gegeben.

Das Medieninteresse zu dieser Veranstaltung untermauert die Relevanz des Workshopthemas. Ein Radiointerview mit Dr. Olaf Schumann ist am 9.12.2005 im Südwestfunk (SWR2) ausgestrahlt worden. Ein dpa-Interview mit Dr. Thomas Beschorner wurde u.a. in der Süddeutschen Zeitung, in der Zeitschrift „Capital“ und im Greenpeace Magazin abgedruckt. Dr. Ralf Grötker, anwesender Journalist bei dem Workshop, bereitet derzeit einen Beitrag für die Zeitschrift „Brand Eins“ vor, indem eine Kontroverse zur Frage von „Unternehmensethik unter Sachzwängen“ zwischen Jens Beckert und Thomas Beschorner im Mittelpunkt stehen wird (vorgesehen für das Frühjahr 2006).

Eine Publikation der Tagungsergebnisse ist in der Buchreihe „Ethik und Ökonomie“ im Metropolis-Verlag, Marburg für den Herbst 2006 (Vorbestellungen bitte direkt beim Verlag) sowie in der Zeitschrift „Business Ethics Quarterly) für das Frühjahr 2007 vorgesehen. Die Thesenpapiere zu den Referaten können auf der Webseite: **www.csr-news.net** kostenlos heruntergeladen werden.

Dr. Alexander Brink (oben), Dr. Thomas Beschorner (links), Dr. Olaf Schumann (unten)

KONTAKT

Marc Hübscher

Hamburg

marc.huebscher@freenet.de

Normativität

und die Anwendungsbedingungen einer Wirtschafts- und Unternehmensethik in marktwirtschaftlichen Wettbewerbsstrukturen ...

Text: Thomas Bausch

... war das Thema des diesjährigen EWD-Colloquiums im Februar in Berlin. EWD – Ethik und Wirtschaft im Dialog – ist eine vor über 10 Jahren von Unternehmern, Philosophen und Wissenschaftlern gegründete Forschungsgruppe. EWD will in Colloquien, Seminaren und mit ihrer gleichnamigen Publikationsreihe „Ethik und Wirtschaft im Dialog“ (LIT Verlag) einen interdisziplinären Diskurs über ethische Prinzipien und deren Anwendbarkeit angesichts ökonomischer Restriktionen, unternehmerischen Erfolgszwangs und ökologischer Probleme führen.

Untersucht werden makroethische Probleme der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, Fragen der Unternehmensethik sowie individualethische Aspekte der einzelnen Wirtschaftsakteure. Die Aktualität des Dialogs wird allenthalben verspürt und vielfach ausgesprochen – der Dialog selbst aber noch selten vollzogen.

Im Sinne dieser allgemeinen Programmformel versammelten sich 25 Teilnehmer in Berlin zum Diskurs.

Referenten waren Dietrich Böhler, Josef Wieland, Albert Löhr, Friedhelm Hengsbach und Thomas Rusche.

Dietrich Böhler entfaltet in einem philosophisch anspruchsvollen grundlagenkritischen Beitrag Normativität als einen gestuften Begriff: faktisches Gelten, Entwicklungslogik des Normenbewusstseins, kontrafaktische Gültigkeit und situative Verantwortung werden als sich aufstufende Momente des aufgeklärten moralischen Urteils expliziert.

Zur vernünftigen Begründung inhaltlicher Normen (etwa der Institutionennormen, persönlicher Maximen angesichts je gegebener Situationen) sei eine dialogische Verständigung einschließlich einer hermeneutischen Anstrengung selbstkritischen Verstehens und methodischen Interpretierens erforderlich.

Anknüpfend an die Konzepte der Entwicklungslogik der Moral von Piaget, Kohlberg und Habermas entwickelt Böhler auf der Ebene des Urteilsniveaus

den Begriff der Diskursautonomie als eine moralische Maxime, welche die situative Verantwortbarkeit einer konkreten Norm oder Handlung auch und insbesondere auf ein Folgenverantwortungsprinzip verwiesen sieht.

Der Diskursgrundsatz fordere – so Böhler – ein Verhalten, „für das in Hinblick auf die je gegebene Situation begründete universale Zustimmung erwartet werden darf. Kriterium ist, ob alle möglichen Argumentationspartner in sinnvollen, situationsbezogenen und wohlinformierten Argumenten unserem Verhalten in unserer Situation zustimmen würden." Dieser Grundsatz gelte auch und insbesondere in wirtschaftspolitischen und unternehmenspolitischen Kontexten.

Der am Ideal einer universal konsenswürdigen Praxis orientierte Diskursgrundsatz beziehe sich auf eine Ethik der situativen Verantwortung und diese – gem. Böhler in Anknüpfung und Fortentwicklung der Intentionen von Hans Jonas – in Verbindung mit einem methodisch skeptischen Imperativ der Vorsorgepflicht: „Verhaltet euch in dem Maße methodisch-skeptisch gegenüber sozio-ökologisch riskanten Entwicklungen/Projekten, als diese zu irreversiblen Schädigungen der Natur (als Inbegriff der ökologischen Lebensbedingungen zukünftiger Generationen) und damit oder auf andere Weise zu irreversiblen Schädigungen der Annäherungsbedingungen an dialogförmige Gerechtigkeits- und Verantwortungsverhältnisse führen können. Prüft solche Entwicklungen/Projekte nach der Beweisregel – ‚in dubio pro humanitate – in dubio pro continuatione concilii'". In diesem Sinne seien Projekte der Risiko- und Hochtechnologie in Wirtschaft und Gesellschaft kritisch zu prüfen.

Josef Wieland entwickelt in seinem Referat über „Normativität und Governance" die gesellschaftstheoretische Grundlage seines Ansatzes, zieht anwendungsbezogene Schlüsse und reflektiert Gesichtspunkte moralischer Verpflichtung und moralischer Anreize.

Normativer Referenzpunkt des gesellschaftstheoretischen Ansatzes sei Kooperation; Gesellschaft – vorgestellt als ein System fairer Kooperation zum wechselseitigen Vorteil – sei verbunden mit der normativen Aufforderung, so zu handeln, dass die Kooperationsbereitschaft, die Kooperationsfähigkeit und die Kooperationschancen vermehrt werden. Begründet wird dieser Referenzpunkt kohärenztheoretisch, indem eine rekursive Beziehung zwischen Praxisfaktizitäten (Anwendungsebene) und moralischen Geltungsansprüchen (normative Ebene) hergestellt wird.

Die Governanceethik thematisiert ökonomische Transaktionen und diese haben gem. Wieland immer auch eine immanente moralische Dimension. Wielands These: Transaktionen sind einmal ökonomisch kodiert, sie sind aber immer auch moralisch kodiert, und zwar von Mitarbeitern, von der Gesellschaft, von den Kunden und Lieferanten – kurz: von allen Stakeholdern. Das heißt: eine diese Einsicht berücksichtigende Firma sehe sich im Rahmen der Transaktionskostenanalyse veranlasst, sich auch mit moralischen Problemen auseinander zu setzen; mit der Bildung von Reputationskapital erarbeitet sich ein Unternehmen dann bessere Kooperationschancen und generiert Kooperationsrenten.

Im Lichte dieser Argumentation erscheint wirtschaftliches Handeln als ein Simultanprozess: Ökonomie und Moral sind simultan auftretende Codes, die an bestimmten konkreten Transaktionen zusammentreffen. Wieland entwickelt in diesem Zusammenhang die die Wirtschaftsethik und moralisches Handeln in der Wirtschaft definit beschreibende Formel:

Transaktion (moralisch) = Funktion der (internen Selbstbindungsmechanismen, formalen Institutionen, informellen Institutionen und der organisationalen Koordinations- und Kooperationsstrukturen).

Tm (Transaktion moralisch) ist ein neuer Begriff in der Ökonomie, der – im Gegensatz zur klassischen ökonomischen Theorie – Moral als integralen Bestandteil ökonomischen Geschehens einschließt.

Governanceethik ist gem. Wieland eine starke Form der Tugendethik, die die Simultanität der ökonomischen und moralischen Dimension der Transaktion reflektiert und die Akteure in Wirt-

Jean Piaget

Jürgen Habermas

Hans Jonas

schaft und Gesellschaft in die Pflicht ruft, entsprechend zu handeln: d.h. die Aufforderung, die strukturelle Kopplung zwischen den Funktionssystemen (Moral und Ökonomie) und den Organisationen herzustellen und dann faktisch entsprechend simultan ablaufen zu lassen. Governanceethik ist ein Begriff der strukturellen Kopplung insbesondere ökonomischer und moralische Phänomene. Auf der organisatorischen Ebene herrscht im Einzelnen Polylingualität: ökonomische, technische, rechtliche, kulturelle und moralische Sprachspiele müssen in ihrer strukturellen Kopplung begriffen und bearbeitet werden und die Lösung moralischer Probleme wird in diesen Prozess professioneller Bearbeitung verlegt.

Unverzichtbar ist allerdings immer die persönliche Motivation, die moralische Imagination, die Anstoß zur Ermöglichung moralischer Optionen gibt. Anschaulich referiert Wieland den von ihm begleiteten Prozess der organisationalen Strukturveränderung im Unternehmen Otto-Versand. Entscheidend war der moralische Impuls von Michael Otto, die unternehmerische Strategie neu auszurichten; ein professionell gesteuerter Prozess der Veränderung der Organisationsstrukturen, der Controllingsysteme begann, um moralische Ansprüche an die Transaktionen der Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter – kurz: der Kooperationspartner – explizit zur Geltung zu bringen.

Albert Löhr expliziert Normativität in Bezug auf wirtschaftswissenschaftliche Disziplinen formal als situationsabhängige Handlungsorientierung, wobei ideengeschichtlich sehr unterschiedliche Ansätze zu unterscheiden seien: die historische Schule der Volkswirtschaftslehre orientierte sich an dem „normativen Gesamtwohl“, dem Gemeinwohl. Die Privatwirtschaftslehre Schmalenbachs entwickelte das wirtschaftliche Wirtschaften als reine Technik (als Kunstlehre) zu einem „Wirtschaftlichkeitsnormatismus“, Nikisch erweiterte diesen Ansatz zu einer dem Gemeinwohl verpflichteten „ethisch normativen Betriebswirtschaftslehre“, in der Nachkriegszeit wurden von Wöhe an Max Weber orientierte Konzepte der wirtschaftlichen Mittelrationalität und der Werturteilsfreiheit entworfen, und erst seit Mitte der 80 Jahre wird in Teilen der wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen um Unternehmensethik und Normativität gestritten.

Gekennzeichnet ist die heutige Diskussion von dem Prozess der Globalisierung (weltweite Verflechtung von Technik, Kultur und Kapital), und nach Ulrich Beck von dem Phänomen Globalismus (Weltmarktherrschaft).

Die Unternehmen sehen sich neuerlich vor die Herausforderung gestellt, erklären zu müssen, was sie tun, warum sie das tun, was sie tun, und wie sie ihr Handeln zu legitimieren vermögen. Unternehmen werden als kollektiver Akteur diesbezüglich von der Öffentlich-

keit in die Pflicht genommen.

Kulturell stabile Normen sind gefragt zur Stabilisierung sozio-kultureller Beziehungen. Es beginnt ein diffenzierter Prozess der Prüfung von Normen, die als faktisch sozial gültig gleichzeitig interkulturell Geltung beanspruchen. Die Prüfung folgt entlang der je spezifischen Interessen bis zu einer Legitimitätsprüfung der Interessen durch NGOs, Mitarbeiter, Manager, Stakeholder als ein kooperativer Prozess in Netzwerken. Der normative Bezugspunkt sind die legitimierbaren Interessen der jeweilig Anderen als geachteter und respektierter Personen und Personengruppen. Die „Banzer Gespräche" (Puma) werden als Beispiel eines solchen Prozesses referiert.

Friedhelm Hengsbach betont die Rückkehr der Gerechtigkeitsfrage als Reaktion auf die „Dramatik der Situation" und thematisiert „Gerechtigkeit als verhältnismäßige Gleichheit"; in der öffentlichen Diskussion werde mit Worten der „Verteilungsgerechtigkeit", „Chancengerechtigkeit", „Marktgerechtigkeit", „Leistungsgerechtigkeit", „ziviler Gerechtigkeit", „Generationengerechtigkeit" etc. undifferenziert gearbeitet – die eigentlich entscheidende normative Frage aber sei: „Was schulden wir einander?" Und diese Frage könne nur innerhalb einer Gesellschaft in einem Verständigungsprozess geklärt werden, in welchem das „suum cuique" konkret zu bestimmen sei. Dabei gilt als erster normativer Bezugspunkt eine „Gleichheitsvermutung" als Wesensmerkmal des Gerechtigkeitsbegriffes im Sinne des Grundsatzes einer moralischen Gleichheit: Der autonome Mensch als Gleicher mit Anspruch auf Respekt. In ökonomischer und gesellschaftspolitischer Perspektive in kapitalistischen Marktgesellschaften führt dieses Menschenrecht zu Forderungen von Beteiligungsgerechtigkeit, Mindestanteil am gesellschaftlichen Reichtum, gleichem Recht auf Erwerbsarbeit, sinnvoller Arbeit und angemessenem Einkommen – dieses wäre eine demokratische Aneignung des Kapitalismus (als ökonomisches Funktionsgerüst), die allgemeine Zustimmung beanspruchen dürfe.

Thomas Rusche thematisiert „Unternehmenskultur" als Paradigma, das zu einem aufgeklärten unternehmensethischen Strategiebegriff fortentwickelt werden kann. In der Tiefenschicht der Unternehmenskulturen zeigen sich Wert- und Denkhaltungen, substanzielle Sittlichkeit und Leitbegriffe, die die Unternehmenspraxis bestimmen. Diese Momente gelte es kritisch zu reflektieren: Universale Prinzipien sollten Orientierungspunkt konkreter unternehmensethischer Normen sein, die insbesondere sinnstiftend, verantwortungsgerecht und ökonomisch zielführend sein müssten. Rusche entwickelt einen ganzen Katalog von Maximen einer aufgeklärten Unternehmenskultur: „1. argumentiere rational, 2. strebe nach Konsens, 3. verbessere die Kommunikationsverhältnisse, 4. formuliere wertrationale Unternehmensethische Normen, 5. kodifiziere unternehmensethische Normen, 6. untersuche die moralische Orientierungsrelevanz der unternehmensethischen Normen, 7. reguliere die Unternehmenskultur entsprechend der unternehmensethischen Normen, 8. kläre die funktionale Verantwortbarkeit der unternehmensethischen Normen für die Mesoebene, 9. überprüfe die motivationale Zumutbarkeit der unternehmensethischen Normen für die individuellen Sinnansprüche der Menschen auf der Mesoebene, 10. evaluiere, ob die unternehmensethischen Normen der Zukunftsverantwortung für die natürlichen, kulturellen, politischen und ökonomischen Grundlagen der gemeinwohlorientierten Makroebene entsprechen."

Es ist beabsichtigt, die Referate und die kritischen Diskussionsvoten in einem Band der EWD Reihe im Herbst 2006 zu veröffentlichen.

KONTAKT

Thomas Bausch

Berlin

thomas.bausch-berlin
@t-online.de

Was macht NGOs zu legitimen Repräsentanten der Zivilgesellschaft?

Text: Dorothea Baur

Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) haben in den letzten Jahren als einflussreiche Akteure die politische, wirtschaftliche und soziale Realität auf globaler Ebene maßgeblich geprägt. Sie sind inzwischen etablierte Partner von internationalen Organisationen und auch die meisten Unternehmen anerkennen NGOs als faktische Stakeholder. Ob jedoch NGOs darüber hinaus auch legitime Stakeholder sind, ist eine andere Frage. Dieser Frage wird in der Unternehmensethik im Rahmen von Corporate Citizenship-Konzepten nachgegangen. Das hier vorgestellte Promotionsprojekt greift eine Frage auf, die derjenigen nach der Legitimität von NGOs als Stakeholder sozusagen vorgelagert ist, und zwar: welche normativen Anforderungen müssen NGOs erfüllen, um überhaupt als legitime Repräsentanten der Zivilgesellschaft, die sie zu vertreten beanspruchen, zu gelten? Und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Beurteilung von NGO-Aktivitäten, die sich an Unternehmen richten? Während die Einbettung von Unternehmen in die Gesellschaft im Rahmen von Corporate Citizenship-Konzepten ausgiebig thematisiert und hinterfragt wird, wird dieselbe Frage in Bezug auf NGOs nur selten gestellt. Eine systematische wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Rolle von NGOs als selbsternannte Repräsentanten gewisser Bevölkerungsschichten findet noch zu wenig Beachtung. NGOs profitieren häufig von einem Vertrauensvorschuss – sie werden wahrgenommen als gemeinnützige Organisationen, welche sich für das

STREBEN NACH / AKTEUR	Macht	Legitimität
Unternehmen	Profitmaximierende Unternehmen	Corporate Citizens
NGOs	Interessengruppen	‚Organized Citizens'

Gemeinwohl einsetzen und, plakativ gesagt, einen Beitrag zur Verbesserung der Welt leisten. Ein derartiger „Vertrauensvorschuss“ entbehrt jedoch aus wissenschaftlicher Sicht einer legitimatorischen Grundlage. Es gilt daher, die Rolle von NGOs kritisch zu hinterfragen und ein Citizenship-Konzept für NGOs zu skizzieren. Dieser Absicht liegt die Idee zugrunde, dass NGOs, genauso wie Unternehmen, sich den Citizenship-Status dann ‚verdienen’, wenn sie nach Legitimität statt nach reiner Macht streben. Die nebenstehende Matrix hält diese Analogie zwischen Unternehmen und NGOs fest. Praktisches Ziel der Arbeit ist es einerseits, der Asymmetrie in der Aufmerksamkeit, welche der Frage nach den Rechten und Pflichten von Unternehmen zuteil wird, und derjenigen, welche derselben Frage in Bezug auf NGOs geschenkt wird, entgegenzuwirken. Andererseits soll sowohl NGO-Kritikern, welche NGOs nur als Interessengruppen sehen, als auch denjenigen, welche dazu tendieren, NGOs zu verherrlichen, genügend Skepsis entgegengebracht werden. Für die Unternehmensethik resultieren daraus ethisch reflektierte Einsichten in das Zusammenspiel von Unternehmen und NGOs.

KONTAKT

Dorothea Baur

Institut für Wirtschaftsethik,
Universität St. Gallen

dorothea.baur@unisg.ch

Dorothea Baur (Jg. 1975)
studierte in Zürich, Leuven (Belgien) und St. Gallen Wirtschaftswissenschaften und Staatswissenschaften (Internationale Beziehungen).

Nach Abschluss ihres Studiums im Jahr 2000 kehrte sie St. Gallen den Rücken zu und sammelte privatwirtschaftliche Erfahrungen insbesondere im Bereich Marketing. Schon bald vermisste sie jedoch das akademische Umfeld und arbeitete an der Universität Zürich als Projektleiterin mit Verantwortung für die mediale Reputationsanalyse einer weltweit tätigen Firma an der Schnittstelle von Soziologie und Publizistik. Die Auseinandersetzung mit der medial konstruierten Reputation dieser Firma weckte in ihr das Bedürfnis, sich vertieft mit der moralischen Verantwortung von Firmen auseinanderzusetzen, und zwar aus einer integrativen Perspektive. Dieses Bedürfnis befriedigt sie seit Herbst 2004 als wissenschaftliche Mitarbeiterin von Professor Peter Ulrich am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen. Neben ihrer Arbeit am Institut, welche neben der Betreuung von Studierenden auch redaktionelle Arbeiten – so zum Beispiel bei einem kürzlich erschienenen Buch zum 200. Geburtstag von John Stuart Mill – umfasst, engagiert sich mit zunehmender Intensität im Rahmen des Berliner Forums für die Organisation einer europäischen Wirtschafts- und Unternehmensethik-Konferenz, welche für den Herbst 2007 am Max-Weber-Kolleg in Erfurt geplant ist. Aktuell besteht ihre größte Herausforderung darin, ein gesundes Gleichgewicht zu finden zwischen dem wissenschaftlichen Engagement im weitesten Sinne und der Arbeit an der Dissertation im stillen Kämmerlein.

Erfahrungsbericht zur 11. Herbstakademie Wirtschafts- und Unternehmensethik

Stipendiatentagung für Studenten und junge Wissenschaftler

Weingarten (Oberschwaben), 28. November bis 02. Dezember 2005

Text: Juliane Wockenfuß

Die alljährlich stattfindende Herbstakademie Wirtschafts- und Unternehmensethik blickt mit ihrer nun 11. Stipendiatentagung für Studierende und junge Wissenschaftler aus den verschiedensten Fachrichtungen auf einen langjährigen und erfolgreichen Beitrag zur Etablierung wirtschafts- und unternehmensethischer Schwerpunkte. Während in den letzten Jahren die Diskussion einer moralischen Verantwortung in Theorie und Praxis ungebrochen Einzug hält, bleiben die Vorlesungsangebote zur Behandlung ethischer Konflikte an deutschen Hochschulen weitgehend unberührt. In dieser Hinsicht bietet das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. mit der einwöchigen Herbstakademie ein wichtiges Forum, in dem das studentische Interesse an wirtschaftsethischen Fragen sowohl geweckt als auch gefördert wird.

Traditionellerweise fand auch diesmal die Tagung der Herbstakademie zum Jahresende in den Weingartener Tagungsräumen der Diözese Rottenburg-Stuttgart in Oberschwaben statt. Innerhalb der interdisziplinären Gastvorträge, lag der Programmschwerpunkt sowohl auf dem von Prof. Dr. Andreas Suchanek referierten Thema der Ökonomischen Ethik, als auch im unternehmensethischen Praxisforum, welches Prof. Dr. Josef Wieland anhand einer gemeinsamen Filmanalyse und durch Erfahrungsberichte aus der Wirtschaftspraxis gestaltete. Weitere Referenten waren Prof. Dr. Joachim Fetzer, Dr. Levent Tezcan sowie Dr. Hansjörg

Schmid. Darüber hinaus wurden die TeilnehmerInnen durch Werner Schiewek in einem Unternehmensplanspiel begleitet, um so in gemeinschaftlicher Gruppenarbeit die zuvor theoretisch diskutierten Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik praktisch umsetzen zu können. Die Tagungsleitung und die Moderation der Diskussionen übernahm der Geschäftsführer des „Zentrum für Wirtschaftsethik" Dr. Rainer Öhlschläger.

Aufgrund der breit gefächerten Vortragsthemen und der sich daran zahlreich anschließenden Diskussionen, möchte ich zunächst auf einige ausgewählte Aspekte der Vortragsreihe eingehen und abschließend eine persönliche Auswertung vornehmen, um die gesammelten Eindrücke wiederzugeben.

Die Kernfrage innerhalb der Wirtschafts- und Unternehmensethik richtet sich zunächst grundsätzlich danach, ob Effizienz, individuelles Vorteils- und Gewinnstreben mit unseren ethischen Prinzipien vereinbar ist, kurz: ob Vorteilsstreben und Ethik widersprüchlich sind? Um der Beantwortung der eingangs gestellten Frage näher zu kommen, wurde einführend von Prof. Dr. Andreas Suchanek im Vortrag zur Ökonomischen Ethik diskutiert, wie es gelingen kann, ethisches Handeln für Unternehmer attraktiv zu gestalten. Der theoretische Ansatz der Ökonomischen Ethik basiert auf der Annahme, dass sich Fragen der Ethik mit Konzepten aus der Ökonomie eindeutiger beantworten lassen. Demzufolge bedient sich die Ökonomische Ethik charakteristischer Wirtschaftsinteressen wie Wettbewerb oder Rationalität, um mit dem Wissen dieser Annahmen die moralischen Ideale realistisch einschätzen zu können und in der Konsequenz eine Ethik zu entwerfen, die lebbar sei und damit auch umgesetzt werden könne. Inwieweit die Umsetzung einer ethischen Verantwortung sich für Unternehmen nicht nur auf vor-konventioneller Ebene im unternehmerischen Erfolg auszahlen, sondern zudem auch ein positiver Beitrag für die soziale und gesellschaftliche Verantwortung geleistet werden kann, wurde schwerpunktmäßig wie folgt erläutert. Ethik, so formulierte es Andreas Suchanek, kollidiere unweigerlich auch immer mit unserem empirischen Wissen. Ein Ethikentwurf müsse stets der kritischen Frage nach der Lebbarkeit standhalten, um überhaupt verwirklicht werden zu können. Suchanek sieht für die Unternehmensethik daher zunächst die Notwendigkeit, vor dem wirtschaftlichen Moral- und Werteentwurf, prägende Erfahrungen stets zu berücksichtigen und entsprechend einer lebbaren Moral einfließen zu lassen. Ferner werde nicht nur das empirische Wissen betrachtet, sondern auch der Kontext der wechselseitigen Beeinflussung des Handelns müsse für einen normativen Entwurf berücksichtigt werden. Dazu wurde auf das individuelle Handeln eines jeden verwiesen, dass sich unweigerlich sowohl auf die eigenen, als auch die künftigen Handlungsbedingungen anderer auswirke. Für den Unternehmer bedeute dies, die gegenwärtigen Handlungen unter Einbeziehung früherer Erfahrungen so zu gestalten, dass sich in der Konsequenz die zukünftigen unternehmerischen Rahmenbedingungen laut Suchanek als würdevoll ergeben. Im Ergebnis dieser Aussagen lässt sich festhalten, dass das Investieren in gesellschaftliche und soziale Zusammenarbeit einen gegenseitigen Vorteil mit sich bringt.

In einer der ersten anschließenden Paralleldiskussionen wurde seitens der TeilnehmerInnen die problematische Annahme einer den Eigeninteressen vorzuordnenden Moral kritisch hinterfragt. Die deutsche Unternehmensethik hat den U.S.-amerikanischen Trend der unternehmerischen Verantwortung verschlafen und befindet sich noch immer in der Aufholjagd. Dieser Prozess zeigt sich in besonders starkem Maße innerhalb der unternehmensethischen Praxis. Mit ethischen Handlungsweisen innerhalb der Wirtschaft assoziieren noch immer viele Unternehmer Milton Friedmanns Radikale Ökonomie, die davon ausgeht, dass die Hinzunahme moralsicher Verantwortlichkeit ein Extra an Kosten bedeute. Suchanek

wirkt dieser Annahme entgegen, indem er vorschlägt, keine der beiden konkurrierenden Verhältnisse zu Lasten des Anderen vorzuordnen. Daraus resultiere, dass Moral nicht zu Lasten des Eigeninteresses hochgehalten werden könne, umgekehrt können Eigeninteressen auch nicht zu Lasten der Moral ausgeübt werden. Somit lege die unternehmensethische Verantwortung dem Wettbewerb eine Entdeckungs-, Disziplinierungs- und Entmachtungsfunktion zugrunde und weise ihn solange als konsensfähig aus, wie zum gegenseitigen Vorteil in gesellschaftliche Zusammenarbeit investiert werde.

Interessant für die sich anschließenden Diskussionen auf der Tagung waren aber nicht nur die theoretischen Darstellungen zum Stand der Debatte, sondern auch die konkrete Anwendung einer Corporate Social Responsibility in der unternehmerischen Praxis. Innerhalb des zweiten großen Themenbereichs, erläuterte Prof. Dr. Josef Wieland den praktischen Implementierungsprozess eines Wertemanagementkonzeptes.

Ein Verankerungsprozess von unternehmensethischen Anstrengungen kann nicht ausschließlich durch rein formale Regelwerke geschaffen werden. Wieland wies in seinem Vortrag darauf hin, dass die Entwicklung von Ethikprogrammen und deren Einhaltung in der unternehmerischen Praxis erst durch konkrete Implementierungsprozesse gelingen können. Für die Diskussion über die Umsetzung der Unternehmensethik schlägt er ein Werte-Management-System vor, welches ethische Ansprüche in der Unternehmenssteuerung einfließen lässt. Nach Wieland basiere die Entstehung und Festigung von unternehmerischer Moral auf vier Ebenen, die durch Kodifizierung, Kommunikation, Implementierung und Organisation der gewollten Unternehmenswerte gekennzeichnet ist. Die Werte, mit denen sich das Unternehmen identifizieren und diese in der Praxis einhalten könne, so formulierte Wieland, seien zu kodifizieren um diese im Anschluss daran im Unternehmen zu kommunizieren. Im weiteren Verlauf müsse der Ethik-Code durch Maßnahmen wie Compliance, Ethik-Audit etc. in das Alltagsgeschäft implementiert und organisatorisch verankert werden.

Im Hintergrund eines solchen Wertemanagementkonzeptes bleibt jedoch das selbstverpflichtende und selbstkontrollierende Charakteristikum zu werten. Die Frage, die sich an dieser Stelle stellt, ist, ob Unternehmen im Bewusstsein ihrer Selbststeuerung die nötige moralische Sensibilität aufweisen, um ethische Konflikte zu identifizieren und lösen zu können. Unbeachtet dessen, zeigt Wielands System die umfangreichen Handlungsweisen, deren sich ein Unternehmen unterziehen muss, wenn es die Förderung von verantwortungsvollem und moralisch integerem Handeln beabsichtigt. Unternehmen, die auf den Trend der gesellschaftlichen Erwartungshaltung an eine Corporate Social Responsibility oder Corporate Cititzenship allzu leichtfertig aufspringen und eine moralische Unternehmensphilosophie proklamieren, müssen in der Folge eines solchen Schnellentschlusses mit einer Stigmatisierung der Unglaubwürdigkeit leben. Wenn es um die Funktionsfähigkeit von Werteprogrammen geht, dann sind es Außenstehende wie zum Beispiel Non-Governmental Organisations, die Unternehmen ein moralisches Handeln und damit eine erfolgreiche Implementierung zuweisen.

Einen anwendungsbezogenen Hintergrund zu oben genannten Problemstellungen bot das interaktive Planspiel, welches die TeilnehmerInnen an drei Tagen begleitete. Mit dem computersimulierten Unternehmensplanspiel, das eine Brücke zwischen betriebswirtschaftlicher Theorie und betrieblicher Praxis bildet, wurde uns ein Instrument geboten, mit dem ein schnelles und nachhaltiges Sammeln von praxisbezogenen Erfahrungen möglich ist. Im Kontext der Unternehmensethik konnte im Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen die eigene Problemlösefähigkeit reflektiert werden. Obwohl die Studierenden nach den zahlreichen informativen Vorträgen für unternehmensethische Konflikte sensibilisiert worden sind, stellte sich am Spielende heraus, dass keine der Spielgruppen die modellhafte Abbildung eines moralischen Dilemmas erkannt hatte. Diese Tatsache deutet an, welchen enormen Entscheidungsproblemen real existie-

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der 11. Herbstakademie des DNWE zur Wirtschafts- und Unternehmensethik in Weingarten

rende Unternehmen gegenüberstehen und unter welchem Druck sie gezwungen sind, in einer moralischen Problemlage ihre Gewinninteressen mit den Anforderungen einer ethischen Verantwortung in Einklang zu bringen

Ich erlaube mir abschließend eine kleine Einschätzung bezüglich des Tagungserfolges vorzunehmen und möchte an dieser Stelle Prof. Dr. Albert Löhr dafür danken, dass er mir mit seiner Empfehlung die neu gewonnenen Eindrücke und Kontakte ermöglicht hat. Persönlich nahm ich die Tagung als eine Horizonterweiterung wahr, die insbesondere durch die TeilnehmerInnen aus den unterschiedlichsten Fächern und Bereichen – von Studenten über Doktoranden bis zu Dozenten – geprägt war und denen es zu verdanken ist, dass die gestellten Fragen kontrovers beleuchtet wurden und Wissenschaft und Praxis miteinander verbunden werden konnten. Die verschiedenen studentischen Interessen und Tätigkeiten innerhalb der akademischen Wirtschafts- und Unternehmensethik trugen schließlich auch zu einem gegenwärtig immer noch bestehenden Informationsaustausch bei. Die Gruppe profitierte vom gegenseitigen Erfahrungsaustausch, der dazu führte, dass untereinander auf verschiedene Initiativen und Veranstaltungen aufmerksam gemacht wurde. So ermöglicht insbesondere das studentische Netzwerk sneep wirtschafts- und unternehmensethisch interessierten Studierenden einen Einstieg in die Auseinandersetzung mit grundlegenden wirtschaftsethischen Fragen. Sneep versteht sich als interdisziplinäres Netzwerk und hat sich zum Ziel gesetzt, das Thema Wirtschafts- und Unternehmensethik sowohl an Hochschulen als auch in der unternehmerischen Praxis voranzubringen. Der gegenseitige Austausch setzt vor allem an der Bekanntmachung von aktuellen Tagungen, Workshops und Projekten an.

Die Teilnehmergruppe der vergangenen Herbstakademie blieb auch nach Tagungsende weiterhin in Kontakt, und wird auch in diesem Jahr in gleicher Besetzung an der Summer School in Konstanz teilnehmen. Vom 27.09. bis 29.09.2006 findet die 3. Constance Academy of Business Ethics zum Thema „Stakeholder Management und gesellschaftliche Verantwortung“ statt. Neben unserer Teilnehmergruppe finden sich hoffentlich zahlreiche Studierende, die sich für die wachsende Bedeutung einer ethischen Verantwortung im wirtschaftlichen Bereich interessieren.

KONTAKT

Juliane Wockenfuß

Internationales Hochschulinstitut Zittau

j.wockenfuss@gmx.de