

FORUM

WIRTSCHAFTSETHIK

FORUM

3|08

THEMA

Werte in der Unternehmensführung

REZENSIONEN

- Option für die Armen? Erkenntnistheoretische, sozialwissenschaftliche und sozialetische Überlegungen zur Armutsbekämpfung
- Gesellschaft im Wandel – eine sozialetische Analyse
- Der Markt und die Moral – Eine prägnante Einführung ins Werk von Adam Smith

STICHWORT

Greenwash

dn
we

DEUTSCHES
NETZWERK
WIRTSCHAFTS-
ETHIK

EUROPEAN
BUSINESS ETHICS
NETWORK
DEUTSCHLAND E.V.

[ofwe]

Oesterreichisches
Netzwerk
Wirtschaftsethik

MEMBER OF DNWE AND EBEN

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

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

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

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

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

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

Kontakt:

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de
Internet: <http://www.dnwe.de>

Bankverbindung:

Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien
BLZ: 85050100
Kontonummer: 3000217648

Redaktion:

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

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

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

Redaktionsassistentz:

Silvia Schröter
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de
Internet: <http://www.dnwe.de>

Anzeigen und Rezensionen:

Silvia Schröter
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de

Regionalforen:

Martin Priebe
Tel.: ++49/(0)177/6582282
Email: priebe@dnwe.de

Gestaltung:

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

Produktion:

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

Inhalt

4	EDITORIAL
	THEMA
7	Ethikkodizes: Grundlegende Gestaltungsdimensionen und Typen
16	Ethikprogramme in Unternehmen: Unterstützung einer innovationsförderlichen Gestaltung von Unternehmenskultur?
34	Bindung durch Verbindlichkeit – die Bedeutung von Wertkodizes für die Bindung von Talenten
	REZENSIONEN
44	Option für die Armen? Erkenntnistheoretische, sozialwissenschaftliche und sozialetische Überlegungen zur Armutsbekämpfung
47	Gesellschaft im Wandel – eine sozialetische Analyse
52	Der Markt und die Moral – Eine prägnante Einführung ins Werk von Adam Smith
	STICHWORT
54	Greenwash, Bluewash und die Frage nach der weißen Weste
	TAGUNGSBERICHTE
57	Tagungsbericht des 4. Forums Menschenwürdige Wirtschaftsordnung der Akademie für Politische Bildung in Tutzing
60	Power Relations in and around Corporations
	DISSERTATION
62	Interessenkonflikte als Praxistest für die ethischen Normen der Unternehmensberatung

Liebe Leserinnen und Leser,

Die Fertigstellung der „Ethikklima-Studie“ in Zusammenarbeit von DNWE und DGFP haben wir zum Anlass genommen, die vorliegende Ausgabe des FORUM Wirtschaftsethik dem Thema „Werte in der Unternehmensführung“ zu widmen. In diesem Zusammenhang stellen Ethikkodizes, Ethikprogramme, Unternehmensleitlinien und Visionen wesentliche Elemente für die Stärkung einer verantwortungsorientierten Unternehmenskultur dar und beeinflussen damit das „Ethikklima“ im Unternehmen. Dieses definiert sich als gemeinsam geteilte Überzeugung der Organisationsmitglieder über das, was innerhalb der Organisation als moralisch korrektes Denken und Handeln gilt. Damit beeinflusst das ethische Klima einer Unternehmung nicht nur die Identifikation der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen sondern wirkt sich auch auf die Fehlerkultur und die Bereitschaft zur sozialen Verantwortungsübernahme aus.

Den Auftakt bildet dabei ein Beitrag *Till Talaulicars* zu den grundlegenden Gestaltungsdimensionen von Ethikkodizes. Zu den wesentlichen Gestaltungsmerkmalen zählt Till Talaulicar zum einen die Konkretheit der Kodexnormen – regelgebunden vs. prinzipiengebunden – und zum anderen die Art der Implementierung – präferenzbezogen vs. restriktionsbezogen. Die Frage, welchen Gestaltungsmerkmalen im konkreten Einzelfall der Vorzug zu geben ist, hängt dabei von den mit der Kodexeinführung verfolgten Zielsetzungen ab und kann nicht generell beantwortet werden. Der zweite Beitrag des vorliegenden Heftes stammt von *Monika Eigenstetter* und *Albert Löhr* und ist den Ergebnissen der Ethikklima-Studie gewidmet. Eine der Leitfragen, die zu der Untersuchung Anlass gegeben haben, war dabei die Frage, ob und wie sich eine sozial verantwortliche, wertebasierte Unternehmensführung auf die Unternehmenskultur und den Unternehmenserfolg auswirkt. Vorbild für diese Studie bildete das von Victor und Cullen entwickelte Instrument des „Ethical Climate Questionnaire“, der vor allem im angelsächsischen Raum Verwendung findet. Insgesamt wurden in der vorliegenden Studie die Antworten von



89 Entscheidungsträgern überwiegend größerer Unternehmen ausgewertet. Signifikante Zusammenhänge ergaben sich dabei insbesondere zwischen ethischem Klima und dem Innovationsklima und der Fehlerkultur bei den befragten Unternehmen. Der Abschlussbeitrag stammt von *Sascha Armutat* von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung und greift das Thema Werte aus Sicht des Personalmanagements auf. Insbesondere für die langfristige Bindung von „Talenten“, so die Erkenntnis *Sascha Armutats*, sei ein beständiges und klar strukturiertes, wertorientiertes Personalmanagement im Unternehmen von ausschlaggebender Bedeutung. Diese Erkenntnis setze sich auch zunehmend in der Praxis durch und führe zur aktiven Gestaltung der Unternehmenskultur durch den Personalbereich.

In den weiteren Beiträgen dieser Ausgabe berichten wir von der diesjährigen EBEN Research Conference in Lille und dem „4. Forum Menschenwürdige Wirtschaftsordnung“ in Tutzing. Unter der Rubrik „Stichwort“ widmen sich *Peter Seele* und *Ludger Heidbrink* dem Thema „Greenwash“. Zudem berichten wir auch in dieser Ausgabe wieder über Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik und stellen in der Rubrik „Promotionen“ erneut ein aktuelles Dissertationsprojekt aus dem Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik vor.

Wir hoffen, dass es uns mit dieser Ausgabe des FORUM Wirtschaftsethik einmal mehr gelungen ist, Ihnen Lesevergnügen zu bereiten und Ihnen einige interessante Einblicke in die aktuelle Wertediskussion innerhalb der Unternehmen bieten zu können.

Michael Abländer

Andreas Suchanek

Ulrich Thielemann



Ethikkodizes:

Grundlegende Gestaltungsdimensionen und Typen

Text: Till Talaulicar

1. Einleitung

Unternehmen stehen fortwährend vor der Herausforderung, Fehlverhalten zu vermeiden und die moralische Qualität ihres Handelns (weiter) zu verbessern. Als eine zentrale Maßnahme zur Erreichung dieser Zielsetzung einer Ethisierung des Unternehmens gelten unternehmensspezifische Ethikkodizes. Unternehmensethische Kodizes sind Dokumente, die moralisch relevante Normen zum Ausdruck bringen, denen sich ein Unternehmen freiwillig und unternehmensweit verpflichtet. Tatsächlich erfreuen sich Kodizes in der Praxis einer großen Popularität (Center for Business Ethics 1992; Bondy/Matten/Moon 2004; Ethics Resource Center 2007), die allerdings nicht ausschließlich darauf beruht, dass die betreffenden Unternehmen von der Eignung dieses Instruments zur Durchsetzung moralisch zuträglicher Handlungsweisen überzeugt sind. Vielmehr folgt die Kodexeinführung z. T. auch den Erwartungen und Auflagen wichtiger Anspruchsgruppen und Regelsetzer.

So ist die inzwischen fast flächendeckende Verbreitung von Ethikkodizes in den USA durch die in Aussicht stehenden Haftungserleichterungen maßgeblich gefördert worden, die die U. S. Sentencing Commission Guidelines den Unternehmen einräumen, die ein wirksames Compliance- und Ethik-System eingerichtet haben (§ 8B2.5(f) Guidelines Manual). Zu einem solchen System gehören nach

den Guidelines, die 1991 erstmals in Kraft getreten und im Anschluss an den Sarbanes Oxley-Act noch einmal konkretisiert worden sind, auch Standards zum Vorbeugen und Aufdecken kriminellen Handelns (§ 8B2.1. Guidelines Manual). Darüber hinaus verlangt z. B. die New York Stock Exchange (NYSE) von den dort notierten Gesellschaften, einen Ethik- und Verhaltenskodex zu verabschieden und zu veröffentlichen (Sec. 303A.10 Listed Company Manual). Während die Sentencing Guidelines den Kodexinhalt weitestgehend dem Ermessen der einzelnen Unternehmen überlassen, werden in den Erläuterungen zu der Kodierungsregel der NYSE sogar die themenstrukturellen Empfehlungen gegeben, dass der Kodex Regelungen über die Handhabung von Interessenkonflikten, den Umgang mit Geschäftschancen, die Vertraulichkeit von Unternehmensinformationen, den fairen Umgang mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und Mitarbeitern, den Schutz und die angemessene Nutzung von Unternehmenseigentum, die Einhaltung rechtlicher und regulatorischer Auflagen sowie die Berichterstattung von Fällen vermuteten Fehlverhaltens enthalten sollte.

In Deutschland sind bis auf Weiteres keine gesetzlichen Maßnahmen geplant, die den Unternehmen auferlegen, einen Ethikkodex einzusetzen (BT-Drucksache 16/5844). Dennoch ist auch hierzulande von einer zunehmenden Verbreitung dieses Instruments auszugehen. Der Normungsprozess zu einer ISO 26000 über die „Soziale Verantwortung von Unter-

nehmen“ lässt einen weiteren Anstieg der Kodexhäufigkeit erwarten. Dieser Standard, dessen Beratungen im Jahr 2010 abgeschlossen sein sollen, wird nicht nur den Begriff und das Ausmaß der sozialen Verantwortung von Unternehmen beleuchten, sondern auch Empfehlungen über mögliche Maßnahmen einer organisatorischen Verankerung beinhalten, die Kodizes kaum unberücksichtigt lassen können.

Trotz der unbestreitbaren Popularität von Ethikkodizes ist der Erkenntnisstand darüber noch immer begrenzt, inwieweit diese Dokumente tatsächlich im intendierten Sinne wirksam sind und moralischen Normen im Unternehmen stärker Geltung verschaffen. Kodizes werden sich nicht generell als entweder nützlich oder nutzlos erweisen. Ihre Effektivität wird vielmehr davon abhängen, wie sie ausgestaltet und in das Unternehmensgeschehen eingebunden sind. In dieser Hinsicht hat sich die bisherige Forschung auf die Bestimmung solcher Best Practices konzentriert, die insoweit Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Kodizes bilden, als ihre Vernachlässigung regelmäßig eine geringere Kodexeffektivität erwarten lässt. Aus Sicht der Unternehmensführung sind hingegen auch und vor allem solche Kodexmerkmale zu untersuchen, die das Unternehmen gezielt und kontextabhängig sinnvoll verändern kann. Nach einem kursorischen Überblick über die bislang vorgelegten Effektivitätsstudien wird der vorliegende Beitrag daher grundlegende Gestaltungsdimensionen von Ethikkodizes aufzeigen und die jeweils zur Auswahl stehenden Gestaltungsoptionen erläutern.

2. Effektivität unternehmens-ethischer Kodizes

Empirische Untersuchungen unternehmensethischer Kodizes hatten zunächst vor allem ihre Verbreitung und ihre Themenstruktur zum Gegenstand (vgl. z. B. White/Montgomery 1980; Berenbeim 1987; Webley 1988). Inzwischen sind allerdings auch eini-

ge Studien über die Wirksamkeit von Ethikkodizes vorgelegt worden, die überwiegend, nicht aber einheitlich zu dem Ergebnis gelangen, dass dieses Instrument sich als hilfreich erweisen kann, um die moralische Qualität unternehmerischen Handelns zu erhöhen (vgl. im Einzelnen Talaulicar 2006, S. 175 ff.).

Die Mehrheit der Studien betrachtet lediglich das Vorhandensein eines Unternehmenskodex und ignoriert, dass die Kodexeffektivität auch und im Besonderen von der Art des Kodex und seiner Einbindung in das Unternehmensgeschehen abhängt. In dieser Hinsicht ist immerhin gezeigt worden, dass ein Kodex z. B. dann ein umso größeres Ethisierungspotential verspricht, wenn er überzeugend kommuniziert, von den Mitarbeitern verstanden, in die Organisationskultur eingebunden und durch Sanktionen bewehrt wird (vgl. z. B. McCabe/Trevino/Butterfield 1996; Weaver/Trevino 1999; Trevino/Weaver 2001; Wotruba/Chonko/Loe 2001; Vitell/Paolillo/Thomas 2003). Erst vereinzelt ist schließlich untersucht worden, inwieweit die Ethisierungseffekte durch ausgewählte Merkmale des Unternehmens (z. B. das vorherrschende Ethikklima) bzw. seiner Umwelt (z. B. deren Turbulenz) und der Adressaten (z. B. ihre persönliche Moralphilosophie bzw. -ideologie) beeinflusst werden (vgl. z. B. Morris/Marks/Allen/Perry 1996; Peterson 2002; Chonko/Wotruba/Loe 2003).

Aus einer managerialen Perspektive, die den Gestaltungsaspekt in den Vordergrund rückt und das Interesse auf die praktische Nützlichkeit der empirischen Belege richtet, sind die genannten Nachweise zwar verdienstvoll, dass die Effektivität eines formalen Kodex tendenziell steigt, sofern die Kodexstandards wirksam vermittelt sind, von ihren Adressaten zutreffend ausgelegt werden, sich im Zusammenspiel mit den im Unternehmen informell vorherrschenden Normen als (ausreichend) konsistent erweisen und nicht ohne Konsequenzen übertreten werden dürfen. Die praktische Anwendung dieser Erfolgshypothesen verlangt jedoch detailliertere Empfehlungen darüber, wie die Gestaltung und die Geltendmachung von Kodizes ausgeprägt sein sollten, damit



ihre Normierungen jeweils tatsächlich wahrgenommen, nachvollzogen, in die Organisationskultur integriert und wirksam bewehrt werden.

Darüber hinaus haben es die empirischen Untersuchungen zur Kodexeffektivität bisher weitestgehend versäumt, originäre Kodexmerkmale in den Blick zu nehmen und insbesondere solche Kodexeigenschaften zu thematisieren, deren Ausprägungen ein Unternehmen gezielt und kontextabhängig sinnvoll verändern kann. Aus einer managerialen Perspektive sind den Unternehmen Gestaltungsalternativen aufzuzeigen, die sich nicht generell nach ihrer (potentiellen) Erfolgsträchtigkeit ordnen lassen, sondern sich unter unterschiedlichen Bedingungen als unterschiedlich zweckmäßig erweisen können. Nur solche Optionen sind in der Weise gestaltungsrelevant, dass es einer tatsächlichen Gestaltungsentscheidung des Kodexstifters bedarf.

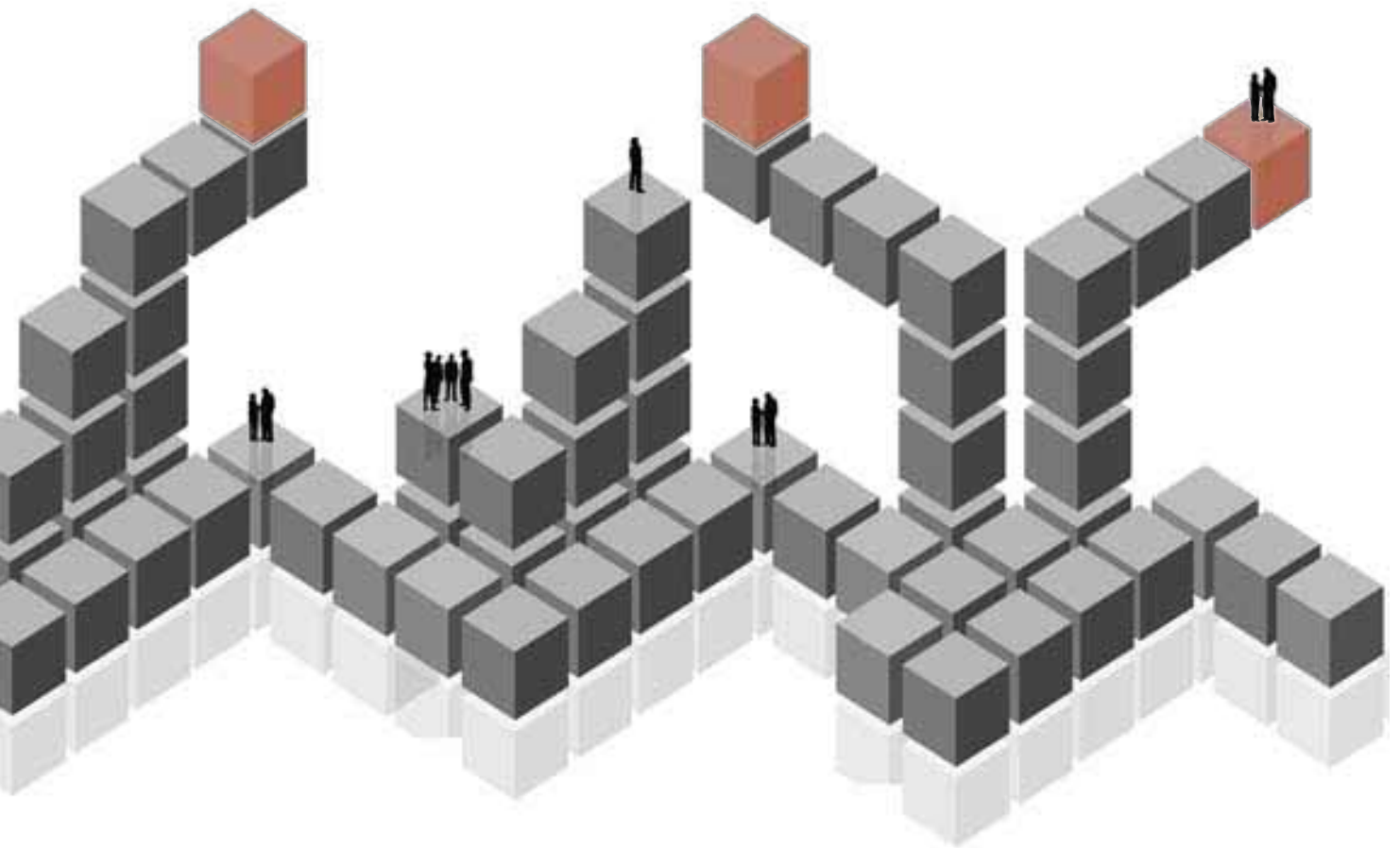
3. Gestaltungsmerkmale unternehmensethischer Kodizes

3.1 Auswahl gestaltungsrelevanter Kodexmerkmale

Kodizes stellen Normensysteme dar, die bestimmte Handlungsweisen gebieten. Zur Herleitung gestaltungsrelevanter Kodexmerkmale ist daher an der

Normeigenschaft von Kodizes anzusetzen und eine normentheoretisch geleitete Analyse möglicher Gestaltungsparameter vorzunehmen. In dieser Analyse sind generische Kodexparameter zu ermitteln, deren Ausprägungen sich durch das Unternehmen gezielt beeinflussen und in Abhängigkeit der vorliegenden Kontextbedingungen ein unterschiedliches Ethisierungspotential erwarten lassen. Die zugehörigen Parameterausprägungen sollen also nicht unter allen Umständen entweder geeignet oder ungeeignet erscheinen, um die angestrebte Ethisierung zu erreichen. Es soll vielmehr sowohl möglich als auch zweckmäßig sein, die Parameterausprägungen situationsabhängig zu variieren (hierzu und zum Folgenden Talaulicar 2006, S. 192 ff.).

Die generischen Gestaltungsdimensionen lassen sich danach einteilen, ob sie den Norminhalt oder die Normimplementierung betreffen. Bezüglich des Norminhalts kommen nicht sämtliche Normkomponenten als Gestaltungsvariable in Betracht, da die Ausprägungen einiger ihrer Merkmale (konkret die Adressaten, die Stifter, die Verbindlichkeit und die Schriftfassung der Kodexnormen) im Falle von Unternehmenskodizes nicht disponibel sind. Hinsichtlich des Norminhalts sind daher zum einen die Themenstruktur des Kodex und zum anderen seine formale Gestalt, das heißt die formalen Eigenschaften der Sprache, der Fundierung und der Konkretheit



der kodifizierten Normen sorgfältig zu arrangieren.

Eine eingehendere Betrachtung zeigt, dass sich das Merkmal der Konkretheit im besonderen Maße als grundlegende Gestaltungsdimension anbietet. Die übrigen Kodexvariablen sind zwar ebenfalls bedeutsam, da die Ethisierungswirkung eines Kodex voraussetzt, dass die unternehmensspezifisch relevanten Themenstellungen erfasst sind, die Kodexnormen verständlich erscheinen und ihre Gültigkeit eingesehen werden kann. Dennoch sind diese Variablen ungeeignet, um grundlegende Gestaltungsoptionen zu eröffnen und eine einschlägige Gestaltungsdimension zu errichten, da sie entweder zu idiosynkratisch sind oder aber erfolgsdominante Merkmalsausprägungen aufweisen, die nicht kontextabhängig verschieden sind.

3.2 Konkretheit der Kodexnormen

Ethikkodizes lassen sich nach der Konkretheit ihrer Normen danach einteilen, ob sie regel- oder prinzipiengebunden sind. Diese qualitative Differenzierung

greift auf rechtstheoretische Vorarbeiten zurück (Dworkin 1990; Alexy 1994; Borowski 1998) und kennzeichnet Regeln als definitive Gebote, während Prinzipien die Approximation als Ideal beschriebener Zustände gebieten. Mit dieser Abgrenzung geht einher, dass sich Regeln und Prinzipien hinsichtlich ihrer Struktur, ihrer charakteristischen Form der Anwendung und ihres Kollisionsverhaltens unterscheiden.

3.2.1 Regelgebundene Kodizes

Regelartige Normen sind definitive Gebote, da sie Problemlösungen definitiv vorgeben, die immer dann zu übernehmen sind, wenn die Anwendungsvoraussetzungen der Regel erfüllt sind. Andernfalls ist die Regel ungültig und infolgedessen für die betrachtete Problemstellung irrelevant.

Aus diesem Grund ist die kennzeichnende Form der Regelanwendung die Subsumtion. In einer praktischen Entscheidungssituation hat sich der Normadressat zu vergewissern, ob die Merkmale der konkreten Situation der allgemeinen Situationsbe-

schreibung der Norm entsprechen, ob also die konkreten Situationsmerkmale unter die normierten Tatbestandsvoraussetzungen zu subsumieren sind. Sind die Anwendungsbedingungen der Regel erfüllt, so legt die für den spezifischen Sachverhalt demnach gültige Regel definitiv fest, welche Handlungsweise geboten ist.

Aufgrund der Regelstruktur ist definitionslogisch ausgeschlossen, dass sich zwei gültige Regeln widersprechen und in einer konkreten Anwendungssituation unvereinbare Handlungsvorgaben machen. Sollten Regeln in einem bestimmten Kontext abweichende Konsequenzen vorschreiben, so ist der Rückgriff auf eine weitere Norm erforderlich, um festzulegen, welche der beiden Regeln vorgeht. Einer Regel könnte z. B. Vorrang zuzuerkennen sein, wenn dies entweder durch eine andere Regel bestimmt ist oder sie durch wichtigere Prinzipien gestützt wird. Diese Vorzugsregelung konstituiert einen Ausnahmetatbestand für die zurückzustellende Regel, deren Gültigkeit in der speziellen, den Konflikt ursprünglich auflösenden Situation dann aufgehoben ist.

3.2.2 Prinzipiengebundene Kodizes

Prinzipienartige Normen gebieten, Ideale zu approximieren. Sie belassen offen, wie weit das betreffende Ideal im Falle der Prinzipien Gültigkeit zu realisieren ist. Prinzipien legen nicht eine bestimmte Entscheidung fest, sondern sie geben nur Gründe an, welche die Entscheidungsfindung in eine bestimmte Richtung lenken. Prinzipien haben daher eine Dimension des Gewichts oder der Bedeutung, die in die situationsspezifische Abwägung über die gebotene Lösung einer speziellen Problemstellung eingeht.

Die Anwendung von Prinzipien macht es notwendig, ihren Gegenstand auf die deskriptiven und normativen Möglichkeiten zu relativieren. Um über das konkret gebotene Ausmaß der Prinzipienrealisierung zu befinden, sind sowohl die faktischen Gegebenheiten als auch die Auflagen weiterer Normen zu berücksichtigen. Der Akteur muss dabei abwägen,

inwieweit die deskriptiven und normativen Begleitumstände eine Verwirklichung des Prinzips zulassen. Dieses Urteil richtet sich nach dem Gewicht, welches das Prinzip in der gegebenen Anwendungssituation besitzt.

Prinzipienkollisionen bedeuten in der Folge nicht, dass eines der beiden widerstreitenden Prinzipien durch die Konfliktlösung seine Gültigkeit verliert. Eine Bewältigung des Konflikts erfordert stattdessen, das relative Gewicht der konkurrierenden Prinzipien zu ermitteln. Diese Bestimmung ist sehr anspruchsvoll, da sich das Gewicht nicht exakt messen lässt und die Gewichtsurteile daher nicht selten kontrovers sein werden. Die Urteile sind allerdings dennoch begründungsfähig und auch begründungsbedürftig, sofern die Konfliktlösung intersubjektiv nachvollziehbar und in diesem Sinne rational erfolgen soll. Die Gewichtungsbegründungen enthalten zweckmäßigerweise Argumente über die (voraussichtlichen) Konsequenzen, die sich bei unterschiedlichen Gewichtungen in der vorliegenden Situation jeweils auftun. Es sind somit konkret die Gewichtungen der jeweiligen Konsequenzen, die Aufschluss darüber geben, wie die konkurrierenden Prinzipien unter den speziellen Anwendungsbedingungen zu ordnen sind.

3.2.3 Implikationen

Die Strukturunterschiede von Regeln und Prinzipien haben unter anderem zur Konsequenz, dass sich Prinzipien im Normalfall über einen breiteren Anwendungsbereich erstrecken, da sie – im Unterschied zu definitiven Geboten – noch nicht auf die faktischen und normativen Möglichkeiten relativiert sind. Damit ist aber zugleich auch verbunden, dass prinzipienartige Normen eine wesentlich anspruchsvollere Form der Anwendung verlangen, da die Normadressaten die faktischen und normativen Gegebenheiten abwägen müssen, um über das gebotene Ausmaß der Normerfüllung zu entscheiden.

Prinzipien bieten demnach einerseits die Vorteile, in einer größeren Zahl von Entscheidungssituationen

moralisch sensibilisieren und die jeweils zu beachtenden Bewertungskriterien substantiieren zu können. Auf der anderen Seite birgt die Abstraktheit von Prinzipien die Gefahren, dass die Kodexadressaten die moralische Relevanz einer konkreten Entscheidungssituation übersehen oder mit einer angemessenen Abwägung der Prinzipien überfordert sind. Regeln können demgegenüber sehr konkrete Vorgaben über die gebotenen Handlungsweisen machen. Ihre Anwendung ist jedoch auf den regelbasiert normierten Bereich und somit weitaus enger begrenzt. Ausschließlich regelgebundene Kodizes müssen sich daher auf die Normierung ausgewählter, besonders gravierender und definitiv regelbarer Handlungsweisen beschränken (vgl. Talaulicar 2007).

3.3 Implementierung der Kodexnormen

Die intendierte Geltendmachung eines Ethikkodex lässt sich insoweit unterscheiden, als sie entweder auf die Präferenzen der Akteure oder auf die Restriktionen ihres Handelns gerichtet ist.

3.3.1 Präferenzbezogene Geltendmachung

Eine präferenzbezogene Implementierung kann einem Kodex dadurch zur Geltung verhelfen, indem nur präferenzkompatible Normen kodifiziert werden (Strategie der Partizipation), nur Mitarbeiter mit kodexkompatiblen Präferenzen rekrutiert werden (Strategie der Personalselektion) oder auf die Präferenzen der Kodexadressaten in der Weise eingewirkt wird, dass sich die normative Abweichung zwischen den individuell präferierten und den kodifizierten Normen verringert (Strategie der Persuasion).

Die ersten beiden Alternativen der Partizipation und der Personalselektion scheitern sowohl aus normativen als auch aus instrumentellen bzw. praktischen Gründen. Als eine grundlegende Implementierungsstrategie müssen sie bereits deshalb ausscheiden, weil ihre Anwendung entweder auf die Erstellung eines neuen Kodex oder die Einstellung neuer Mitarbeiter eingeschränkt ist. Unter einer präferenzbasierten Implementierung im engeren Sinne

sind daher Akte der Persuasion zu verstehen. Dabei handelt es sich um Kommunikationsmaßnahmen, die zum Ziel haben, den Adressaten die Notwendigkeit und die Angemessenheit der kodifizierten Gebote authentisch zu vermitteln.

Der Erfolg der Persuasionsstrategie bestimmt sich sowohl nach kommunikations- als auch nach normbezogenen Determinanten. Die angestrebten Persuasionseffekte lassen sich tendenziell umso eher erreichen, je stärker die Adressaten in die kodexbezogene Kommunikation eingebunden sind, je stichhaltiger sich die Kodexnormen begründen lassen und je glaubwürdiger die Kodexkommunikatoren und -setzer den Adressaten erscheinen. Überdies hängt der Persuasionserfolg davon ab, wie häufig die Anwendungsvoraussetzungen der betreffenden Kodexnorm gegeben sind, wie komplex sich die Subsumtion der Normgültigkeit gestaltet und inwieweit die Adressaten als Nutznießer der Norm gelten können.

3.3.2 Restriktionsbezogene Geltendmachung

Eine restriktionsbasierte Implementierung verändert den Aktionsraum der Kodexadressaten mit dem Ziel, dass sich ihnen die Einhaltung des Ethikkodex nützlicher und seine Missachtung weniger nützlich darstellt. Dies lässt sich dadurch erreichen, dass das Unternehmen die Normbeachtung belohnt oder die Normmissachtung bestraft. Wenngleich Belohnungen ganz unterschiedlich ausgestaltet sein können und das Anreizsystem des Unternehmens mit den Anforderungen des Kodex abzustimmen ist, so sind Belohnungen dennoch unter anderem deshalb ungeeignet, um die Geltung der kodifizierten Gebote zu verbessern, weil sie deren Verbindlichkeit zu relativieren scheinen. Eine restriktionsbasierte Implementierung im engeren Sinne setzt daher negative Sanktionen. Diese Bestrafungen stellen einen Nachteil dar, der einem Normbrecher (dem Sanktionsobjekt) in Reaktion auf seinen Normbruch durch eine entsprechend autorisierte Instanz (das Sanktionssubjekt) intentional auferlegt wird.

Der Erfolg einer solchen Sanktionsstrategie rich-



Foto: Andres Rodriguez, Dreamstime.com

tet sich sowohl nach output- und prozessbezogenen Sanktionsmerkmalen als auch nach Eigenschaften der sanktionsbewehrten Kodexnormen. Die angestrebten Sanktionseffekte verlangen eine prinzipiengeleitete Abwägung der vorzusehenden und der zu verhängenden Bestrafungen, die weder allein präventiven oder retributiven Zwecksetzungen zu unterworfen sind noch dem Gerechtigkeitsempfinden der Akteure grundlegend widerstreiten dürfen. In Hinblick auf die Sanktionsergebnisse betrifft dies eine angemessene Dosierung der Sanktionsstärke, der Sanktionswahrscheinlichkeit und der Sanktions-

geschwindigkeit. Das Sanktionsverfahren ist derart zu gestalten, dass die Rechte der Betroffenen geachtet, die Beschuldigten angehört, die Beschlüsse über die gebotenen Sanktionen neutral gefasst und die Begründungen der vorgesehenen wie auch der verhängten Bestrafungen offen gelegt werden. Schließlich hat auch die Sanktionsstrategie die Präferenzkompatibilität, die Anwendungshäufigkeit und die Komplexität der Kodexnormen zu berücksichtigen, da diese Kodexeigenschaften darauf einwirken, welche Ausprägungen der sanktionsbezogenen Determinanten zweckmäßig sind.

3.3.3 Implikationen

Eine erfolgreiche Persuasionsstrategie kann eine sehr weit reichende Kodexgeltung bewirken. Die Einsicht der Akteure in die Notwendigkeit und die Angemessenheit der Kodexnormen schafft günstige Voraussetzungen dafür, dass die Adressaten die Normen sinnvoll anwenden und sich auch in ihrem Umfeld für eine sinnvolle Anwendung des Kodex einsetzen. Allerdings können Persuasionsmaßnahmen auch scheitern, wenn die betreffende Kodexnorm grundlegenden Präferenzen des Adressaten widerspricht. Solche grundsätzlichen Konflikte sind jedoch zumindest insoweit weniger wahrscheinlich, als der Kodex sich auf die Normierung unternehmensbezogener Belange bezieht und Fragen der privaten Lebensführung unberührt belässt. Ungleich häufiger ergeben sich die Grenzen der Persuasion vor allem daraus, dass bestimmte Kodexforderungen deshalb abgelehnt werden, weil ihre Anwendung aufwendig ist und subjektive Interessen der Adressaten verletzt. Diese Grenzen müssen jedoch nicht unüberwindbar bleiben, soweit die Kodexnormen sich ausreichend stichhaltig begründen lassen.

Restriktionsbezogene Bewehrungen empfehlen sich insbesondere dann, wenn die Kodexnormen den Präferenzen der Adressaten widersprechen und andernfalls nicht beachtet werden würden. Um die Geltungschancen der Kodexnormen tatsächlich zu erhöhen und keine (noch) stärkeren Widerstände zu

erregen, muss sich die Gestaltung der Sanktionsstrategie an den zuvor erläuterten ergebnis- und verfahrensbezogenen Auflagen ausrichten. Da diese Gestaltungshinweise letztlich darauf hinwirken, dass die Sanktionen als notwendig und angemessen eingesehen werden, lassen sich im Ergebnis Sanktionsbewehrungen nur solcher Kodexnormen konsistent begründen, deren Verbindlichkeit nicht willkürlich gesetzt, sondern einer rationalen Rechtfertigung zugänglich ist. Insofern schlägt die Begründung der Kodexnormen auch auf das Gelingen einer Sanktionsstrategie durch. Unzureichend begründete Kodexnormen können durch die Androhung und Vollstreckung von Strafen zwar ebenfalls weiter durchgesetzt werden. Dieser Art der Geltendmachung sind jedoch Grenzen gesetzt, da die mangelnde Einsicht in die Angemessenheit der Strafen Ablehnung hervorruft, die freiwillige Akzeptanz der Kodexnormen zurückdrängt und in der Folge die Kodexübereinstimmung immer dann unwahrscheinlich macht, wenn sie sich durch das Unternehmen nicht ausreichend eindeutig und mit vertretbarem Aufwand feststellen lässt.

4. Kontextabhängige Eignung unterschiedlicher Kodextypen

Die Zusammenführung der beiden grundlegenden Gestaltungsdimensionen mit ihren jeweils zwei Ausprägungen ergibt vier Idealtypen unternehmens-

ethischer Kodizes (Abbildung 1). Ethikkodizes können demnach zum einen entweder regel- oder prinzipiengebunden sein. Zur Geltendmachung dieser (regel- oder prinzipienartigen) Normen können sich Unternehmen einer präferenz- oder einer restriktionsbasierten Implementierungsstrategie der Persuasion bzw. der Sanktion bedienen. In der Praxis können und werden Mischformen dieser Typen vorkommen. Dennoch ist die Typologie zum einen zur Beschreibung real vorfindbarer Kodizes geeignet. Zum anderen bietet sie die Grundlage für eingehendere Effektivitätsanalysen, die zusätzliche Kontextmerkmale berücksichtigen, um die spezifischen Vor- und Nachteile der zur Wahl stehenden Kombinationen zu untersuchen.

Die Einschätzung der Eignung der vier Idealtypen kann nicht mehr nur an dem Kodex selbst und seiner Geltendmachung ansetzen, da die Typen so gebildet worden sind, dass sie keine generell über- oder unterlegenen Gestaltungsalternativen konstituieren. Die typspezifischen Anwendungsvoraussetzungen und Konsequenzen, die sich aus der Kombination einer regel- oder prinzipiengebundenen Normierung mit einer präferenz- bzw. restriktionsbasierten Implementierung ergeben, sind in Abhängigkeit des zu adressierenden Normierungsproblems und des Kontexts der Kodexeinführung unterschiedlich zu bewerten. Eine zweckmäßige Kodexgestaltung muss daher die zu bewältigenden Problemstellungen und die vorliegenden Anwendungsbedingungen einbeziehen.

Abb. 1: Typologie unternehmensethischer Kodizes

Art der Geltendmachung \ Art der Normierung	Regelbindung (R-Kodex)	Prinzipienbindung (P-Kodex)
Restriktionsbezogene Implementierung (Rbl)	R-Kodex _{Rbl}	P-Kodex _{Rbl}
Präferenzbezogene Implementierung (Pbl)	R-Kodex _{Pbl}	P-Kodex _{Pbl}



LITERATUR

Alexy, Robert (1994): Theorie der Grundrechte. 2. Aufl., Frankfurt am Main: stw.

Berenbeim, Ronald E. (1987): Corporate Ethics. Report No. 900 from The Conference Board, New York u. a.: The Conference Board.

Bondy, Krista/Matten, Dirk/Moon, Jeremy (2004): The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A Three-Country Comparative Study. In: Business and Society Review, Vol. 109, S. 449-477.

Borowski, Martin (1998): Grundrechte als Prinzipien. Die Unterscheidung von prima facie-Position und definitiver Position als fundamentaler Konstruktionsgegensatz der Grundrechte. Baden-Baden: Nomos.

Center for Business Ethics (1992): Installing Ethical Values in Large Corporations. In: Journal of Business Ethics, Vol. 11, S. 863-867.

Chonko, Lawrence B./Wotruba, Thomas R./Loe, Terry W. (2003): Ethics Code Familiarity and Usefulness: Views on Idealist and Relativist Managers Under Varying Conditions of Turbulence. In: Journal of Business Ethics, Vol. 42, S. 237-252.

Dworkin, Ronald (1990): Bürgerrechte ernstgenommen. Frankfurt am Main: stw.

Ethics Resource Center (2007): National Business Ethics Survey. An Inside View of Private Sector Ethics. Arlington, VA: Ethics Resource Center.

McCabe, Donald L./Trevino, Linda Klebe/Butterfield, Kenneth D. (1996): The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in the Workplace. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 6, S. 461-476.

Morris, Michael H./Marks, Amy S./Allen, Jeffrey A./Perry, Newman S., Jr. (1996): Modeling Ethical Attitudes and Behaviors under Conditions of Environmental Turbulence: The Case of South Africa. In: Journal of Business Ethics, Vol. 15, S. 1119-1130.

Peterson, Dane K. (2002): The Relationship between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire. In: Journal of Business Ethics, Vol. 41, S. 313-326.

Talaulicar, Till (2006): Unternehmenskodizes: Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik. Wiesbaden: DUV – Gabler Edition Wissenschaft.

Talaulicar, Till (2007): Normierungsansätze unternehmensethischer Kodizes. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 59. Jg., S. 752-774.

Trevino, Linda Klebe/Weaver, Gary R. (2001): Organizational Justice and Ethics Program "Follow-Through": Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior. In:

Business Ethics Quarterly, Vol. 11, S. 651-671.

Vitell, Scott J./Paolillo, Joseph G. P./Thomas, James L. (2003): The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Study of Marketing Professionals. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 13, S. 63-86.

Weaver, Gary R./Trevino, Linda Klebe (1999): Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 9, S. 315-335.

Webley, Simon (1988): Company Philosophies and Codes of Business Ethics. A Guide to Their Drafting and Use. London: Institute of Business Ethics.

White, Bernard J./Montgomery, B. Ruth (1980): Corporate Codes of Conduct. In: California Management Review, Vol. 23, No. 2, S. 80-87.

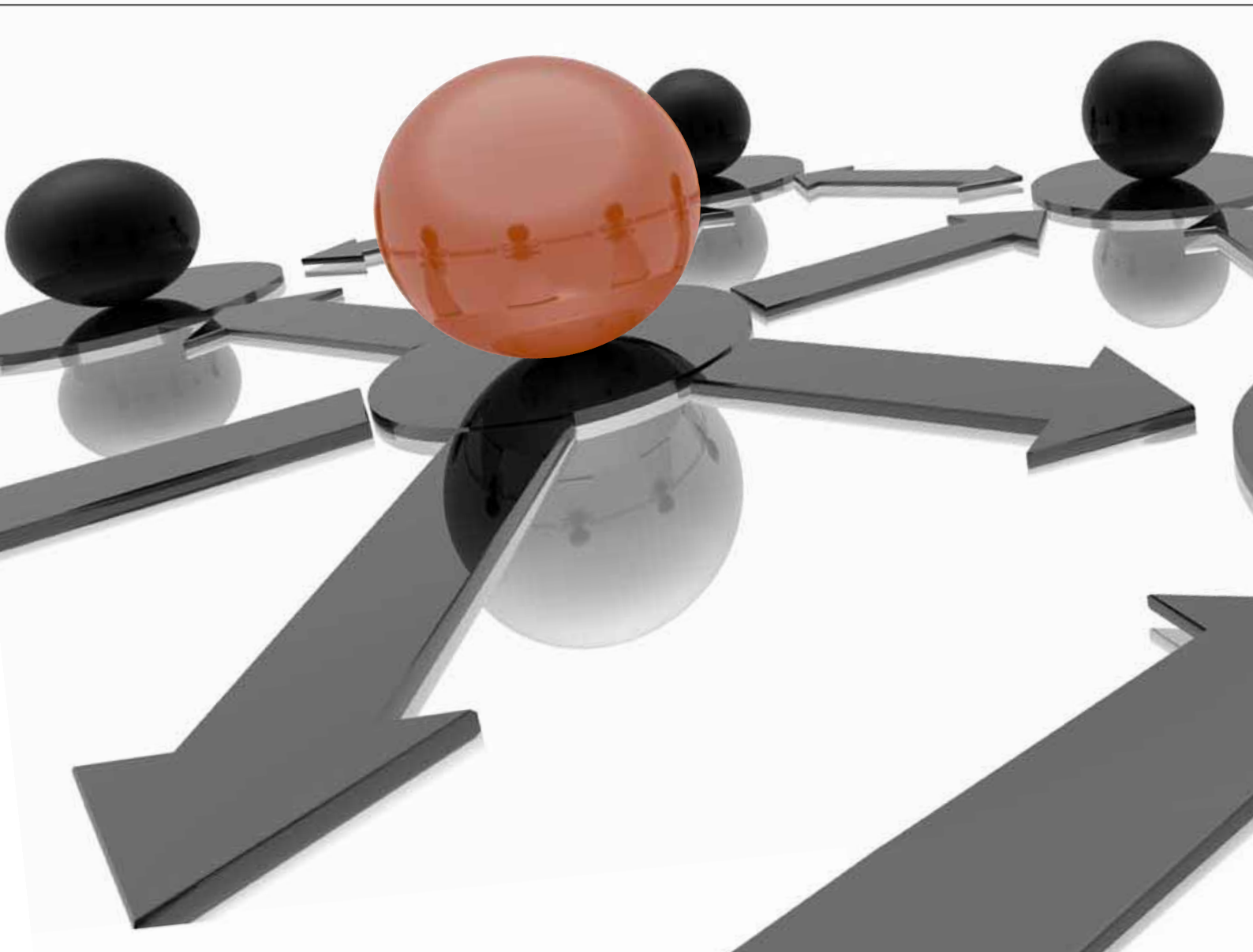
Wotruba, Thomas R./Chonko, Lawrence B./Loe, Terry W. (2001): The Impact of Ethics Code Familiarity on Manager Behavior. In: Journal of Business Ethics, Vol. 33, S. 59-69.

KONTAKT

Till Talaulicar

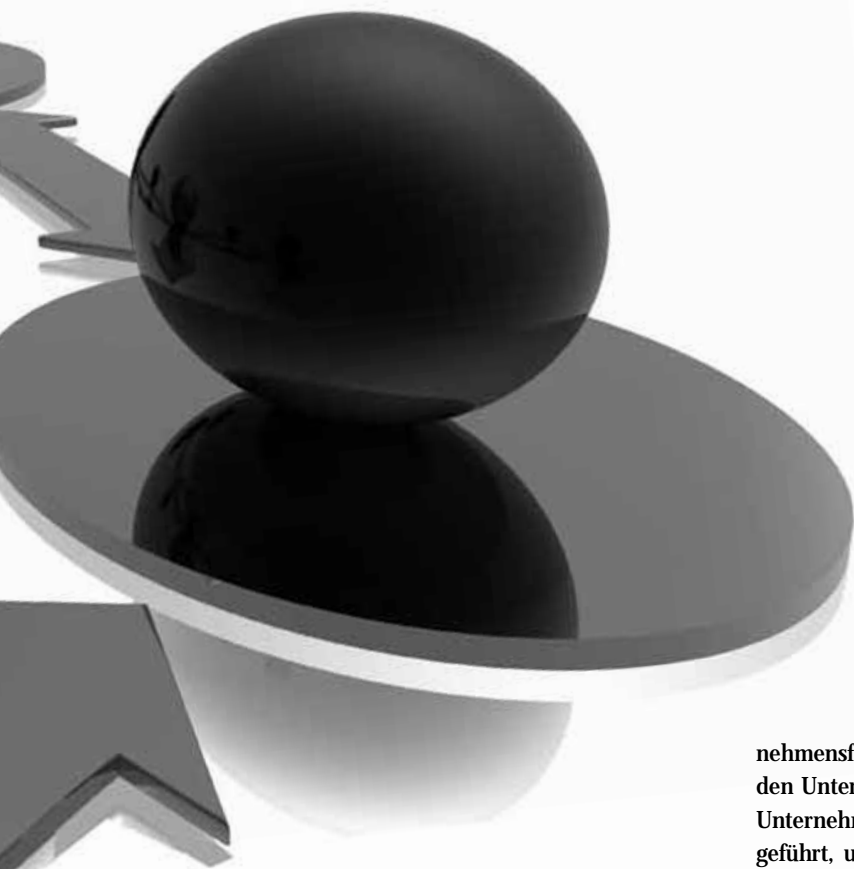
Technische Universität Berlin

t.talaulicar@ww.tu-berlin.de



Ethikprogramme in Unternehmen:

Unterstützung einer
innovationsförderlichen Gestaltung
von Unternehmenskultur?



Text: Monika Eigenstetter und Albert Löhr

1. Sozial verantwortliche Unternehmensführung und Unternehmenserfolg

Die Frage, ob Unternehmenskultur einen substantiellen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann, hat seit den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts ungebrochene Aktualität. Ouchi (1981), Peters und Waterman (1992) sowie Kotter und Heskett (1992) gelten als Pioniere der Unternehmenskultur-forschung. Eine der wesentlichen Antworten der Forschungen lautete schon damals, dass „weiche“ Faktoren der Unternehmenskultur, z.B. Mitarbeiterorientierung, mit Erfolgsmaßen der Organisation einhergehen.

Eine der derzeit aktuellen Fragen ist, ob und wie sich eine sozial verantwortliche, wertebasierte Unter-

nehmensführung auf die Unternehmenskultur und den Unternehmenserfolg auswirkt. In den deutschen Unternehmen werden vermehrt Ethikprogramme eingeführt, um sozial verantwortliches Handeln in und von Unternehmen (Social Corporate Responsibility, CSR) zu gewährleisten. Manche Kritiker der Ethikprogramme verweisen darauf, dass Ethikkodizes und -programme nur Werbemaßnahmen sind, die der Öffentlichkeit soziale Verantwortungsübernahme suggerieren, ohne diese tatsächlich umzusetzen. Andere argumentieren, dass Ethikprogramme den Unternehmen zusätzliche Regeln und Normen aufbürden und damit organisationale Ressourcen überlasten. Es wird befürchtet, dass durch „Regulierung“ und Standardisierung Wettbewerbsnachteile auftreten und wirtschaftliche Flexibilität und Innovation behindern.

Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik ging daher zusammen mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. in einer Studie der Frage nach, welche Zusammenhänge Ethikprogramme, ethisches Klima in Unternehmen und Innovationsklima aufweisen. Eine der Grundannahmen war, dass Unternehmen, die relevante Markttrends für ihre Produkte und Dienstleistungen schnell erkennen und darauf innovativ reagieren, auch andere Bedürfnisse ihrer Kunden ernsthaft aufgreifen, nämlich die nach sozialer Verantwortung in der Unternehmensführung. Es interessier-

ten zudem die Zusammenhänge der Ethikprogramme mit wünschenswerten und kontraproduktiven Verhaltensweisen der Beschäftigten in den Unternehmen.

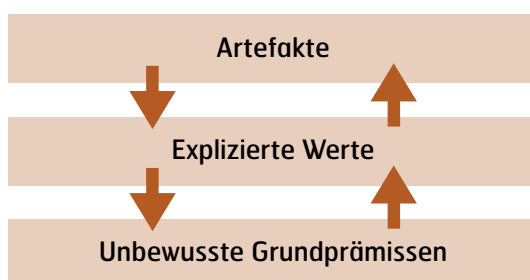
2. Unternehmenskultur, Werte und Ethikprogramme in Unternehmen

Eine sozial verantwortliche Unternehmensführung greift gesellschaftlich verankerte Werte auf. Werte sind dabei ganz allgemein ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur: Sie sind ein Kernelement aller Definitionen von Unternehmenskultur; zudem häufig der Ausgangspunkt eines unternehmensinternen Ethikverständnisses bzw. von Ethikprogrammen in Unternehmen. Damit wird versucht, bei den Beschäftigten eine gemeinsame Werte- und Leistungskultur zum Nutzen des Unternehmens auszudrücken.

2.1 Modell der Unternehmenskultur von Schein

Das Kulturmodell von Schein (1985) ist das möglicherweise am häufigsten genannte Modell in der Unternehmenskulturforschung. Schein (1985) zufolge ist Unternehmenskultur ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, welches eine Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat; dieses Muster hat sich bewährt und ist somit bindend.

Abb. 1: Modell der Unternehmenskultur von Schein



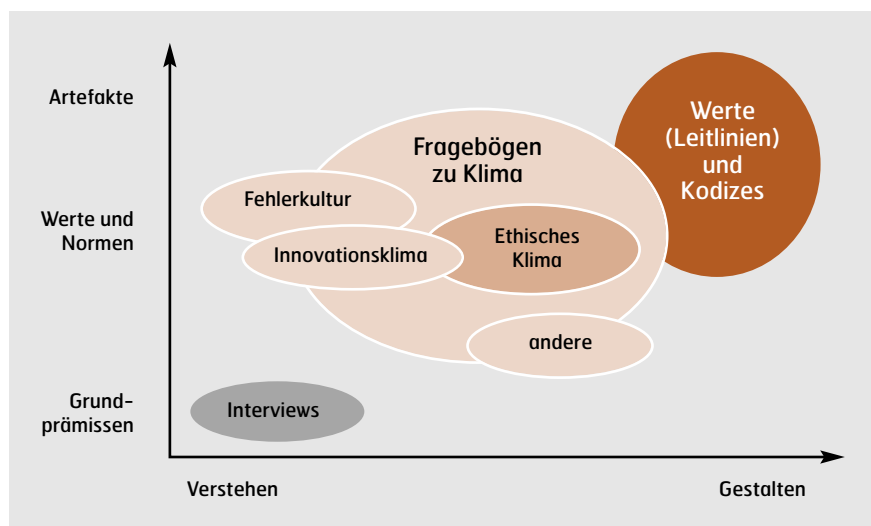
Die Grundprämissen enthalten als implizite Basis ein Wertesystem, welches an neue Mitglieder als rational und emotional richtig weitergegeben wird. Sie beinhalten die grundlegenden, unsichtbaren, unbewussten Basisannahmen über Mensch und Umwelt, Zeit oder Raum sowie die Natur der menschlichen Tätigkeiten und Beziehungen.

Nach Schein beinhaltet das Modell der Unternehmenskultur neben unbewussten Grundprämissen zwei weitere Analyseebenen: die explizierten Werte und Normen, sowie die sichtbaren Artefakte. Artefakte sind Schöpfungen, wie beobachtbares Verhalten von Beschäftigten, Technologien u. a., aber auch Strukturen oder Dokumente, z. B. Verhaltenskodizes lassen sich dazu rechnen. Zwischen Artefakten und Grundprämissen vermittelnd liegen explizierte, bewusste Werte und Normen (vergleiche Abbildung 1).

Nicht nur Schein (1985) charakterisiert Werte in ihren vielfältigen Formen als Bestandteil der Unternehmenskultur. Auch die anderen Modelle von Unternehmenskultur wie der berühmte Praxisansatz aus dem Hause McKinsey von Peters und Waterman (1982) führen erfolgreiche Unternehmenskulturen u. a. auf gemeinsam geteilte Wertebasis zurück. Vor kurzem hat Sackmann (2006) eine umfangreiche Zusammenstellung von Modellen und Instrumenten der Unternehmenskulturforschung vorgenommen. Viele davon beinhalten Werteorientierungen als Kern der Unternehmenskultur.

2.2 Werte in Unternehmen

Werte sind abstrakte Aussagen (Aussagesätze) über eine Auffassung von etwas Wünschenswertem, das für einen einzelnen oder eine Gruppe kennzeichnend ist und damit die Auswahl von Weisen, Mitteln und Zielen des Handelns beeinflusst (Kluckhohn, 1951). Werte sind übergeordnete Orientierung für eine Vielzahl von Situationen, womit sie systematisch auf einer hohen Abstraktionsebene formuliert sind („Alle Menschen sind gleich.“). Normen stellen dagegen als konkretere Aufforderungen (Aufforderungssätze) einen regulativen Maßstab dar, der



*Abb. 2:
Erfassen von Werten
der Unternehmens-
kultur (nach einem
Gestaltungsvorschlag
von Sackmann, 2006)*

die ethisch gebotene Handlungsorientierung, soziale Konvention oder das „Normale“ im Sinne eines faktischen Durchschnitts festlegt (Meyers Lexikon Online, 2002), sie sind daher in konkreten Situationen handlungsleitend („Niemand darf wegen seiner Herkunft benachteiligt werden.“)

Werte verkörpern ein Ideal; als solches sollen sie der Orientierung dienen und Verhalten steuern. So verfügen viele Unternehmen über Werte, Leitbilder oder Unternehmensphilosophien bzw. Vision-Mission-Values-Statements, durch welche das Verhalten der Mitarbeiter auf ein normatives Fundament gestellt werden und positive Reputation gegenüber den Kunden und Shareholdern erzeugt werden soll.

Unternehmenswerte können anhand des Modells von Schein (1985) auf drei Ebenen erfasst werden: als Artefakte in den Leitbildern, als bewusst explizierte Normen und Werte und als Grundprämissen. Grundprämissen sind jedoch, da vorbewusst, bei einer Analyse der Unternehmenskultur kaum zugänglich, weshalb von vielen Autoren eine Unternehmenskulturanalyse auf Ebene der explizierten, bewusstseinsfähigen Werte und Normen vorgenommen wird. Die Erfassung des Klimas ist dabei eine Möglichkeit, die faktischen Werte und Normen über Fragebogen zu erheben (vgl. dazu Sackmann, 2006).

So erlaubt z.B. das ethische Klima als eines von vielen Aspekten von Unternehmensklima die normativen Orientierungen in Unternehmen zu erfassen (Victor und Cullen, 1987).

Instrumente zur Erfassung von Unternehmenskultur lassen sich einerseits den Ebenen von Schein zuordnen, sowie danach unterscheiden, ob sie zur Beschreibung oder der Kulturgestaltung und Intervention dienen sollen (Sackmann, 2006; vergleiche Abbildung 2). Um Unternehmenskultur zu gestalten, werden z.B. Managementsysteme basierend auf unternehmenseigenen Werten und Prinzipien entwickelt und umgesetzt, die einerseits ein wünschenswertes Ideal des Unternehmens widerspiegeln, andererseits Verhaltensweisen der Mitarbeiter direkt beeinflussen sollen. Als Beispiel für ein Ethikprogramm zur Gestaltung von Unternehmenskultur kann hier das Wertemanagementsystem des Zentrums für Wirtschaftsethik (WMS^{ZW}) dienen. Auch hier werden zunächst Werte kodifiziert, bevor sie in Managementprozesse und Compliance-Programme umgesetzt werden. Rein beschreibend versteht Sackmann (2006) dagegen die Erhebungsmethoden von Schein, die überwiegend auf (Gruppen-)Interviews basieren. Ethisches Klima – von Sackmann unberücksichtigt – lässt sich dazwischen einordnen;

einerseits dient es dem Forscher dazu, den Status Quo in Unternehmen zu erheben, andererseits um Interventionsmaßnahmen einzuleiten.

2.3 Ethikkodizes und -programme

Ethikprogramme in Unternehmen basieren meist auf einem Ethikkodex, der ggf. über weitere Aktivitäten in Unternehmen (z.B. Managementsysteme) umgesetzt wird. Talaulicar (2006) unterteilt Ethikkodizes in prinzipienorientierte Kodizes und regelgeleitete Kodizes. Prinzipienorientierte Kodizes formulieren übergeordnete Ideale, wie Fairness oder Integrität, an denen ein Mitarbeiter seine Handlungen und Verhaltensweisen orientieren soll. Regelorientierte Kodizes sind dagegen als Verhaltensregeln mit hoher Verbindlichkeit formuliert, die etwas erlauben, verbieten oder gebieten, z. B. „es ist verboten, Geschenke anzunehmen“. Kodizes sind häufig regelorientiert formuliert, wie schon ein flüchtiger Blick auf die Kodizes der DAX-Unternehmen zeigt.

Nach einer Untersuchung des International Labour Office (2002), welches Verhaltenskodizes von 240 multinationalen Unternehmen untersuchte, entsprechen viele Ethikkodizes nicht den Standards der ILO Tripartite Declaration of Principles und decken damit die Bereiche der sozialen Verantwortung nur teilweise ab. Für den deutschsprachigen Raum haben Ulrich, Lunau und Weber (1998) die 550 umsatzstärksten deutschen und 224 umsatzstärksten schweizerischen Unternehmen und Banken befragt. Zum damaligen Zeitpunkt hatten erst

30% der Unternehmen einen Ethikkodex eingeführt.

Kodizes binden Unternehmensressourcen und dienen dem Risikomanagement. Betrachtet man den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen im Zusammenhang mit Ethikprogrammen, so lassen sich inkonsistente Befunde finden (vgl. Talaulicar, 2006). Dies ist nicht verwunderlich, vergegenwärtigt man sich z.B., dass Korruption zu einem wirtschaftlichen Erfolg verhelfen kann, indem man damit Aufträge sichert, aber auch gravierende wirtschaftliche Verluste zur Folge haben kann, sei es durch die Höhe der Bestechungsgelder oder den Reputationsverlust. Der Fall Siemens zeigt hier bekanntlich alle Aspekte auf.

3. Unternehmensklima und Sozialverhalten von Beschäftigten

Die Erhebung des Unternehmensklimas ist eine der häufigsten Vorgehensweisen, um Unternehmenskultur zu erfassen. Für diese Studie stehen das ethische Klima, Fehlerkultur und Innovationsklima im Vordergrund.

3.1 Ethisches Klima

Ethisches Klima kann definiert werden als geteilte Wahrnehmung der Beschäftigten über das, was in der Organisation als korrektes, moralisches Denken und Handeln angesehen wird (Victor und Cullen, 1988). Victor und Cullen (1987, 1988) entwickelten

Tabelle 1: Klimatypen des ethischen Klimas

		Analyseebene		
		Individuum	Team/Organisation	Gesellschaft/Allgemeinheit
Moralisches Niveau	Egoismus	Eigeninteresse	Organisationsprofit	Effizienz
	Fürsorge	Freundschaft	Teaminteresse	Soziale Verantwortung
	Prinzipienorientierung	Persönliche Moral	Regeln und Prozesse	Gesetze und Berufskodizes

ein Instrument, den „Ethical Climate Questionnaire“ (ECQ) der vor allem im angelsächsischen Raum verwendet wird und von Eigenstetter (2006) in der Version nach Cullen, Victor und Bronson (1993) erstmals ins Deutsche übertragen wurde. Theoretischen Hintergrund für die Dimensionen des ECQ bilden (1) Kohlbergs (1976) Theorie zur Entwicklung des moralischen Urteilens und (2) die soziologische Rollentheorie (Merton, 1957 sowie Gouldner, 1958). Aus diesen Theorien lassen sich (1) drei Niveaus moralischer Orientierung ableiten: Egoismus, Fürsorge und Prinzipienorientierung, und (2) drei Analyseebenen in Form von Referenzgruppen: Individuum, Team/Organisation und Gesellschaft/Allgemeinheit.

Wenn man die beiden Dimensionen „moralisches Niveau“ und „Analyseebene“ kombiniert, ergeben sich neun Typen des ethischen Klimas (vgl. Tabelle 1). Diese neun Klimatypen lassen sich faktorenanalytisch auf drei bis fünf Dimensionen reduzieren (im Überblick dazu Maesschalk, 2004). Martin und Cullen (2006) postulieren fünf gültige Klimatypen. Eigenstetter (2006) fand vier Faktoren für die deutsche Übersetzung. Peterson (2002) bestätigte dagegen konfirmatorisch die theoretische Struktur mit neun Klimatypen.

Nach einer aktuellen Zusammenstellung von Martin und Cullen (2006) zu Befunden des ECQ bestehen positive Zusammenhänge zwischen fürsorgeorientierten Klimatypen (‘Teaminteresse‘ und ‘Freundschaft‘) und Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter; dagegen geht kontraproduktives, unternehmensschädigendes Verhalten mit einem Klima einher, das von ‘Eigeninteresse‘ geprägt ist. Vergleichbare Befunde lassen sich auch für die deutsche Übersetzung bestätigen (Eigenstetter, 2006). Die Beschäftigten zeigen sich in einem fürsorgenden Unternehmensklima involvierter. Sie sind stolz, dem Unternehmen anzugehören, und fühlen sich dem Unternehmen verpflichtet. Je höher dagegen ein von Eigeninteresse geprägtes Klima ist, desto weniger identifizieren sich Beschäftigte mit dem Unternehmen. Das Klima ‘Eigeninteresse‘

hängt mit charakteristischen Wahrnehmungen der Beschäftigten in ihrem Unternehmen zusammen, u.a. mit Ungerechtigkeit in Lohn- und Leistungsbeurteilungen, Klügelwirtschaft und unattraktiven Sozial- und Nebenleistungen.

3.2 Fehlerkultur und Innovationsklima

Ein systematisches Fehlermanagement ist Bestandteil sozialer Verantwortung in Unternehmen. Ein schnelles Erkennen von Fehlern und ein systematisches Verhindern weiterer Fehler sind z.B. Aufgaben der betrieblichen Sicherheit und zentrale Managementaufgaben, gerade in den gefahrenträchtigen High-Reliability-Organisationen wie Chemieunternehmen oder Flugverkehr. Der Zusammenhang zwischen einer konstruktiven Fehlerkultur und sozialer Verantwortung wird in verschiedenen Studien immer wieder angesprochen, wenn auch selten intensiv ausgeführt (Reason, 2000; Helmreich und Merritt, 2000; van Dyck, Frese, Baer und Sonnentag, 2005), z.B. in Bezug auf Katastrophen (wie die Kernkraftwerk-Katastrophe von Tschernobyl oder Flugzeugunfälle) aber auch in Bezug auf negative Konsequenzen für Mitarbeiter und Kunden (durch aus Fehlern resultierenden Zeitverluste, Qualitätsmängel bei Produkten, Schuldzuweisungen und daraus entstehenden Konflikten innerhalb von Teams).

Wenn Fehler und Probleme in Unternehmen konstruktiv und als Herausforderung betrachtet werden, stimulieren sie Lernprozesse, die neue Arbeitswege aufzeigen und Innovationen fördern (van Dyck, Frese, Baer und Sonnentag, 2005). Entsprechend wird ein Zusammenhang zwischen Fehlerkultur in Unternehmen und Innovationsklima vermutet. Ein ausgeprägtes Innovationsklima ist in Unternehmen von besonderem Interesse, da Innovationen in Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen stehen und damit den Fortbestand des Unternehmens sichern. Innovation stellt einen Prozess dar, mit dem die Effektivität des Unternehmens in sich schnell ändernden und herausfordernden Umgebungsbedingungen

aufrechterhalten oder verbessert wird und wird definiert als die Einführung von Prozessen, Produkten oder Prozeduren in eine Gruppe, Organisation oder breitere Gesellschaft, welche neu für die jeweilige Zielgruppe sind und dieser einen Nutzen bringen (West und Anderson, 1996).

Das Innovationsklima misst demnach das Ausmaß der Förderung und Unterstützung von neuen Ideen und innovativen Ansätzen in einem Unternehmen (Patterson et al., 2005). Innovationen können nur erfolgreich sein, wenn sie von einem Klima begleitet werden, das initiatives Verhalten unterstützt und emotionale Sicherheit beim Experimentieren mit neuen Arbeitsweisen verspricht. Baer und Frese (2003) belegen, dass das Innovationsklima in mittelständischen Unternehmen sogar den Return on Investment vorhersagen kann und nur bei einem Klima sozialer Unterstützung und Sicherheit vorherrscht. Ähnliche Befunde gibt es von Degener (2004), Blume und Gerstlberger (2007), die belegen, dass ein konstruktives und mitarbeiterorientiertes Klima in den Unternehmen mit Innovationen und einem höherem Return on Investment einhergehen. Bisher galt allerdings nur wenig Forschungsinteresse dem expliziten Zusammenhang von ethischem Klima und Innovation, mit Ausnahme der Arbeit von Ruppel und Harrington (2000), die einen positiven Zusammenhang zwischen ethischem Klima und Innovation finden. Ebenso wurden bislang auch keine Annahmen zur Fehlerkultur eines von Verantwortungsübernahme und Fürsorgeorientierung beherrschten Unternehmensklimas überprüft.

3.3 Berufsbezogenes Sozialverhalten

Nur wenn Beschäftigte gewillt sind, sich über die organisatorisch vorgeschriebenen Verhaltensweisen hinaus in die Unternehmensaktivitäten einzubringen, wird Innovation möglich. Umgekehrt wird unternehmensschädigendes Verhalten nichts zum Unternehmenserfolg beitragen. Beides ist Ausdruck berufsbezogenen Sozialverhaltens, welches Muck (2006) definiert als ein interpersonales Verhalten, das sich nicht

nur an andere Individuen richtet, sondern auch Gruppen und Organisation umfasst. Es sind alle Handlungen gemeint, „die das Verhältnis zu sozialen Einheiten widerspiegeln“ (S. 528). Die hier interessierenden Aspekte des berufsbezogenen sozialen Verhaltens sind kontraproduktives Arbeitsverhalten (auch *Contraproductive Work Behavior*; CWB) und *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior ist ein Arbeitsverhalten, das nicht explizit vorgeschrieben ist, nicht extra vergütet wird, aber der Organisation nützt (Nerdinger, 2004). Es umfasst eine Menge wünschenswerter Verhaltensweisen, nämlich ein arbeitsbezogenes Engagement, das über explizite Rollenerwartungen hinausgeht und lässt sich mehrdimensional beschreiben. Nach Smith, Organ und Near (1983) lassen sich zwei Hauptdimensionen herausfiltern: Altruismus, direkte Hilfeleistungen für Andere, und allgemeine Einsatzbereitschaft als eine Form von Gewissenhaftigkeit. Ebenso führen Motowidlo und Van Scotter (1994) *Organizational Citizenship Behavior* auf zwei Dimensionen zurück: kollegiale Unterstützung und berufliche Hingabe sowie Engagement und Regelorientierung im Dienste des Unternehmens.

Unter kontraproduktivem Verhalten versteht man dagegen alle unerwünschten Verhaltensweisen, die mit hohen Kosten für ein Unternehmen verbunden sind. Dazu zählen z.B. das Entwenden von Gegenständen, das Beschönigen von Berichten, das Vertuschen von Fehlern, aber auch Alkoholmissbrauch, Mobbing, sexuelle Belästigung, Diskriminierung, Sabotage, unentschuldigtes Fernbleiben (Bennett und Robinson, 2000; Fox, Spector und Miles, 2001; Robinson und Bennett, 1995; Sackett, 2002).

Auch wenn beide Verhaltensweisen, *Organizational Citizenship Behavior* und kontraproduktives Verhalten, zueinander gegensätzlich erscheinen und negativ miteinander korrelieren, sind sie nicht als zwei Pole von Arbeitsverhalten aufzufassen. *Organizational Citizenship Behavior* und kontraproduktives Verhalten können in einer Person durchaus nebeneinander bestehen. Gemeinsam ist aber beiden Kon-

strukturen, dass sowohl kognitive als auch emotionale Faktoren als ursächlich erachtet werden. Dazu zählen wahrgenommene Ungerechtigkeit, Arbeitszufriedenheit oder erlebte Verbundenheit, Loyalität, Zugehörigkeit und Identifikation gegenüber dem Unternehmen. Positive Emotionen und Kognitionen sind hierbei wesentlich für Organizational Citizenship Behavior, negative dagegen für kontraproduktives Verhalten (zusammenfassend Muck, 2006).

Das Ethics Resource Center (2003, 2005, 2007) beschreibt berufsbezogenes Sozialverhalten im Zusammenhang mit Ethikkodizes und -programmen. Je mehr die Kodizes mit weiteren Aktivitäten verbunden sind (z.B. Trainings, Hotlines, Audits), desto höher ist tendenziell der respektvolle Umgang der Beschäftigten untereinander und desto seltener wird z.B. kontraproduktives, unternehmensschädigendes Verhalten wie Diebstahl oder Mobbing berichtet. Umgekehrt wird eine erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen berichtet sowie eine erhöhte Einsatzbereitschaft und der Wunsch, weiterhin für das Unternehmen tätig zu sein. Ethikprogramme und Leitbilder könnten daher probate Instrumente sein, um eine förderliche Unternehmenskultur zu gestalten, die einen zweiseitigen Nutzen aufweist: einerseits für die Beschäftigten, die sich in einem konstruktiven Klima wohler fühlen als auch für das Unternehmen selbst, indem es wirtschaftlich erfolgreich ist.

4. Ableitung der Fragestellungen

Auch wenn der direkte Zusammenhang zwischen Ethikprogrammen und wirtschaftlichem Erfolg unklar ist, so wird doch immer die Bedeutung von Kodizes für ein ethisches Unternehmensklima, für das Arbeitsverhalten und die Befindlichkeit der Mitarbeiter herausgestellt. Weitere förderliche Aspekte von Ethikprogrammen werden vermutet.

1. Es gilt als unklar, ob Ethikprogramme sich förderlich oder hemmend auf Innovationsklima und Feh-

lermanagement auswirken. Daher wurde von uns untersucht, ob sich Unternehmen mit Ethikkodizes im ethischen Klima und im Innovationsklima und der Fehlerkultur unterscheiden.

2. Überprüft wurde zudem der Zusammenhang zwischen Innovationsklima, Fehlerkultur und dem ethischen Klima, da zu vermuten ist, dass Unternehmen, die sich eher an Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter und Kunden sowie gesellschaftlichen Bedürfnissen orientieren und damit sozial verantwortlich agieren, auch ein höheres Innovationsklima aufweisen.

3. Organisationskultur lässt sich nicht zuletzt in den Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter selbst erfassen. Wünschenswerte Verhaltensweisen sind Organizational Citizenship Behavior, das in einem konstruktiven Klima vermehrt beobachtet werden sollte. Dagegen gilt kontraproduktives Verhalten als destruktives, unternehmensschädigendes Verhalten, das es zu verhindern gilt und sich eher in einem von Eigeninteresse dominierten Klima finden sollte.

5. Methodik

5.1 Stichprobe

Zum Zwecke unserer Studie wurde eine repräsentative Zufallsauswahl von Personalverantwortlichen aus 600 Mitgliedsunternehmen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) postalisch und per Email gebeten, einen umfangreichen Fragebogen zu Unternehmensklima und -kultur zu beantworten. 132 Personen begannen mit der Bearbeitung des Fragebogens; 89 (67%) beantworteten ihn vollständig. Die Personen gehörten überwiegend den oberen Hierarchieebenen an: Nach der Tätigkeit befragt, gehörten 64% der Befragten dem Personalwesen, 11% dem Management an.

Es haben bei der Befragung mehr Personen aus großen Unternehmen geantwortet als es gemessen an den ordentlichen Mitgliedern der DGFP-Mitgliedsunternehmen zu erwarten gewesen wäre.

Unternehmen bis 250 Mitarbeitern und Unternehmen von 501 bis 1000 Mitarbeitern waren unterrepräsentiert. Da sich aber bei den Befragungen zwischen den Mitgliedern großer und kleinerer Unternehmen keine Unterschiede ergaben, wird im Weiteren nicht auf diesen Bias eingegangen.

5.2 Instrumente

Der umfangreiche Fragebogen, der als Papier- und Bleistiftversion sowie als Online-Version vorlag, fragte u.a. nach

- Branchen und Unternehmensgröße
- wertorientierten Leitbildern, Verhaltenskodizes und deren Umsetzung in den Unternehmen
- Dilemmata mit Stakeholdern
- ethischem Klima (Cullen, Victor und Bronson 1993) in deutscher Übersetzung (Eigenstetter, 2006; gekürzt)
- Innovationsklima (Subskala übersetzt nach Patterson et al., 2006)
- Fehlerkultur (gekürzt und geringfügig modifiziert nach van Dyk, et al. 2004)
- affektivem Commitment (Felfe et al., 2004)
- Organizational Citizenship Behavior (gekürzt nach Moonman und Blakely (1995) in der Übersetzung von Koch (2001)
- abweichendem Verhalten (vier Items)
- und Unternehmensergebnissen.

Die meisten Fragen wurden anhand von fünfstufigen Skalen (1 = stimme gar nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu) beantwortet.

6. Ergebnisse

6.1 Werte und Kodizes in den befragten Unternehmen

Aus der Vielzahl von Ergebnissen werden hier nur einige für die Praxis besonders aussagekräftige Befunde vorgestellt. Berichtet werden signifikante Ergebnisse auf dem 5%-Niveau. Ein ausführlicher

Ergebnisbericht der Studie von Eigenstetter, Löhr und Driesel (2007) findet sich auf der Homepage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung und kann dort kostenfrei heruntergeladen werden.

6.1.1 Auftretenshäufigkeiten von Werten und Kodizes

118 Personen stimmten zu, dass irgendeine Form eines Kodex im Unternehmen vorliegt. Mit 97 Nennungen waren Werte bzw. Leitbilder (Vision-Mission-Value-Statements) am häufigsten verbreitet. 76 Personen berichteten über einen Kodex zu Korruption, 60 berichteten über einen CSR-Kodex. Betrachtete man die gemeinsamen Auftretenshäufigkeiten, wurden mit 54 Nennungen das gleichzeitige Auftreten von Werten, Korruption und CSR am häufigsten genannt (Tabelle 2).

6.1.2 Implementierung von Werten und Kodizes in Unternehmen

Die Befragten wurden gebeten, sich einen der im Unternehmen vorhandenen Kodizes oder die Werte zu vergegenwärtigen. Sie sollten beantworten, wie Kodizes und Werte im Unternehmen umgesetzt werden. Die meisten Befragten (64 Personen) nahmen zu den unternehmenseigenen Werten Stellung. 20 Personen entschieden sich für die Beantwortung der Aussagen in Bezug auf die Korruptionskodizes und 16 in Bezug auf CSR-Kodizes. Bei einem theoretisch zu erwartenden Mittelwert von 3 erwies sich, dass Unternehmenswerte in ihrer Umsetzung im Vergleich zu Korruptions- und CSR-Kodizes nur wenig kontrolliert oder sanktioniert werden (vgl. Tabelle 3). Dargestellt werden jene 7 Aussagen, die sich bei einem multivariaten Mittelwertvergleich signifikant unterschieden.

Kodizes werden meist erstellt, um auftretende Konflikte mit Stakeholdern besser handhaben zu können. Betrachtet wurden daher die Konflikte mit Mitarbeitern, Lieferanten, Konsumenten, Konflikte mit gesellschaftlicher Relevanz, Konflikte mit staatlichen Stellen und Eigentümern (Shareholder). Insgesamt erschien das Konfliktpotenzial nicht allzu aus-

Tabelle 2: Auftretenshäufigkeiten von unternehmenseigenen Werten und Kodizes

Werte			Korruptionskodex		Gesamt
			nicht vorhanden	vorhanden	
nicht vorhanden	CSR-Kodex	nicht vorhanden	6	6	12
		vorhanden	1	2	3
	Gesamt		7	8	15
vorhanden	CSR-Kodex	nicht vorhanden	18	22	40
		vorhanden	3	54	57
	Gesamt		21	76	97

Tabelle 3: Mittelwerte zu Aussagen über die Implementierung von Kodizes in Unternehmen

	Werte	Korruptions-kodex	CSR-Kodex
N	64	20	16
Die Mitarbeiter verstehen die organisationseigenen Werte/Standards als handlungsleitend für ihren beruflichen Alltag.	3,2	3,9	3,8
Leitende Angestellte und Mitarbeiter mit Führungsaufgaben werden zur Rechenschaft gezogen, wenn sie die Werte/Standards der Organisation missachten.	3,2	4,2	3,9
Es wird regelmäßig geprüft, ob die Werte/Standards der Organisation gelebt werden.	2,9	3,7	3,7
Es gibt einen eigenen Mitarbeiter oder eine eigene Telefonnummer in der Organisation, wo man sich Rat bei Konflikten mit Werten/Standards holen kann.	2,7	4,6	3,9
Die Werte/Standards unserer Organisation gelten auch für unsere Zulieferer.	2,7	3,7	3,4
Es gibt klar definierte Sanktionen für Verhalten, das von den organisationseigenen Werten/Standards abweicht.	2,6	4,0	3,6
Die Ergebnisse der Überprüfung der gelebten Organisationswerte/Standards werden für die Beurteilung und Beförderung von Mitarbeitern herangezogen	2,5	3,2	3,1

Kodierung „stimme gar nicht zu“ (1) bis „stimme voll und ganz zu“ (5)

Tabelle 4: Mittelwerte in den Typen des ethischen Klimas

		Analyseebene		
		Individuum	Team/Organisation	Gesellschaft/Allgemeinheit
Moralisches Niveau	Egoismus	Eigeninteresse 2,5	Organisationsprofit 3,4	Effizienz 3,8
	Fürsorge	Freundschaft 2,6	Teaminteresse 3,2	Soziale Verantwortung 3,5
	Prinzipienorientierung	Persönliche Moral 2,5	Regeln und Prozesse 3,3	Gesetze und Berufskodizes 3,5

Kodierung „stimme gar nicht zu“ (1) bis „stimme voll und ganz zu“ (5)

Tabelle 5: Zusammenhang des Innovationsklimas mit ethischen Klimatypen

		Analyseebene		
		Individuum	Team/Organisation	Gesellschaft/Allgemeinheit
Moralisches Niveau	Egoismus	-- Eigeninteresse (-,48**)	Organisationsprofit (,10)	++ Effizienz (,27**)
	Fürsorge	++ Freundschaft (,31**)	++ Teaminteresse (,41**)	++ Soziale Verantwortung (,32**)
	Prinzipienorientierung	Persönliche Moral (-,06)	++ Regeln und Prozesse (,25**)	++ Gesetze und Berufskodizes (,44**)

++ bezeichnet einen mittleren positiven Zusammenhang, + einen geringen positiven Zusammenhang, - und - sind analog zu interpretieren.
Korrelationen in Klammern: **signifikant auf dem 1 %-Niveau, *signifikant auf dem 5 %-Niveau

Tabelle 6: Zusammenhang der Fehlerkultur mit ethischen Klimatypen

		Analyseebene		
		Individuum	Team/Organisation	Gesellschaft/Allgemeinheit
Moralisches Niveau	Egoismus	Eigeninteresse (-,02)	Organisationsprofit (,06)	Effizienz (,10)
	Fürsorge	Freundschaft (,17)	Teaminteresse (,02)	Soziale Verantwortung (,24**)
	Prinzipienorientierung	Persönliche Moral (-,07)	++ Regeln und Prozesse (,25**)	++ Gesetze und Berufskodizes (,27**)

++ bezeichnet einen mittleren positiven Zusammenhang, + einen geringen positiven Zusammenhang, - und - sind analog zu interpretieren.
Korrelationen in Klammern: **signifikant auf dem 1 %-Niveau, *signifikant auf dem 5 %-Niveau

geprägt. Mit einem Mittelwert von 3,7 wurden Dilemmata mit Mitarbeitern am relevantesten eingeschätzt, am wenigsten bedeutsam wurden Konflikte mit staatlichen Stellen oder Shareholdern wahrgenommen (2,1 und 2,0). In einem Unternehmensvergleich zeigte sich: Unternehmen mit Korruptionskodizes berichteten gegenüber Unternehmen ohne Kodizes signifikant mehr Konflikte sowohl mit Konsumenten als auch mit Lieferanten. Unternehmen mit CSR-Kodizes gewichteten Konflikte mit Konsumenten, Lieferanten, staatlichen Stellen und Konflikte mit gesellschaftlicher Relevanz höher als Unternehmen ohne CSR-Kodizes. Damit verweisen die berichteten Konflikte auf eine erhöhte Sensibilität im Unternehmen und die Bereitschaft, sich mit den Konflikten auseinander zu setzen.

6.2 Ethisches Klima, Innovationsklima, Fehlerkultur

6.2.1 Ethisches Klima und Kodizes

Die neun Ausprägungen des ethischen Klimas unterschritten in zwei Klimatypen den theoretisch zu erwartenden Mittelwert von 3. ‚Eigeninteresse‘ war nach Aussagen der Befragten zusammen mit ‚persönlicher Moral‘ am wenigsten in den Unternehmen zu finden (jeweils 2,5). Am höchsten gewichtet wurden die Klimatypen ‚Effizienz‘ (mit 3,8), dicht gefolgt von ‚sozialer Verantwortung‘ und ‚Gesetzen und Berufskodizes‘ (jeweils mit 3,5). Das bedeutet, individuelle Orientierungen waren in den befragten Unternehmen von untergeordneter Bedeutung; eine Orientierung an Gesellschaft und Allgemeinheit war dagegen am höchsten ausgeprägt (vergleiche Tabelle 4).

Da die Reliabilitäten (Messgenauigkeit) der theoretisch postulierten Skalen insgesamt als ausreichend zu bewerten sind (nur ‚persönliche Moral‘ liegt mit $\alpha = ,41$ unter dem Mindestwert von 0,5), wurden die neun theoretischen Klimatypen von Cullen, Victor und Bronson (1993) für weitere Berechnungen zunächst beibehalten.

Betrachtete man die Klimaausprägungen in Bezug

auf die vorhandenen Kodizes, wurden aus Unternehmen mit Korruptionskodizes signifikant geringere Ausprägungen in ‚Unternehmensprofit‘ und ‚persönliche Moral‘ berichtet. Bei vorhandenen CSR-Kodizes war das ‚Eigeninteresse‘ signifikant vermindert; ‚Teaminteresse‘ und ‚Gesetze und Berufskodizes‘ dagegen signifikant erhöht.

6.2.2 Zusammenhänge des ethischen Klimas mit Innovationsklima und Fehlerkultur

In Abschnitt 3.2 wurde darauf verwiesen, dass erfolgreiche Prozessinnovationen in der Regel von einem mitarbeiterorientierten, innovationsförderlichen Klima begleitet werden (Baer und Frese, 2003). Insofern ist anzunehmen, dass fürsorgeorientierte Klimatypen (‚Freundschaft‘, ‚Teaminteresse‘ und ‚Soziale Verantwortung‘) mit Innovationsklima einhergehen. Ähnliches gilt für Fehlerkultur: Auch hier ist zu vermuten, dass das ethische Klima ‚Soziale Verantwortung‘ mit Fehlerkultur korrespondiert. Zudem sollten Fehlerkultur und Innovationsklima positiv zusammenhängen, was sich bestätigt: die Korrelation beträgt $r = ,27^{**}$. Ein Blick auf die Tabellen 5 und 6 unterstützt die weiteren Annahmen: Innovationsklima korrespondiert mit fürsorgeorientierten Klimatypen; Fehlerkultur und ‚Soziale Verantwortung‘ hängen zusammen.

Mit beiden Klimatypen korrespondierten darüber hinaus die Klimatypen ‚Regeln und Prozesse‘ sowie ‚Gesetze und Berufskodizes‘. So scheint der durch die Praxis befürchtete Wettbewerbsnachteil durch zusätzliche Regeln und Standardisierung nicht vorhanden zu sein.

Mit Innovationsklima geht neben den fürsorgeorientierten Klimatypen ‚Effizienz‘ einher. Damit zeigt sich deutlich eine unterschiedliche Zusammenhangsstruktur des ethischen Klimas mit Innovationsklima und Fehlerkultur. Der Unterschied findet sich überwiegend v.a. in den fürsorgeorientierten Klimatypen ‚Freundschaft‘ und ‚Teaminteresse‘ und ‚Effizienz‘. Auffallend ist auch, dass Innovationsklima deutlich einem auf Eigeninteresse basierenden Klima entgeg-

Tabelle 7: Zusammenhang des kontraproduktiven Verhaltens mit ethischen Klimatypen

		Analyseebene		
		Individuum	Team/Organisation	Gesellschaft/Allgemeinheit
Moralisches Niveau	Egoismus	-- Eigeninteresse (,45**)	Organisationsprofit (,07)	-- Effizienz (-,31**)
	Fürsorge	- Freundschaft (-,24*)	-- Teaminteresse (-,37**)	- Soziale Verantwortung (-,21*)
	Prinzipienorientierung	Persönliche Moral (,19)	-- Regeln und Prozesse (-,25**)	-- Gesetze und Berufskodizes (-,43**)

++ bezeichnet einen mittleren positiven Zusammenhang, + einen geringen positiven Zusammenhang, - und - sind analog zu interpretieren. Korrelationen in Klammern: **signifikant auf dem 1 %-Niveau, *signifikant auf dem 5 %-Niveau

Tabelle 8: Zusammenhang der „kritischen Loyalität“ mit ethischen Klimatypen

		Analyseebene		
		Individuum	Team/Organisation	Gesellschaft/Allgemeinheit
Moralisches Niveau	Egoismus	-- Eigeninteresse (-,29**)	Organisationsprofit (-,04)	Effizienz (,19)
	Fürsorge	Freundschaft (,17)	+ Teaminteresse (,21*)	Soziale Verantwortung (,01)
	Prinzipienorientierung	Persönliche Moral (-,06)	Regeln und Prozesse (,04)	++ Gesetze und Berufskodizes (,30**)

++ bezeichnet einen mittleren positiven Zusammenhang, + einen geringen positiven Zusammenhang, - und - sind analog zu interpretieren. Korrelationen in Klammern: **signifikant auf dem 1 %-Niveau, *signifikant auf dem 5 %-Niveau

genläuft, anders als bei Fehlerkultur, bei welcher sich keinerlei Zusammenhang mit ‚Eigeninteresse‘ findet.

6.2.3 Vorhersage des Innovationsklimas durch das ethische Klima

Die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Aspekten des ethischen Klimas und Innovationsklima wurde nochmals analysiert, da hier der Zusam-

menhang mit den Klimatypen ‚Regeln und Prozesse‘ sowie ‚Gesetze und Berufskodizes‘ überraschte. Ausgewählt wurden nur die Fälle, in denen alle Items des ethischen Klimas beantwortet wurden (N=79). Um die Anzahl der korrelierten Prädiktoren für eine Regression zu reduzieren – einige Klimatypen korrelierten hoch miteinander – wurde eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt. Es ließen

sich für das ethische Klima vier gut interpretierbare Klimafaktoren mit einer aufgeklärten Varianz von 55% bestimmen:

■ Individueller Eigennutz: Eigeninteresse (EI) und individuelle Prinzipien (PI)

■ Allgemeine Fürsorge: Teaminteresse (BL), Interesse an Einzelperson (Freundschaft, BI) sowie Orientierung an Kunden und Gesellschaft (soziale Verantwortung, BC)

■ Regeltreue: Orientierung an Regeln und Prozessen des Unternehmens (PL), Gesetzen und Berufskodizes (PC)

■ Gewinnorientierung: Orientierung an Unternehmensprofit (EL) und Effizienz (EC)

Ließ man das Innovationsklima mittels Regression als abhängige Variable aus Faktoren des ethischen Klimas und Kodizes vorhersagen, ergab das signifikante Modell mit der höchsten Aufklärung (adj. $R^2=0,24$; $F(4,74)=7,17$; Rückwärtsselektion stepwise) vier Prädiktoren. Als Klimafaktoren konnten Fürsorge, Gewinnorientierung und individueller Eigennutz (dieses mit negativem Vorzeichen) das Innovationsklima vorhersagen, zudem aber auch ein Korruptionskodex. Die Regressionsgleichung zur Vorhersage des Regressionsklimas lautete:

$$\text{Innovationklima} = 1,74 + 0,42 \text{ Fürsorge} - 0,32 \text{ individueller Eigennutz} + 0,26 \text{ Gewinnorientierung} + 0,2 \text{ Korruptionskodex.}$$

Das für uns wichtigste Ergebnis: Kodizes sind nach den vorliegenden Daten nicht als Hemmnis für ein Innovationsklima zu betrachten.

6.3 Berufsbezogenes Sozialverhalten in Abhängigkeit von Klima und Kodizes

Die Items der Skala zu Organizational Citizenship Behavior ließen sich mit einer Hauptkomponentenanalyse auf zwei Faktoren reduzieren: der eine Faktor ließ sich als „Gewissenhaftigkeit“ charakterisieren, der zweite Faktor wurde als „kritische Loyalität“ bezeichnet, da er neben Hilfeleistungen für Kollegen und Verteidigung des Unternehmens nach innen und außen auch kritische Stellungnahmen innerhalb des

Unternehmens umfasste. Da der Faktor Gewissenhaftigkeit mit den Klimavariablen nicht korrelierte, wird nur über den Faktor kritische Loyalität berichtet. Zudem interessieren die Zusammenhänge mit kontraproduktivem Verhalten.

Kodizes sind überwiegend verbotsorientiert formuliert, da sie kontraproduktives Verhalten verhindern sollen. Doch ob Kodizes vorhanden waren oder nicht, machte nach der Befragung keinen Unterschied bei Verhaltensweisen wie Diebstahl, Berichtsfälschung u.a. Allerdings ließ sich bei Unternehmen mit CSR-Kodizes eine erhöhte kritische Loyalität feststellen.

Aussagekräftiger war der Zusammenhang des berufsbezogenen Sozialverhaltens mit dem ethischen Klima. 7 von 9 Klimatypen zeigten einen Zusammenhang mit kontraproduktivem Verhalten (vgl. Tabelle 7). Sehr augenfällig war: Je höher das ‚Eigeninteresse‘ in Unternehmen, desto mehr kontraproduktives Verhalten wurde berichtet; dagegen zeigten nahezu alle anderen Klimatypen einen negativen Zusammenhang mit unternehmensschädigenden Praktiken. Besonders deutlich wurde dies für ‚Gesetze und Berufskodizes‘ und ‚Teaminteresse‘ sowie ‚Effizienz‘. Je ausgeprägter diese Klimatypen waren, desto weniger unternehmensschädigendes, kontraproduktives Verhalten wurde berichtet.

Weniger vielfältig und ausgeprägt waren die Zusammenhänge mit der kritischen Loyalität: Nur drei Klimatypen zeigten Zusammenhänge auf: Je höher das ‚Eigeninteresse‘ desto weniger kritische Loyalität zeigten die Befragten. Dagegen zeigte sich, je höher das ‚Teaminteresse‘ bzw. je höher ‚Gesetze und Berufskodizes‘, desto eher waren die Beschäftigten hilfsbereit, verteidigten das Unternehmen nach außen und zeigten sich auch intern kritisch (vgl. Tabelle 8).

7. Diskussion

Durch die Unterstützung der Studie durch die Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. war es möglich, innerhalb einer repräsentativen Stichprobe

Personalverantwortliche als eine besondere Zielgruppe in Unternehmen anzusprechen, um einen Überblick über den aktuellen Stand von Ethikprogrammen sowie Zusammenhänge mit Klima in Unternehmen und Verhaltensweisen von Beschäftigten zu erheben.

7.1 Ethikkodizes

Viele Unternehmen verfügen über Leitbilder und Werte. Dagegen sind Kodizes noch nicht in der gleichen Anzahl in Unternehmen vorhanden. Das verwundert nicht, vergegenwärtigt man sich, dass nach den vorliegenden Befunden Korruptionskodizes und CSR-Kodizes mit einem ungleich höheren Aufwand als Werte umgesetzt werden. Kodizes sind vom Ansatz her sanktionsbewehrter als Werte, was Kontrollstrukturen erfordert.

Kontrolle erhöht die Wahrscheinlichkeit, relevante Konflikte und Risiken zu entdecken. So werden bei vorhandenen Kodizes Konflikte und Dilemmata mit Stakeholdern häufiger berichtet. Das verweist insgesamt auf eine erhöhte Sensibilität für kritische Themen und die Bereitschaft, sich mit möglichen Konflikten auseinander zu setzen. Vergleichbares berichtet Bussmann (2007) im Bereich der Wirtschaftskriminalität. Dort berichten z.B. Unternehmen mit Kontrollmechanismen mehr unternehmensschädliches Verhalten als Unternehmen ohne Kontrollmechanismen.

Kodizes gehen mit unterschiedlichem Klima einher. Sie korrespondieren mit einer Verringerung von individuellen Egoismen und einem verbesserten Teamklima sowie vermehrter Orientierung an ‚Gesetzen und Berufskodizes‘ in Unternehmen, wobei die Effekte nicht so deutlich sind, wie aus dem angelsächsischen Sprachraum berichtet.

Kodizes erweisen sich nach den vorliegenden Daten nicht als Hemmnis für ein Innovationsklima in Unternehmen. In der Regression von Kodizes und ethischen Klimafaktoren auf Innovationsklima war das Vorhandensein eines (Anti-)Korruptionskodex ein günstiger Einflussfaktor. So scheinen populäre Befürchtungen unbegründet, dass Standards, Regeln

und Gesetze per se innovationsfeindlich sind. Eine Standardisierung von Ethikprogrammen könnte dagegen sogar gut mit marktwirtschaftlicher Logik zu vereinbaren sein, wie ein Blick auf andere Standards wie Managementsysteme nach ISO-Normen zeigen: Qualitätsmanagementsysteme werden weltweit angewendet und garantieren in den Zulieferketten zumeist einen Mindeststandard an Qualität.

7.2 Ethisches Klima, Innovationsklima und Fehlerkultur

Der Klimafragebogen ECQ von Victor und Cullen (1987) ist eines der bekanntesten Instrumente, um das ethische Klima in Unternehmen zu erfassen. Bekannte Zusammenhänge des ethischen Klimas mit kontraproduktivem Verhalten und mit Organizational Citizenship Behavior haben sich auch in dieser Studie bestätigt. Dies spricht für die Gültigkeit des Fragebogens und der Studie.

Systematische Zusammenhänge des ethischen Klimas zeigten sich – konform mit den Forschungsannahmen – mit Innovationsklima und Fehlerkultur. Sowohl fürsorgeorientierte als auch prinzipienorientierte Klimatypen sind positiv mit dem Innovationsklima verbunden. Dies repliziert Befunde von Baer und Frese (2002) als auch von Blume und Gerstberger (2007), die die Bedeutung konstruktiver, unterstützender Unternehmenskulturen herausstellen. So scheint Team- und Mitarbeiterorientierung einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu haben.

Da das Thema „Ethik“ in den nächsten Jahren aller Voraussicht nach weiter an Bedeutung gewinnen wird, wobei noch wenig gesicherte Daten für den deutschsprachigen Raum vorhanden sind, wurde für die Befragung u.a. ein Instrument verwendet, welches erstens frei zugänglich ist, und zweitens international eingesetzt wird. Ein Problem des Fragebogens zum ethischen Klima ist allerdings die instabile Faktorenstruktur, die im angelsächsischen Sprachraum zwischen 3 und 9 Faktoren variiert, hier vier Faktoren umfasste. Hier ist weitere Forschung von-



nöten. Doch auch wenn die Faktorenstruktur des ECQ nicht stabil ist, so ist es ein Instrument, das aufgrund seiner theoretischen Fundierung eine erste Abschätzung des ethischen Klimas und zuverlässige Vorhersagen erlaubt.

7.3 Berufliches Sozialverhalten

Analysiert man die Kodizes von Unternehmen, stellt man fest, dass sie eher regelorientiert formuliert sind und oft Verbote enthalten. Sie sollen dazu dienen, schädigendes, kontraproduktives Verhalten in Unternehmen zu verhindern. Nach den vorliegenden Befunden jedoch scheint dieses Ziel mittels Kodizes nicht direkt erreichbar zu sein: Aus Unternehmen mit Kodizes wird ebensoviel kontraproduktives Verhalten berichtet wie in Unternehmen ohne Kodizes. Sind dann Kodizes vielleicht doch nur für den schönen Schein? Diesem Schluss widerspricht folgendes Ergebnis:

Unternehmen mit Kodizes unterscheiden sich von Unternehmen ohne Kodizes in einigen Ausprägungen des ethischen Klimas. Kodizes korrespondieren eher mit einer Verringerung von ‚Eigeninteresse‘, und einem verbesserten Teamklima sowie vermehrter Orientierung an ‚Gesetzen und Berufskodizes‘ in Unternehmen. Diese Ausprägungen des Klimas erscheinen besonders bemerkenswert, betrachtet man die Zusammenhänge exakt dieser Klimatypen mit dem beruflichen Sozialverhalten. Damit können Kodizes möglicherweise über das Klima zur Risikominimierung von Unternehmen beitragen. Auch wenn ein kausaler Schluss von Kodizes auf Klima nicht zulässig ist, so dürfte doch im Unternehmensalltag

zumindest das Vorhandensein und damit die darin enthaltene Symbolik Wirkung zeigen. Ein Kodex, der nicht umgesetzt wird, dürfte unglaubwürdig sein und sogar gegenteilige Effekte bei Beschäftigten erzeugen.

Fast alle Klimatypen zeigten dagegen einen negativen Zusammenhang mit kontraproduktivem Verhalten: v.a. ‚Gesetze und Berufskodizes‘, ‚Teaminteresse‘ und ‚Effizienz‘. ‚Eigeninteresse‘ in Unternehmen ging dagegen mit erhöhtem kontraproduktivem Verhalten einher. So wird deutlich, wie das Klima in Unternehmen sich im Verhalten der Beschäftigten widerspiegelt.

Zusammenhänge mit dem Organizational Citizenship Behavior waren wesentlich weniger deutlich und anders als die Zusammenhänge mit kontraproduktivem Verhalten. Auch das bestätigt bisherige Befunde. Organizational Citizenship Behavior ist nicht einfach die Kehrseite des kontraproduktiven Verhaltens. Scheinbar lässt sich wünschenswertes Organizational Citizenship Behavior auch nicht so einfach erzeugen, wie kontraproduktives Verhalten sich verhindern lässt. Um eine konstruktive Unternehmenskultur zu gestalten, muss mehr geleistet werden, als negative Emotionen und Ungerechtigkeiten zu vermeiden.

7.4 Ausblick

„Ethik“ wird in Unternehmen immer noch als ein heikles Thema empfunden, weshalb es schwer ist, verlässliche und aussagekräftige Daten über Unternehmen erhalten. Daher benutzte auch die vorliegende Untersuchung ein häufiges, allerdings nicht optimales Vorgehen, nämlich Unternehmen repräsentierende Einzelpersonen zu befragen. Durch den Rücklauf ließ

sich feststellen, in welcher Richtung ein Bias in der Befragung vorhanden ist. Nachdem sich überwiegend große Unternehmen an der Studie beteiligten, erlaubt dies den Rückschluss, dass das Thema Ethikprogramme erst langsam im Mittelstand Beachtung findet.

Wie die meisten Studien im Bereich der Organisationsforschung war auch die vorliegende Untersuchung querschnittlich angelegt. Dies erlaubt keine Aussage, ob Kodizes kausal Klimafaktoren beeinflussen oder ob eher ein bestimmtes Klima in Unternehmen die Einführung eines Kodex erst ermöglicht. So wäre es zur Gewinnung empirischer

Erkenntnisse dringend erforderlich, die Einführung von Ethikkodizes und -programmen mit Vorher- und Nachhermessungen zu begleiten.

Nachfolgestudien sollten daher einerseits den Verlauf der Implementierung von Ethikprogrammen sowie eine erneute Validierung des Fragebogens zum ethischen Klima zum Inhalt haben. Wünschenswert wäre es, Daten mit wenigen, dafür gut geprüften Instrumenten zu erheben, um langfristig gerade auch den mittelständischen Unternehmen für ein Ethik- und Risikomanagement eine solide Datenbasis für Vergleiche zur Verfügung stellen zu können.

LITERATUR

Baer, M. und Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.

Barnett, T. und Schubert, E. (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenantal Relationships. *Journal of Business Ethics*, 36, 279-290.

Bennett, R. J. und Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 349-360.

Cullen J. B., Victor, B. und Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: an assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73, 667-674.

Degener, M. (2004). Unternehmenserfolg und soziale Verantwortung. Frankfurt a. M.: Peter Lang.

Denison, D. R. und Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.

Dyck, C. van, Frese, M., Baer, M. und Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance. *Journal of Applied Psychology*, 20, 1228-1240.

Eigenstetter, M., Löhr, A. und Driesel, N. (2007). Ethik in Unternehmen: Zusammenhänge mit Innovationsklima und Fehlerkultur. Ergebnisse einer Befragung. Verfügbar unter www.dgfp.com/praxispapiere [28.11.07].

Eigenstetter, M. (2006). Ethisches Klima in Organisationen – Eine deutsche Übersetzung und Adaptation des Ethical Climate Questionnaire. In B. Klauk, und M. Stangel-Meseke (Hrsg.). *Mit Werten wirtschaften – Mit Trends trumpfen*. Band zur 12. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V. (S. 51-78). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Ethics Resource Center (2003). National business ethics survey. How employees view ethics in their organizations. Bestellbar unter: <http://www.ethics.org>.

Ethics Resource Center (2005). National business ethics survey. How employees view ethics in their organizations. Bestellbar unter: <http://www.ethics.org>.

Ethics Resource Center (2007). National business ethics survey. How employees view ethics in their organizations. Bestellbar unter: <http://www.ethics.org>.

Felfe, J., Six B., Schmoock, R., und Knorz, C. (2004). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. ZIS Version 8.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Fox, S., Spector, P. E., und Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.

Frese, M. (1991). Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in software design. In H.J. Bullinger (Ed.), *Human aspects in computing: Design and use of interactive systems and work with terminals* (pp. 776-782). Amsterdam: Elsevier.

Frese, M. (1995). Error management in training: Conceptual and empirical results. In C. Zuccheromaglio, S. Bagnara und S. Stucky (Eds.), *Organizational learning and technology*.

gical change (pp. 112-124). Berlin, Germany: Springer-Verlag.

Blume, L. und Gerstlberger, W. (2007). Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor. *Industrielle Beziehungen*, 14(3), 223-244.

Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and locals: Towards an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.

Helmreich, R. L. und Merritt, A. C. (2000). Safety and error management: The role of Crew Resource Management. In B. J. Hayward und A. R. Lowe (Eds.), *Aviation Resource Management* (pp. 107-119). Aldershot, UK: Ashgate.

International Labour Office (2002). Codes of conduct and multinational enterprises. Geneva (CD: ISBN 92-2-111398-1).

Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification. In: Parsons, T. und Shils, E. (eds.): *Toward a General Theory of Action* (S. 388-433). Cambridge/Mass.: Harvard University Press.

Koch, S. (2001). Eigenverantwortliches Handeln von Führungskräften. München, Mering: Hampp.

Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive developmental approach. In T. Lickona (Ed.), *Moral development and behavior. Theory, research and social issues* (pp 31-53). New York: Holt, Rinehart und Winston.

Kotter und Heskett (1992). Corporate culture and performance. New York: Free Press.

Maesschalk, J. (2004). Towards a public administrative theory on public servants' ethics. A comparative study. Doktorarbeit an der katholischen Universität Leven, Belgien.

Martin, D. K. und Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A Meta-Analytical Review.

Merton, R. K. (1957). Social theory and social structure. New York: Free Press.

Meyers Lexikon Online (2002). Normen. Verfügbar unter: <http://lexikon.meyers.de/meyers/Norm> [27.06.2008].

Moorman, R. H. und Blakely, G. L. (1995). Individualism - Collectivism as an individual predictor of organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.

Motowidlo, S. J. und Van Scotter, J. R. (1994). Evidence, that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.

Mowday, Porter und Steers (1982). Employee-organization linkages.

Muck, P. (2006). Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Nerdinger, F. (2004). Organizational Citizenship Behavior und Extra-Rollenverhalten. In N. Birbaumer, D. Frey, J. Kuhl und H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Band 3: Organisationspsychologie* (S. 293-333). Göttingen: Hogrefe.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome. New York: Lexington Books.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Patterson, M. G., West, M. A. ; Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. und Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational behaviour*, 26, 379-408.

Peters, T. J. und Waterman, R. Hr. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper Collins.

Peterson, D. K. (2002). The relationship of unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41, 313-326.

Reason, J. (2000). Human error: models and management. *British Medical Journal*, 320, 768-770.

Robinson, S. und Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors. A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 255-572.

Ruppel, C. P. und Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25, 313-328.

Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2), 5-11.

Sackmann, S. (2006). Assessment, Evaluation,

Improvement: Success through corporate culture: Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Smith, C. A., Organ, D. W. und Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

Talaulicar, T. (2006). Unternehmenskodizes, Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik. Gabler Edition Wissenschaft.

Ulrich, P., Lunau, Y. und Weber, T. (1998). 'Ethikmaßnahmen' in der deutschen Unternehmenspraxis. Zum Stand der Wahrnehmung und Internationalisierung von Unternehmensethik in deutschen und schweizerischen Firmen.: Ergebnisse einer Befragung. In P. Ulrich und J. Wieland (Hrsg.), *Unternehmensethik in der Praxis* (S. 121-194). Bern: Haupt.

Victor, B. und Cullen, J. B. (1987).

A theory and measure of ethical climates in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51-71.

Victor, B. und Cullen, J. B. (1988). The Organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.

West, M. A. und Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.

KONTAKT

Monika Eigenstetter

Universität Jena

monika.eigenstetter@uni-jena.de

Albert Löhr

Internationales
Hochschulinstitut Zittau

loehr@ihi-zittau.de

Bindung durch Verbindlichkeit

die Bedeutung von Wertkodizes
für die Bindung von Talenten



Text: Sascha Armutat

1. Talent-Management als Herausforderung für das Personalmanagement

Die aktuellen bildungs- und bevölkerungspolitischen Diskussionen haben bereits viele Unternehmen wachgerüttelt: Wo mittelfristig der Bedarf an gut ausgebildetem Personal nicht mehr gedeckt werden kann, steht langfristig der Unternehmenserfolg auf dem Spiel. Angesichts der bildungspolitischen Entwicklungen der letzten Jahren – als Stichworte seien hier nur die Einführung der gestuften Studiengänge und die Änderungen im Studierverhal-

ten genannt – greift die Sorge um die Besetzung der Positionen für Fach- und Führungskräfte um sich.

Darum steht das Thema Talent Management bei vielen Unternehmen mit einer hohen Priorität auf der Tagesordnung, wie The Boston Consulting Group und die European Association of Personnel Management mit ihrer internationalen Befragung bestätigen: Das Talent Management, das sich mit allen personalpolitischen Aufgaben rund um die langfristige Besetzung von wettbewerbsentscheidenden Schlüsselrollen und -funktionen beschäftigt, gehört zu den Aufgaben mit höchster aktueller Relevanz, außerordentlicher Zukunftsbedeutung und

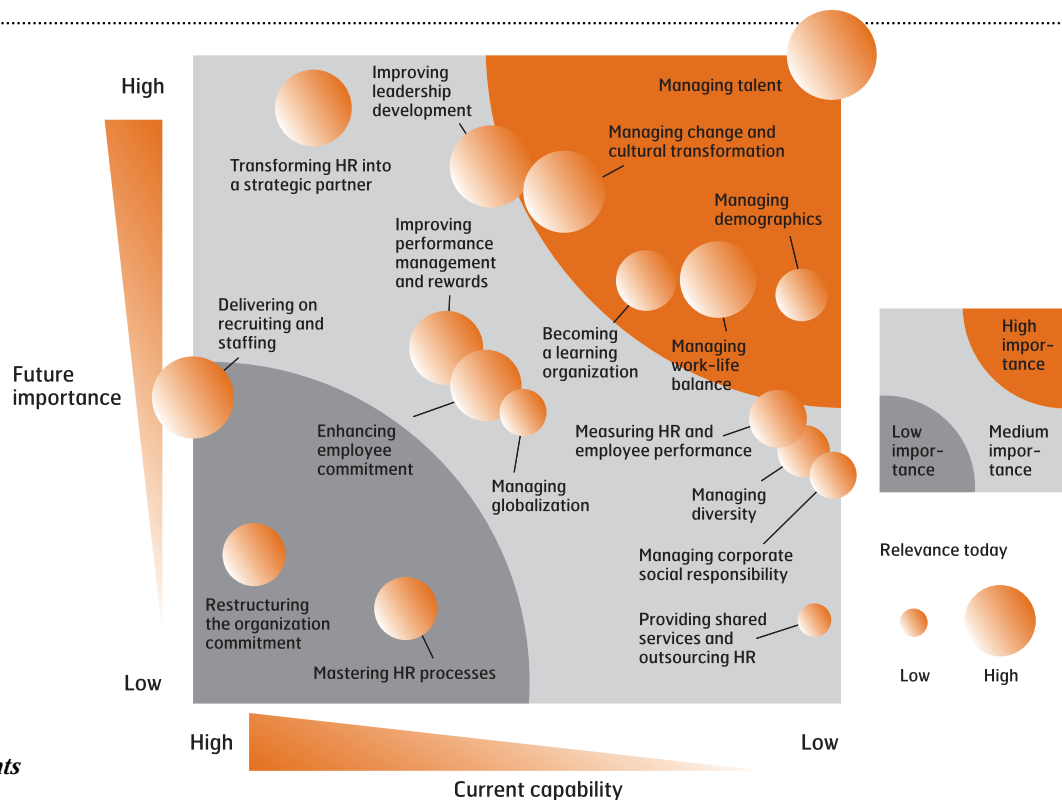


Abb. 1: Kritische Fähigkeiten eines zukunftsorientierten Personalmanagements
(Quelle: BCG, EAPM)

größten aktuellen Umsetzungsdefiziten¹ (Abb. 1): Wenn im Folgenden von Talenten gesprochen wird, dann sind damit Personen mit strategisch relevanten Kompetenzen gemeint, die das Unternehmen für die Besetzung seiner erfolgskritischen Positionen benötigt und die nur bedingt am Arbeitsmarkt verfügbar sind.² Talente können also bereits im Unternehmen beschäftigt sein oder zur Gruppe der potenziellen Bewerber gehören.

Das Talent Management als Querschnittsaufgabe des Personalmanagements beschäftigt sich mit der systematischen und individuellen Gestaltung der Beziehung zwischen Unternehmen und Talenten. Das umfasst Maßnahmen des internen und externen Personalmarketings sowie eine attraktivitäts- und bindungsorientierte Gestaltung aller Personalaufgaben im Unternehmen. Neu dabei ist der spezifische Zielgruppenbezug, durch den die Maßnahmen auf die Dispositionen und Besonderheiten der Talente abgestimmt werden. Damit wird das Ziel verfolgt, die Talente an das Unternehmen zu binden, ihre Loyalität zu steigern und ihre Leistung zu erhöhen.

Das bringt jedoch eine Schwierigkeit mit sich, die sich aus dem Spannungsfeld von erforderlicher Standardisierung und notwendiger Individualisierung der Personalaktivitäten ergibt und mit der Bindungswirkung von Transparenz zu tun hat: Je individualisierter die Personalaktivitäten durchgeführt werden, um so intransparenter und weniger nachvollziehbar für Dritte werden sie. Sie entfalten eine individuelle Bindungswirkung, allerdings auf Kosten der Bindung anderer Talente. Umgekehrt gilt: Je standardisierter Personalaktivitäten durchgeführt werden, umso transparenter sind sie, umso geringer ist allerdings auch ihre individuelle Bindungswirkung.

Die These der nachfolgenden Überlegungen ist, dass Unternehmen mit fixierten und gelebten Wertkodizes Wettbewerbsvorteile beim Rekrutieren und beim Binden von Talenten haben, weil sie einen Orientierungsrahmen schaffen, mit dem sie das Standardisierungs-Individualisierungs-Dilemma aufheben und zielgruppenunabhängig Verbindlichkeit demonstrieren können.

Die Auseinandersetzung mit dieser These erfolgt

in drei Schritten: Zuerst wird herausgearbeitet, was Mitarbeiterbindung charakterisiert und erzeugt. Dann wird verdeutlicht, welche Rolle den Werten in der Austauschbeziehung zwischen Unternehmen und Talent zukommt. Darauf aufsetzend wird die Wirkung von Wertkodizes im Rahmen neoinstitutionalistischer Organisationstheorie diskutiert, um abschließend die Wert-Management-Aufgaben des Personalmanagements genauer zu kennzeichnen.

2. Grundlagen der Mitarbeiterbindung

Wer über Talentbindung nachdenkt, hat nicht nur das Ziel, die strategisch wichtigen Mitarbeiter im Unternehmen zum Bleiben zu bewegen. Es geht immer auch darum, dass sie dauerhaft überdurchschnittliche Leistungen zeigen und sich dem Unternehmen gegenüber loyal verhalten. Das Erste zeigt sich darin, dass sie keine innere Bereitschaft besitzen, das Unternehmen zu verlassen, das Zweite lässt sich an der überdurchschnittlichen Zielerfüllung ablesen und das Dritte daran, dass sie dienstlich und privat gut über ihr Unternehmen reden.³ Das hat den Sekundärnutzen, dass die externe Arbeitgeberattraktivität steigt und dass Leistungsträger gern ins Unternehmen kommen.

Das Talent Management nutzt diese Überlegungen des so genannten Retention Managements, indem es zielgerichtet und systematisch Maßnahmen der Bindungs-, Leistungs- und Loyalitätsförderung von Talenten plant, durchführt und evaluiert.⁴ Damit die gewünschten Wirkungen erzielt werden können, müssen zielgruppenspezifische Maßnahmen des Personalmanagements eingesetzt werden, die bestimmte Kriterien erfüllen.

Welche Kriterien das sind, lässt sich aus der Austauschbeziehung ableiten, die zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen und seinen Vertretern besteht. Diese Austauschbeziehung lässt sich mit Hilfe von Barnards Anreiz-Beitrag Theorie als einen wechselseitig aufeinander bezogenen Austausch von

Anreizen des Unternehmens und Beiträgen der Talente beschreiben, wobei Rahmenbedingungen des Unternehmens und Dispositionen der Talente zu berücksichtigen sind.⁵ Grundsätzlich lässt sich demnach folgende Struktur annehmen:

Das Unternehmen – genauer: die Akteure der Unternehmensführung, also Unternehmensleitung, Führungskräfte und Personalmanager – setzt Rahmenbedingungen und Verhaltensanreize für das Mitarbeiterverhalten. Das geschieht unter anderem durch definierte strategische Ziele, durch Prozessvorschriften oder organisatorische Regelungen, durch die Tätigkeitsausgestaltung oder auch durch das Entlohnungs- und Führungssystem. Der Mitarbeiter orientiert sich in seinem Arbeitsverhalten an diesen Rahmenbedingungen. Gleichzeitig werden das Steuerungsverhalten der Akteure der Unternehmensleitung und das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter durch wechselseitige Erwartungen begleitet:

Das Unternehmen erwartet von den Mitarbeitern, vor allem aber den Leistungsträgern, Leistung, Loyalität und die Bereitschaft, im Unternehmen zu bleiben.

Der Mitarbeiter erwartet, dass die Unternehmensaktivitäten gerecht ablaufen, also dem Wert der investierten Arbeitsleistung entsprechen und verfahrensgerecht im Unternehmen gehandhabt werden. Zum anderen erwartet er eine grundsätzliche Wertschätzung der eigenen Person, die sich in allen Unternehmensaktivitäten widerspiegeln muss.

Entsprechen die Werte und Erwartungen des Unternehmens denen des Mitarbeiters und identifiziert sich der Mitarbeiter in Folge dessen besonders mit dem Unternehmen, mit dessen Führungskräften oder seiner Arbeitsaufgabe, dann hat sich eine wichtige Voraussetzung für Retention entwickelt, die Psychologen als Commitment beschreiben (*Abb. 2*).

Commitment – übersetzt: Verpflichtung, Verbindlichkeit, Hingabe, psychologischer Vertrag – beschreibt die Einstellung einer Person zu einem Bezugsobjekt, die durch innerpsychische (u. a. Motive, Einstellungen, Persönlichkeitseigenschaften) und ex-

terne Bedingungen (u. a. Umfeld, Anspruchsgruppen, Situation) beeinflusst wird.⁶

Der psychologische Vertrag, der den Mitarbeiter an das Unternehmen bindet, kann unterschiedlich zustande kommen; entscheidend sind hier die innerpsychischen Voraussetzungen des jeweiligen Mitarbeiters und die Spezifika des Unternehmens:

Das kalkulative Commitment ist das Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Betrachtung des Mitarbeiters. Der psychologische Vertrag beruht hier vor allem auf der Feststellung, dass das Verlassen des Unternehmens mehr materielle und immaterielle Risiken birgt als sich Chancen durch den Verbleib im Unternehmen bieten.⁷

Das normative Commitment ist das Ergebnis eines moralischen Gefühls des Mitarbeiters. Der psychologische Vertrag beruht hier auf der empfundenen Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen, teils begründet durch individuelle Wertvorstellungen, teils auch durch den Wunsch, einer Vorleistung des Unternehmens (z.B. Beförderung) zu entsprechen.⁸

Das affektive Commitment ist das Ergebnis der Beschäftigung des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und hängt eng mit seiner strukturellen Einbindung zusammen (Involvement). Der psychologische Vertrag beruht hier auf der subjektiv empfundenen, positiven und emotionalen inneren Zuwendung zum Unternehmen, die oft mit der Identifikation mit den Werten, Normen und den Zielen des Unternehmens einher geht.⁹

Um es mit Meyer/Allen zusammenfassend zu sagen: "Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so. [...] Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so. [...] Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization."¹⁰

Das Commitment eines Mitarbeiters ist in der Praxis immer eine Mischform dieser drei Commitmentkomponenten. Es hängt von der jeweiligen Person

und von den Unternehmensumständen ab, welche der Komponenten überwiegt. Studien zeigen allerdings, dass insbesondere das affektive Commitment positive Auswirkungen auf die Leistung und das Engagement der Mitarbeiter hat.¹¹ Mitarbeiter mit affektivem Commitment

- verlassen das Unternehmen seltener,
- haben weniger Fehlzeiten,
- zeigen bessere Leistungen am Arbeitsplatz und bei Aktivitäten außerhalb des Unternehmens (intra- und extra-role-performance),
- und sind in der Regel gesünder.

Daraus lässt sich die Forderung ableiten, dass sich ein Talent Management, dem es um die Bindung der Talente geht, am affektiven Commitment orientieren muss (Abb. 3).

3. Wertekonformität als Treiber

Die vorigen Überlegungen zur Talent-Bindung und zum Commitment lassen sich gezielt nutzen. Zum einen bei den zentralen Personalmanagementaktivitäten, die entscheidend für die Entstehung von affektivem Commitment sind: Im Sinne einer Förderung des affektiven Commitments muss

- die Personalrekrutierung bei den Maßnahmen der Ansprache, Auswahl und Integration potenzieller neuer Mitarbeiter die commitmentförderliche Wertepassung von Mitarbeiter und Unternehmen berücksichtigen,
- die Personalentwicklung bei den Maßnahmen der Förderung, Weiterbildung und Organisationsentwicklung die Entwicklung des Mitarbeitercommitments im Blick haben,
- die Führung sich in ihren interaktiven und strukturellen Maßnahmen an den Zusammenhängen der Ausbildung eines affektiven Commitments orientieren,
- sich die Gestaltung der monetären und nicht-monetären Anreizsysteme sowie die Arbeitsgestaltung an diesen Forderungen ausrichten.

Ein zweiter wichtiger Orientierungspunkt für die

Abb. 2: Austauschbeziehung als Basis von Bindung

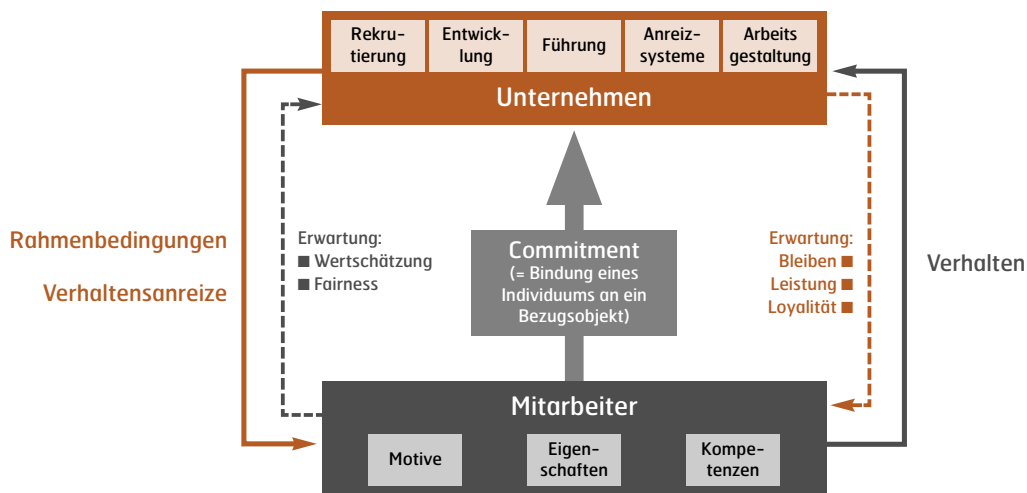


Abb. 3: Übersicht über die Auswirkungen von Commitmentkomponenten¹²

		Commitment-Komponenten		
		Affektive	Normative	Kalkulative
Konsequenzen für die Organisation	Fluktuation	-	-	-
	Absentismus (in Bezug auf freiwillige Fehlzeiten)		Nicht untersucht	Kein Zusammenhang
	Leistung			
	In-role-performance	+	+	Kein Zusammenhang
	Extra-role-performance	+	+	Kein Zusammenhang
	Innovatives Verhalten	+	Nicht untersucht	-
Konsequenzen für das Individuum	Gesundheit	+	+	-
	Konflikt zwischen Arbeit und Freizeit	Kein Zusammenhang	Kein Zusammenhang	-

Gestaltung commitmentförderlicher Maßnahmen des Personalmanagements sind diejenigen Faktoren, die über die Motivation oder die Demotivation der Mitarbeiter entscheiden und dadurch das Arbeitshandeln der Mitarbeiter prägen. Weil für das Bleiben, die Leistung und die Loyalität der Talente entscheidend ist, dass das Unternehmen deren Einstellungen, Werte und Erwartungen anspricht, sollten die Personalmanagementaktivitäten abgestimmt auf die Motiv- bzw. die Demotivationsfaktoren der bindungsrelevanten Mitarbeiter ausgewählt, ausgestaltet und umgesetzt werden.

Motivfaktoren sind individuelle Orientierungen von Mitarbeitern, persönlichkeitspezifische Antriebe für das Handeln. Sie bestimmen, welche Ziele die Mitarbeiter in ihrem Berufsleben primär verfolgen, z.B. Persönlichkeitsentfaltung, Einfluss, Status, materielle Sicherheit, soziale Einbindung, Konstanz, Veränderung, übergeordneter Sinn, Wettbewerb oder Balance.¹³

Demotivationsfaktoren sind all diejenigen Aspekte des Arbeitsverhältnisses, die Barrieren für die Motivation von Mitarbeitern sind.¹⁴ Nach Wunderer beziehen sich derartige Motivationsbarrieren auf die

Arbeitsinhalte und die zwischenmenschlichen Verhältnisse; insbesondere wirken demotivierend

- nicht herausfordernde oder zu unbestimmte monotone Arbeitsinhalte, insbesondere im Zusammenhang mit ungenügenden Ressourcen, problematischer Arbeitskoordination und unklaren Verantwortungsverhältnissen,
- Störungen im Verhältnis zu Kollegen, Vorgesetzten und dem höheren Management,
- eine unklare Entwicklungsrichtung des Unternehmens, die sich insbesondere in einer intransparenten Unternehmenspolitik zeigt und in Zusammenhang mit der Identifikation steht,
- fehlende Anerkennung, unangemessene Honorierung und unklare persönliche Entwicklungsperspektiven sowie ausbleibende Balance zwischen beruflichem und privatem Leben.

Zwei wesentliche Anforderungen stellen Mitarbeiter unabhängig von diesen Motiv-/ und Demotivationsfaktoren an die Maßnahmen des Unternehmens. Diese Anforderungen sind auch die Minimalbedingung dafür, dass die Werte des Talents und des Unternehmens übereinstimmen: Damit sich Menschen in Organisationen gebunden fühlen, müssen die Maßnahmen einerseits Wertschätzung vermitteln: Mitarbeiter erwarten, dass zum einen ihre Leistungen anerkannt und ihre individuellen Interessen berücksichtigt werden. Zum anderen erwarten Sie, dass sie als Person geschätzt werden, unabhängig von ihren Leistungen. Beides spielt gerade bei Talenten in ganz besonderem Maße eine Rolle: Anerkennung ihrer Leistungen und Annahme als Person.

Mitarbeiter wollen andererseits, dass die Steuerungsmaßnahmen des Unternehmens für sie berechenbar und die ihnen zu Grunde liegenden Verfahren transparent und gerecht sind. Transparenz hat mit dem „Offenlegen“ von Informationen, die an Verfahren beteiligt sind, zu tun, Gerechtigkeit mit der wahrgenommenen Gleichbehandlung von Menschen in ähnlichen Situationen und mit der Wertentsprechung in der Austauschbeziehung (dem Anreiz-Beitrag-Gleichgewicht).¹⁵ Transparenz und

Gerechtigkeit führen zu einem Fairness-Erleben, durch das Mitarbeiter Interventionen des Unternehmens akzeptieren. Die Fairnesswahrnehmung wird beeinflusst durch definierte Prozeduren, Respekt und Höflichkeit der Unternehmensvertreter und durch ausreichende Informationen. Das gilt ebenfalls in besonderem Maße für die Attraktion und die Bindung von Talenten.

Wertschätzung und Fairness sind zentrale Werte, die bindungswirksame Personalmanagementmaßnahmen berücksichtigen müssen; die Vertreter der Unternehmensführung, vor allem die institutionellen Personalmanager müssen sich an ihnen bei Konzeption, Durchführung und der unternehmensinternen Kommunikation orientieren. Die Bedeutung dieser bindungsrelevanten Grundwerte besteht vor allem darin, dass sie die Basis für die Herstellung einer Werteübereinstimmung zwischen Talent und Unternehmen bilden. Wertschätzung und Transparenz sind die Voraussetzung dafür, dass sich Talente auf ein Unternehmen dauerhaft einlassen. Loyalität und Leistung entstehen allerdings dadurch, dass sich ein affektives Commitment ausbildet. Das entsteht vor allem durch eine gemeinsam geteilte Wertebasis. Dabei spielen Wertekodizes eine außerordentliche Rolle.

4. Wirkungen von Wertekodizes: Orientierung und Verhaltenssteuerung

Die Bedeutung der Wertekodizes erschließt sich vor dem Hintergrund mikroinstitutionalistischer Überlegungen. Im Kern werden dabei Organisationen als Institutionen verstanden, die nach Beständigkeit streben. Diese Beständigkeit erreichen sie dadurch, dass sie institutionalisierte Strukturelemente produzieren, welche das Verhalten der Menschen in der Organisation prägen. Konformes Verhalten wird legitimiert, nonkonformes Verhalten wird sanktioniert und dadurch – behavioristisch gesprochen – gelöscht. Durch die Legitimationskraft der Organisa-

tion erscheint das konforme Verhalten vorgegeben zu sein. Es besitzt eine nicht hinterfragbare Zwangsläufigkeit. Diese Vorgegebenheit ist nach Zucker abhängig vom organisationalen Kontextbezug und vom Positionsbezug des Verhaltens: Je näher es in Verbindung zum organisationalen Kontext steht und je stärker es mit der Position des handelnden Akteurs einhergeht, umso legitimer ist das gezeigte Verhalten.¹⁶

Wertekodizes stellen nun eine Verbindung zwischen dem individuellen Verhalten und dem organisationalen Kontext her. Sie besitzen eine legitimierende Wirkung und geben dem Verhalten der Organisationsmitglieder Verbindlichkeit. Dadurch kann das verbindliche Verhalten kontextuell positiv sanktioniert werden. Wertekodizes erlangen so eine individuelle Bedeutsamkeit, werden internalisiert und wirken sich aufgrund ihrer interindividuellen Gültigkeit koordinierend auf die Mitarbeiter und Talente aus.

So lässt sich erklären, warum Unternehmen mit Wertekodizes verminderte Egoismen und eine ausgeprägtere Orientierung an übergeordneten unternehmens- und berufsstandbezogenen Werten haben. Dieses ethisch förderliche Klima wiederum ist nach Eigenstetter et al. ein wichtiger Treiber für das Mitarbeitercommitment, und damit für die Leistung und die Loyalität der Mitarbeiter.¹⁷

Diese Überlegungen lassen sich auf das Talent Management übertragen. Erstens folgt daraus, dass alle Maßnahmen des Talent-Managements von der Identifikation bis zur Freisetzung von Talenten so konstruiert, praktiziert und kommuniziert werden müssen, dass sie Wertschätzung der Talente und Fairness im Umgang mit ihnen vermitteln. Zweitens lässt sich daraus ableiten, dass ein Wertekodex den Prozess unterstützt, in dem sich Talente auf das Unternehmen ‚wertemäßig einschwingen‘. Er enthält Deutungs- und Legitimierungsangebote, die – für den Fall, dass ein grundsätzliches wertemäßiges Übereinstimmungspotenzial vorhanden ist – die Ausbildung eines affektiven Commitments bei den Talenten unabhängig von den Einzelpersonen unterstützen.

5. Werte-Management als Aufgabe eines talentorientierten Personalmanagements

Welche Konsequenzen ergeben sich aus den bisherigen Überlegungen für das Talent Management? Vier hoch priorisierte Aufgaben lassen sich daraus ableiten:

Erstens: Alle Maßnahmen des Talent Managements müssen Wertschätzung und Fairness vermitteln. Das ist leichter gesagt als getan, denn mit der Kennzeichnung eines Mitarbeiters oder eines Bewerbers als Talent wird eine Erwartungshaltung geweckt, der Unternehmen nicht in jedem Fall entsprechen können. Hier ist es notwendig, eine realistische Perspektive auf die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen zu eröffnen und sämtliche Auswahlprozesse für höherwertige Tätigkeiten transparent zu gestalten.

Zweitens: Bei der Identifikation, insbesondere bei der Auswahl der Talente muss das Kriterium des wertemäßigen Übereinstimmungspotenzials eine Rolle spielen. Sind die Talente schon Mitarbeiter im Unternehmen, dann lässt sich diese Einschätzung z. B. auf der Basis von Beurteilungen oder Auswahlverfahren vornehmen, in denen die Werte als Kriterien verankert sind. Einige Unternehmen leiten unter anderem aus diesem Grund ihre beurteilungs- und auswahlrelevanten Kompetenzmodelle aus den kodifizierten Werten des Unternehmens ab.¹⁸ Schwieriger ist die Einbeziehung des Kriteriums bei der Auswahlentscheidung von externen Bewerbern. Hier gilt der Grundsatz, dass zum einen das Umsetzen der Unternehmenswerte im Auswahlverfahren und zum anderen eine realistische Darstellung der Unternehmenswerte dabei helfen, beim Bewerber die wertemäßige Passung zu erkennen und möglicherweise förderliche Selbstselektionsmechanismen in Gang zu setzen.

Drittens: Die Führung der Talente muss sich an den kodifizierten Werten des Unternehmens orientieren. Das beinhaltet zum Einen die Berücksichtigung der Werte in Führungsleitlinien, zum Zweiten

Abb. 4: Aufgabe Unternehmenskulturgestaltung²³

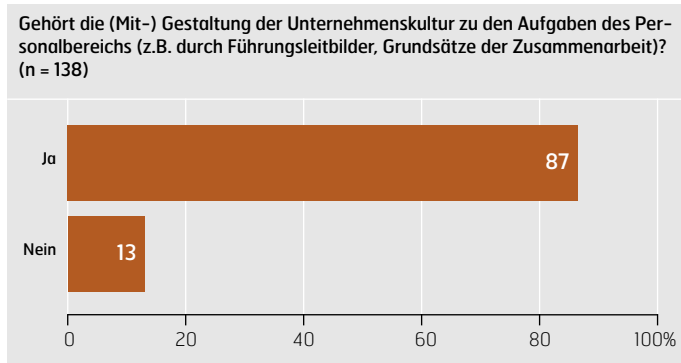


Abb. 5: Kommunikation der Unternehmenswerte²⁵

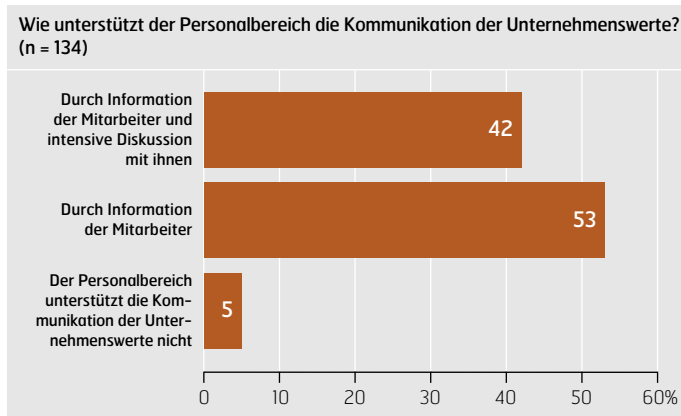
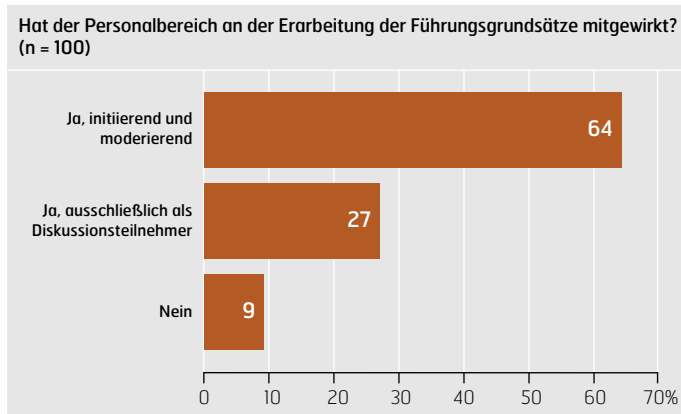


Abb. 6: Erarbeitung Führungsgrundsätze²⁶



in Führungssystemen, zum Dritten in der Führungskräfteentwicklung des Unternehmens. Das gewährleistet, dass die Werte im Alltag gelebt werden.

Viertens: Die Anreizsysteme müssen die Werte des Unternehmens übersetzen und das Gratifizieren des wertekonformen Verhaltens unterstützen. Wenn die Grundsätze von Fairness und Wertschätzung bei der individuellen Anreizgestaltung beachtet werden, schaffen Unternehmen so Voraussetzungen für die Internalisierung der Werte und für die Ausbildung eines affektiven Commitments.

Die Basis dafür liefert ein werteorientiertes Personalmanagement, das die Kulturgestaltung zu seiner Aufgabe gemacht hat.¹⁹ Personalmanagement als Kulturmanagement hat Verantwortung für die Gestaltung der Unternehmenskultur zu übernehmen.²⁰ Das bezieht sich einerseits auf die praktizierten Werte im Unternehmen, die es zu pflegen, in die Instrumentenlandschaft zu integrieren und weiterzuentwickeln gilt; andererseits auch auf die Organisation, deren Wandel das Personalmanagement steuernd zu begleiten hat.²¹ Dass das Personalmanagement in der Mehrzahl der Unternehmen diese Aufgabe wahrnimmt, zeigen die Ergebnisse einer Befragung der DGFP: Die Kulturgestaltung wird von annähernd 90 Prozent der befragten Unternehmen als eine zentrale Aufgabe des Personalbereichs begriffen²² (Abb. 4).

Das ist kein formales Lippenbekenntnis, sondern gelebte Praxis, wie das Antwortverhalten der befragten Personalmanager zeigt: 95 % der Befragten unterstützen aktiv die Kommunikation der Unternehmenswerte, 91% wirken an der Erstellung von Leitlinien der Führung und Zusammenarbeit mit.²⁴

Das sind beste Voraussetzungen für ein verbindliches, dadurch bindendes Talent Management.

¹ Vgl. Frosch, Trost (2008), S. 50f. sowie BCG, EAPM (2007); S. 15f.

² Vgl. DGFP (2004), S. 52ff.

³ Vgl. Armutat (2005).

⁴ In einem systematischen Retention Management bezieht sich dieser Verhaltensdreiklang nicht mit gleicher Bedeutung auf alle Mitarbeiter. So wichtig jeder Einzelne für das Funktionieren des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses ist, Faktum ist zugleich, dass manche Mitarbeiter (-gruppen) strategisch bedeutsamer als andere sind; deren Bleiben, Leisten und Loyalität hat eine höhere Priorität. Und auch in dieser Gruppe der strategisch relevanten Mitarbeiter ist Retention nicht absolut zu verstehen: Realistisch betrachtet, haben Bleiben, Leistung und Loyalität bei veränderten Werteinstellungen und neuen Karrieremustern immer eine zeitlich befristete Dimension.

⁵ Vgl. Berger, Bernhard-Mehlich 2007, S. 172 ff.

⁶ Vgl. Gauger (2000).

⁷ Vgl. Meyer, Allen (1997).

⁸ Vgl. Meyer, Allen (1997).

⁹ Vgl. Meyer, Allen (1997).

¹⁰ Vgl. Meyer, Allen (1997), S. 11.

¹¹ Vgl. u.a. Moser (1996), S. 85; Gauger (2000), S. 133; Bierhoff, Herner (1999), S. 58 ff.; Meyer, Allen (1997), S. 35 ff.

¹² Vgl. DGFP (2004), S. 31.

¹³ DGFP (2004), S. 21.

¹⁴ Vgl. Wunderer, Küpers (2003), S. 176 ff.

¹⁵ Vgl. Höffe (1992), S. 84 ff.; vgl. auch Berger, Bernhard-Mehlich (2007), S. 172 ff.

¹⁶ Vgl. Walgenbach (2007), S. 382 ff.

¹⁷ Eigenstetter et al. (2007), S. 32 und S. 36.

¹⁸ Vgl. Stulle (2009).

¹⁹ Vgl. DGFP (2005).

²⁰ Vgl. DGFP (2002).

²¹ Vgl. DGFP/GfürO (2002).

²² Vgl. DGFP (2008).

²³ Vgl. DGFP (2008), S. 33.

²⁴ Vgl. DGFP (2008), S. 33.

²⁵ Vgl. DGFP (2008), S. 33.

²⁶ Vgl. DGFP (2008), S. 34.

LITERATUR

Armutat, S. et al. (2007): Management Development – Zukunftssicherung durch kompetenzorientierte Führungskräfteentwicklung. Bielefeld.

Armutat, S. (2005): Retentionmanagement. In: Knauth, P.; Wollert, A. (Hrsg.): Human Resource Management. Loseblattsammlung, Kap. 2: Personalmanagement. 57. Ergänzungslieferung, Juli 2005. Köln, S. 1–22.

Berger, U.; Bernhard-Mehlich, I. (2006): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart, S. 169-214.

Bierhoff, H. W., Herner, M.J. (1999): Arbeitsengagement aus freien Stücken: Zur Rolle der Führung. In: Schreyögg, G., Sydow J.: Managementforschung 9. Berlin, New York.

DGFP e.V. (Hrsg.) (2008): Professionalisierung im Personalmanagement. Ergebnisse der pix-Befragung 2008. Praxispapier 4/2008. www.dgfp.de/praxispapiere.

DGFP e.V. (Hrsg.) (2006): Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis. Konzept – Instrumente – Praxisbeispiele. Bielefeld.

DGFP e.V. (Hrsg.) (2005): pix – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Grundlagen – Konzept – Messmethodik. Bielefeld.

DGFP e.V. (Hrsg.) (2004): Retentionmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden. Bielefeld.

DGFP e.V.; GfürO e.V. (Hrsg.) (2002): Unternehmensentwicklung durch integrierte Personal- und Organisationsentwicklung. Düsseldorf.

DGFP e.V. (Hrsg.) (2002): Herausforderung Personalmanagement – Auf dem Weg zu professionellen Standards. Ergebnisse des Arbeitskreises „Personalfunktion der Zukunft“. Frankfurt am Main.

Frosch, M., Trost, A.: Die Trends im Talentmanagement, 2008, in: Personalmagazin, S. 50–51.

Gauger, J. (2000): Commitment-Management in Unternehmen. Am Beispiel des mittleren Management. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Höffe, O. (1992): Lexikon der Ethik. 4. Auflage, München.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997): Commitment in the workplace. Theory, research and Application. Sage Publications, Thousand Oaks.

Moser, K. (1996b): Commitment in Organisationen, Kongreßbericht der Universität Gießen, Fachbereich 06 Psychologie.

Stulle, K. P.: Kompetenzmodelle. In: Armutat, S. (Hrsg.): Bausteine der Personaldiagnostik. Bielefeld 2009 (in Vorbereitung).

The Boston Consulting Group (BCG) (2007): The Future of HR in Europe. Key Challenges Through 2015. Düsseldorf.

Walgenbach, P. (2006): Neo-Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A., Ebers, M. (2006) (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart, S. 353-401.

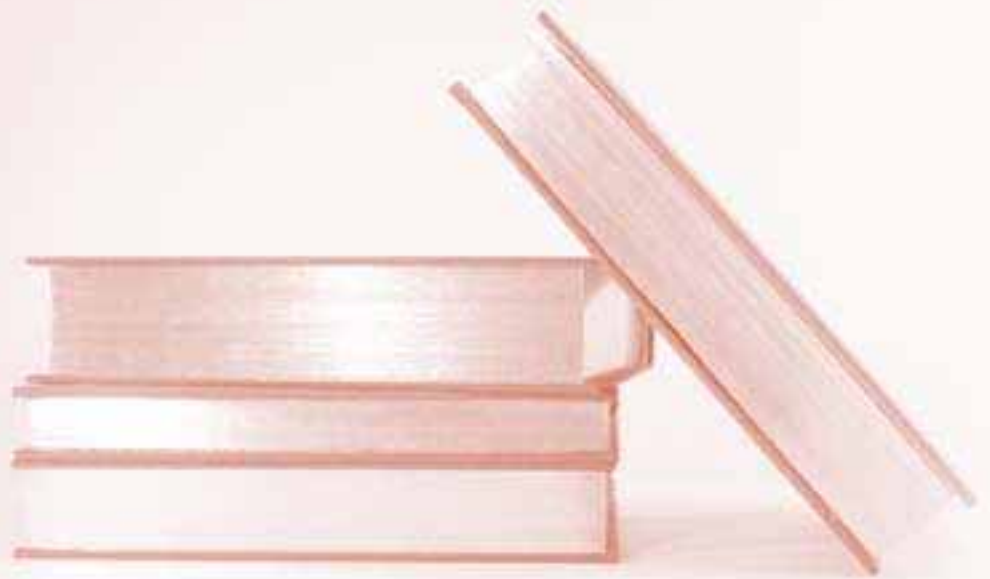
Wunderer, R.; Küpers, W. (2003): Demotivation – Remotivation. Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden. München.

KONTAKT

Sascha Armutat

Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e.V.

armutat@dgfp.de



REZENSION ZU: Walter Schmidt: Option für die Armen?

Erkenntnistheoretische, sozialwissenschaftliche und
sozialethische Überlegungen zur Armutsbekämpfung

Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik Band 13, München 2005.

Text: Susanne Edel

Die im Rahmen des Max-Weber-Kollegs für kultur- und sozialwissenschaftliche Studien der Universität Erfurt erstellte Dissertation möchte eine sozialtheoretische Grundlegung für das Problem der Armutsbekämpfung leisten.

Wie kann Armut überwunden werden? Diese zentrale wirtschaftsethische Frage wurde in Lateinamerika in den

1960er Jahren von der „Theologie der Befreiung“ bearbeitet. Dabei hatte der Historische Materialismus des frühen Marx wesentlichen Einfluss auf die sozialtheoretischen Zugänge zum Verständnis der Wirklichkeit in Lateinamerika.

Schmidt macht sich auf den Weg, alternative Zugänge in Erkenntnistheorie, Gesellschaftsanalyse und normativer Ausrichtung zu suchen, die die eigen-

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com

ständige Bedeutung der Praxiswahrnehmung vor und in der Theorie wissenschaftlich verifizieren.

Das sozial-analytische Instrumentarium von Marx sieht Schmidt in drei Bereichen charakteristisch akzentuiert: Erstens hinsichtlich seiner *erkenntnistheoretischen Methode*: „Das Sein bestimmt das Bewusstsein“ – und nur in der Revolution kann armutsbekämpfendes Bewusstsein überhaupt entstehen und wirksam werden (erkenntnistheoretischer Bruch). Zweitens führt Marx *Analyse der Ursachen der Armut* zur Diagnose der „doppelten Ausbeutung“ der Arbeit durch das Kapital. Und schließlich benennt Marx als *normierende Handlungsoption* die Befreiung von kapitalistischen Strukturen.

Schmidt wendet sich zunächst der Frage nach der *erkenntnistheoretischen Methode* zu. Hier knüpft er an den Philosophen Xavier Zubiri, u.a. Schüler von Husserl, Heidegger und Nicolai Hartmann an. Dieser hat das Erkennen sozusagen „philosophisch beobachtet“, was zu einer Art „sensualistischer Erkenntnistheorie“ führt. Die sinnliche Wahrnehmung ist für Zubiri kein Gegensatz, sondern wesentliche Struktur des verstandesmäßigen Erkennens. Sie erfolgt immer aus einer spezifischen Positionalität heraus, die nicht nur die Objektivität allen Erkennens relativiert, sondern deren Grundlage überhaupt ist. Aber die reale Position des Erkennenden determiniert trotzdem nicht die Erkenntnis. Dem Erkennen

kommt immer auch ein aktives, konstruierendes Moment zu – und zwar nicht erst, wie der frühe Marx behauptet hatte, wenn ein radikaler Bruch mit den bestehenden Strukturen erfolgt ist, etwa im Stadium der Revolution. Die Position, die jede Wirklichkeitsbeschreibung immer explizit benennen muss, wird allerdings am klarsten wahrgenommen, wenn eine „Kontrasterfahrung“ vorliegt. Schmidt bezieht sich mit diesem sehr kurz eingeführten Begriff auf Dietmar Mieth, der Kontrast- oder Sinnerfahrungen erkenntnistheoretisch als Anstoß sieht, historische Fortschritte zu erzielen und Realität nicht nur fortzuschreiben.

Um die *Ursachen der Armut* zu analysieren, bezieht Schmidt sich zunächst auf Anthony Giddens Theorie von der „Dualität der Struktur“ der Wirklichkeit: Menschen finden sich nicht nur in einer Macht- und Herrschaftsstruktur vor – sie halten diese Struktur auch ständig als Ergebnis ihres Handelns aufrecht oder verändern sie. Giddens entwickelt drei allokativen und drei autoritativen Ressourcen, die vorhanden sein müssen, damit ein Individuum handeln kann. Produzierte Güter sind ebenso wie materielle Aspekte der Umwelt und materielle Produktions- und Reproduktionsmittel allokativen Ressourcen, die sich autoritativ in der Organisation von Wegen und Regionen, in interaktiven Institutionen und in der Organisation von Lebenschancen niederschlagen. Mit Hilfe dieser sechs Kategorien kann, so Schmidt (237) eine Gesellschaft darauf

hin untersucht werden, welchen Interessen die Herrschaftsstrukturen bzw. die Verteilung der Ressourcen dienen und wie Veränderung möglich ist. Dabei spielen die alltäglichen Handlungsroutinen eine große Rolle (357). Armut muss demzufolge als Zustand wahrgenommen werden, innerhalb dessen (in Alltagsroutinen verfestigte) Herrschaftsstrukturen einerseits und eine bestimmte Verteilung von Ressourcen andererseits ineinander verflochten sind.

Amartya Sens Analysen führen noch in anderer Hinsicht über die reine Orientierung an materiell messbaren Größen, die „das Sein“ charakterisieren, hinaus: Armut ist für Sen ein Mangel an Fähigkeiten, die sich ergeben: a) aus personenspezifischen Faktoren (z.B. körperliche Merkmale, Familienverhältnisse, politische Verhältnisse), b) aus potentiellen Benutzungsfunktionen (die Funktionsweise von Brot hängt z.B. ab von Stoffwechselrate, Körpergröße, Niveau der Tätigkeiten, medizinischen und klimatischen Bedingungen usw.) und c) aus den Gütern, die zur Verfügung stehen. „Aus diesem gesamten veränderbaren und nicht-veränderbaren Spektrum ergibt sich die Freiheit einer Person, eine Befindlichkeit und eine Handlung wählen zu können oder zu erreichen.“ (303)

In Anknüpfung an Sen wendet sich Schmidt dann auch der daraus resultierenden Perspektive einer *normierenden Handlungsoption für die Überwindung von Armut* zu: Sen hatte nach-

gewiesen, dass gesellschaftliche Wohlfahrt nicht auf die Weise erreicht werden kann, wie die Wohlfahrtsökonomik behauptet: indem individuelle Präferenzen in einem mechanistischen Wahlverfahren: „Nachfrage und Angebot am Markt“ über die Verteilung von Gütern entscheiden – scheinbar abgekoppelt von Wertentscheidungen und Machtverhältnissen. Sen weist demgegenüber nach, dass man allein auf der Basis einer Wahlfunktion zu keinem anderen Ergebnis kommen kann als dem einer extremen Ungleichverteilung (263). Sein Nachweis beruht nicht – wie bei Marx – auf einer Analyse von Machtkonstellationen aufgrund des Eigentums an Produktionsmitteln, sondern auf einer „mit Hilfe eines *strikt logischen Instrumentariums*“ (297) vorgenommenen Analyse des Wahlverfahrens am Markt. Sen will sich trotzdem die Effizienzwirkungen des Marktes zunutze machen; weist aber darauf hin, dass sie in Fällen von Einbußen an Fähigkeiten weniger Bedeutung haben als vielleicht gemeinhin behauptet (332).

Sein Fazit: Eine Gesellschaft kann eine Abwägung der den Präferenzen zugrunde liegenden Werte nicht vermeiden. Sie muss diese sozialpolitisch fruchtbar machen und darf nicht behaupten, das „social choice“-Verfahren einer Wachstumsökonomie führe von selbst zu sozialer Wohlfahrt.

Erstaunlicherweise nur in einem kurzen letzten Unterabschnitt wendet sich Schmidt explizit dem Thema Armut zu.

Abschließend hält er die Bedeutung von Kontrasterfahrungen und der Mobilisierung der sechs von Giddens genannten Ressourcen fest.

Schmidt legt mit dieser anspruchsvollen interdisziplinären Dissertation einen wissenschaftlichen Beitrag zur moralischen Relevanz und zu Ansatzpunkten einer „Option für die Armen“ vor, der durchaus an lateinamerikanische Bewegungen anknüpfen kann. Sein zentrales Fazit lautet: Nur aus der Kontrasterfahrung lassen sich angemessene Erkenntnisse hinsichtlich Zielen und Wegen menschlicher Entwicklung gewinnen. Es stellt die herkömmliche Thematisierung von Armut und Entwicklung in Wirtschaft- und Sozialwissenschaften ebenso in Frage wie die Zusammensetzung politischer Kommissionen zur Armutsbekämpfung oder auch das Verständnis von „Corporate Citizenship“ von Unternehmen.

Befremdlich ist, dass die wesentlichen inhaltlichen Abschnitte zur Definition von „Kontrasterfahrung“ und „Armut“ inmitten anderer sehr ausführlicher Abschnitte enttäuschend knapp ausfallen.

Den Lesenden bleibt die Provokation, mit einer besonderen Voraussetzung wirksamer Armutsbekämpfung konfrontiert zu werden. Wenn Schmidt Recht hat, dann ist ein „Sichtwechsel“ – so die Bezeichnung etwa in „Gerechte Teilhabe“, der jüngsten sozialethischen Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland – essentielles statt margi-

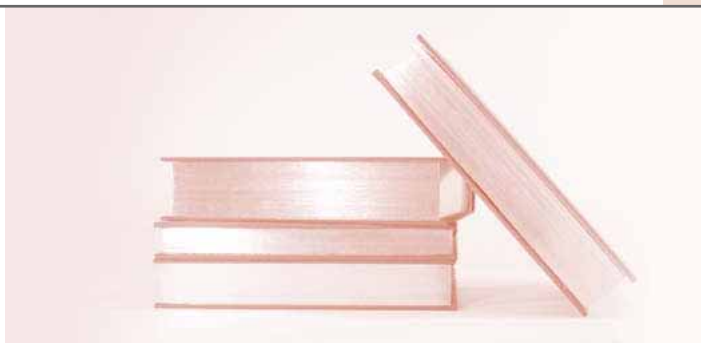
nales Programm sozialwissenschaftlich fundierter Armutsbekämpfung. Sollte tatsächlich die bewusste Herbeiführung von Kontrasterfahrungen (Manager arbeiten einige Wochen in einer sozialen Einrichtung mit; wohl situierte Familien leben freiwillig eine Zeitlang auf dem Niveau von ALG II-Empfängern oder renovieren mit einem Obdachlosen zusammen dessen zukünftige Wohnung etc.) wissenschaftstheoretisch notwendig sein, um Armut wahrzunehmen und wirksam überwinden zu können?

KONTAKT

Susanne Edel

Ev. Pfarrseminar der Ev.
Landeskirche in Württemberg

susanne@rs-edel.de



REZENSION ZU: Rolf Kramer: Gesellschaft im Wandel – eine sozioethische Analyse

Duncker und Humblot, Berlin 2007.

Text: Michael S. Abländer

Gesellschaft im Wandel“, das klingt nach Shell-Studie, Empirie und Analyse. Nichts von all dem wird im Buch vorgelegt. Worauf sich der Leser dieses Buches einlässt, enthüllt das Vorwort – so man es denn gelesen und als Warnung verstanden hätte: „Am Ende der zwanziger Jahre des vorigen Jahrhunderts wurde in der europäischen Philosophie die Frage gestellt, wie bedroht der Mensch sei. Darauf wurde zur damaligen Zeit keine Klärung gefunden. (...) Zu dieser Herausforderung gesellt sich eine neue. Diese drückt sich darin aus, dass sich die Gesellschaft durch eine Entwertung ihrer seit Jahrhunderten überkommenen Werte selbst schwächt. Infolge von Merkantilisierung, Monetarisierung oder durch die völlige

Aufgabe ihrer Institutionen treibt sie den Prozess voran.“ – Da ist es natürlich gut, wenn ein gleichsam „extra-sozialer“ Mahner wie Herr Kramer sich im Besitz der Wahrheit wähnt und der Gesellschaft den Spiegel vorhält.

Das knapp 230 Seiten umfassende Opus widmet sich vor allem den Themenbereichen „sozialpolitische Herausforderungen“, „Ökonomische Strukturen“, „Kultur und Religion“, „Alter und Gesellschaft“ und „Umgang mit dem Tod“, wobei eine Systematik bei der Zusammenstellung der einzelnen Kapitel eigentlich nicht ersichtlich ist – die hier genannten Themenblöcke sind nicht identisch mit den Kapitelüberschriften.

Interessant ist die bunte Mischung, die der Autor nicht nur bei der Zusam-

menstellung seiner Themen sondern auch bei den Quellen für die inhaltliche Auseinandersetzung mit den jeweiligen Themen vorlegt: wahllos aufgegriffene antike Schriften stehen neben Bibel- und Evangelieninterpretationen, sowie diversen apostolischen Schriften, angereichert mit scheinbar „neuesten Informationen“ beispielsweise über die systematische Einteilung in aktive und passive Sterbehilfe – die wir alle vor zwanzig Jahren schon um Klassen besser bei Dieter Birnbacher oder Hans-Martin Sass gelesen haben –, gespickt mit soziologischen und ökonomischen Erkenntnissen. Das alles ergibt eine nicht mehr nachvollziehbare Aneinanderreihung von „Pseudo-Belegen“, die dem Autor dazu dienen, seinem Kultur-

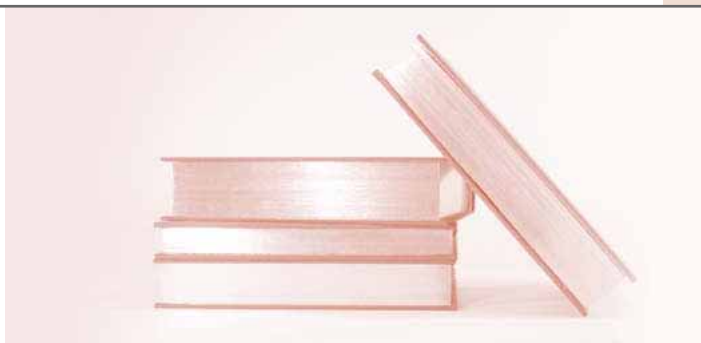
pessimismus zu frönen und sein „o tempora o mores“ vorzutragen.

Gemeinsames Grundthema aller behandelten Kapitel ist dabei so etwas wie die Sehnsucht nach dem verlorenen Paradies, das der Autor zeitlich irgendwo zwischen Antike und zweiten Weltkrieg ansiedelt: „In der postmodernen Gesellschaft von heute herrscht keine Harmonie zwischen den Wertesystemen, sondern es besteht ein Konflikt zwischen ihnen. Die Umgestaltung der Gesellschaft zeigt sich in der Aufgabe der überlieferten Werte und der solidarischen Wertegemeinschaft. Dabei hat der Wertbegriff letztlich den vom Ursprung her ökonomisch definierten Inhalt (...) abgelegt und einen von dieser Definition befreiten allgemeinen Begriff angenommen. Darauf fußt die Wertethik! Nicht mehr das einzelne Wertesystem – gewachsen aus dem christlich-abendländischen Humanismus – ist das Wesensmerkmal der europäischen Gesellschaft, sondern der Pluralismus“ (12). Und weiter: „Die heranwachsende Generation kann sich kaum noch auf die Vergangenheit beziehen. Der Weg in eine heile Zeit wie vor dem Zweiten Weltkrieg ist ihr versagt“ (ibd.). – Jenseits der an dieser Stelle etwas merkwürdig anmutenden Bezugnahme auf die Schelersche Wertethik fragt man sich, welches Geschichtsverständnis den Aussagen des Autors wohl zugrunde liegt: Der Glaube an ein interessenharmonisches christliches Abendland in

dem die unteren Stände gerne dienten und die oberen weise herrschten ist angesichts der zahlreichen europäischen Glaubenskriege wohl mit Vorsicht zu genießen; und auch die Vorstellung einer heilen Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg, dürfte angesichts des Elends des Ersten Weltkrieges, der Destabilisierung der sozialen und politischen Ordnung in seiner Folge und der so genannten Weltwirtschaftskrise leicht illusorisch sein.

Doch nun zu den Themen im Einzelnen: Der erste Themenblock – „sozialpolitische Herausforderungen“ – eröffnet mit dem Grundthema: „Besonders charakteristisch für die heutige Gesellschaft sind ein relativ geringer Altruismus und eine mangelnde Solidarität unter den Menschen. Es herrschen in der Gesellschaft Individualismus und ein verhältnismäßig starker Egoismus vor“ (18). Woran genau er diese Behauptungen festmachen möchte, verschweigt der Autor. Wichtiger scheint ihm, dass eine derartige Entwicklung zu einer Destabilisierung der sozialen Verhältnisse führt, wie er anhand eines kleinen historischen Streifzuges erörtert: „In der Zeit des 2. Jahrhunderts vor Chr. kam es in Griechenland zu einer Entvölkerung. Individuelle Bedürfnisse überlagerten die Gemeinschaftsbedürfnisse. Etwa Gleiches ereignete sich im 5. oder 6. Jahrhundert n. Chr. im antiken Rom. Selbstverwirklichung und individuelle Freiheit waren wichtiger als Ehe und Familie. Etwa im 13. Jahrhundert n. Chr.

trat erneut das Individuum in den Mittelpunkt. Im 20. Jahrhundert wurden dann die individuellen Lebensrisiken durch die gesellschaftlichen Sicherungssysteme ausgeglichen. Dem Individuum stand ein Schutz zu, in dem der Staat weitgehend die Lebensrisiken abdeckte, so dass Ehe und Familie an Attraktivität verloren“ (18f.). – Kein Wort von der Destabilisierung der griechischen Verhältnisse durch die Makedonischen Kriege, in deren Folge die Römer die politische Vorherrschaft über die griechischen Städte erringen, kein Verweis auf die Völkerwanderung, die zur Auflösung des Weströmischen Reiches führt, nicht die Rede von einer durch Machtkämpfe und Expansionspolitik bedrohten Ordnung in Europa. Und auch der industrialisierungsbedingte Wandel in Europa, in dessen Folge eine Neuordnung der sozialen Sicherungssysteme erfolgte, bleibt unerwähnt. Die hier vorgetragene These lautet: ist die Familie bedroht, stirbt auch die europäische Ordnung. Das wird nun auch anhand des allgemeinen Werteverfalls für die gegenwärtigen Verhältnisse genauer analysiert: Im Zentrum stehen dabei natürlich Ehe und Familie und der Verfall der Institutionen (24, 33ff.), die christlichen Tugenden, Fleiß, Ehrlichkeit und Pünktlichkeit, die vor allem durch den Islam bedroht werden (21), eine falsch etikettierte „soziale Gerechtigkeit“, die im eigentlichen Sinne nicht nach Gerechtigkeit sondern



nur nach einer Umverteilung der Güter strebt (27ff.), die geänderte gesellschaftliche Einstellung gegenüber Kindern, bedroht durch die sexuelle Freizügigkeit (37ff.) etc.

Der Block „Ökonomische Strukturen“ setzt ein mit einer historischen Betrachtung zum kanonischen Zinsverbot, um dann direkt in eine Betrachtung der „Sozialen Marktwirtschaft“ überzugehen. Zwar mag es strittig sein, ob diese tatsächlich als „deutsche Variante des Neoliberalismus“ (49) bezeichnet werden kann, jedoch muss man zugeben, dass die Auseinandersetzung des Autors mit den Grundlagen der Sozialen Marktwirtschaft hier sehr kenntnisreich vorgetragen wird (50ff.). Dies betrifft auch die Folgekapitel, in denen es um die Position der Sozialen Marktwirtschaft in Bezug auf Umweltpolitik und Arbeitsmarktpolitik geht, wenngleich hier die Analyse stets unter sozialetischen Gesichtspunkten erfolgt. Dennoch existieren auch hier zahlreiche Unschärfen und Widersprüchlichkeiten. So etwa heißt es zur Wirtschaftsethik: „Ethik will nicht (sic!) das menschliche Verhalten regeln. Sie kann das gar nicht. Vielmehr soll sie die Normen oder Regeln, nach denen gehandelt wird, begründen und einsichtig machen. (...) Sie hilft dem Menschen zu erkennen, was er tun soll und tun muss“ (69). Hier hätte es eindeutige Definitionen gegeben. Auch hinsichtlich der wirtschaftsethischen Zielsetzung gilt Widersprüchliches:

„Wirtschaftsethisches Handeln darf (...) nicht dem wirtschaftlichen Erfolg entgegenstehen“ (73). Allerdings muss „...Wirtschaftsethik (...) die Strukturen des Bösen bekämpfen, die immerhin Unterentwicklung, Armut und Erniedrigung hervorbringen“ (ibd.). Was aber, wenn dies nicht im Sinne des ökonomischen Erfolgsstrebens ist?

Problematisch wird es, wenn der Autor sich zum Thema Globalisierung äußert. „Darum sind die Ängste vor der Globalisierung keineswegs neu. Bereits zur Wende des 19. auf das 20. Jahrhundert kann man diese feststellen. Man reagierte in den betroffenen Ländern mit Einwanderungsstopps, Handelsbeschränkungen, Protektionismus. Die Folgen sind bekannt: Verlust des nationalen Wohlstands, kriegerische Auseinandersetzungen, weltgeschichtliche Katastrophen“ (88). – Auch dies wohl eine sehr vereinfachte Sicht der Dinge. Die Konsequenz: „Entwicklungsländer und die durch bestimmte politische Strukturen (Diktatur, Korruption) geprägten Länder werden solange von der Globalisierung ausgeschlossen bleiben, wie sich ihre ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen nicht zu Gunsten von Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Einhaltung der Menschenrechte und stabiler Währung verändert haben“ (89). – Man fragt sich an dieser Stelle, wie der Autor wohl das Beispiel China hier einsortieren möchte. Alles in allem ist Globalisierung für den Autor

prinzipiell positiv konnotiert: sie schafft Arbeitsplätze, führt zu gesteigerter Freiheit und schafft Produktvielfalt (90). Völlig theoriefrei wendet sich der Autor hieran anschließend dem Thema Terrorismus zu. Im Vordergrund steht dabei natürlich der Islam als Bedrohung der westlichen Zivilisation. Hier sind die Ursachen leicht gefunden: „Aufgrund des demographischen Männerüberschusses in den entsprechenden Gebieten, fehlt den Männern einfach eine berufliche Chance und ein normales Familienglück. (...) Wo für die jungen Männer Familienglück oder/und berufliche Perspektiven ausbleiben, ist eine Bereitschaft, einen Terror-Anschlag zu verüben, leichter zu erzielen“ (94). – Gut, dass es neben der Farbe schwarz auch noch weiß gibt, die allerdings den christlichen Werthaltungen vorbehalten bleibt, wobei kleinere terroristische Ausrutscher der IRA oder ETA offensichtlich keine Rolle spielen.

Der dritte Themenbereich „Kultur und Religion“ bildet gleichsam das Rezipitativ zum Grundthema. Erneut geht es um Werteverfall und Fundamentalismus: „In Gestalt von Esoterik, Astrologie, Kartenlesen oder Jugendsekten kam es bereits in den siebziger Jahren zu einem gleichsam neuen religiösen Fundamentalismus in Europa. Speziell in den drei monotheistischen Religionen des Judentums, Christentums und Islams fasste der Fundamentalismus Fuß“ (106). Hierin manifestiert sich eine Bedrohung

für Wohlstand und Gesellschaft, denn: „Allein eine Bewältigung der Zukunftsaufgabe ist in Deutschland nur möglich, wenn die Sozialsysteme wieder richtig funktionieren, die Arbeitslosigkeit heruntergefahren, die Stabilität der Wirtschaft wiederhergestellt, Wachstum neu geschaffen, die Staatsverschuldung abgebaut und der Globalisierung Rechnung getragen wird.“ – Bis auf die ökologischen Probleme scheint mir die Wunschliste vollständig. – „Dazu bedarf es einer Interaktion von Religion und Politik mit einer gleichzeitigen Wiederherstellung der überlieferten Werte in der Gesellschaft. In der heutigen Gesellschaft erfährt die Religion zwar eine Wiederbelebung – aber nicht in Form einer christlichen Erweckung...“ (110).

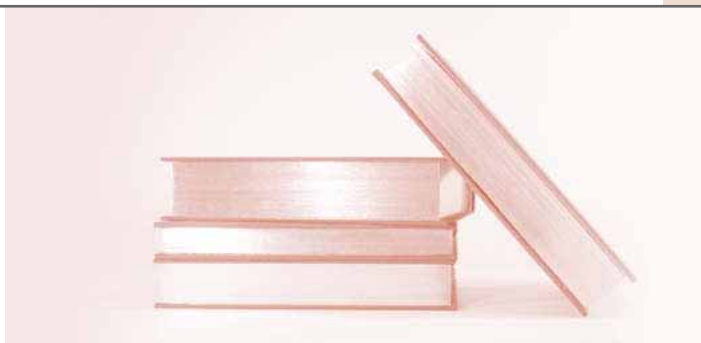
Zum Thema „Alter und Gesellschaft“ verweist der Autor auf die hinlänglich bekannten demographischen Veränderungen in Deutschland. Ursächlich für das „Zuwenig an Kindern“ scheint ihm dabei das Streben nach beruflichem Erfolg, das keinen Platz mehr für Familie lässt. Nach einem Ausflug in die Theologie und einigen längeren Erklärungen zum Thema „Gottesebenbildlichkeit des Menschen“ und „Erlösung durch den Kreuzestod Christi“ findet der Autor schließlich wieder zum Thema zurück und wendet sich den Problemen einer „überalterten Gesellschaft“ zu. Um die Finanzierung der Rentenlasten zu ermöglichen, gälte es daher, die Lebensarbeitszeit durch Verschiebung

der Altersgrenze für Rentner nach hinten und ein früheres Berufseintrittsalter der Nachfolgeneration zu verlängern. Auch in den zahlreichen Anmerkungen zur Generationensolidarität und zum Generationenvertrag enthält das Kapitel nichts wesentlich Neues. Lediglich einige Bonmots zum Thema Wohlfahrtsstaat und Armut seien genannt: „Die Ursachen der Armut sind vielfältiger Art. Zu nennen sind: (...) ökonomische Verhältnisse...“ (175). Ähnlich erhellend: „Man kennt weiter eine transitorische Armut. Mit ihr bezeichnet man einen vorübergehenden Mangel (transitorisch?). Aber dieser gleicht sich mit der Zeit wieder aus (weil transitorisch?)“ (ibid.) Abhilfe gegen Armut schafft unter anderem eine „...wachsende Wirtschaft, die vor allem Arbeit in den unteren Lohnsegmenten zur Verfügung stellt“ (ibid.). Wie dies im einzelnen einzulösen ist, ob sich die Schaffung von Arbeitsplätzen automatisch aus dem Wirtschaftswachstum ergibt (was zu bezweifeln wäre) oder ob dies als Aufforderung an die Akteure der Wirtschaft zu verstehen ist, bei Wirtschaftswachstum auch Arbeitsplätze in den unteren Lohnsegmenten zu schaffen, und wie sich dies mit den Anmerkungen des Autors zur Globalisierung verträgt, die hierzulande vor allem Arbeitsplätze in den oberen Lohnsegmenten schafft (90), bleibt dahingestellt.

Das Thema „Umgang mit Alter und Tod“ beginnt, wie auch hier nicht

anders zu erwarten, mit einem zweifelhaften historischen Abriss (157-169) und setzt sich schließlich mit allgemeinen Betrachtungen zum „Leben und Sterben des Menschen“ (ab 178) im Abschlusskapitel fort. Unvermittelt findet sich hier der Leser in einer sozial-ethischen Diskussion wieder, die die klassischen Themen der Medizinethik abarbeitet: Embryonenschutz, pränatale Diagnostik, Sterbehilfe etc. Unterbrochen wird die einschlägige Rekapitulation dieser Themen stets durch eine Darstellung der „christlichen“ Position, wahlweise katholisch oder evangelisch, so dass sich ein bunter Teppich aus Glaubenswahrheiten, allgemeinen medizinischen Fachfragen und medizinischen Diskussionen ergibt.

Erst in seinem Abschlusskapitel findet der Autor zum Thema zurück: Unterwanderung der Wertebasis des jüdisch-christlichen Abendlandes durch fremde Religionen. Allerdings gewinnt er diesem Einfluss durchaus positive Seiten ab: Vielfalt bei der Gestaltung des Christentums, religiöse Gegenkulturen als Herausforderung an die „erwachsenen“ Religionen, die Bekanntheit mit neuen Formen des religiösen Glaubens und Denkens (206f.). Letztlich ergibt sich für den religiösen Menschen innerhalb der säkularen Wirtschaftsgesellschaft das Problem, dass das einfache Augustinische „delige et quod vis fac“ wohl nicht den tatsächlichen Gegebenheiten der Wirtschaftsgesellschaft ent-



spricht, andererseits aber auch die Luthersche Zwei-Reiche-Lehre nicht anwendbar scheint. „Es ist schier unmöglich, Gottes Ordnung und die Bedingtheiten diese Welt nach der Lehre von den zwei Reichen zu regeln. Denn es muss die Spannung zwischen den beiden Realitäten durchgehalten werden. Darauf haben sich auch die Gesellschaften einzurichten“ (219). „Folglich“, so der seelsorgerische Rat, „sind die Menschen in der Gesellschaft je in ihrer Zeit in das Dilemma gerufen, das Weltreich vom Reich Gottes zu unterscheiden“ (ibd.).

Alles in allem bleibt unklar, was die eigentliche Intention des Bandes sein soll. Nahezu ohne seriöse Belege und ernstzunehmende Quellenverweise werden hier Aussagen über „Gesellschaft“ getroffen, die mindestens als tendenziös bezeichnet werden müssen. Dabei ist es auch mit den zahlreichen historischen Belehrungen und Verweisen auf das angeblich konsistente Wertgefüge der „guten alten Zeit“ des Autors nicht allzu weit her: So etwa ist „Attikus“ (gemeint ist Titus Pomponius, genannt Atticus 110-32 v. Chr.) nicht identisch mit Marcus Porcius Cato (Cato major 234-149 v. Chr.) (163f.) und „Fürkauf“ bezeichnet in dem vom Autor verwendeten Kontext kein „Vorkaufrecht“ (85) sondern den Wareneinkauf „vor der Stadt“ unter Missachtung der durch die Zunftordnung festgelegten allgemein geltenden Preise und wird daher als Spekulantentum ähnlich wie Wucher im Mittelalter

als sündhaft gebrandmarkt. Auch die Peuplierung der Merkantilisten fußte nicht auf dem Glauben, dass eine zunehmende Bevölkerung „gottgewollt“ sei (123), sondern der ganz und gar nicht religiös intendierten Vorstellung, dass mehr Bürger mit mehr Arbeit auch mehr Steuern bezahlen. Vermutlich ließe sich diese Liste bei einer genaueren Recherche beliebig verlängern.

Für gewöhnlich sagt man den Kulturpessimisten nach, dass Sie zur Wende eines Jahrhunderts ihre Stimme erheben; so gesehen legt Kramer seine Thesen also durchaus noch rechtzeitig vor. Letztlich steht dabei nicht so sehr die „Gesellschaft im Wandel“ im Vordergrund, sondern die sehr subjektive Einschätzung des Autors zu wahllos herausgegriffenen Einzelphänomenen, wie etwa Terrorismus, Kindererziehung oder Arbeitslosigkeit. Diese werden dann aus „quasireligiöser“ Perspektive und angereichert um profundes historisches Halbwissen im Sinne des Autors interpretiert. Verglichen mit seinen großen kulturpessimistischen Vorbildern, wie etwa Oswald Spengler mit seinem „Untergang des Abendlandes“, fällt das Buch jedoch vergleichsweise dünn aus – und damit ist nicht nur die Seitenzahl gemeint.

KONTAKT

Michael S. Afsländer

Universität Kassel

asslaender@uni-kassel.de

REZENSION ZU: Michael S. Aßländer:
Der Markt und die Moral –
Eine prägnante Einführung ins Werk von Adam Smith¹
Junius Verlag, Hamburg 2007.

Das Buch verknüpft
schlüssig das Leben und
Denken des Ökonomen

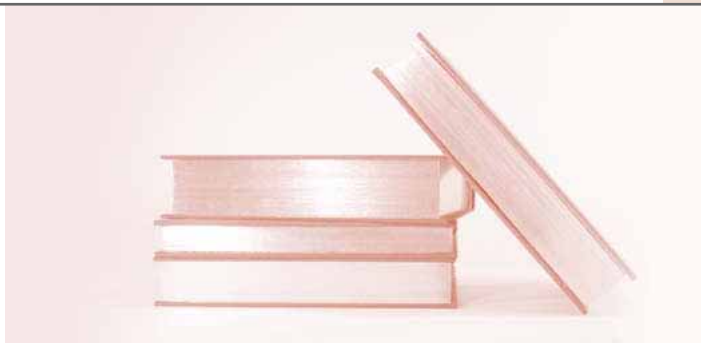
Text: Steffen Vogel

Adam Smith gilt als Urvater der klassischen Ökonomie, darauf können sich sowohl Befürworter als auch Gegner seiner Theorie einigen. Bereits vor mehr als 200 Jahren legte er mit dem „Wohlstand der Nationen“ einen Grundstein für die wissenschaftliche Diskussion über Arbeit, Tausch und Kapital. Berühmte Nachfolger wie David Ricardo und auch Karl Marx

beziehen sich in ihren Schriften explizit auf den schottischen Denker und bis heute bilden seine Ideen einen festen Teil wirtschaftlicher Lektionen.

Dabei sei Smith gar kein reiner Ökonom gewesen, vielmehr müsse sein bekanntes Werk im Kontext einer umfassenderen Philosophie über gesellschaftliche Belange gesehen werden. Smith befasste sich bis zum Tode auch mit Problemen der Politik, der Ethik und des Rechts. Zu wenige Rezipienten würden das berücksichtigen – das sei auch ein Grund für weit verbreitete Fehlinterpretationen seiner Ideen. Um solchen Fehlern vorzubeugen, schrieb Aßländer eine Einführung zum Gesamtwerk Adam Smiths.

Das Buch verknüpft schlüssig das Leben und Denken des Ökonomen und versäumt auch nicht, seine Ideen im historischen Kontext zu würdigen. Die



Aufklärung mit ihren weit reichenden politischen und ökonomischen Umbrüchen bildet den Hintergrund. Smiths Kritik hätte sich vor allem an den erfahrenen Missständen bis dahin vorherrschender Theorien entzündet. So seien seine Thesen zwar auch 2007 noch inspirierend, könnten aber keinesfalls völlig unreflektiert in die heutige Zeit übertragen werden. Was für viele Theoretiker selbstverständlich ist, wird für populistische Schnellschüsse allerdings gern auch mal übersehen.

Der Autor räumt Smiths moralphilosophischer Arbeit großen Platz ein. Für Abländer ist die Lektüre der „Theorie der ethischen Gefühle“ ein Muss für das Verständnis. Abstrakte Schriften über Ökonomie und Ethik locken nun mitunter nicht einmal Studenten des Fachs. Abländer hat jedoch in vieler Hinsicht das richtige Maß gefunden, einen hilfreichen und auch anregenden Start dafür zu schaffen. Der Autor bewahrt durch wohl dosierte Kritik und Lob an Adam Smith seine Glaubwürdigkeit und wirkt keinesfalls wie ein dogmatischer Kämpfer für die eine Wahrheit. Zudem bedient er mit einer guten Balance zwischen strenger Analyse und lockerer Erzählung sowohl wissenschaftliche Ansprüche als auch interessierte Anfänger.

Die Einführung ist eng an den originalen und sekundären Quellen gehalten, erstaunt aber immer wieder durch verständliche Erklärung und auch kurzweilige Prosa. Die Abhandlung der großen Werke Smiths ist gut strukturiert und in der Abfolge sinnvoll gegliedert. Der Abriss über Smiths Leben kann sogar mit munteren Passagen aufwarten. Witzig wirken die Anekdoten über Smiths kleine Zuckersucht, rührend hingegen die Passage, als er seine geliebte Universität von Glasgow verlässt.

Abländer schreibt nicht zu viel und nicht zu wenig, er verliert sich weder in wichtigen Einzelheiten noch in nichtigen Randnotizen. So kann das Buch durchaus, entgegen der Absicht von Verlag und Autor, als kleiner Ersatz für die Originalwälzer dienen. Zumindest weiß der Leser nach der Einführung, dass Adam Smith keineswegs der Begründer einer unbedingt freien Marktwirtschaft ist und auch dem Staat gegenüber der liberalen Ökonomie mehr als nur die so genannten „Nachwächterfunktionen“ zugesteht. Das ist schon mal viel mehr, als sich so mancher Gelehrte eingesteht.

¹ © Erstmals erschienen in „Die Berliner Literaturkritik“, 13.02.08

KONTAKT

Steffen Vogel

vogel.steffen@gmx.de

Greenwash, Bluewash und die Frage nach der weißen Weste

Begriffsklärung zum Verhältnis von CSR, PR und Unternehmenswerten

Text: Peter Seele und Ludger Heidbrink

In der Wirtschafts- und Unternehmensethik herrscht Misstrauen: Der Konsument misstraut der Qualität und Integrität der Produkte. Der Gesetzgeber misstraut dem ethischen Engagement der Unternehmen und versucht, sie per Erlass in die Verantwortung zu nehmen. Die Unternehmen misstrauen dem Gesetzgeber, dass dieser unter dem Deckmantel der sozialen Verantwortung zusätzliche Steuern und Kontrollregeln installiert. Die NGOs misstrauen den CSR-Strategien der Unternehmen als Feigenblatt rhetorik und die Medien misstrauen der Aufrichtigkeit sozialen und ökologischen Unternehmensengagements.¹

Um dieses Misstrauen und den zugrunde liegenden Vertrauensschwund ist eine ganze Industrie an Dienstleistungen entstanden, die Reputation, Verantwortung und Ethik professionell

kommuniziert und kontrolliert. Hierzu gehören Anwälte und Wirtschaftsprüfer, die sich der Einhaltung von Gesetzen und Regeln durch Corporate Governance, Compliance und Codes of Conduct widmen, aber auch Agenturen, Kommunikationsberater und Designer, die der Organisation in der Öffentlichkeit ein integres Image geben.

Greenwash

Der Begriff ‚Greenwash‘ macht deutlich, um was es dabei geht – Unternehmen einen grünen Anstrich zu verpassen, der – so die Skeptiker – die fehlende ökologische Gesinnung kaschieren soll. Greenwash ist keine aktuelle Nomenklatur, sondern reicht zurück in die Zeit des Umweltaktivismus in den 1980er und 1990er Jahren. So behauptete der Energiekonzern Exxon, dass

Tiefseebohrungen gut seien, da sie Riffe hervorbringen, die Lebensraum für Fische bilden (Donohoe 2006). Dieser rhetorische Missbrauch ethischer Botschaften führte findige NGOs dazu, Kampagnen dieser Art als *Greenwash* zu bezeichnen. So schreibt die Aktivistin Eveline Lubbers: “My aim is to expose those companies that present themselves as born-again ethical enterprises while at the same time resorting to a bag of dirty tricks. I want to make people aware of this double agenda, and conscious that there is a strategic component in virtually every PR act, and in every contact between corporations and stakeholders” (Lubbers 2002).

So naheliegend es ist, von Greenwash zu sprechen, so wenig bekannt ist der Begriff in der Literatur der Wirtschafts- und Unternehmensethik.² Eine aufschlussreiche, wenn auch etwas sarkastische Definition stammt von Andy Rowell. Greenwash ist demnach, wenn man die Liegestühle auf der Titanic grün anstreicht (Rowell 2002). Das Beispiel zeigt die Emotionalität und Dramatik, mit der ethische Kommunikation behaftet ist. Der Begriff wurde 1992 in die Debatte gebracht im “Greenpeace Book



on Greenwash", das anlässlich des "Earth Summit in Rio de Janeiro" veröffentlicht wurde. Die wohl seriöseste Definition stammt aus dem Jahr 1999 und ist im Oxford Dictionary zu finden: "Greenwash: disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image" (Oxford Dictionary 1999¹⁰).

Bluewash

Ist Greenwash der Umweltbewegung der 1970er und 1980er geschuldet und zugleich eine gelungene Strategie der aus der Friedensbewegung hervorgegangenen Nichtregierungsorganisation Greenpeace, das Thema Umwelt über die Farbe Grün zu kommunizieren, so haben sich die Verhältnisse seit den frühen 90ern massiv gewandelt. Die Globalisierung beherrscht die Debatten über Nachhaltigkeit, Glokalisierung, soziale Gerechtigkeit und globale Governance. "Greenwash Goes Global" lautete bereits das abschließende Kapitel des zweiten Greenpeace Greenwash Buches (Greer, Bruno 1996). Die Vereinten Nationen

etablieren sich als moralische Autorität für globale Werte und Gerechtigkeit und präsentieren sich der Öffentlichkeit in einem einheitlichen Blau, das die Flagge der UN ebenso dominiert wie die sprichwörtlichen Blauhelme. So geht die Erfindung des Bluewash-Begriffs zunächst auf humanitäre Interventionen zurück, wurde jedoch mit Einführung des „Global Compacts“, einer von der UN gestarteten Initiative zur globalen Wertekultur, auch für wirtschaftsethische Zwecke relevant. 1999 präsentierte der damalige Generalsekretär Kofi Annan den Global Compact mitsamt seinen zehn Prinzipien auf dem World Economic Forum in Davos. Da die Teilnahme am Global Compact freiwillig ist und die Einhaltung der zehn Prinzipien keiner Kontrolle unterliegt, wird dem öffentlichen Misstrauen erneut Vorschub geleistet. Durch Beitritt zum Global Compact, so nun die Deutung von Bluewash, schmücken sich Unternehmen mit dem guten und integren Image der UN, ohne die Werte ernst zu nehmen, die in den Prinzipien festgeschrieben sind. Eine andere Form

des Bluewash ist die extensive Nutzung des Global Compacts zur Kommunikation des eigenen Engagements. Berühmt geworden ist der Fall des damaligen CEO des Sportartikelherstellers Nike, Phil Knight, der sich anlässlich des Beitritts zum Global Compact händeschüttelnd mit Kofi Annan vor dem UN Hauptquartier in New York vor deren blauer Flagge fotografieren ließ und das Photo als „Marketing-Bonanza“ im Geschäftsbericht verbreitete.



UN-Generalsekretär Kofi Annan und Nike CEO Phil Knight

**Und heute?
Grüne Technologie heißt
Bluetec oder Bluemotion**

Auf der 62. Internationalen Automobil Ausstellung (IAA) 2007 gab sich eine eher für Sportlichkeit und Masse denn für Umweltengagement berüchtigte Automobilbranche betont grün. Nur tat sie dies durch die Farbe Blau. Über die Gründe lässt sich nur spekulieren. Möglich, dass die Farbe Grün für die Unternehmenskommunikation nicht mehr frisch genug ist, da ihr die Erinnerung an die ‚alte‘ Umweltbewegung anhaftet. Möglich, dass Globalisierung und Klimawandel zu einer Betrachtung des gesamten Globus (statt lokaler Regenwälder) geführt haben, und die Erde bekanntlich als blauer Planet kommuniziert wird. Fakt ist auf jeden Fall, dass 2007 als besonders umweltfreundliche erachtete Dieselkonzepte unter Namen wie Bluetec (Mercedes-Benz) und Bluemotion (VW, Audi) vermarktet werden und Blau die Umweltwerbung beherrscht.

Man darf gespannt sein, wie sich die ethische Farbenlehre in der nächsten Zeit entwickeln wird. Die heftigen Reaktionen auf Greenwash und Bluewash zeigen jedenfalls, wie schwierig die Kommunikation von Unternehmenswerten in einer sensibilisierten Öffentlichkeit geworden ist.

¹ Die Ausführungen zu Greenwash und Bluewash basieren auf einem Destillat des CRR Working Papers: „Is Blue the new Green? Colors of the Earth in Corporate PR and Advertisement to communicate Ethical Commitment and Responsibility“, (Seele 2007).

² Als jüngere Beiträge sind insbesondere anzuführen: Roberts (2008); Francis/Elmore/Ikerd/Duffy (2007) und Bruno (2005).

L I T E R A T U R

Bruno, K. (2005): Bluewash the road from environmental 'greenwash' to the UN's Global Compact with corporate power. In: New Internationalist. No. 375. S. 26-27.

Donohoe, Martin (2006): Pseudoscience, greenwash, bluewash, and sponsored curricula: How corporations and the media disseminate environmental misinformation. http://apha.confex.com/apha/134am/techprogram/paper_123456.htm (21.09.2007).

Francis, C./Elmore, R./Ikerd, J./Duffy, M. (2007): Greening of Agriculture: Is it all a Greenwash of the Globalized Economy. In: Journal of Crop Improvement. Vol. 19, S. 193-220.

Greer, Jed/Bruno, Kenny (1996): GREENWASH: The Reality Behind Corporate Environmentalism. IBON Books (Manila) and Third World Network (Penang).

Lubbers, Eveline (2002): Battling Big Business: Countering greenwash, infiltration and other forms of corporate bullying. Devon: Green Books.

Lubbers, Eveline (2002a): Introduction. In: Lubbers, Eveline: Battling Big Business: Countering greenwash, infiltration and other forms of corporate bullying. Devon: Green Books. 11-19.

Roberts, D. (2008): Green Business: The real reason companies greenwash their products. In: Fast Company. No 123. S. 70.

Rowell, Andy (2002): The Spread of Greenwash Andy Rowell. In: Lubbers, Eveline: Battling Big Business: Countering greenwash, infiltration and other forms of corporate bullying. Devon: Green Books. 19-26.

Rowell, Andy (2002a): Dialogue: Divide and Rule In: Lubbers, Eveline: Battling Big Business: Countering greenwash, infiltration and other forms of corporate bullying. Devon: Green Books. 33-44.

Seele, Peter (2007): Is Blue the new Green? Colors of the Earth in Corporate PR and Advertisement to communicate Ethical Commitment and Responsibility. CRR Working Paper No. 3: www.responsibility-research.de/resources/CRR+WP+03+seele+blue+green.pdf (Zugriff 25.6.08).

World Summit (2002): Greenwash Academy Awards Programme. www.foe.co.uk/resource/briefings/summit_greenwash_awards.pdf.

KONTAKT

Peter Seele

Ludger Heidbrink

Center for Responsibility
Research

Kulturwissenschaftliches
Institut Essen

ludger.heidbrink@kwi-nrw.de

Tagungsbericht des 4. Forums Menschenwürdige Wirtschaftsordnung der Akademie für Politische Bildung in Tutzing

Text: Rigo Seidel

Das diesjährige Forum stand unter dem Thema „Moral und Freiheit – verliert die Wirtschaft ihre normative Basis“. Dr. Quaisser begrüßte für die Akademie für Politische Bildung in Tutzing über hundert Gäste, mit denen das Haus am Starnberger See voll ausgebucht war.

Eröffnet wurde der Kongress von Prof. Ulrich Blum, dem Präsidenten des Instituts für Wirtschaftsforschung in Halle, der die wachsende Ökonomisierung aller Lebensbereiche und den aktuellen Wettbewerb der Ordnungen thematisierte. Beispiele aus der Kriminologie wie die Ausgaben für Bildung vs. Ausgaben für Gefängnisse illustrierten die auch mit ökonomischen Modellen prognostizierbaren Ergebnisse in der Gesellschaft. Das Rechtssystem steht für Blum als Beispiel für ein Kollektivgut, das durch Ordnungen geprägt wird. Der christliche Auftrag, sich „die Erde untertan“ zu machen (1Mose28), zeigt exemplarisch einen Wert der zum Teil

konkurrierenden Kulturen und ihrer Ordnungssysteme. Blum sieht Schaffung von niedrigen Preisen als die zentrale Funktion der Sozialen Marktwirtschaft. Andere Ordnungen wie oligarchische Oligopole russischer Prägung oder das US-amerikanische Gesetzsystem zeigen andere Wertehierarchien, Institutionen und Instrumente. Diese Systeme geraten immer mehr in Konkurrenz mit steigenden internationalen Verflechtungen und sinkenden Einflussmöglichkeiten der Nationalstaaten. Daraus leitet sich die Notwendigkeit gemeinsamer Werte ab, einer globalen Minimaethik, die zur Lingua Franca der interagierenden und interdependenten Gesellschaften wird.

Der zweite Teil des ersten Tagungstages wurde von dem Augsburger Weihbischof Dr. Anton Losinger, von Prof. Norbert Walter als Chefvolkswirt der Deutschen Bank sowie von Caspar von Hauenschild, Mitglied im Vorstand von Transparency International, referiert. Walter als erster Referent gab Einblicke

in seine persönliche Geschichte und seinen Werdegang, in dem er sich als Schüler von Adam Smith und David Hume sieht. Mit diesem Hintergrund wies er auf die enge Verbindung von Ökonomie und Soziologie hin, die in unterschiedlichen Ausprägungen im Rahmen der Globalisierung aufeinander treffen. Während auf höchster Abstraktionsebene ein Konsens über Ethik oder Menschenrechte herrsche, wäre auf operativer Ebene Werte und daraus abgeleitete Lösungsansätze oder Forderungen heterogen und nicht in jedem Kontext einsetzbar. Beispielhaft beschrieb er die Ansprüche, deutsche Mindeststandards für Arbeitsbedingungen als Schablone für internationale Produktionsprozesse zu verwenden, als schädigend und dynamisch unmoralisch. Er sah vielmehr die Anforderungen an internationale Unternehmen, ihre Erfahrungen als globale Akteure proaktiv umzusetzen und nicht erst auf gesetzliche Zwänge hin zu reagieren. Aktionen wie Mitarbeiteraus-

bildung und soziale Unterstützungen in internationalen Produktionsstandorten leitete Walter neben ökonomischen Notwendigkeiten auch aus „soft laws“ der Ethik und Moral ab.

Weihbischof Losinger verwies in seinem Beitrag auf die soziale Ethik, die durch die Kirchen praktiziert werde. Diese fuße u. a. auf religiösen und kulturellen Werten die durch Bibel und Historie geprägt werden. Für internationale Unternehmen ergäbe sich, aus der UNO-Charta abgeleitet, eine Verpflichtung zur sozialen Verantwortung. Die Aktualität der kulturellen Differenzen sieht Losinger nach Huntingtons „Clash of civilisations“ in den ungelösten Problemen der Globalisierung. Ein Beitrag zur Problemlösung muss für ihn durch die Wirtschaftsethik geleistet werden, deren Ethikgrundlagen aktuell verschiedene Begründungen verwenden (spieltheoretischer Ansatz nach Homann und integrativer Ansatz nach Ulrich). An einem Beispiel von Investitionen in die Infrastruktur in Uganda zeigte Losinger die notwendige Berücksichtigung von kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen, ohne die positive Wirkungen abgeschwächt oder negiert werden.

Als letzter Gast des ersten Tagungstages stellte Caspar von Hauenschild als Vertreter der NGOs die ethische Herausforderung der zunehmenden internationalen Verflechtungen vor. Als Problem betrachtet er die inkonsistente Umsetzung von ethischen Standards in Unternehmen. Aktuelle Fälle von deutschen

Unternehmen standen in seinem Vortrag als negativexemplarisch für einen „gelesen, gelacht, gelocht“ –Stil. Daraus ableitend sah von Hauenschild Notwendigkeiten für die Herausbildung neuer Aufmerksamkeiten des politischen Souveräns und eine Einladung an die Wissenschaft, die entstandenen und sich abzeichnenden Konflikte zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln.

Der zweite Tagungstag wurde von Prof. Josef Schmid von Universität Bamberg eingeleitet. Aufbauend auf der Rolle der kulturellen Rahmens für die Wirtschaftssysteme stellte Schmid die Besonderheiten des französischen, des angelsächsischen und des deutschen Wirtschaftsgeistes- und Weges gegenüber. In einem umfassenden wissenschaftstheoretischen Ausflug in die Wirtschaftshistorie beleuchtete er die Entwicklung der deutschen Form der Marktwirtschaft, die oft mit dem Synonym „sozial“ behaftet und damit als übergreifende Gerechtigkeits- und Gleichheitsfunktion gesehen wird. Eine umfassende Gleichheit würde aber mitschichten gerecht sein.

Diese Art der Marktwirtschaft, auch als „Rheinischer Kapitalismus“ bezeichnet, wurde von ihren Vätern wie Erhard, Müller-Armack oder Ökonomen der Freiburger Schule als fester und verantwortlicher Bestandteil des „Gesellschaftsorganismus“ angesehen. Staat und Wirtschaft wurden von ihnen als kooperierende Akteure und nicht als Gegenüber betrachtet. Im aktuellen Her-

ausforderungskontext sah Schmid die Rolle der Kultur als vorgelagerte Funktion des Wirtschaftsgeistes. Diese Kultur hat zur Aufgabe, sich den geänderten Bedingungen anzunehmen und Lösungen wie die notwendige Interdisziplinarität an den Universitäten zu entwickeln.

Der zweite Tagungsteil an diesem Tag wurde von Prof. Michael Abländer von der Universität Kassel und Rudolf X. Ruter von der Ernst & Young AG im Dialog gestaltet. Thematisiert wurde die Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten Welt. Diese Diskussion gewann durch ihre Konstellation der Akteure, theoretischer und pragmatischer Wirtschaftsethiker auf der einen, Unternehmens- und Interessenvertreter auf der anderen Seite. Wirtschaftsethische Ansätze wurden von den Referenten mit den praktischen Umsetzungen und Problematiken, mit denen sich Ernst & Young konfrontiert sieht, gegenübergestellt und reflektiert. Besonders die Divergenz von Vergütung und Haftung wurde kritisch betrachtet.

Ob Deutschland seine Wertebasis verliert, war das Thema, zu dem der Referent Dr. Nils Oermann aus Berlin eingeladen war. Der Pastor, Wirtschaftsethiker und außerparlamentarische Berater von Wolfgang Schäuble widmete sich in seinem Beitrag der grundlegenden Definition von Werten. Während Werte in der Antike nicht explizit definiert werden müssen, taucht nach Oermann der Wertebegriff erstmals bei Karl Marx auf. Aus der ökonomischen Tausch- und



Rudolf X. Ruter und Michael S. Abländer im Gespräch über die unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt

Gebrauchswertdefinition leitete Oermann zur Problematik der individuellen Wertbegrifflichkeit über. Werte, die in der allgemeinen Diskussion als Entitäten gesehen werden, wären bei genauer Betrachtung nur als individuelle und maximal als kulturelle Gruppenwerte zu definieren. Hier zeige sich die Problematik einer Ableitung von allgemeinverbindlichen Normen aus diesen differenzierten und auch dynamischen Werten.

Oermann untermalte seine Ausführungen mit Beispielen von kulturellen Unterschieden, die er bei seiner Arbeit für die Bundesregierung erlebte. Er warnte nachdrücklich vor einer Wertediktatur und dem Ruf nach „sozialer Gerechtigkeit“ als populistisches Chiffre.

Den Abschluss der Tagung bildete Prof. Johann Graf Lambsdorff von der Universität Passau, der eine Vergleichsmethodik für Moral der internationalen Wirtschaft vorstellte. Dieser Corruption Perceptions Index (CPI) bildet mittels unterschiedlicher Parameter einen Korruptionsindex von 180 Ländern ab, der mittelbar auch Indikator für praktizierte

Unternehmensethik gelten kann. Dieser Index wird z. B. auch von Transparency International verwendet. Als Mittel der Visualisierung der Korruption fand der CPI auch im Plenum breite Zustimmung, obwohl er auch nach der Meinung von Lambsdorff eher Tendenzen als verifizierbare Tatsachen abbildet.

In den Diskussion der Referate zeigte sich eine verstärkte Aktivität des Plenums bei den Referenten mit Wirtschaftshintergrund. Für Diskussionsteilnehmer speziell aus sozialen Organisationen oder Gewerkschaften standen diese Referenten scheinbar als Inkarnation des ethischen Nachholbedarfs in Unternehmen. Die dadurch entstehenden Dispute hätten durch eine personell breiter verteilte Diskussion wahrscheinlich an Qualität gewonnen.

Zuletzt bleibt den Verantwortlichen und Organisatoren für die Auswahl an äußerst interessanten Referenten zu danken sowie der Infrastruktur und dem hervorragenden Ambiente, das die Akademie für Politische Bildung in Tutzing zur Verfügung stellte.



Josef Schmid referiert über den kulturellen Rahmen der Ökonomie

KONTAKT

Rigo Seidel

Universität Kassel

rigo_seidel@yahoo.de

Power Relations in and around Corporations

Text: Simone Klein und Julia Roloff

Diesen Titel trug die diesjährige EBEN Research Conference an der Université Catholique de Lille, Frankreich. Vom 19.-21. Juni 2008 diskutierten mehr als 70 Teilnehmer rund um das Thema Macht innerhalb und außerhalb von Organisationen. Hierzu konnten Frau Prof. Lebrun (Rektorin der Université Catholique de Lille), Geert Demuijnck (EBEN Frankreich) und Luc Van Liedekerke (Präsident EBEN) Wissenschaftler und Praktiker aus mehr als 20 Nationen begrüßen, unter anderem auch aus Südafrika, Australien und Thailand.

Die Konferenz wurde mit einem facettenreichen Vortrag mit dem Titel „The End of History and the Futures of Power“ von Prof. David Courpasson eröffnet. Er verdeutlichte die Vielschichtigkeit des Begriffes Macht und dessen breites Spektrum der Anwendung anhand folgender Fragestellungen: Wird Macht aus der Perspektive des Individuums betrachtet oder anhand von Beziehungen und Strukturen? Wessen Interessen werden durch Machtstrukturen bedient? Sollte Macht im Sinne eines politischen Regimes, als Widerstand, als Kontrolle oder Überwachung verstanden werden?

Für Prof. Courpasson stellt Macht

heute ein mehrdeutiges Konzept („ambiguity concept“) dar, vielleicht auch ein Paradoxon. So kann Macht seiner Auffassung nach nicht nur als Gegenteil von Widerstand verstanden werden, sondern auch Widerstand selbst als eine Form von Macht. Abschließend und im Rahmen der Plenumsdiskussion stand die Messung von Macht im Fokus. Es wurde kontrovers diskutiert, ob Macht messbar sei oder nicht. Von den Teilnehmern wurden Kriterien und Variablen zur Operationalisierung des Machtbegriffs sowohl vorgeschlagen als auch kritisiert. Prof. Courpasson verwies auf die Gefahr, dass wir im Glauben Macht zu messen, im Grunde oftmals ganz andere Dinge erfassen. So werden oftmals Status und Position gemessen, nicht aber „Macht“. Ebenso werden unterschiedliche Begriffe zur Beschreibung von Macht verwendet: z. B. Legalität versus Legitimität oder Macht versus Herrschaft, die ein einheitliches Verständnis nur schwer möglich machen. Daher ist es wichtig, das jeweilige Vorverständnis der beteiligten Personen vorab zu klären. Ferner äußerte Prof. Courpasson die Vermutung, dass sich Macht vielleicht einfach nicht messen lässt und sich Wissenschaftler möglicherweise andere Kategorien und

Begriffe überlegen müssen, um dieses oder andere verwandte Phänomene beschreiben zu können. Kommentiert wurde der Vortrag von Herrn Prof. Fasterling, der den Bogen zur Rechtswissenschaft spannte und auf den dort verwendeten eindeutigen Machtbegriff einging, um Lösungsansätze für die von Prof. Courpasson aufgeworfenen Fragen zu entwickeln. Hierbei wurde deutlich, dass einige in der Wirtschafts- und Unternehmensethik äußerst kontrovers diskutierte Themen, wie zum Beispiel die Fähigkeit kollektiver Akteure Verantwortung zu übernehmen, im Bereich der Rechtssprechung ebenfalls umfassend behandelt werden.

Nach einer spannenden Diskussionsrunde im Plenum ging es anschließend in die erste Runde der Parallelsitzungen. Hier wurden beispielsweise Fragen der Machtbeziehungen zwischen Unternehmen und externen Partnern sowie Fragen des Führungsstils und dessen Rechtmäßigkeit thematisiert. Ferner wurde auch das Verständnis von CSR bei kleinen und mittleren Unternehmen, deren Beziehungsgefüge und der Einfluß einzelner Stakeholder thematisiert. Den weltlichen und geistlichen Abschluß dieses Abends bot ein gemeinsames Abend-



EBEN Research Conference an der Katholischen Universität in Lille



Arbeit und Vergnügen: Sektempfang und Workshop auf der EBEN-Research-Conference in Lille



essen im Couvent des Minimes, einem ehemaligen Kloster.

Der Freitag stand ganz im Zeichen parallel stattfindenden Sitzungen, die sich jeweils mit unterschiedlichen Ausprägungen von Machtbeziehungen beschäftigten. Dabei wurden theoretische Konzepte von Hayek und Freeman auf Aussagen zum Thema Macht analysiert, sowie über die Rolle von Macht in Führungsstilen und Regelungen der Corporate Governance reflektiert. Spannend diskutiert wurde die erfolgreiche oder erfolglose Wirkung von ethischen Kodizes in Unternehmen auf das Management und die gesamte Organisation. Der Tag endete mit der Besichtigung des beeindruckenden Kunstmuseums „La Piscine“ und vielen weiteren Gesprächen in gemütlicher Runde.

Am letzten Konferenztag ging es verstärkt um das Verhältnis von Macht und Verantwortung sowie um den Einfluss von Moral und Ethik auf die Ausübung von Macht. Welche Instrumente haben Organisationen zur Verfügung im Um-

gang mit Macht und Machtausübung? Welchen Einfluss hat dabei beispielsweise die Firmenidentität? Welche Gründe stecken hinter einem Machtmissbrauch? Welche Macht haben Instrumente wie der UN Global Compact?

Dieser Vormittag und die vorhergehenden Tagen machten deutlich, wie spannend die Diskussion über Macht insbesondere im Zusammenhang mit Ethik ist und wo sich Eckpunkte für Diskussionen finden. Die Möglichkeit zum intensiven Austausch über die eigenen Forschungsprojekte und die konstruktive und herzliche Atmosphäre über die drei Konferenztage hinweg begeisterten alle Teilnehmer und weckten bereits in Lille die Vorfreude auf die nächste EBEN Research Conference in Israel 2009.

KONTAKT

Simone Klein

Katholische Universität Eichstätt
wwa289@ku-eichstaett.de

Julia Roloff

ESC Rennes
 Management and Organization

julia.roloff@esc-rennes.fr

„Interessenkonflikte als Praxistest für die ethischen Normen der Unternehmensberatung“

Text: Philipp G. Axt

Unter den „Professional Service Firms“¹ sind besonders Unternehmensberatungen in den letzten Jahren vermehrt in den Fokus der kritischen Öffentlichkeit geraten. Auslöser waren neben dem starken Branchenwachstum in einem vergleichsweise schwachen gesamtwirtschaftlichen Umfeld und der vielfach kritisierten Intransparenz der Branche insbesondere die Unternehmensskandale der letzten Jahre, bei denen Unternehmensberatungen einen wesentlichen Einfluss hatten (z.B. Andersen Consulting bei Enron, McKinsey bei Swissair oder der Bundesanstalt für Arbeit). In der Konsequenz gerieten die Beratungsfirmen und v.a. deren Berater unter einen massiven normativen Legitimationsdruck.

Inzwischen haben Unternehmensberatungen – getrieben durch Selbstreflexion oder den Zeitgeist – das ethische Konfliktpotential innerhalb ihres Geschäfts erkannt und stellen deshalb vermehrt Fragen zu ihren normativen Grundlagen und vor allem zu ihrem ethischen Selbstverständnis. Insbesondere von den großen Beratungshäusern US-amerikanischen Ursprungs initiiert, versucht die Branche, ihre ethische Recht-

fertigung aus einem „Compliance“-Ansatz mit Hilfe von Kodizes zu speisen, wobei diese vereinzelt bereits seit Jahrzehnten existieren, doch erst in der jüngeren Vergangenheit branchenweit an Bedeutung gewonnen haben. Ebenso existieren „Muster“-Kodizes seitens der Berater-Verbände, denen sich die Mitgliedsunternehmen verpflichten müssen. Trotz dieser augenscheinlich klaren ethischen Orientierungsraster sind in der Branche Vorgehensweisen an der Tagesordnung, die Verstöße oder Kollisionen mit den postulierten Normen zur Folge haben. Vielfach beruhen diese auf offensichtlich oder implizit konfligierenden Stakeholderinteressen im System Unternehmensberatung.

Zwar hat auch die Wissenschaft dieses Phänomen in ersten Ansätzen bereits aufgegriffen²; eine umfassende Betrachtung einer grundlegenden Beratungsethik steht bislang jedoch aus. Die bisherigen Ansätze fokussieren auf einzelne wirtschaftsethische Schulen und beschränken sich daher auf die jeweilige Perspektive, so z.B. Sauter (2006) auf die Institutionenökonomie, Lunau (2000) und Hagenmeyer (2004) auf die Diskursethik.

Gegenstand der Dissertation mit dem Arbeitstitel „Anwendbarkeit ethischer Normen bei Interessenkonflikten in der Unternehmensberatung“ ist vor diesem Hintergrund ein ‚Praxistest‘ der selbstgesetzten Normen der Beratungsbranche. Die Arbeit untersucht dafür mittels einer kasuistischen Methode ausgewählte Interessenkonflikte in der Interaktion von Beratern mit ihren Klienten und prüft diese anhand eines kondensierten Normenkatalogs hinsichtlich der Lösbarkeit und potentieller Lösungsmöglichkeiten. Daraus soll eine Bewertung der Stabilität, des Erfüllungsgrades und der inhärenten Widersprüchlichkeit der relevanten Normen entstehen, um auf dieser Basis die faktische Anwendbarkeit des Normenkataloges zu hinterfragen und Empfehlungen zu der Überarbeitung eines solchen auszusprechen.

Die Arbeit nimmt dabei eine praxisreflektierte, aber philosophisch-ethisch fundierte Perspektive ein, die weder normativ sein will noch kann, sondern aus einem deskriptiv-bewertenden Blickwinkel Verbesserungsvorschläge aufwerfen möchte.

Zielsetzung ist ein besseres Verständnis der tatsächlichen Umsetzbarkeit ethi-

scher Kodizes in der unternehmerischen Praxis unter der Maßgabe, die Existenz des Systems Unternehmensberatung per se nicht in Frage zu stellen. Daraus sollte eine Empfehlung zu Auswahl und Formulierung stabiler, vertretbarer und praktisch anwendbarer Kodizes entstehen, um idealerweise eine neue Qualität in der Ausgestaltung unternehmensethischer Regelwerke zu ermöglichen.

Zu Beginn der Analyse wird auf Basis vorhandener Ethik-Kodizes prominenter Beratungsunternehmen sowie übergeordneter Berater-Verbände eine ‚Masterlist‘ selbstgesetzter Normen des Beratungsgeschäfts erstellt. Als Strukturkriterium dient eine Stakeholder- und Prozessmatrix der Beratung, die auf Basis vorhandener Quellen und von Erfahrungen aus der eigenen Beratungspraxis erstellt wird. Anhand einzelner Fallbeispiele werden in der gegebenen Struktur die jeweils relevanten Normen geprüft hinsichtlich Erfüllbarkeit, Erfüllungsgrad, Widersprüchlichkeit, Stabilität etc. und mit entsprechenden Quellen der Literatur sowie Erfahrungen aus der Beratungspraxis abgeglichen.

Ein Fallbeispiel beschäftigt sich mit der Problematik der „Chinese Walls“, nämlich dem Einsatz von Beratern bei mehreren Klienten, die miteinander im Wettbewerb stehen – über die legalen Verpflichtungen vertraglicher Wettbewerbsverbote hinaus.

¹ Unter dem Begriff „Professional Service Firms“ werden Anbieter wissensintensiver Dienstleistungen wie Rechtsberatung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung zusammengefasst.

² Vgl. z.B. Scherer/Alt (2002) sowie von Weltzien Hoivik/Follesdal (1995).



Philipp G. Axt studierte Betriebswirtschaftslehre und Philosophie an der Universität Bayreuth. Seit seinem Studienabschluss 1998 als Diplom-Kaufmann ist er als Unternehmensberater tätig; zuerst bei Theron Business

Consulting in München, danach selbständig und in Kooperation mit Beratungsgesellschaften im In- und Ausland. Mit seiner Arbeit unterstützt er Großunternehmen und Mittelständler in Themenfeldern, die von der Strategie- und Organisationsentwicklung über Change Management und Sanierung bis hin zum Management komplexer Projekte reichen. Seit Mitte 2008 leitet er als Managing Director das Global Management Consultants Network, einen weltweit operierenden Verbund selbständiger Unternehmensberater. Neben seiner Promotion bei Professor Dr. Rudolf Schübler am Institut für Philosophie der Universität Bayreuth hat er dort seit 2004 einen Lehrauftrag und führt regelmäßig Seminare im Bachelor-/Master-Studiengang „Philosophy and Economics“ durch.

LITERATUR

Hagenmeyer, Ulrich (2004): Integre Unternehmensberatung. Professioneller Rat jenseits rein betriebswirtschaftlicher Logik.

Lunau, York (2000): Unternehmensethikberatung. Methodischer Weg zu einem praktikablen Konzept.

Sauter, Justin (2006): „Professional Services“ im Fokus der Neuen Institutionenökonomik und der Unternehmensethik.

Scherer, Andreas Georg/Alt, Jens Michael (2002): Unternehmensethik für Professional Service Firms. Problematikbestände und Lösungsansätze. In: zfwu Vol. 3 No. 3, S. 304-330.

Von Weltzien Hoivik, Heidi/Follesdal, Andreas, Hrsg. (1995): Ethics and Consultancy: European Perspectives.

KONTAKT

Philipp G. Axt

Universität Bayreuth

pga@gmc-network.com

