

Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels – zur Einführung

THOMAS BESCHORNER UND MATTHIAS SCHMIDT

1 Einleitung

Die bekannte und oft zitierte Formel des Nobelpreisträgers von 1970, Milton Friedman, „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“, trifft mittlerweile selbst bei Hardlinern nicht mehr ohne Weiteres auf Zustimmung. Ein zeitgemäßes Verständnis von unternehmerischer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft geht weit über die Gewinnsteigerung hinaus, wenngleich die Gewinnerzielung ohne Frage eine grundlegende Notwendigkeit bleibt. So breit heute auch die Zustimmung zu einer erweiterten Verantwortung von Unternehmen ist, so unterschiedlich sind die Ansätze und Konzepte, mit denen Wissenschaftler und Führungskräfte in der Praxis ihr Verständnis unternehmerischer Verantwortung formulieren bzw. umsetzen.

Wie immer auch die Konzepte und Modelle einer zeitgemäßen Unternehmensführung im Einzelnen begründet und gestaltet sein mögen: Fast ausnahmslos werden Unternehmen als integraler Bestandteil der Gesellschaft angesehen, sei es regional oder global, national oder international. Die Vorstellung einer in sich abgeschlossenen Sphäre der Wirtschaft, die neben der Sphäre der Gesellschaft existiert, hat sich überlebt. Vor diesem Hintergrund einer engen wechselseitigen Verbundenheit von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Institutionen spielen kulturelle Veränderungsprozesse eine bedeutende Rolle. Der so genannte kulturelle oder gesellschaftliche Wandel, oft auch als *Wertewandel* bezeichnet, pflanzt sich so auch in die Unternehmen ein und stellt sie vor neue Herausforderungen, die sich beispielsweise im Personalmanagement oder im strategischen Umgang mit verschiedenen Stakeholdergruppen, aber auch in der Produktentwicklung und -gestaltung niederschlagen können. Umgekehrt vermögen Unternehmen durch ein gelebtes unternehmensethisches Selbstverständnis auf ihr gesellschaftliches Umfeld einzuwirken und ihrerseits Impulse für den kulturellen Wandel zu geben. Es liegt auf der Hand, dass man ein solches dynamisches und hochgradiges Interdependenzgefüge nicht mit einer einzigen Musterlösung

„steuern“ kann. Vielmehr ist es ein sich selbstorganisierender Prozess, in dem zahllose Akteure die Entwicklung hervor- und voranbringen. Damit dieser *Wandel* bei aller Komplexität und prinzipiellen Steuerungsresistenz nicht in Beliebigkeit und Resignation mündet, besteht die unternehmerische Verantwortung (auch für die Wissenschaft!) darin, Wege zu suchen und Maßnahmen zu ergreifen, um diesen Veränderungsprozessen eine wünschenswerte Richtung zu geben. Eine dieser Maßnahmen ist die regelmäßige Durchführung der Consulting Akademie Unternehmensethik, in der Wissenschaftler, Praktiker und Studierende gemeinsam an Fragen einer verantwortungsvollen und zeitgemäßen Unternehmensführung arbeiten. Einige Ergebnisse dieser Arbeiten sind in dem vorliegenden Buch zusammengefasst.

2 Das Buch im Überblick

Das Buch versammelt in den ersten drei Abschnitten insgesamt acht Beiträge, die das Thema „Unternehmerische Verantwortung und Kultur“ aus Sicht:

- I. moderner Managementtheorien,
- II. philosophischer Ethiken und
- III. unternehmerischer Praxen

beleuchten. An diese Hauptteile des Buches schließen sich

- IV. die Darstellung und die Ergebnisse einer im Rahmen der Consulting-Akademie Unternehmensethik 2005 durchgeführten Fallstudie sowie
- V. Beiträge von Studierenden an.

I. Unternehmerische Verantwortung und Kultur aus Sicht moderner Managementtheorien

Prof. Dr. Michael Abländer (Universität Kassel) entwickelt in seinem Beitrag in einem ersten Schritt ein differenziertes Verständnis dreier zentraler unternehmensethischer Begriffe: Kultur, Wandel und Verantwortung. Er zeigt daran anschließend, dass moralische Probleme nicht nur allein auf der Makroebene des politischen Ordnungsrahmens gelöst werden können und schlägt ein Mehrebenenmodell zur Analyse unternehmensethischer Fragestellungen vor, das zum einen Ergänzungen um organisations- und individuelle ethische Aspekte beinhaltet (eine Meso- und Mikroebene) und zum anderen zwischen formalen und informalen Strukturen unterscheidet. Auf dieser Grundlage entwickelt Abländer Vorschläge zur Überwindung ordnungstheoretischer Defizite.

„Putting Discourse Ethics into Practice: The Case of Multinational Corporations“ lautet der Titel des Beitrages von *Prof. Dr. Dirk Gilbert* (Universität Erlangen-Nürnberg) und *Prof. Dr. Michael Behnam* (Suffolk University, Boston, USA). In ähnlicher Weise wie in dem Beitrag zuvor wird argumentiert, dass formale Strukturen in nur sehr eingeschränkter Art und Weise zu Lösungen unternehmensethischer Probleme geeignet sind. Die Autoren veranschaulichen dies insbesondere anhand des Spannungsverhältnisses zwischen „Compliance“ und „Integrity“. Sie beleuchten auf dieser Grundlage den wohl prominentesten Ansatz aus der US-amerikanischen „business ethics“, die „Integrated Social Contracts Theory“ von Thomas Donaldson und Thomas Dunfee, und schlagen eine systematische Ergänzung durch diskursethische Ansätze vor, wie sie insbesondere von Jürgen Habermas entwickelt worden sind. Es kann gezeigt werden, dass es multinationalen Unternehmen durch Anwendung dieses Konzepts ermöglicht wird, „to implement learning and feedback procedures throughout the organisation and to foster a permanent *development* of the normative basis“.

II. Unternehmerische Verantwortung und Kultur aus Sicht philosophischer Ethiken

Den zweiten Abschnitt des Buches eröffnet *PD Dr. Thomas Petersen* von der Universität Heidelberg mit grundsätzlichen Überlegungen zum Begriff der Verantwortung. Er stellt fest, dass Verantwortung in der gegenwärtigen Unternehmensethik ein beherrschender Begriff ist. „Indessen bleibt doch häufig durchaus unklar, was mit der Verantwortung von Unternehmen

eigentlich gemeint ist“, was sogar dazu führen kann, dass letztlich nur eine leere Phrase gehandelt wird. Um dieser Gefahr der Inhaltsleere zu begegnen, geht Petersen zunächst auf Bedingungen ein, die erfüllt sein müssen, um sinnvoll einen Begriff von Verantwortung zu entwickeln. Er diskutiert im Weiteren die Grenzen und Arten der Verantwortung, um sie schließlich ausführlich in Bezug auf Unternehmen zu beleuchten.

Der folgende Artikel von *PD Dr. Reiner Manstetten*, zurzeit am Umweltforschungszentrum Leipzig-Halle, befasst sich mit der Relativität und Nicht-Relativität moralischer Ansprüche. Ausgehend von einer Geschichte über Till Eulenspiegel, der als vermeintlicher Arzt in Nürnberg seinen Schabernack getrieben hat, erörtert er die Aufgaben der Ethik und diskutiert, unter Bezugnahme auf die Philosophen Aristoteles, Immanuel Kant und den Münchener Wirtschaftsethiker Karl Homann, die Frage nach einer verbindlichen moralischen Orientierung. Das aktuelle, hohe Bedürfnis nach Orientierung entsteht daraus, so Manstetten, dass moralische Vorstellungen aus einer bestimmten Religion oder Tradition nicht mehr fraglos hingenommen werden. Wenngleich es zu einer liberalen Gesellschaft gehört, dass sie ihren Mitgliedern weitestgehende Freiheiten überlässt, so bedarf dennoch gerade ein weitgehender Pluralismus „bestimmter ethischer Grundsätze, die als solche nicht zur Disposition stehen dürfen“.

Dr. Gerd Hanekamp (Europäische Akademie, Bad Neuenahr-Ahrweiler) entwickelt in seinem Artikel „Kulturalistische Unternehmensethik“ ein Stufenschema für Entscheidungen und Konfliktlösungen in und für Unternehmen und Gesellschaft. Auf der Grundlage des so genannten methodischen Konstruktivismus erarbeitet Hanekamp einen Ansatz, dessen Ziel es ist, die unternehmensethische Argumentationen für normative Vorgaben, Empfehlungen und Entscheidungen auf die relevanten Aspekte hin zu strukturieren und zu beurteilen. Damit werden Mittel zur Lösung von einschlägigen Konflikten bereitgestellt und „Relevanzentscheidungen“ operationalisiert.

III. Unternehmerische Verantwortung und Kultur aus Sicht unternehmerischer Praxen

Burkhard Remmers, Leiter der Bereiche Kommunikation und Unternehmensentwicklung bei Wilkhahn, Wilkening + Hahne GmbH & Co in Bad Münden, ist der erste Autor des dritten Teils des Buches, in dem unternehmensethische Beispiele aus der Praxis vorgestellt werden. Remmers erläutert das Konzept unternehmerischer Verantwortung des weltweit etwa 500 Mitar-

beiter starken Mittelständlers. Unternehmensethik bei Wilkhahn umfasst den gesamten Produktlebenszyklus bis hin zu Servicekonzepten für Reparatur und Weiterverwendung. Auf eine lange Tradition zurückblickend wurde im Jahr 2001 „die Corporate Identity des Unternehmens neu gefasst, um dem Wertewandel der Gesellschaft, dem Generationswechsel bei Management und Mitarbeitern, aber auch begrifflichen Umwertungen Rechnung zu tragen“.

Die strategischen Herausforderungen, die der kulturelle Wandel an ein großes mittelständisches Unternehmens mit weltweit rund 12.000 Mitarbeitern stellt, beschreibt und erläutert *Armin Zisgen*, Personalleiter der KSB AG am Standort Frankenthal. Im Zentrum steht bei ihm die Motivation älterer Mitarbeiter, die ihrerseits wiederum in den demographischen Veränderungen der Gesellschaft begründet liegt. Denn bereits jetzt ist am Standort Frankenthal jeder dritte Beschäftigte über 50 Jahre alt, wobei erwartet wird, dass dieser Trend zunimmt. Nach der Erläuterung verschiedener konkreter Handlungsfelder und Maßnahmen kommt Armin Zisgen unter anderem zu dem Schluss, dass kein Unternehmen es sich leisten kann, Mitarbeiter ab einem bestimmten Lebensalter aus dem Leistungsprozess heraus zu nehmen. Und „ebenso wollen die Mitarbeiter nicht von einem bestimmten Alter an als schonungsbedürftige Sondergruppe behandelt werden“.

Den Teil der Umsetzungsbeispiele aus der Praxis beschließt *Rudolf Zimmermann*, Compliance Officer der deutschen ABB in Mannheim, der größten Landesgruppe des knapp über 100.000 Mitarbeiter umfassenden weltweiten Konzerns. Nachdem er den Wertekatalog, der sich aus den drei Grundwerten Verantwortung, Respekt und Entschlossenheit ableiten lässt, vorgestellt hat, beschreibt er das Wertemanagement seines Unternehmens: von der innerbetrieblichen Organisation über die Kommunikation der Werte bis hin zur konkreten Umsetzung. Dabei bewegt er sich zwischen den Begriffen Compliance und Integrity, wobei gilt: „Ziel unseres Integritätsmanagements ist es, Compliance-Vorfälle zu reduzieren“.

IV. Fallstudie

Im vierten Teil dieses Buches steht die Fallstudie „Die Schnell & Gut AG. Ein Fallstudien-System zur Reflexion und Umsetzung einer Effektiven Unternehmensethik“ im Mittelpunkt.

Zunächst führen die Leiter der Consulting Akademie Unternehmensethik, *Dr. Matthias Schmidt* und *Dr. Thomas Beschorner*, in das von ihnen entwickelte Fallstudien-System, das auf Ihren Praxis- und Beratungserfahrungen basiert, ein und erläutern die Vorgehensweise zur Bearbeitung. Die Arbeitsmaterialien sind inhaltlich so wiedergegeben, wie sie in der Consulting Akademie verwendet werden und eignen sich entsprechend gut für den Einsatz in Seminaren und Übungen der Hochschulausbildung zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung.

Anschließend kommen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Consulting Akademie 2005 selbst zu Wort. Um die Anregungen und neuen Erkenntnisse aus den Diskussionen mit den Vortragenden bereits im Blockseminar testen und selbstständig erweitern zu können, sind im Programm Praxis-Wokshops enthalten. Ausgehend von Fallbeispielen bzw. vorgegebenen Szenarien mit entsprechenden Leitfragen erarbeiten die Studierenden eigene Lösungsvorschläge.

Im Bericht der ersten der vier Arbeitsgruppen analysieren *Christian Biemer, Marc-André Bürgel, Tobias Düring, Meike Erichsen, Stefan Raich* und *Kristin Vorbohle* den komplexen Fall der Schnell&Gut AG, in dessen Mittelpunkt eine junge Nachwuchsmanagerin steht, die sich zwischen der Chance auf eine schnelle Karriere einerseits und ihrer über die eigene Karriere hinaus gehenden Verantwortung andererseits wählen muss.

In der zweiten Arbeitsgruppe entwickelten *Carolin Averbek, Claudia Baltrusch, Nils Baudiß, Katrin Burgstaller* und *Alexander Schagen* Methoden zur Implementierung eines Business Ethics Programme und erkennen, dass ein solches Programm „exakt auf die unternehmensspezifische Herausforderung zugeschnitten sein und durch eine umfangreiche Kommunikation die Partizipation an der neuen Identität ermöglichen“ muss.

Viel grundlegender war die Aufgabe der dritten Arbeitsgruppe, deren Ergebnisse *Felix Rohrbeck* und *Tina Wittmeier* vorstellen. Sie diskutieren Gründe und Nutzen eines Wertemanagements und erläutern die Auswahl ihrer Unternehmenswerte sowie deren Implementierung und Kommunikation.

Höchst konkret und nahezu technisch stellte sich der Arbeitsauftrag der vierten Arbeitsgruppe um *Teresa Beste, Beate Fuchs, Axel Keber, Jan-Marek Pfau* und *Christoph Schank* dar. Ihre Aufgabe war es, eine Ethik-Hotline zu entwickeln und zu begründen. Die Autorinnen und Autoren gehen in ihrem Beitrag ebenso auf die Funktionen und die organisationale Einbindung der Hotline ein wie auf Ansätze eines Eskalationsmanagements für dieses Instrument.

V. Beiträge von Studierenden

Im fünften und letzten Teil dieses Buches kommen traditionsgemäß Absolventen der Consulting Akademie Unternehmensethik zu Wort. Sie berichten über ihre Untersuchungsergebnisse und Konzeptvorschläge im Rahmen von Praktika oder Studienarbeiten bei einem unserer Praxispartner.

Über seine Untersuchungen zum Aufbau eines wertebasierten Reputationsmanagements informiert *David Haag*, Teilnehmer der CA 2003. Als Praktikant bei der KSB AG in Frankenthal hat er ausgehend von den dortigen Maßnahmen zur Motivation und Bindung älterer Mitarbeiter ein umfassenderes Verständnis von Diversity als Element eines Reputationsmanagements erarbeitet, indem er Aspekte des Gender-Mainstreaming und interkulturelle Aspekte integriert.

Die Aufgabe von *Christoph Schank*, Teilnehmer der CA 2005, war es im Rahmen seines Praktikums bei der CIMAP Consulting GmbH ein Kommunikationskonzept für vielfältige, bereits bestehende Aktivitäten einer Corporate Social Responsibility zu erarbeiten. Als sehr wichtigen Aspekt eines stimmigen und erfolgreichen CSR-Konzepts betrachtet Schank die Auswahl der geeigneten Tätigkeitsfelder für ein gesellschaftliches Engagement, die „neben der Unternehmenskultur auch von der Branche, dem Konkurrenzverhalten und dem Werteverständnis des Unternehmensumfeldes“ abhängen.

Alexander Schagen, Teilnehmer der CA 2005, arbeitete im Rahmen seines Praktikums im Bereich Marketing der Plansecur-Gruppe. Dort erhielt er zahlreiche Anregungen, um sich mit dem „Verhältnis zwischen der Identität eines Unternehmens und der Notwendigkeit zur Veränderung als Basis einer effektiven Good Corporate Governance“ auseinander zu setzen – dem Kernthema seiner Masterarbeit. Nach der Diskussion der Unternehmensethik der Plansecur kommt er zu dem Schluss, dass die dort verfolgte, an christliche Werte rückgebundene Unternehmensstrategie einen moralischen Wettbewerbsvorteil in der umstrittenen Finanzdienstleistungsbranche darstellt und durch dieses Alleinstellungsmerkmal das Vertrauen potenzieller Kunden generiert.

In Verbindung und Ergänzung seines Praktikums bei der Karl Otto Braun KG in Wolfstein erstellte *Marc-André Bürgel*, Teilnehmer der CA 2005 seine Bachelorarbeit. Sein Artikel „Commitment Management und Corporate Change. Interne Kommunikation als Chance zum Bewusstseinswandel bei

KOB“ beschreibt und erklärt sein theoretisches und praktisches Vorgehen zur Analyse der Veränderungsmöglichkeiten bei dem Mittelständler. Er erkennt klar die „Abhängigkeit der Führungsverantwortlichen von der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter als Träger von Change-Prozessen und ihre Bedeutung als wertvollste Ressource im Unternehmen“ und folgert, dass die aus betriebswirtschaftlicher Sicht problematische, weil nur indirekt monetär darstellbare Erfolgskontrolle eines Commitment Managements „den Wert und Sinn von Investitionen zum Aufbau von Commitment nicht in Frage stellen und deren Bedeutung abqualifizieren“ sollte.

Motiviert durch seine Tätigkeit als freier Journalist und seine Teilnahme an der CA 2005 reflektiert *Felix Rohrbeck* die CSR-Berichterstattung in der Presse. „Wenn Wirtschafts- und Unternehmensethik mehr sein will als eine akademische Disziplin für einen kleinen Kreis von Experten“, so Rohrbeck, bedarf sie der Öffentlichkeit und damit der Medien“. Der Autor zeigt an einer Vielzahl von Beispielen, dass die Berichterstattung zur CSR in den letzten Jahren stark zugenommen hat. In der Tendenz scheint sich bei aller Skepsis mehrheitlich eine positive Haltung seitens der Journalisten zu dem Thema CSR abzuzeichnen, die abwartend darauf schaut, ob seitens der Unternehmen auf die Worte auch Taten folgen. Felix Rohrbeck ist im vergangenen Jahr mit dem econsense-Nachwuchsjournalistenpreis ausgezeichnet worden. Wir gratulieren herzlichst!

3 Danksagung

Wir danken allen Referentinnen und Referenten der Consulting Akademie Unternehmensethik 2005 sehr herzlich für ihre Mitwirkung bei der erfolgreichen Umsetzung der Blockveranstaltung und für ihre Artikel in diesem Buch. Neben den hier namentlich vertretenen Autoren und Autorinnen gilt unser Dank auch Kathrin Ankele vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH in Berlin sowie Dr. Dirk Fischer (KPMG). Besonders danken wir auch den Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihre engagierte und konstruktive Mitarbeit in diesem arbeitsintensiven Seminar. Wir möchten es ferner nicht versäumen, uns herzlich bei unseren Praxispartnern zu danken, die den Studierenden durch die Bereitstellung von Praktikumsplätzen weiterführende, themenbezogene Einblicke in die unternehmensethische Praxis ermöglicht haben.

Vor allem danken wir der *Plansecur Stiftung* in Kassel sowie der *Evangelischen Akademie der Pfalz* in Speyer sehr herzlich. Als Trägerinnen und Veranstalterinnen der auf Dauer angelegten Consulting Akademie ermöglichen sie es, dass sowohl das stipendienbasierte Blockseminar als auch dieses Buch erfolgreich realisiert werden konnten. Für die freundliche Unterstützung dieses Buches danken wir auch dem Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz.

4 Ausblick: Consulting Akademie Unternehmensethik 2006

Vor dem Hintergrund aktueller wirtschafts- und gesellschaftsrelevanter Fragestellungen veranstalten die Evangelische Akademie der Pfalz, die Universität Oldenburg und die Plansecur-Stiftung einmal jährlich die Consulting Akademie Unternehmensethik. Unter jährlich wechselnden thematischen Schwerpunkten stehen in dem einwöchigen Blockseminar Experten aus Wissenschaft und Praxis zwanzig ausgewählten und mit Studienstipendien unterstützten Studierenden verschiedener Fachrichtungen ausführlich Rede und Antwort. Die enge Verzahnung von Theorie und Praxis, ergänzt durch Musterworkshops zur eigenständigen Erarbeitung aktueller unternehmensethischer Fragestellungen, haben sich als besonderes Charakteristikum der Veranstaltung herausgebildet. Abgerundet wird das Konzept der Consulting Akademie Unternehmensethik durch die Bereitstellung von Praktikumsplätzen bei unseren Praxispartnern, in denen die Teilnehmer/innen ihre neuen Kenntnisse im „Business Case“ erproben, umsetzen und reflektieren können.

Die nächste Consulting-Akademie Unternehmensethik findet vom 18. bis 22. September 2006 in den Räumen der Universitätsbuchhandlung Gondrom unter der Gastgeberschaft der Evangelischen Akademie der Pfalz in Kaiserslautern zum Themenschwerpunkt „*Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*“ statt.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer neuen Webseite:

www.ca-unternehmensethik.de