Vierteljahreszeitschrift 19. Jg. Nr. 3|4/2011

FORUM WIRTSCHAFTSETHIK

3/4
11

THEMA

Personalwirtschaft und Ethik

REZENSIONEN

- Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext
- Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung
- Unternehmertum.Vom Nutzen und Nachteil einer riskanten Lebensform
- Behavioural Business Ethics. Psychologie, Neuroökonomik und Governanceethik
- Ethics Education. Unternehmens- und Wirtschaftsethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung

STICHWORT

Base of the Pyramid

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

önwe Oesterreichisches Netzwerk Wirtschaftsethik
MEMBER OF DNWE AND EBEN

IMPRESSUM

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

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

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

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

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

Diese Zeitschrift ist gedruckt auf FSC-zertifiziertem und mit dem EU-Umweltzeichen versehenem Papier.

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
Fachbereich Sozialwissenschaften
Internationales Hochschulinstitut Zittau
Markt 23, D-02673 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax.: ++49/(0)3583/6127-85

Prof. Dr. Nick Lin-Hi
Universität Mannheim
Juniorprofessor für
Corporate Social Responsibility
Tel.: ++49/(0)621/181-3527

Dr. Daniel Dietzfelbinger
Institut persönlichkeit + ethik
Tel.: ++49/(0)89/20205484

Redaktionsassistenz:
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:
Gustav Winter Druckerei
und Verlagsgesellschaft mbH
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut
Tel.: ++49/(0)35873/418-0
Fax: ++49/(0)35873/418-88
Email: post@winterdruck.de

Titelfoto: Stefan Rajewski – Fotolia.com

Inhalt

4 EDITORIAL

THEMA
7 Personalmanagement-Ethikkodex: Braucht es einen, und wenn ja wozu?

18 Stakeholder-Management im Personalauswahlprozess

28 Verantwortung am Arbeitsplatz. Warum Mitarbeiter Spielregeln brauchen …

35 Ansätze der Personalethik anhand der Fragestellung der gerechten Entlohnungen und der Aufstiegsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst

45 Prozessorientierung als Personalaufgabe

55 Wo ist das „S“ in CSR?

REZENSIONEN
64 Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext

67 Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung

70 Unternehmertum. Vom Nutzen und Nachteil einer riskanten Lebensform

71 Behavioural Business Ethics. Psychologie, Neuroökonomik und Governanceethik

75 Ethics Education. Unternehmens- und Wirtschaftsethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung

TAGUNGSBERICHTE
78 Four Seasons at One Day. EBEN Research Conference vom 8.-10. Juni in Dublin

80 Vertrauen und Verantwortung als Fundamente der Ökonomie

STICHWORT
84 Base of the Pyramid

DISSERTATION
86 Homo Oeconomicus und Menschenbild. Chancen und Risiken eines wiedereintrittsfähigen Modells

Liebe Leserinnen und Leser,

Das Thema Personal und Ethik führt innerhalb der wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion bisher ein Schattendasein. So sind es derzeit vor allem Themen wie Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Sozialstandards, Stakeholder Management oder Supply Chain Management, die die aktuelle Debatte beherrschen. Obwohl dabei auch Fragen wie Lohngerechtigkeit, Mitarbeiterschulung oder betriebliche Mitspracherechte behandelt werden, stehen hier meist Aspekte der Compliance oder der effektiven Unternehmenssteuerung im Vordergrund. Spezifische Bereiche des Personalmanagements, wie Personalauswahl, Herausforderungen des demographischen Wandels, Beförderung oder Betriebsorganisation werden bestenfalls am Rande thematisiert. Dabei sind es gerade diese Bereiche, in denen zentrale ethische Prinzipien wie Gerechtigkeit, Chancengleichheit oder Selbstbestimmung zu herausragender Bedeutung gelangen. Anliegen der vorliegenden Doppelausgabe des **FORUMS** Wirtschaftsethik ist es daher, einige Aspekte dieses innerhalb der wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion eher vernachlässigten Themenfeldes zu beleuchten.

Eine Einführung in das Thema bietet der Beitrag „Personalmanagement-Ethikkodex: Braucht es einen, und wenn ja wozu?“ von *Arjan Kozica*. Ausgehend von negativen Entwicklungen im Personalmanagement, wie beispielsweise die Mitarbeiterbespitzelung bei Lidl, stellt Arjan Kozica die Frage nach der Notwendigkeit von ethischen Standards in der Personalführung. Kritisch sieht er die allgemeine Entwicklung, Ethikkodizes als strategisches Instrument des Reputationsmanagements zu sehen und ethisches Verhalten auf den Business Case zu reduzieren. Innerhalb dieser Entwicklung würden die spezifischen ethischen Anforderungen an einzelne Berufsgruppen, wie etwa Personalmanager, vernachlässigt. Kozica tritt für die Etablierung eines Personalmanagement-Ethikkodex ein, der die spezifischen ethischen Anforderungen an diesen Berufsstand berücksichtigt und organisationsübergreifende Richtlinien für das Personalmanagement auf berufsständischer Ebene festschreibt.

Unter der Überschrift „Stakeholder-Management im Personalauswahlprozess“ widmet sich *Thomas Helmke* der Frage nach den Beteiligten des Personalauswahlprozesses und deren jeweils spezifischen Anliegen bei der Stellenvergabe, um die möglichst konfliktfreie Besetzung von Stellen zu ermöglichen. Dabei betrachtet Helmke die Personalauswahl als Stakeholderprozess, in dem die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen zum Ausgleich zu bringen sind. Hierzu gehören etwa das Anforderungsprofil des Arbeitgebers, die Erwartungen der Kolleginnen und Kollegen sowie gesellschaftliche Anliegen, wie Gleichstellung der Geschlechter oder Förderung von Minderheiten. In diesem Kontext untersucht Helmke die unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten der jeweilige Stakeholder auf die Stellenvergabe und die daraus resultierenden Chancen und Risiken aus Sicht des Unternehmens.

Einen Perspektivenwechsel von Seiten des Arbeitgebers zur Seite des Arbeitnehmers bietet der Beitrag von *Eberhard Fehlau*. In seinem „Verantwortung am Arbeitsplatz – Warum Mitarbeiter Spielregeln brauchen…“ betitelten Beitrag wendet sich Fehlau der Frage zu, wie die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam geteilten Werte und Überzeugungen die Kultur eines Unternehmens beeinflussen und damit auch seine Außenwahrnehmung bestimmen. Dabei geht Fehlau davon aus, dass eine Unternehmenskultur nicht sich selbst überlassen werden dürfe, sondern dass es klar definierter Fixpunkte bedarf, um eine innerhalb der Unternehmung allgemein akzeptierte Werte- und Normenbasis zu schaffen. Insbesondere im Krisenfall ermöglichten es auf allgemein anerkannten Werten und Normen basierende Spielregeln den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich trotz unterschiedlichster Anreize für Fehlverhalten dennoch verantwortungsbewusst zu verhalten.

Dem klassisch-zeitlosen ethischen Thema Gerechtigkeit ist der Beitrag „Ansätze der Personalethik anhand der Fragestellung der gerechten Entlohnung und der Aufstiegsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst“ von *Anabel Ternès* gewidmet. Auf Basis empirischer Studien untersucht Ternès die Frage, inwieweit die im öffentlichen

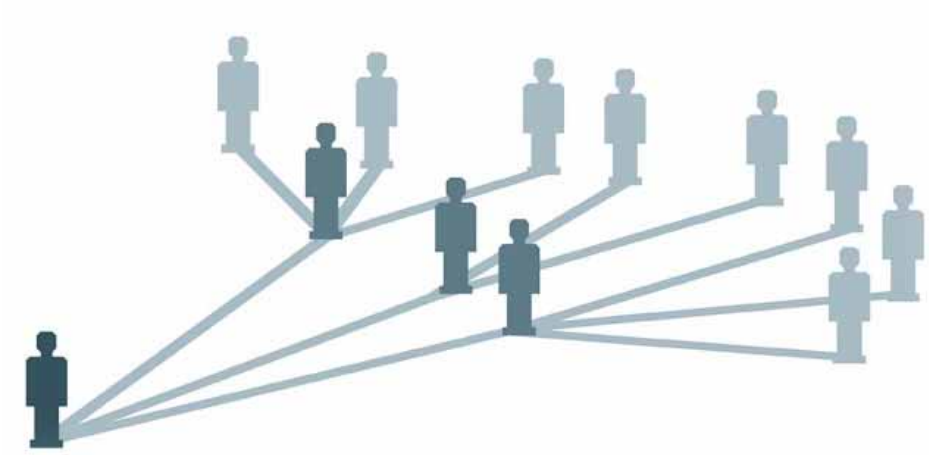


Foto: thingamajiggs – Fotolia.com

Dienst Beschäftigten die eigene Entlohnung und die eigenen Karrierechancen im Vergleich zu den Beschäftigten der Privatwirtschaft als gerecht und fair empfinden. Trotz deutlicher Gehaltsunterschiede und langsamerer Aufstiegschancen, so das Ergebnis der Studie, werden dabei die Entlohnungspraxis und die Aufstiegsmöglichkeiten insgesamt als gerecht empfunden, da sich die einzelnen Beschäftigten bewusst für die mit einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst verbundene relative Sicherheit des Arbeitsplatzes bei entsprechend niedrigeren Gehältern entschieden haben. Allerdings sehen viele der Befragten die mangelnde Berücksichtigung von Leistungskriterien bei der Lohnbestimmung und der Beförderung als Problem.

Ebenfalls mit der Personalpolitik im öffentlichen Dienst befasst sich der Beitrag von *Jörg Heidig* „Prozessorientierung als Personalaufgabe". Dabei setzt sich Heidig kritisch mit den Ansätzen des „New Public Management" und dem „Neuen Steuerungsmodell" als Organisationsgrundlage der öffentlichen Verwaltung auseinander. Ausgehend von der Tatsache, dass sich die mit diesen Verwaltungsreformen verbundenen Veränderungen viel langsamer und zudem mitunter auf völlig andere Weise als erwartet einstellten, stellt Heidig die Frage nach den tatsächlichen organisationalen Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlichen Verwaltung. Als Ursache für das Scheitern bisheriger Reformbemühungen sieht Heidig, dass diese den Wesenskern der öffentlichen Verwaltung nur unzureichend erfasst hätten. Aufgabe der Verwaltung sei es nicht primär, effizient zu wirtschaften, sondern die Transparenz der Entscheidungen zu gewährleisten. Einer vermeintlichen Kundenorientierung stehe hier grundsätzlich das Prinzip der Verfahrensgerechtigkeit gegenüber.

Der internationalen Perspektive wenden sich *Auret van Heerden* und *Dorothée Baumann* in dem abschließenden Beitrag „Wo ist das ‚S' in CSR?" zu. Im Zentrum steht dabei die Frage nach den Prinzipien der gerechten Entlohnung innerhalb der Zulieferbetriebe multinationaler Unternehmen. Grundsätzliche Schwierigkeiten bereite dabei vor allem die Tatsache, dass die Lohnpolitik der Zulieferbetriebe nur mittelbar seitens der Abnehmer bestimmt werden kann. Selbst in Fällen, in denen Unternehmen bereit sind, höhere Produktpreise zu zahlen, um hierdurch eine faire Entlohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Zulieferbetrieben zu ermöglichen, ist dies keine Garantie dafür, dass die entsprechenden Mehreinnahmen seitens der Zulieferbetriebe auch tatsächlich zu Lohnverbesserungen führen. Basierend auf den Erfahrungen der Fair Labor Organization und anhand der aktuellen Living-wage-Debatte der Asian Floor Wage Kampagne verdeutlichen die Autoren die Schwierigkeiten bei der Überwachung der Arbeitsbedingungen und Entlohnungspraktiken innerhalb der Zulieferkette.

In den weiteren Beiträgen dieser Ausgabe berichten wir von der diesjährigen Research Conference des European Business Ethics Network in Dublin und dem 7. Forum „Menschenwürdige Wirtschaftsordnung" der Politischen Akademie in Tutzing. Wie gewohnt, stellen wir Ihnen auch diesmal wieder einige Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik vor und berichten unter der Rubrik Promotionen über ein aktuelles Dissertationsprojekt zur Wirtschafts- und Unternehmensethik.

Wir hoffen, dass es uns auch mit dieser Ausgabe **FORUM** Wirtschaftsethik gelungen ist, Ihnen Lesevergnügen zu bereiten und Sie mit der Wahl unseres Schwerpunktthemas über interessante Entwicklungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu informieren.

Michael Aßländer *Daniel Dietzfelbinger* *Nick Lin-Hi*

Foto: endostock – Fotolia.com

Personal-management-Ethikkodex:

Braucht es einen, und wenn ja wozu?

Text: Arjan Kozica

Standesvereinigungen für Personalmanager wie bspw. die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) oder das britische Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) haben meistens einen Ethikkodex. Auch das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) hat sich in einer Arbeitsgruppe mit den normativen Grundlagen des Personalmanagements beschäftigt und erste Entwürfe für einen Ethikkodex diskutiert. Ethikkodizes formulieren schriftlich normative Grundlagen, die für eine bestimmte Organisation, Branche oder Berufsgruppe gelten sollen. So fordert das *DGFP-Wertegerüst für Funktionsträger im Personalmanagement* in seinen *Grundregeln für ein werteorientiertes Personalmanagement* von Personalmanagern, dass sie „die Würde des Einzelnen respektieren", „Verantwortung über die Organisation hinaus übernehmen" und „eine Balance der relevanten internen Interessen anstreben".

Auf diese Punkte freilich wäre man auch ohne einen Ethikkodex gekommen. Überraschend ist der

Inhalt von Ethikkodizes daher meistens nicht – zumindest nicht für Personalmanager, die sich ethisch verhalten wollen und sich daher bereits mit dem Thema beschäftigt haben. Wozu also braucht es einen Ethikkodex, wenn dieser (scheinbare) Selbstverständlichkeiten regelt? Zu dieser skeptischen Frage passt es, dass sowohl die Initiative des DNWE als auch die der DGFP mittlerweile einige Jahre alt sind – und die Diskussion in letzter Zeit „eingeschlafen" zu sein scheint. Dies verwundert dann allerdings doch. Manager, Wissenschaftler und eine interessierte Öffentlichkeit diskutieren zunehmend intensiv über Normen und Werte des unternehmerischen Handelns (Stichworte: Unternehmensethik, Sustainability). Zudem stellen wir regelmäßig fest, dass es für Personalmanager nicht immer selbstverständlich ist, sich an ethischen Normen zu orientieren. Man denke bspw. an die France Telekom, in der sich nach gezielt aufgebautem Druck auf die Mitarbeiter die Selbstmordrate erhöhte, oder an Lidl, wo Mitarbeiter systematisch überwacht wurden und die Arbeit von Betriebsräten aktiv behindert wird.

Es ist also notwendig, über Normen und Werte im Personalmanagement zu diskutieren. Wozu aber braucht es dabei einen Ethikkodex für Personalmanager? Und welche Funktionen können Ethikkodizes übernehmen? Diese Fragen werden im vorliegenden Beitrag diskutiert. Zunächst wird auf die Funktionen von Ethikkodizes eingegangen. Personalmanagement-Ethikkodizes sind in professionelles Selbstverständnis eingebettet. Dies wird im Anschluss diskutiert. Hieran schließt sich eine kritische Auseinandersetzung mit den Inhalten und mit der Implementierung von Personalmanagement-Ethikkodizes an. Ein kurzes Fazit beendet die Ausführungen.

Funktionen von professionsbezogenen Ethikkodizes

Ethikkodizes sind nach Till Talaulicar (2006: 31) „Dokumente, die in schriftlicher Form Handlungsgrundsätze (Normen) beschreiben, die über moralische Relevanz verfügen und für das Unternehmen verbindlich sein sollen". Der inhaltliche Detaillierungsgrad von unternehmensbezogenen Ethikkodizes reicht von abstrakt gehaltenen Grundwerten als ‚Identifikationsanker' bis hin zu exakten Verhaltensvorschriften beispielsweise für die Annahme von Geschenken (Hunsdieck und Tams 2006). Die grundlegende Funktion von Kodizes ist die „Verbesserung der ethischen Qualität unternehmerischen Handelns" (Talaulicar 2006: 126). Diese und weitere Funktionen können auf Berufskodizes übertragen werden. Die verschiedenen Funktionen lassen sich nach den Adressaten eines Ethikkodex in interne und externe systematisieren. Folgende berufsgruppeninterne Funktionen können genannt werden (Brink und Tiberius 2005: 26, sowie Brien 1998: Frankl 1989; Weaver 1993):

- Ausgangspunkt einer vertrauensbasierten und ethisch hochwertigen Berufsethik;
- formale Klärung des Verhältnisses zwischen Profession, Kunden (beispielsweise Organisation, Klient usw.) und Gesellschaft;
- Explikation der Rollenerwartungen an die Angehörigen der Profession;
- Reduktion der Komplexität in ethischen Fragen und dadurch Orientierungsfunktion für die Professionsangehörigen;
- Bestandteil eines Compliance-Programms, das sanktionsbehaftete Regeln aufstellt, deren Einhaltung überwacht und Verstöße sanktioniert.

Die berufsgruppenexternen Funktionen hingegen umfassen bspw.:

- Signale der Vertrauenswürdigkeit gegenüber Kunden, Bewerbern, NGO's und Politikern;
- Umformung von außen an die Profession herangetragener Ansprüche in professionsinterne Zielsetzungen und deren Kommunikation gegenüber den Stakeholdern;
- Erzielung von gesellschaftlicher Legitimität.

Ob Ethikkodizes die potentiellen Funktionen erfüllen und damit Auswirkungen auf die Praxis haben, ist umstritten. So stellt beispielsweise Painter-Mor-

land (2010: 265) fest, dass gerade die Einführung von Ethikkodizes dazu führen kann „that moral responsiveness is lost". So implizieren mit ‚guten Absichten' eingeführte Ethikkodizes häufig bei genauerem Hinsehen eine Gleichförmigkeit der strategischen Interessen und der moralischen Pflichten eines Unternehmens. Die dahinter stehende Idee wird häufig als „Business Case" der Unternehmensethik bezeichnet. Sie lässt sich auf die Formel reduzieren, dass sich ethisches Verhalten für Unternehmen letztlich immer auch in Geld auszahle. Nun ist es keinesfalls verwerflich, Gutes zu tun und dabei (auch noch) Geld zu verdienen. Ethikkodizes, die jedoch nicht anerkennen, dass es neben Ethik als Business Case auch Fälle gibt, in denen sich das moralisch richtige Verhalten nicht monetär auszahlt, verhindern eine vertiefte Auseinandersetzung über das Spannungsfeld zwischen Ethik und Ökonomie. Sie verhindern damit zugleich die erforderliche Diskussion, wie weit die ethische Verantwortung von Unternehmen reicht (nämlich über den Business Case hinaus) und wo die Grenzen liegen.

Unternehmensbezogene Ethikkodizes sind in der Praxis weit verbreitet und in den meisten mittleren und großen Unternehmen vorhanden. Berufsbezogene Ethikkodizes hingegen werden erst seit kürzerer Zeit wieder intensiver diskutiert. Ausgelöst durch die Finanzkrise kam von verschiedenen Seiten, bspw. von der Harvard Business School oder in Deutschland von den Young Global Leaders, der Vorschlag, dass Studenten der Betriebswirtschaftslehre, einschließlich der MBA-Studenten, bei Abschluss ihres Studiums einen „Hypokratischen Eid" für Manager schwören sollen.

Berufsbezogene Ethikkodizes beziehen sich auf eine bestimmte berufliche Tätigkeit. Sie sollen dabei in kodifizierter Form sowohl das Selbstverständnis der jeweiligen Profession repräsentieren als auch die normativen Regeln für deren Ausübung regeln. Sie stellen dabei keine institutionellen Selbstverpflichtungen auf der Ebene Unternehmen oder Branche dar, sondern zielen unmittelbar auf das ethische Verhalten der *einzelnen* Berufsträger. Letztlich obliegt es damit den jeweiligen Ärzten, Ingenieuren oder (Personal-)Managern, ob sie sich an den jeweiligen Kodex halten oder gegen die Regeln verstoßen – und dabei gegebenenfalls Sanktionen in Kauf nehmen. Diskutiert man über einen Personalmanagement-Ethikkodex, der ethische Standards für das Personalmanagement festlegen soll, unterstellt man, dass ein abgrenzbares Berufsfeld der Personalmanager vorhanden ist. Nur dann nämlich ist es sinnvoll, einen Ethikkodex zu formulieren. Aber ist dies der Fall?

Ethikkodizes als Teil der Professionalisierung des Personalmanagements

Seit längerer Zeit befindet sich das Personalmanagement auf einem Weg der zunehmenden Professionalisierung. Damit eine bestimmte Berufsgruppe als Profession anerkannt wird, muss vorhanden sein: ein gesellschaftlich relevanter Problembereich, ein dazugehöriges problemspezifisches Wissen, wie dieser Problembereich ‚gelöst' wird, eine formalisierte Zutrittsberechtigung (bspw. über eine akademisierte Ausbildung) sowie die Existenz einer Standesvertretung (bspw. in Form eines Berufsverbands). Zudem zeichnen sich Professionen durch eine professionseigene Wertestruktur aus. Zwar sind nur bei einigen wenigen Berufen wie Mediziner oder Juristen die genannten Kriterien vollständig erfüllt und können daher als „echte" Professionen bezeichnet werden. Erst wenn eine Berufsgruppe jedoch eine eigene profes-

Foto: nobeastsofierce – Fotolia.com

sionelle Identität ausgebildet hat und sich zu anderen Tätigkeiten deutlich abgrenzt, ist es möglich, über spezifische Regeln für eben diese Berufsgruppe zu diskutieren. Das Personalmanagement erfüllt die genannten Kriterien hinreichend, um von einer Profession (im weiteren Sinne) zu sprechen. So ist es eine gesellschaftlich relevante Aufgabe, dass das Personalmanagement zwischen den ökonomischen Interessen des Unternehmens und den Mitarbeiterbedürfnissen einen Ausgleich anstrebt, und zwar indem Personalmanager aktiv und fair mit den Sozialpartnern, Mitarbeitern und dem Management zusammenarbeiten. Hierfür setzen Personalmanager spezifisches Wissen ein. Dieses können sie zunehmend durch spezielle akademische Studiengänge erwerben, bspw. im vor wenigen Monaten erstmalig gestarteten HR Master an der Ludwigs-Maximilian-Universität München. Die zunehmende Professionalisierung des Personalmanagements wird auch dadurch verdeutlicht, dass es zunehmend mehr Fachverbände, Fachkonferenzen, Netzwerke und Publikationsorgane gibt. Zudem diskutieren Praktiker und Wissenschaftler verstärkt über das professionelle Selbstverständnis und die professionseigenen Werte von Personalmanagern. So wird bspw. intensiv über die Rolle(n) diskutiert, die Personalmanager im Unternehmen einnehmen sollen. Zu hoher Prominenz hat es Dave Ulrichs (1997) Ansatz gebracht, der die Rollen von Personalmanagern in Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert und Employee Champion aufteilt. Zur Rollendiskussion gehört auch die Frage, ob dem Personalmanagement eine eigene Berufsethik zugrunde liegt, ob es also ein eigenes ethisch-normatives Fundament hat; so wie sich Ärzte auf die ethischen Regelungen im Hypokratischen Eid berufen können und deren Handeln an diesem Eid gemessen wird. Untersuchungen haben zwar gezeigt, dass es noch kein durchgehend identisches professionelles Verständnis von Personalmanagern gibt (bspw. Wright 2008). Allerdings nehmen Personalmanager während ihrer Tätigkeit ähnliche Herausforderungen und Konflikte wahr und haben einen geteilten Bedarf an normativer Orientierung.

Ethikkodizes bieten einen Zugang, um Personalmanagern in ihrer täglichen Arbeit eine normative Orientierung zu geben. Damit ist ein schriftlich fixierter Ethikkodex im Rahmen der Professionalisierung zwar nicht zwingend erforderlich. Ein solcher ist aber ein möglicher Bestandteil der Berufsethik und leistet einen Beitrag zur normativen Orientierung und zur Professionalisierung eines Berufs (Harries-Jenkins 1970; Mac-Iver 1992; Davis 1991).

Foto: braverabbit – Fotolia.com

Dies gilt insbesondere dann, wenn sich der Professions-Status einer Berufsgruppe nicht wie bei den Ärzten bereits aus der historischen Entwicklung ergeben hat, sondern die Berufsangehörigen den Professionsstatus aktiv erzeugen wollen. Berufsbezogene Ethikkodizes nehmen dann durch ihre Kodifizierung eine wichtige Signalfunktion ein.

Inhalte eines Personalmanagement-Ethikkodex

Jeder Personalmanagement-Ethikkodex, den Wissenschaftler und Praktiker momentan diskutieren, enthält grundlegende Werte, an denen Personalmanager ihr Verhalten ausrichten sollen. Diese Werte beziehen sich meist auf allgemein akzeptierte und ethisch begründete Verhaltensregeln wie Fairness, Gerechtigkeit oder Toleranz. Zudem enthalten die Personalmanagement-Ethikkodizes verschiedene Hinweise auf die gesellschaftliche Funktion des Personalmanagements. So stellt bspw. das „Wertegerüst – Grundregeln für ein werteorientiertes Personalmanagement" der DGFP (2005: 22) fest:

„*Balance der relevanten internen Interessen anstreben:* Funktionsträger des Personalmanagements handeln in dem Bestreben, für das Wohl der Organisation mit ihren Aktivitäten eine situative Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterinteressen unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Verantwortung im Rahmen des geltenden Rechts herzustellen."

Mit einer derartigen Formulierung erkennt der Personalmanagement-Ethikkodex der DGFP grundlegend eine gesellschaftliche Verantwortung des Personalmanagements an (siehe auch Wiley 2000 für einen Vergleich verschiedener Personalmanagement-Ethikkodizes). Aber reichen solche Aussagen aus, um das Verständnis zur gesellschaftlichen Funktion des Personalmanagements zu explizieren?

Raelin (1987: 174) stellt fest, dass „not all ethical codes are moral codes. Some simply state a set of ideals that members of the profession should try to attain, or merely spell out the etiquette of the profession". Ein Ethikkodex, der lediglich symbolisch die Erzielung gesellschaftlicher Legitimität fokussiert, ist auf eine detaillierte Diskussion ethischer Fragen und insbesondere des möglichen Konflikts zwischen gesellschaftlich orientierten Werten und ökonomischer Ausrichtung des Personalmanagements nicht angewiesen (Nienhüser 2006). Die potenziellen Funktionen von Ethikkodizes wie beispielsweise Orientierungsfunktion, Klärung der Rollenerwartungen und Vertrauensförderung werden hierdurch allerdings nicht ausgenutzt. Damit Personalmanager ihr Verhalten substanziell ändern und um die Berufsethik des Personalmanagements tatsächlich zu beeinflussen, ist vielmehr eine intensive Reflexion über die Funktion und die Rolle des Personalmanagements in der Gesellschaft erforderlich. Da die Klärung dieser konfliktbehafteten und strittigen Fragen nicht allein einem Personalmanagement-Ethikkodex aufgebürdet werden kann, ist die Verortung des Personalmanagement-Ethikkodex in die Professionalisierungsdiskussion wichtig. Die Professionalisierungsdiskussion müsste, um ein tragfähiges Fundament für einen personalwirtschaftlichen Ethikkodex zu sein, allerdings die Diskussion über die Rollenorientierung der Personalmanager (Ulrich 1997; Caldwell 2003; Wright 2008; Francis und Keegan 2006) und die Diskussion über die gesellschaftlichen Verantwortung des Personalmanagements (Simmons 2008; Vuontisjärvi 2006) mit den Überlegungen zur Professionalisierung stärker als bislang verknüpfen. Der Personalmanagement-Ethikkodex müsste sich zudem tatsächlich auf das implizite oder explizite Verständnis von Professionalität im Personalmanagement beziehen. So hätte ein Personalmanagement-Ethikkodex – eingebettet in ein Verständnis von Professionalisierung – insbesondere die Spannungen und Konflikte zu diskutieren, die sich aus den unterschiedlichen Anforderungen der Gesellschaft und der Organisation an das Personalmanagement ergeben.

In Abhängigkeit des jeweiligen Verständnisses von Professionalisierung ergeben sich inhaltliche Unterschiede. Ein *ökonomisches Verständnis von Profes-*

sionalisierung sieht die Funktion des Personalmanagements ausschließlich in der Frage, wie sich Personalmanagement auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Das Personalmanagement ist für die Gesellschaft lediglich mittelbar verantwortlich, und zwar indem es dazu beiträgt, dass Unternehmen Gewinne erzielen. Vertreter eines solchen Verständnisses gehen davon aus, dass die „unsichtbare Hand" des Marktes die strikte Gewinnorientierung in einen allgemeinen Nutzengewinn transformiert. Eine gesellschaftliche Verantwortung, die über die Unternehmensgrenzen hinausgeht, sieht der ökonomische Ansatz nicht vor. Er limitiert damit die ethische Verantwortung des personalwirtschaftlichen Handelns darauf, dass die gesetzliche Rahmenordnung eingehalten wird. Vertreter eines solchen Verständnisses müssten in ihrem Personalmanagement-Ethikkodex eigentlich offensichtlich machen, welche normative Orientierung sie hierbei zugrunde legen. Durch die Moralökonomie und die (neo-)liberalen Ansätze der Begründung unternehmerischer Verantwortung stünden für einen solchen Ansatz theoretische Argumentationsbausteine zur Verfügung (Friedman 1970; Husted und Salazar 2006). Allerdings hat ein Ansatz derzeit eine geringe gesellschaftliche Akzeptanz, wenn er eine moralische Verantwortung ablehnt, die über die Erzielung von Gewinnen hinausgeht. Damit haben Angehörige eines solchen Verständnisses eines professionellen Personalmanagements derzeit kein Interesse daran, ihre Haltung in einem Personalmanagement-Ethikkodex offenzulegen.

In einem auf einem *balancierten Verständnis von Professionalisierung* basierendem Kodex hat das Personalmanagement eine unmittelbare moralische Verantwortung, also eine Verantwortung die über den Wertschöpfungsbeitrag hinausgeht. Ein hierauf aufbauender Personalmanagement-Ethikkodex berücksichtigt die Frage, wie gesellschaftsbezogene Normen und Werte, wenn nötig, gegen die Gewinnorientierung einer Organisation durchgesetzt werden können. Dies setzt in der Formulierung des Personalmanagement-Ethikkodex zunächst ein klares Bekenntnis zu einer eigenständigen Personalmanagement-Berufsethik voraus. Darüber hinaus ist eine detailliertere Auseinandersetzung mit dem grundlegenden Verhältnis zwischen Gesellschaft, Personalmanagement und Organisation bedeutsam. Dies widerspricht zwar dem derzeitigen Trend im Personalmanagement, sich als *Business* bzw. *Strategic Partner* insbesondere über die Annäherung an das allgemeine Management zu profilieren und zu legitimieren. Andererseits ist ein Personalmanagement-Ethikkodex, der auf dem balancierten Verständnis von Professionalisierung aufbaut, dazu geeignet, die verschiedenen potentiellen Funktionen (siehe oben) tatsächlich zu realisieren.

Wie kann das oben bereits zitierte Wertegerüst der DGFP gewertet werden, wenn man das grundlegende Professionalisierungsverständnis berücksichtigt, in das dieser Kodex eingebettet ist? Das Professionalisierungsverständnis der DGFP basiert auf einem Verständnis expertenwissensbasierter Professionalisierung und fokussiert auf die Erfolgswirksamkeit personalwirtschaftlicher Praktiken. Es handelt sich hierbei überwiegend um eine ökonomische Form der Professionalisierung.[1] Ein Personalmanagement-Ethikkodex, der auf einem ökonomischen Verständnis basiert, ist jedoch nur eingeschränkt in der Lage, die normativen Fragen zu diskutieren, die über den Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements hinausgehen. Die Vorentscheidung auf ein ökonomisches Verständnis von Professionalisierung ist ein Grund dafür, dass die rhetorische Berücksichtigung gesellschaftsbezogener Interessen im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes im Wertegrüst der DGFP Kritik hervorgerufen hat (Oechsler 2005). So spricht Hummel (2006: 16) beispielsweise kritisch von einer „nicht gelöste[n] Schnittstellenproblematik".

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es wichtig ist, einen Personalmanagement-Ethikkodex stets aus einem umfassenden Verständnis von Professionalisierung heraus zu diskutieren und zu entwickeln. Selbst wenn dies aber erfolgt und der Personalmanagement-Ethikkodex inhaltlich auf einem spezifischen Professionalisierungsverständnis

aufbaut, stellt sich die Frage, ob der Kodex wirksam ist. Hierbei gilt: Ohne eine entsprechende Implementierung entfalten Ethikkodizes, wenn überhaupt, lediglich eine geringe Wirkung. Die Möglichkeiten der Implementierung eines professionsbezogenen Ethikkodex unterscheiden sich allerdings von denjenigen eines unternehmensbezogenen Ethikkodex.

Implementierung eines Personalmanagement-Ethikkodex

Damit Ethikkodizes eine positive Wirkung auf das ethische Verhalten einer Organisation oder Profession entfalten können, müssen sie aktiv implementiert und „gemanaged" werden.[2] Dies hat sich an den Unternehmensskandalen von Enron (Bilanzierung) und Siemens (Korruption) auf drastische Weise gezeigt: beide Unternehmen hatten einen Ethikkodex (Schramm 2006: 52-67).

Eine gelungene Implementierung eines Ethikkodex setzt hierbei nicht erst nach, sondern bereits während der Formulierung ein. Eine hohe Bedeutung für die Funktion und Wirksamkeit eines Ethikkodex hat damit bereits die Zeit, in der ein Ethikkodex diskutiert und formuliert wird. Häufig werden Ethikkodizes ohne Beteiligung der später Betroffenen (bspw. Mitarbeiter oder Professionsangehörigen) formuliert und in Kraft gesetzt. Dies kann die Akzeptanz des Ethikkodex erschweren. Dabei wird zudem die Chance vertan, den Prozess der Erstellung eines Ethikkodex als eine Plattform dafür zu nutzen, bewusst über die Normen und Werte zu reflektieren und bereits hierdurch die Mitarbeiter für ethische Konfliktsituationen zu sensibilisieren. Dies gilt auch für professionsbezogene Ethikkodizes.

Jeder professionsbezogene Ethikkodex, der die Profession nicht lediglich nach außen legitimieren soll, sondern „intern" für die Professionsangehörigen relevant ist, steht in einer intensiven Relation zum moralischen Milieu der jeweiligen Berufsgruppe. Damit basiert er einerseits auf Wertvorstellungen, die durch die Angehörigen einer Profession geteilt werden. Andererseits prägt er als kodifizierter Teil dieser Wertvorstellungen das moralische Milieu und trägt dazu bei, dieses in gewünschter Weise fortzuentwickeln. Die *reflexive* Erzeugung von normativen Mustern mittels Berufskodizes setzt jedoch voraus, dass die Professionsangehörigen das Ergebnis dieses Prozesses, also den Kodex, akzeptieren. Eine breite Beteiligung der Betroffen steigert die Wahrscheinlichkeit, dass der Kodex akzeptiert wird. So stellt Stock (2005: 255) mit Bezug auf Durkheim fest, dass „normative Standards (…) in kollektiven Innovationsprozessen erzeugt" werden.

Die Entwicklung und Einführung eines Personalmanagement-Ethikkodex muss, um akzeptiert zu werden, auf einer breiten und möglichst repräsentativen Basis erfolgen. Zwar stellen Berufsverbände eine Plattform dar, auf der professionelle Normen erzeugt und Ethikkodizes diskutiert werden können. Wegen des geringen Organisationsgrads der Personalmanager in Berufsverbänden sind die auf diesem Weg erzeugten Ethikkodizes allerdings nur für einen Teil der Personalmanager repräsentativ. Sie entfalten dadurch allgemein nur eine geringe Bindungswirkung. Für einen Personalmanagement-Ethikkodex ist es daher wichtig, dass sich möglichst viele Angehörige der Profession beteiligen und mitdiskutieren – also eine Wertediskussion, die sich über das gesamte Personalmanagement in Wissenschaft und Praxis erstreckt. Für einen allgemeinen Ethikkodex für Manager findet die Diskussion übrigens tatsächlich

Foto: sk_design – Fotolia.com

zunehmend institutionenunabhängig statt (Khurana und Nohira 2009; Brink et al. 2005).

Für die Implementierung von Normen und Werten in einer Organisation gibt es grundlegend zwei Strategien: „Compliance" und „Integrity" (Paine 1994). Diese beiden Implementierungsstrategien, die sich wechselseitig ergänzen, lassen sich auf die Implementierung von professionsbezogenen Ethikkodizes übertragen.

Compliance als Ansatz der Implementierung von Wertvorstellung zielt insbesondere auf die Überwachung von Regeln und die Sanktionierung von Verstößen. Neben allgemeinen gesetzlichen Vorgaben sind organisationsinterne Regeln eine wichtige Grundlage, wenn Unternehmen das Verhalten der Mitarbeiter gezielt überwachen und Fehlverhalten sanktionieren wollen. Speziell für den Kontrollzweck formulieren Unternehmen daher häufig konkrete Verhaltensvorschriften und kontrollieren, dass die Mitarbeiter diese einhalten. Ein Personalmanagement-Ethikkodex ist allerdings schwerer zu überwachen als unternehmensbezogene Kodizes. Zwar können Berufskodizes institutionell über korporatistisch organisierte Berufsvereinigungen, wie in Deutschland bspw. die Ärztekammern, institutionalisiert werden. Solche Berufsvereinigungen dürfen innerhalb gesetzlicher Vorgaben verbindliche Maßgaben für das Verhalten der Berufsangehörigen festlegen. Verletzen die Angehörigen der Berufsvereinigung die kodifizierten Normen des Berufskodex, können Sanktionen bis hin zum Berufsverbot erlassen werden. In solchen Fällen wirken Berufskodizes als funktionales Äquivalent staatlicher Regulierung, ähnlich wie bspw. verbindlich in Kraft gesetzte Branchenstandards. Neben dem historisch sicherlich ältesten Beispiel des Hippokratischen Eides der Mediziner kann als weiteres Beispiel die britische Form der Werbeselbstkontrolle genannt werden.[3]

Was folgt nun aus der Perspektive des „*Compliance*" für den Personalmanagement-Ethikkodex? Soll der Berufskodex eine Grundlage dafür bieten, dass eine Institution regelbasiert Verhalten kontrollieren und Fehlverhalten sanktionieren darf, müssen zunächst konkrete und verbindlichen Regeln erlassen werden. Zudem ist die Art und Weise festzulegen, mit der Fehlverhalten sanktioniert wird. Wer aber sollte das machen? Personalmanager sind nur zu einem geringen Anteil in Verbänden organisiert. Zudem gibt es keine Verpflichtung, sich ständischen Berufsvereinigungen anzuschließen. Überwachung und Sanktionierung setzt jedoch stets eine Instanz voraus, welche diese Aufgaben übernimmt (Brink und Tiberius 2005: 28-32). Da diese weitgehend fehlen, gibt es bei einem Personalmanagement-Ethikkodex nur geringe Möglichkeiten für eine regelbasierte Überwachung und Sanktionen.

Das aber muss so nicht bleiben. So kämen für eine Überwachung diejenigen Berufsvereinigungen in Betracht, die regelmäßig Ethikkodizes veröffentlichen. Sanktionen bei Fehlverhalten wären zwar nur begrenzt möglich. Ein zwangsweiser Ausschluss von Unternehmen oder einzelnen Personalmanagern wegen schwerwiegenden oder andauernden Fehlverhaltens wäre jedoch möglich. Zur Zeit allerdings scheint es eher so, dass die vorhandenen Berufsvertretungen des Personalmanagements kein Interesse daran haben, ihre Mitglieder zu kontrollieren und zu maßregeln.

Denkbar ist auch, dass sich aus den verschiedenen Vertretungsorganen für das Personalmanagement, zu denen neben den Berufsvereinigungen auch wissen-

Foto: gwt52hkxd8z – Fotolia.com

schaftliche Vereinigungen gehören, ein Ausschuss, eine Dachorganisation oder eine Kommission bildet. Diese könnte zumindest bei grobem Fehlverhalten Sanktionen verhängen, beispielsweise in Form medial wirksamer Ächtungen.[4] Dies scheint zwar zum jetzigen Zeitpunkt unwahrscheinlich. Dennoch lohnt es sich, über eine solche Dachorganisation nachzudenken, insbesondere wenn man berücksichtigt, dass sich das Personalmanagement zunehmend professionalisiert und zudem als betriebliche Funktion zunehmend wichtiger wird.

Der *Integrity-Ansatz* basiert auf den unternehmenskulturellen und individuellen Werten und damit darauf, dass sich die Mitarbeiter von sich aus an die Normen und Werte halten („self-governance") (Paine 1994; Weaver und Trevino 1999: 319–323). Maßnahmen des Integrity-Ansatzes zielen darauf, die Mitarbeiter bei ihrer Selbstbindung zu unterstützen. Damit hat der Integrity-Ansatz der Idee nach einen unmittelbaren Einfluss auf die Normen und Werte der Mitarbeiter. Wie kann nun basierend auf den Überlegungen des Integrity-Ansatzes ein Ethikkodex implementiert und umgesetzt werden? Auf Organisationen bezogen erfolgt dies durch Maßnahmen wie berufliche Ausbildung, Training, Diskussionen sowie die Gestaltung der formalen Organisationsstrukturen. Überträgt man diesen Gedanken auf die Implementierung eines Personalmanagement-Ethikkodex, so gerät als wichtigste Stellgröße die Aus- und Weiterbildung der Personalmanager in den Blick.[5] Insbesondere in der akademischen Erstausbildung der künftigen Personalmanager ist, neben der Vermittlung professionsspezifischen Handlungs- und Erklärungswissens, auf die Vermittlung der normativen Grundlagen der Berufsethik des Personalmanagements sowie – konkreter – der zentralen Aussagen des Personalmanagement-Ethikkodex Wert zu legen. Eine Integration dieser Überlegungen in die personalwirtschaftlichen Curricula könnte dazu beitragen, dass die akademische Ausbildung dann tatsächlich zur „Midwife to a New Profession" (Langbert 2005), also zur „Geburtshelferin", wird.

Resümee: Über den Sinn von Ethikkodizes

Personalmanagement-Ethikkodizes haben eine wichtige Funktion. Insbesondere bilden sie eine Grundlage, auf der Personalmanager und Wissenschaftler über die normativen Verbindlichkeiten und Grenzen des Personalmanagements reflektieren und diskutieren können. Dies ist wichtig, wie sich an verschiedenen Ereignisse der letzten Zeit gezeigt hat: man denke bspw. an Lidl oder Nokia. Insbesondere auch mit Blick auf die Globalisierung wird die Diskussion über normative Standards im Personalmanagement wichtiger. Als Stichworte können hier globale Mindeststandards und Kinderarbeit genannt werden. Allerdings muss ein Personalmanagement-Ethikkodex in ein umfassenderes professionelles Verständnis von Personalmanagement eingebettet sein. Die Ausarbeitung und Implementierung eines Ethikkodex beeinflusst dieses professionelle Verständnis. Dadurch dienen Ethikkodizes als Grundlage für die Weiterentwicklung der Berufsethik und die aktive Implementierung des reflexiv zugänglichen und gestaltbaren Teils der professionsbezogenen Wertestruktur. Dies setzt allerdings voraus, dass die Implementierung des Personalmanagement-Ethikkodex gelingt. Mit der Differenzierung in *Integrity* und *Compliance* wurden zwei prinzipielle Ansatzpunkte der Implementierung vorgestellt, an denen weitere Überlegungen zum Personalmanagement-Ethikkodex ansetzen können.

[1] Vgl. zu dieser (durchaus umstrittenen) Feststellung insbes. Oechsler (2005); Hummel (2006); kritisch hierzu Marr (2006).

[2] Vgl. für Unternehmenskodizes Webley u. Werner (2008); Schwartz (2004); Weaver (1993), S. 52–53, im Zusammenhang mit professionsbezogenen Ethikkodizes Frankel (1989), S. 112–113.

[3] Vgl. hierzu bspw. Mayer-Uellner (2006), sowie für einen Überblick über die Code of Conducts des britischen Committee of Advertising Practice (CAP) http://www.cap.org.uk/The-Codes.aspx.

[4] Ähnliches fordert Deiseroth (1997, S. 487–489) für die Wissenschaft.

[5] Vgl. für die allgemeine Diskussion personalwirtschaftlicher Curricula bspw. Langbert (2005); Eynde u. Tucker (1997).

LITERATUR

Brien, A. (1998): Professional Ethics and The Culture of Trust, in: Journal of Business Ethics, Jg. 17, S. 391–409.

Brink, A.; Tiberius, V. A. (2005): Der wert(e)orientierte Führungskräfte-Kodex: Zur freiwilligen moralischen Selbstverpflichtung des Managements, in: Brink, A.; Tiberius, V. A. (Hg.): Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern/Schweiz, S. 11–42.

Brink, A.; Tiberius, V. A. (Hg.) (2005): Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern/Schweiz.

Caldwell, R. (2003): The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties, in: Journal of Management Studies, Jg. 40, H. 4, S. 983–1004.

Deiseroth, D. (1997): Berufsethische Verantwortung in der Forschung. Möglichkeiten und Grenzen des Rechts, Münster.

DGFP (2005): Wertgerüst für Funktionsträger des Personalmanagements – ein Diskussionsbeitrag. Ergebnisse des DGFP-Expertenkreises "Code of Conduct". Unter Mitarbeit von Sascha Armutat, Herausgegeben von Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf.

Eynde, D. F.; Tucker, S. L. (1997): A quality Human Resource Curriculum: Recommendations from leading Senior HR Executives, in: Human Resource Management, Jg. 36, H. 4, S. 397–408.

Francis, H.; Keegan, A. (2006): The changing face of HRM: in search of Balance, in: Human Resource Management Journal, Jg. 16, H. 3, S. 231–249.

Frankel, M. S. (1989): Professional Codes: Why, How and with What Impact, in: Journal of Business Ethics, Jg. 8, S. 109–115.

Friedmann, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in:

Foto: Benicce – Fotolia.com

The New York Times Magazine, September 13, 1970, http//: http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html. Stand: 14.07.2010.

Harries-Jenkins, G. (1970): Professionals in Organizations, in: Jackson, J. A. (Hg.): Professions and professionalization, Cambridge, S. 53–107.

Hummel, H.-P. (2006): Unterstützung des Professionalisierungsstrebens im Personalmanagement mit Hilfe des Personalmanagement-Professionalisierungsindex (PIX) der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e.V.) – eine kritische Betrachtung, in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 20, H. 1, S. 12–21.

Hunsdiek, D.; Tams, C. (2006): Ethics & Compliance-Programme: Überlegungen zur Einführung in europäischen Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZFB) - Special Issue, H. 1, S. 43–71.

Husted, B. W.; Salazar, José de Jesus (2006): Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance, in: Journal of Management Studies, Jg. 43, H. 1, S. 75-91.

Khurana, R.; Nohira, N. (2009): Die Neuerfindung des Managements, in: Harvard Business Manager, H. 1, S. 21–32.

Langbert, M. (2005): The Master's Degree in HRM: Midwife to a New Profession? In: Academy of Management Learning & Education, Jg. 4, H. 4, S. 434–450.

Marr, R. (2006): Wann ist eigentlich etwas „Personalforschung"? Anmerkungen zum Beitrag „Personalforschung als Ad-hoc-Aktionismus: Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP" von Walter A. Oechsler, in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 20, H. 1, S. 7–11.

Mayer-Uellner, R. (2006): Die Werbeselbstregulierung der britischen Advertising Standards Authority. Ein Vergleich mit deutschem Wettbewerbsrecht. Osnabrück, Universität Osnabrück, Fachbereich Rechtswissenschaften.

Nienhüser, W. (2006): Substantielle und symbolische Personalmanagement-Forschung – das Beispiel des „Personalmanagement-Professionalisierungs-Index" der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 20, H. 1, S. 42–57.

Oechsler, W. A. (2005): Personalforschung als Ad-hoc-Aktionismus. Der Personalmanagement-Professionalisierungsungs-Index der DGFP, in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 19, H. 2, S. 107–119.

Paine, L. S. (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, H. 2, S. 106–117.

Painter-Morland, M. (2010): Questioning corporate codes of ethics, in: Business Ethics: A European Review, Jg. 19, H. 3, S. 265-279.

Raelin, J. A. (1987): The Professional as the Executive's Ethical Aide-de-Camp, in: The Academy of Management EXECUTIVE, Jg. 3, H. 1.

Schramm, M. (2006): Das Management moralischer Interessen. Zur Praxisrelevanz von Tugenden in der Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Wieland, J. (Hg.): Die Tugend der Governance, Marburg, S. 51–82.

Schwartz, M. S. (2004): Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users, in: Journal of Business Ethics, Jg. 55, H. 4, S. 323–343.

Simmons, J. (2008): CSR and management. Ethics and morality in human resource management, in: Social Responsibility Journal, Jg. 4, H. 1/2, S. 8–23.

Stock, M. (2005): Arbeiter, Unternehmer, Professioneller. Zur sozialen Konstruktion von Beschäftigung in der Moderne, Wiesbaden.

Talaulicar, T. (2006): Unternehmenskodizes: Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik, Wiesbaden.

Ulrich, D. (1997): Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results, Boston/Massachusetts.

Vuontisjärvi, T. (2006): The European context for corporate social responsibility and human resource management. An analysis of the largest Finnish companies, in: Business Ethics: A European Review, Jg. 15, H. 3, S. 271–291.

Weaver, G. E. (1993): Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues, in: Business Society, Jg. 32, S. 44–58.

Weaver, G. E.; Trevino, L. K. (1999): Compliance and values oriented Ethics Programs. Influences on Employees' attitudes and Behavior, in: Business Ethics Quarterly, Jg. 9, H. 2, S. 315–335.

Webley, S.; Werner, A. (2008): Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient, in: Business Ethics: A European Review, Jg. 17, H. 4, S. 405–415.

Wiley, C. (2000): Ethical Standards for Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis of Five Major Codes, in: Journal of Business Ethics, Jg. 25, S. 93–114.

Wright, P. (2008): Reinventing human resource management: Business partners, internal consultant and the limits of professionalization, in: Human Relations, Jg. 61, H. 8, S. 1063–1086.

KONTAKT

Arjan Kozica

Universität der Bundeswehr München

arjan.kozica@unibw.de

Stakeholder-Management im Personal-auswahlprozess

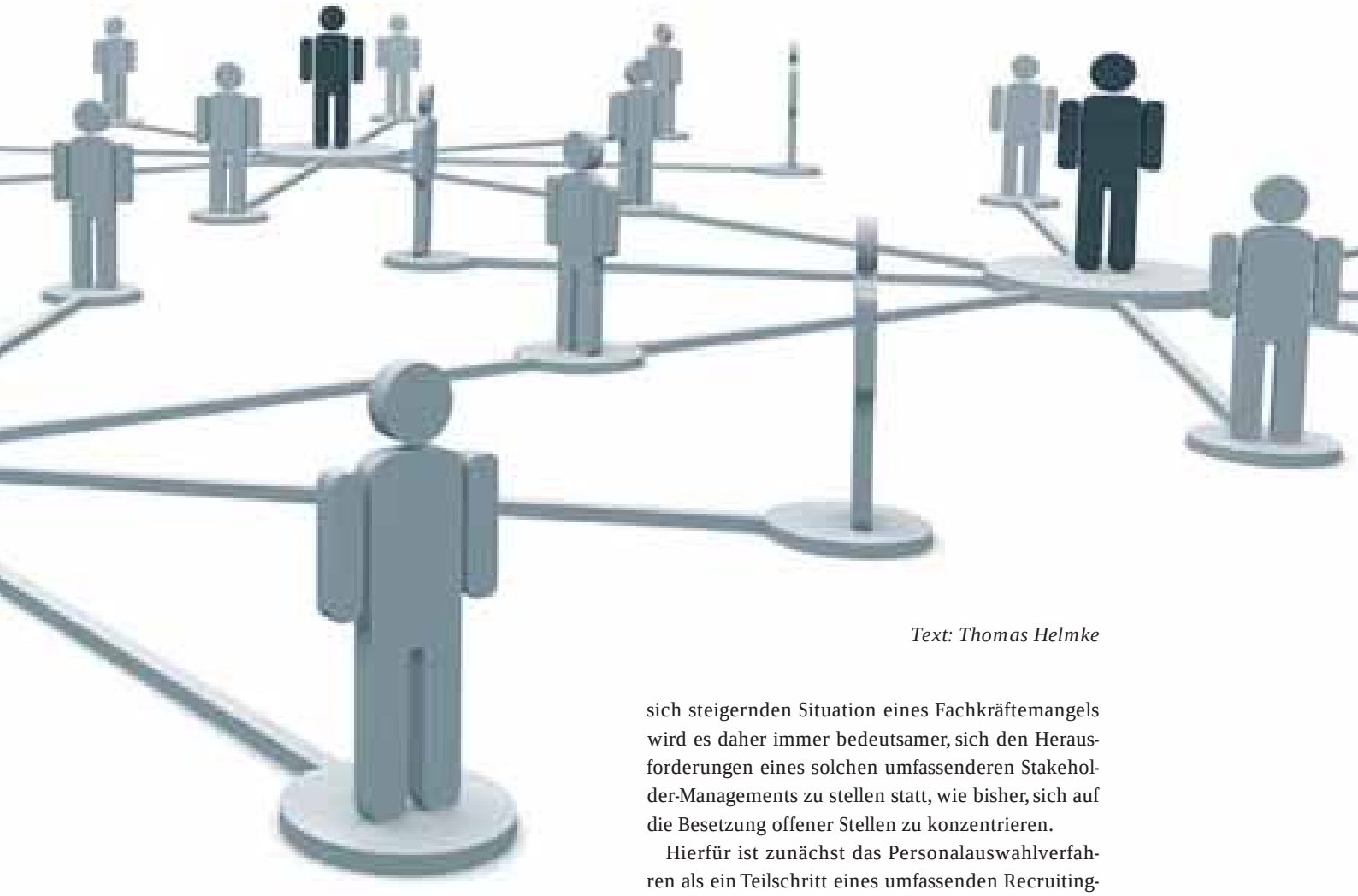


Foto: Pixel – Fotolia.com

Text: Thomas Helmke

1. Einführung

Primäres Ziel eines Personalauswahlprozesses ist die Deckung eines bestehenden oder zukünftigen Personalbedarfs (Olfert 2010, 104). Über die Erfüllung dieses Zieles hinaus hat die Durchführung eines Personalauswahlprozesses aber auch zahlreiche direkte und indirekte Wirkungen auf vielfältige Anspruchsgruppen. Dabei fehlt es in Unternehmen und deren Personalabteilungen häufig noch an einem Bewusstsein, dass auch die weiteren, indirekten Wirkungen eines Personalauswahlverfahrens erhebliche Effekte haben können, die sowohl unmittelbare wie über den Wert der Employer Brand als auch indirekte monetäre Folgen haben. In der gegenwärtigen und sich steigernden Situation eines Fachkräftemangels wird es daher immer bedeutsamer, sich den Herausforderungen eines solchen umfassenderen Stakeholder-Managements zu stellen statt, wie bisher, sich auf die Besetzung offener Stellen zu konzentrieren.

Hierfür ist zunächst das Personalauswahlverfahren als ein Teilschritt eines umfassenden Recruitingprozesses einzuordnen. Da eine Darstellung bezogen auf den gesamten Recruitingprozess den hier zur Verfügung stehenden Rahmen sprengen würde, soll hier nur auf den eigentlichen Auswahlprozess vom Eingang einer Bewerbung bis zur abschließenden Entscheidung über eine Einstellung eingegangen werden.

Stakeholder-Management ist ein heute vielfältig verwendeter Begriff, der eine ähnliche Inflation wie der Begriff der Nachhaltigkeit erlitten hat. Daher soll dieser Begriff für diesen konkreten Bezug kurz beschrieben und definiert werden. Im Kern des Stakeholder-Managements steht die Identifikation, Analyse und Bewertung der Stakeholder. Abgeleitet davon müssen dann Strategien und Maßnahmen entwickelt und angewendet werden, um diese Stakeholder zu steuern. Für die dauerhafte Anwendung

eines solchen Verfahrens sind schließlich auch Kennzahlen für ein Controlling und die Einrichtung eines Regelkreises erforderlich.

2. Die Bedeutung des Personalauswahlprozesses

Personal wird – oder wie es der englische Begriff „Human Resources" besser ausdrückt – aufgrund des demografischen Wandels in Deutschland immer stärker zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Dieses gilt derzeit bereits in innovationsgetriebenen Wirtschaftsbereichen vor allem für Ingenieure, wird sich aber auch auf alle anderen Bereiche ausdehnen, in denen Fachkräfte benötigt werden. In einigen Handwerksberufen, aber auch gerade im sozialen Bereich zeigen sich diese Auswirkungen ebenfalls bereits heute.

Für die Attraktivierung eines Berufsbildes und noch stärker eines bestimmten Arbeitsgebers kommt es deshalb darauf an, die Personalgewinnung nicht nur als eine unterstützende Funktion des eigentlichen Produkt- oder Dienstleistungserstellungsprozesses anzusehen, sondern strategisch im gesamten Unternehmen zu verankern. Denn in die äußere Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber fließen zunehmend neben der Vergütungshöhe und Sicherheit des Arbeitsplatzes auch Faktoren wie das Betriebsklima, die Arbeitsplatzgestaltung, Flexibilisierungen der Arbeitszeit und ein Gesundheitsmanagement ein. Diese wirken nicht mehr nur über gezielte und gesteuerte Personalmarketingmaßnahmen eines Unternehmens, sondern zunehmend über kaum zu steuerndes Word-to-Mouth-Marketing von Betriebsangehörigen einschließlich der Nutzung von Sozialen Netzwerken und Blogs.

Für den Bewerber können diese Informationskanäle gute Indizien über die Arbeitgeberqualitäten sein, für ihn selbst erlebbar werden diese allerdings erst, wenn er durch die Abgabe einer Bewerbung in konkrete Interaktion mit einem potenziellen Arbeitgeber tritt. An dem Umgang mit seiner Bewerbung und seiner Person im Auswahlverfahren kann er frühzeitig ermessen, ob der Arbeitgeber seine sozialen Erwartungen erfüllt oder nicht. Im Zweifel wird er – bei attraktiven alternativen Arbeitsmöglichkeiten – ein Auswahlverfahren von sich aus abbrechen, wenn der Umgang des Unternehmens mit ihm als Bewerber bereits eine (zu) geringe Wertschätzung als künftiger Mitarbeiter ausdrückt. Es kommt daher für die Unternehmen zukünftig nicht nur darauf an, eine attraktive Anzahl und Qualität von Bewerbern anzusprechen und zur Abgabe einer Bewerbung zu bewegen, sondern sie auch im Bewerbungsverfahren zu halten.

Dieses Interesse der Unternehmen drückt sich auch in konkreten Kosten aus. Die Kosten einer unbesetzten Stelle in einem Unternehmen wurden in den letzten Jahren bereits thematisiert (z.B. BMFSFJ 2008). Hierzu gehören die Kosten der unbesetzten Stelle selbst (z.B. für Produktionsausfälle), Anwerbungskosten, Auswahlkosten, Einstellungskosten, Aus- und Fortbildungskosten, Einarbeitungskosten und ein Aufwand für Minderleistungen während der Einarbeitungszeit. Die Spannweite für diese Wiederbeschaffungskosten liegen je Stelle bei unteren Einkommensklassen zwischen 3.000 und 21.000 Euro, bei mittleren Einkommensklassen zwischen 8.300 und 53.000 Euro und oberen Einkommensklassen bei 14.900 und 108.500 Euro, wobei hier durchschnittliche Wiederbesetzungsdauern von ein bis vier Monaten zugrunde gelegt wurden (BMFSFJ 2008, 14). Diese Untersuchung zeigt, dass die Dauer und Qualität des Auswahlverfahrens entscheidende betriebswirtschaftliche Effekte auf ein Unternehmen haben.

3. Stakeholder-Management

Was bedeutet nun Stakeholder-Management in diesem Zusammenhang? Entscheidend sind dabei zum einen die Fragen, wer Stakeholder in einem Personalauswahlverfahren sein kann und welche Anliegen die jeweiligen Betroffenen verfolgen. Zum

zweiten stellt sich die Frage, welche Bedeutung Management im Sinne einer aktiven Steuerung in diesem Kontext haben kann, darf, soll oder muss.

Der Stakeholder-Ansatz geht auf Freeman (1984, 25) zurück, der Stakeholder dort als „Individuen oder Gruppen, welche die Ziele einer Organisation beeinflussen können oder welche von deren Zielerreichung betroffen sind“ beschreibt. Zu den typischen Stakeholdern eines Unternehmens gehören damit Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Staat, Gesellschaft, Banken und Eigentümer, die allesamt in bilateralem Kontakt zum Unternehmen stehen (König, 2009, 90).

In jedem Fall ist Stakeholder-Management – wie auch immer es inhaltlich ausgestaltet wird – kein einmaliger reaktiver Prozess auf einen äußeren Reiz, sondern ein revolvierendes System aufgrund einer strategischen Entscheidung zur Einführung von Stakeholder-Management, das sich wie folgt in einem Regelkreis darstellen lässt:

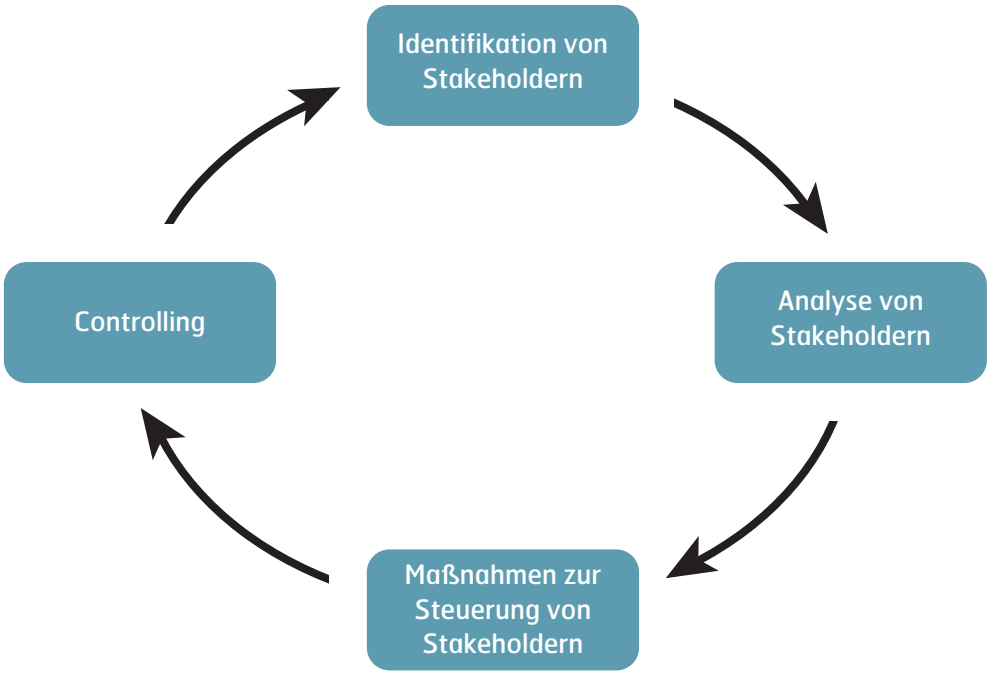


Abbildung 1: Regelkreis des Stakeholder-Managements (eigene Darstellung)

a. Stakeholder-Identifikation

Bei der Stakeholder-Identifikation für ein Personalauswahlverfahren wird der Frage nachgegangen, welche Personen oder Personengruppen von dem Verfahren direkt oder indirekt berührt sind. Für diese Identifikation aus der Sicht der ein Auswahlverfahren durchführenden Personalabteilung bietet sich zunächst eine grobe Unterteilung in interne und externe Stakeholder an. Eine exemplarische Auflistung der aus Unternehmenssicht in Frage kommenden Stakeholder und ihrer primären Interessenlage stellt folgende Tabelle dar:

Betroffenheit	Stakeholder	Stake
unmittelbar	Bewerber/in	Arbeitsvertrag
intern	Fachabteilung	hohe fachliche Kompetenz des neuen Mitarbeiters
	Kollegen	hohe soziale Kompetenz des neuen Kollegen
	Arbeitgeber	Wertschöpfungsbeitrag des neuen Mitarbeiters
extern	Arbeitsmarkt	Verlust einer qualifizierten, zur Verfügung stehenden Arbeitskraft
	Öffentlichkeit/Medien	Image als Teil der Volkswirtschaft und als Arbeitgeber
	Staat	Einhaltung von Gesetzen, z.B. Anti-Diskriminierung sowie kein Transfer von Sozialleistungen, z.B. Arbeitslosengeld
	Gesellschaft	Wirtschaftlicher und sozialer Beitrag des Unternehmens zum Gemeinwesen
	Konkurrierende Bewerber	Transparentes Verfahren mit aussagekräftigen Auswahlkriterien
	potenzielle Bewerber	Image als Arbeitgeber
	Wettbewerber	eigenes Interesse an diesem Bewerber
	Kunden	Interesse an qualitativ hochwertigem Produkt/Dienstleitung durch qualifiziertes Personal

Abbildung 2: Stakeholder- und Interessenidentifikation aus Unternehmenssicht (eigene Darstellung)

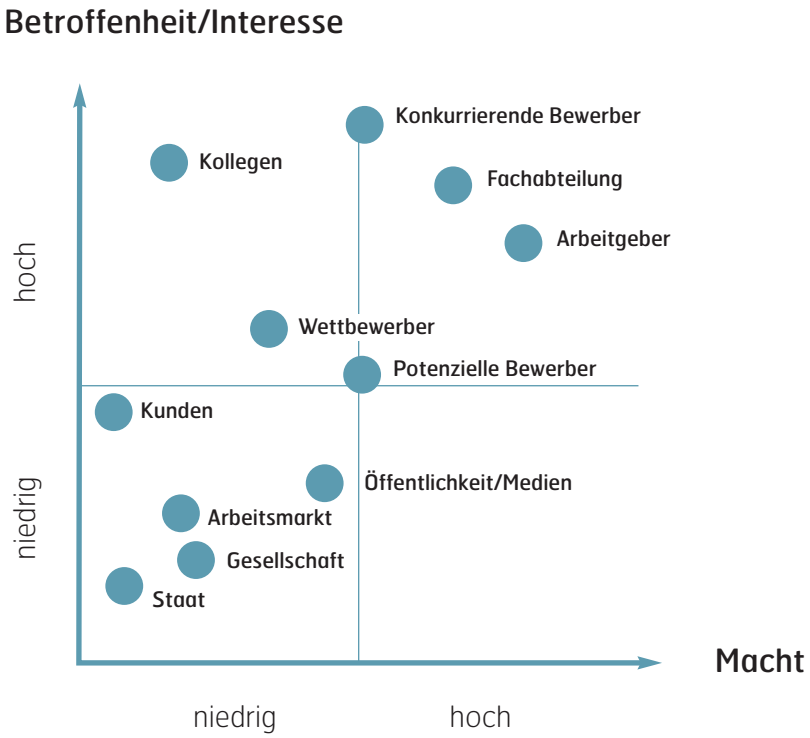


Abbildung 3: Betroffenheits-/Macht-Matrix (eigene Darstellung)

Während die internen Stakeholder üblicherweise von der Bedarfsanforderung über die Stellenbeschreibung bis zum Auswahlverfahren mit einbezogen sind, werden die externen Stakeholder und deren Interessen kaum beachtet (abgesehen von der Einhaltung unmittelbar geltender Gesetze), jedenfalls in der Regel kein expliziter Dialog geführt. Ein solcher Dialog bzw. die Einführung dialogischer Prozesse kann aber auch für die externen Stakeholder sinnvoll sein, wenn man im Rahmen der Stakeholder-Analyse das Unterstützungs- und Bedrohungspotenzial der Stakeholder betrachtet.

b. Stakeholder-Analyse

Im Rahmen der Stakeholder-Analyse sind die identifizierten Stakeholder anhand verschiedener Kriterien zu bewerten. Die wichtigsten Kriterien für diese Analyse sind zum einen die Betroffenheit bzw. das Interesse der Stakeholder und zum zweiten deren Macht, wobei diese zunächst wertneutral, also nicht nach deren positiver oder negativer Ausrichtung, sondern lediglich nach deren Intensität und Stärke bewertet wird. Auf die oben identifizierten Stakeholder angewendet könnte diese Matrix folgendermaßen aussehen, wobei die Einordnung im Einzelfall vom konkreten Unternehmen oder Qualifikationsprofil abhängig ist *(siehe Abb. 3)*.

Die Kombination von hoher Betroffenheit und hohem Machtfaktor ergibt sich bei den beiden internen Stakeholdern aus der hohen Anforderung an die Leistungserbringung des künftigen Mitarbeiters. Bei den am Auswahlverfahren teilnehmenden (qualifizierten) Bewerbern resultiert die hohe Betroffenheit aus einem hohen Interesse an einer Tätigkeit im

Unterstützungspotenzial	Bedrohungspotenzial: niedrig	Bedrohungspotenzial: hoch
hoch	unterstützende Stakeholder **Strategie:** Einbindung	„gemischte" Stakeholder **Strategie:** Zusammenarbeit
niedrig	marginale Stakeholder **Strategie:** Beobachtung	nicht-unterstützende Stakeholder **Strategie:** Verteidigung

Abbildung 4: Normstrategien nach Savage et al. (1991, 65)

Unterstützungspotenzial	Bedrohungspotenzial: niedrig	Bedrohungspotenzial: hoch
hoch	■ Kollegen ■ Öffentlichkeit/ Medien **Strategie:** Einbindung	■ Arbeitgeber ■ Fachabteilung ■ aktuelle Bewerber ■ potenz. Bewerber **Strategie:** Zusammenarbeit
niedrig	■ Kunden ■ Arbeitsmarkt ■ Gesellschaft ■ Staat **Strategie:** Beobachtung	■ Wettbewerber **Strategie:** Verteidigung

Abbildung 5: Zuordnung zu den Normstrategien nach Savage et al. (a.a.O.) (eigene Darstellung)

Unternehmen. Der Machtfaktor begründet sich aus der Möglichkeit, als Employee of Choice sich nicht von diesem Unternehmen anstellen zu lassen, sondern gegebenenfalls ein Angebot eines konkurrierenden Unternehmens anzunehmen. Ähnlich ist die Situation bei den künftigen, potenziellen Bewerbern: Zum einen haben diese ein größeres Interesse, bei einem interessanten Unternehmen zu arbeiten, zum anderen stehen diesen auch Arbeitsangebote konkurrierender Unternehmen offen.

In jedem Fall müssen die Maßnahmen zur Steuerung der Stakeholder vor allem auf diejenigen konzentriert werden, die sich mit einem hohen Maß an Macht und Betroffenheit auszeichnen, denn diese haben in der Kombination von Macht und Interesse in der Regel auch eine große Multiplikatoren-Wirkung und dadurch größere Auswirkungen positiver wie negativer Art auf die Darstellung und Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

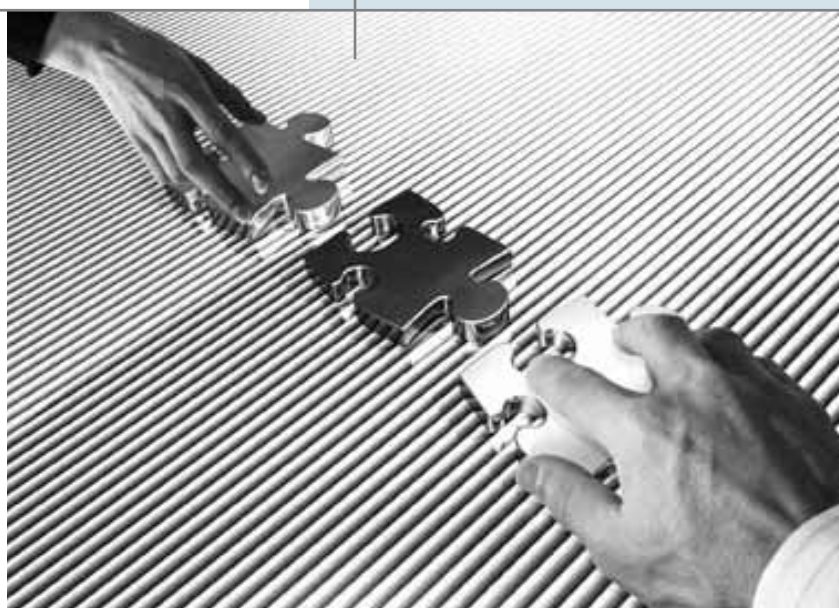
c. Maßnahmen zur Steuerung von Stakeholdern

Die konkreten Strategien zur Steuerung der identifizierten und als relevant qualifizierten Stakeholder hängen vor allem vom Bedrohungs- bzw. Unterstützungspotenzial ab. Hierzu haben Savage et al. bereits 1991 Normstrategien entwickelt, die in der folgenden Darstellung abgebildet sind *(siehe Abb. 4)*.

Auch hier gilt das Hauptaugenmerk wieder dem Quadranten mit hohem Bedrohungs- und Unterstützungspotenzial: Diese Stakeholder sind von besonderer Bedeutung, da ihr hoher Einfluss sich sowohl positiv wie negativ auswirken kann. Die Auswirkungen der unterstützenden Stakeholder müssen gestärkt und die der nicht-unterstützenden reduziert werden. Die marginalen Stakeholder müssen intensiv beobachtet werden, ob und in welche Richtung sich diese entwickeln.

Auf unser Beispiel angewendet ergeben sich für die für den Personalauswahlprozess als relevant identifizierten Stakeholder folgende Zuordnungen *(siehe Abb. 5)*.

Die Zuordnung in dieser Matrix zeigt, dass das



Ergebnis nicht identisch ist mit der Betroffenheits-/Macht-Matrix aus Abb. 3. Vielmehr ist eine eigene Bewertung vorzunehmen, inwieweit sich aus der Höhe der Betroffenheit und Macht eher ein Bedrohungs- oder Unterstützungspotenzial ergibt. So ergibt sich in diesem Beispiel für die Öffentlichkeit/Medien ein höheres Unterstützungs- als Bedrohungspotenzial, da eine differenzierte Präsenz in den Medien sich – trotz gegebenenfalls auch mal negativer Berichterstattung – positiv auf das Bewusstsein über das Unternehmen als Arbeitgeber auswirkt als die Nicht-Präsenz in den Medien. Im Ergebnis kommt es darauf an, diese Stakeholder durch eine explizite Kommunikationspolitik des Unternehmens einzubinden.

Beispielhaft sollen im Folgenden für die internen wie für die externen Stakeholder Formen der Zusammenarbeit näher dargestellt werden. Für die internen Stakeholder erfolgt die Zusammenarbeit in der Regel durch eine intensive Einbindung dieser Stakeholder in sämtliche Prozesse und Entscheidungen im Rahmen des Auswahlverfahrens. Diese reicht von der Bedarfsmeldung über die Budgetierung, Stellen- und Qualifikationsbeschreibung über das eigentliche Auswahlverfahren bis zur Auswahlentscheidung. Nur wenn diese Zusammenarbeit tatsächlich so intensiv erfolgt, wird die Auswahlentscheidung – rational anhand der gemeinsam ausgewählten Entscheidungskriterien und -verfahren getroffen – auch von allen internen Stakeholdern mitgetragen werden und zur Erfolgsvoraussetzung für die Integration des neuen Mitarbeiters.

Während die Zusammenarbeit der internen Stakeholder durch Unternehmensentscheidungen gesteuert werden kann, ist das Unternehmen bei den gegenwärtigen sowie den potenziellen künftigen Bewerbern auf deren Interesse an einer Zusammenarbeit angewiesen.

Im Rahmen eines laufenden Auswahlverfahrens erfolgt die Kommunikation mit den Bewerbern vor allem anhand der Abforderung von Prüfungsleistungen. Die Auswahl und Durchführung der Auswahlverfahren müssen nicht nur eignungsdiagnostischen Anforderungen genügen, sondern deren Relevanz auch den Bewerbern so kommuniziert werden, dass diese das Verfahren und die abschließende Auswahlentscheidung nachvollziehen und akzeptieren können (Helmke 2011a, 38).

Beispielhaft zählt Schaper (2005) einige typische Probleme auf, die sich in einem solchen Verfahren beim Einsatz eignungsdiagnostischer Methoden ergeben können:

- Verwendung unzulänglicher Diagnosemethoden
- Vernachlässigung des Anforderungsbezugs
- Anwendung unnötig belastender Verfahren
- Eindringen in die Privatsphäre der Kandidaten
- Mangelnde Vertraulichkeit der erhobenen Daten
- Missbrauch diagnostischer Daten
- Mangelnde Rücksichtnahme in der Urteilskommunikation
- Informationsverweigerung bezüglich der Ergebnisse

Die Einhaltung hoher eignungsdiagnostischer und ethischer Standards im Umgang mit Bewerbern ist nicht nur fachliches Eigeninteresse der Unternehmen, sondern auch wesentlicher Kommunikationsinhalt in einem Stakeholder-Dialog mit Bewerbern. Allen Bewerbern ist bewusst, dass eine Auswahlentscheidung getroffen werden wird und diese nicht zwingend auf sie fällt. Trotz einer eventuellen Enttäuschung über eine negative Auswahlentscheidung ist es für das Employer Branding des Unternehmens von entscheidender Bedeutung, ein Personalauswahlverfahren transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Hierbei gilt es, in einem kooperativen Verfahren mit den Bewerbern den Sinn und Zweck der einzelnen Verfahrensschritte verständlich zu ma-

Foto: Michael Nivelet – Fotolia.com

chen und alle Fragen dazu zu beantworten bzw. das Verfahren gegebenenfalls im Rahmen einer ständigen Verbesserung weiterzuentwickeln. Nur wenn ein solches Verfahren trotz negativer Auswahlentscheidung von Bewerbern positiv wahrgenommen wird, werden diese trotz der Nicht-Auswahl zu positiven Multiplikatoren für das Unternehmen als Arbeitgeber.

Auch für die potenziellen Bewerber künftiger Auswahlverfahren gelten die gleichen Interessen, allerdings sind diese Personen nicht wie die gegenwärtigen Bewerber persönlich bekannt und somit direkt zu adressieren. Somit sind für diese Stakeholder andere Kommunikationskanäle und -mittel zu wählen. Künftige Bewerber informieren sich in der Regel im Internet über das Unternehmen und die dort üblichen Auswahlverfahren. Hierzu dienen neben dem eigenen Internetauftritt mit möglichst einer eigenen Recruiting-Seite oft auch Arbeitgeberbewertungsseiten (wie z.B. kununu.com). Gerade die letztgenannte Möglichkeit zeigt, welche Bedeutung der ethische Umgang mit den jeweiligen aktuellen Bewerbern (und Mitarbeitern) hat.

Für die Kommunikation mit Interessenten über die eigene Recruiting-Seite bieten sich Elemente der authentischen Arbeitsbeschreibung (Realistic Job Preview) z.B. durch Mitarbeiter-Blogs an. Für die Vorbereitung auf Auswahlverfahren sollten Online-Bewerbungstools, zu denen auch eRecruiting- und eAssessment-Anwendungen gehören können, zur Verfügung gestellt werden (Helmke 2011b, 72). Neben den Effekten der Information und Übung, die Vertrauen und Sicherheit bei den künftigen Bewerbern schaffen, können durch Self-Assessment-Anwendungen auch wenig qualifizierte Interessenten von einer wenig aussichtsreichen Bewerbung und der dann im tatsächlichen Auswahlverfahren drohenden Frustration bewahrt werden.

d. Stakeholder-Controlling

Um den Stakeholder-Management-Regelkreis zu schließen, braucht es schließlich ein Controlling. Voraussetzung hierfür ist eine Klarheit über die Ziele und deren Messgrößen, also von geeigneten Kennzahlen. So könnten z.B. die Erwartungen an das Auswahlverfahren zu Beginn des Verfahrens von den Teilnehmern durch kurze Fragebögen erhoben werden. Ebenso könnte eine Nachbefragung – entweder unmittelbar am Ende des Auswahlverfahrens oder einige Tage später per E-Mail – Aufschluss über die Zufriedenheit mit der Durchführung des Verfahrens geben.

Die Wirkung von Äußerungen dieser Multiplikatoren könnte über ein professionelles Social-Media-Monitoring erhoben werden. Dabei würden technisch unterstützt alle Äußerungen über das Unternehmen im Internet gescannt und die Bewertungen dieser Äußerungen (Sterne-Bewertungen, Like-Buttons, Kommentare) anonym erhoben und ausgewertet.

Aus diesen Ergebnissen können dann neue Stakeholder-Gruppen (oder Untergruppen) identifiziert und analysiert werden. Daraus folgt dann eine neuerliche Anpassung der Auswahlverfahrensschritte und deren Kommunikation im Sinne eines verbesserten Stakeholder-Dialogs für das Recruiting.

4. Fazit

Immer noch nehmen viele Unternehmen ihre Stakeholder nur dann wahr, wenn ökonomische Sanktionen drohen (König 2009, 92). Dabei hat ein Stakeholder-Dialog zwei mögliche Grundlagen: eine Argumentation aufgrund ökonomischer Interessen und eine aufgrund ethisch-normativer Legitimität des Unternehmenshandelns. Die erste Sichtweise auf Stakeholder greift dabei zu kurz. Denn die ökonomischen Ergebnisse eines Unternehmens hängen auch zu einem nicht unerheblichen Teil von seiner Glaubwürdigkeit ab. Ein ethisch fundierter Stakeholder-Ansatz dürfte deshalb auch nachhaltigeren positiven Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben als ein situativ gesteuerter.

Dies gilt insbesondere für ein Stakeholder-Manage-

ment im Recruiting. Aufgrund des demografischen Wandels und drohenden Fachkräftemangels in vielen Bereichen wird der Wettbewerb vieler Unternehmen untereinander um die besten Köpfe zunehmen. Ein auf diesen Bereich angepasstes Stakeholder-Management kann hier einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil generieren.

LITERATUR

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg.) (2008): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Berlin 2008.

Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman 1984.

Helmke, Thomas (2011a): Background Checks im Personalauswahlverfahren. Kontext – Verfahren – rechtliche Grenzen. Berlin 2011.

Helmke, Thomas (2011b): Nachhaltiges Personalmarketing für öffentliche Verwaltungen. Strategien für ein modernes Personalmarketing im demografischen Wandel. Berlin 2011.

Kaiser, Stephan/Arjan Kozica (2011): Ethik für HR-Manager. In: PERSONAL, Heft 01/2011, S. 16-18.

König, Matthias (2009): Ethik der Unternehmensführung. Lüneburg 2009.

Olfert, Klaus (2010): Personalwirtschaft. 14. Auflage, Ludwigshafen 2010.

Savage, Grant T. et al. (1991): Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. In: Academy of Management Executive, 5. Jg., H. 2, 1991, S. 61-75.

Schaper, Niclas (2005): Konzepte der Personalauswahl. Paderborn 2005. Online abgerufen am 02.07.2011 unter http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha-Uebung_Folien_04-05-06.pdf.

KONTAKT

Thomas Helmke

publecon GmbH Berlin

th.helmke@publecon.de

Foto: Gyuzel – Fotolia.com

Verantwortung am Arbeitsplatz.

Warum Mitarbeiter Spielregeln brauchen …

Text: Eberhard G. Fehlau

„Nichts bleibt wie es ist" – eine Binsenweisheit, die in ihrer Konsequenz für Gesellschaft und Wirtschaft zu einer erfahrbaren Herausforderung geworden ist. Unabhängig von Branche oder Größe sehen sich mehr und mehr Unternehmen mit grundlegenden Veränderungen konfrontiert, die nicht selten als bedrohlich wahrgenommen werden.

Neben einer ungünstigen Bevölkerungsentwicklung (demografischer Wandel) und einer Verdichtung der Wettbewerbsbedingungen (Globalisierung) wird dieses Szenario auch von einem sich seit Jahren abzeichnenden Wertewandel bestimmt.

In diesem Zusammenhang gehören gerade die in ihrer Relevanz oft unterschätzten sozialen Dimensionen eines Unternehmens zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren. Obwohl nur schwer zu greifen, sind es vor allem die vorhandenen Kernüberzeugungen und –werte – die kulturellen Gemeinsamkeiten – die für das Überleben eines Unternehmens von zentraler Bedeutung sind.

Einstellungen und Überzeugungen von Führungskräften und Mitarbeitern, die Art und Weise wie diese aufeinander zugehen und miteinander kommunizieren, ihre Gemeinsamkeiten an Absichten und Gedanken, Gefühlen und Handlungen, wie sie ihr Selbstverständnis dokumentieren und damit die Außendarstellung prägen – dies alles spiegelt die Kultur eines Unternehmens wider.

Unternehmenskulturen können unterschiedlich ausgeprägt sein: Das Spektrum reicht dabei von einem durch Angst bestimmten Miteinander bis hin zu einer Kultur der Achtsamkeit und des Vertrauens. Wesentlich dabei ist, welche Orientierungsmuster und Werthaltungen vorherrschen. Neben ihrer Vitalität wird die Kultur eines Unternehmens vor allem auch an den ethischen Maßstäben gemessen, die das Handeln der Beschäftigten bestimmen. Nicht immer und überall sind es Fairness und Integrität, Transparenz und Verantwortungsbewusstsein – vielerorts lautet die Handlungsmaxime „anything goes", alles ist erlaubt, denn der Zweck heiligt die Mittel.

Gemeinsame Wertebasis notwendig

Unternehmen spiegeln heute die Vielfalt einer „multikulturellen Gesellschaft" wider. Neben unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und Weltanschauungen variieren ebenso Alter, Bildung und Geschlecht. Angesichts derart „bunter Belegschaften" wird es immer wichtiger, zu wissen, welche gemeinsamen Werte und Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen die Beschäftigten teilen – und welchen sie weitestgehend gleichgültig gegenüberstehen.

Kein Unternehmen kann sich dieser Thematik entziehen und die Beantwortung obiger Frage der Willkür oder dem Zufall überlassen; vielmehr bedarf es verbindlicher und nachvollziehbarer Fixpunkte zur Sicherung einer allgemein akzeptierten Normen- und Wertebasis.

Am schwierigen Umgang mit Konflikten lässt sich die Bedeutung ethischer Maßstäbe gut nachvollziehen: So bietet beispielsweise eine Kultur konstruktiver Konfliktlösung durchaus die Chance, Interessenunterschiede und Meinungsverschiedenheiten zu thematisieren, zu kanalisieren und letztlich erfolgreich zu bewältigen. Fehlt es hingegen an einem Sinn für Fairness sowie Verantwortungsbewusstsein und gegenseitigem Vertrauen – also ethischen Maßstäben – so besteht die Gefahr, dass Konflikte aus dem Ruder laufen und Mobbing in seinen verschiedenen Facetten die Szene bestimmt.

Spielregeln geben Orientierung

Voraussetzung eines ethisch akzeptablen und im Fall obigen Beispiels eines fairen und integeren Vorgehens sind in der Regel praxisbezogene Handlungs-

Foto: Andrea Wilhelm – Fotolia.com

empfehlungen. Ob für Vorgesetzte oder Mitarbeiter, im Alltag oder Krisenfall – entsprechende Spielregeln bieten Orientierung und geben Sicherheit. Mehr noch: Sie definieren das, was das jeweilige Unternehmen in seinem Wertesystem als unverwechselbar kennzeichnet.

Deshalb macht es auch keinen Sinn, Musterbeispiele zu adaptieren. Spielregeln sind an die branchen- und unternehmensspezifischen sowie regionalen Besonderheiten gebunden und müssen deshalb vor Ort – möglichst unter Einbeziehung der Beschäftigten – entwickelt werden.

Gemeinsam ist solchen Spielregeln, dass sie für jedes Unternehmen eine Reihe von Funktionen erfüllen:

■ *Legitimationsfunktion*

Spielregeln machen Aussagen, die das Handeln des Unternehmens – z.B. Rund-um-die-Uhr für Sicherheit zu sorgen – begründen und damit für dessen Existenzberechtigung und Legitimation werben.

■ *Identifikationsfunktion*

Spielregeln machen Aussagen über das Selbstverständnis des Unternehmens und heben jene Gemeinsamkeiten hervor, die alle Beschäftigten miteinander verbinden. Im Idealfall sollte dies Führungskräften wie Mitarbeitern eine Identifikation mit „ihrem" Unternehmen erleichtern.

■ *Informations- und Imagefunktion*

Spielregeln machen Aussagen, die nicht nur den Beschäftigten sondern auch der Öffentlichkeit bestimmte Informationen über das Unternehmen vermitteln. Sie formulieren Ansprüche, geben Versprechen – z.B. wie schnell einem Kunden bei bestimmten Problemen geholfen wird – und können in der Außendarstellung dazu beitragen, ein positives Unternehmensimage zu entwickeln.

■ *Priorisierungsfunktion*

Spielregeln machen Aussagen, die Unternehmensziele und strategische Schwerpunkte benennen. Angesichts begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen helfen sie, den Blick auf das Wesentliche zu lenken und Prioritäten zu setzen. Spielregeln tragen auf diese Weise dazu bei, dass die vorhandenen Kräfte gebündelt und auf ausgewählte Handlungsfelder konzentriert werden.

■ *Koordinationsfunktion*

Spielregeln machen Aussagen, die insbesondere räumlich voneinander getrennte Organisationseinheiten oder auch arbeitsteilig strukturierte Unternehmen dazu zwingen, ihre Entscheidungen aufeinander abzustimmen und enger miteinander zu kooperieren.

■ *Orientierungsfunktion*

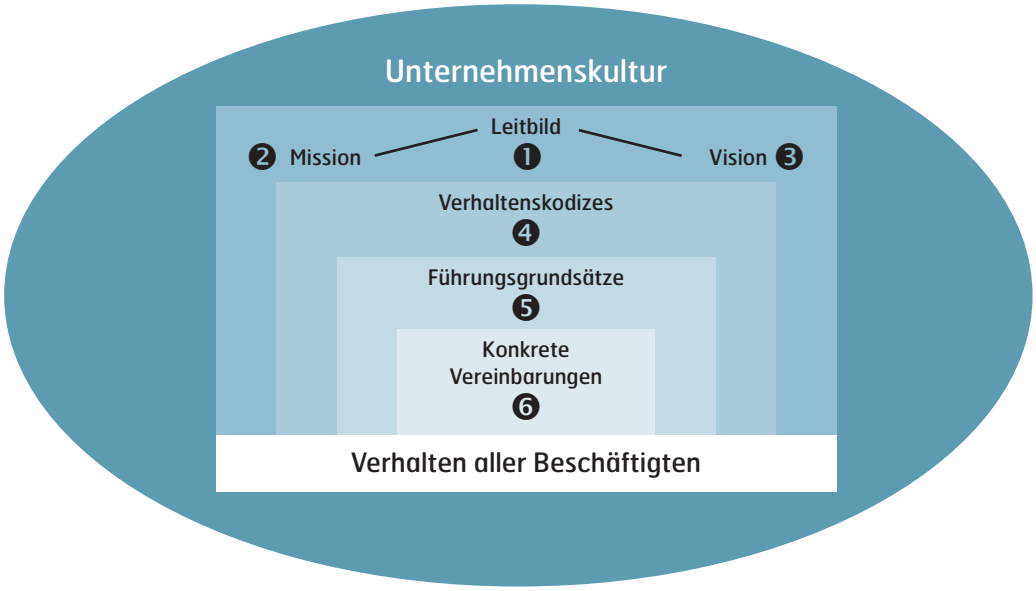
Spielregeln machen Aussagen über Ziele und Grundwerte eines Unternehmens und legen Verhaltensweisen fest, nach denen die Beschäftigten handeln sollten. Damit formulieren sie Erwartungen und bieten Führungskräften wie Mitarbeitern zugleich eine grundlegende Verhaltensorientierung. Insofern sind Spielregeln richtungsweisend und handlungsleitend. In Krisensituationen tragen sie zudem dazu bei, Unsicherheiten und Zweifel abzubauen sowie Zuversicht zu vermitteln.

Moderne Unternehmen verfügen – wie *Übersicht 1* illustriert – über eine Reihe verschiedener Spielregeln:

So beschreiben Unternehmensgrundsätze – oft als Leitbild ❶ bezeichnet – in der Regel das Selbstverständnis des Unternehmens. Im Sinne einer Unternehmensverfassung formulieren sie unter anderem den Unternehmenszweck – Mission ❷ genannt – wie auch die Unternehmensziele – Vision ❸ genannt. Damit informiert ein Unternehmensleitbild nicht nur Entscheidungsträger und Mitarbeiter über die erwünschten Werte und Normen des Unternehmens, sondern sorgt im Falle einer Veröffentlichung auch für eine imagebildende Außenwirkung.

Konkreter noch wird ein Verhaltenskodex ❹. Im Sinne einer Selbstverpflichtung appelliert dieser im Hinblick auf bestimmte Problemfelder – etwa zur Vermeidung von Korruption und Vorteilsnahme in bestimmten Bereichen der öffentlichen Verwaltung – an ein einwandfreies und ethischen Maßstäben entsprechendes Verhalten.

Führungsgrundsätze ❺ wiederum formulieren konkrete Erwartungen an den Vorgesetzten. Sie de-



© Fehlau 2011

Übersicht 1: Spielregeln zur Formulierung und Umsetzung ethischer Maßstäbe

finieren die Führungsrolle und geben damit auch konkrete Handlungsanleitungen und Verhaltenspostulate – etwa beim Umgang mit schwierigen Mitarbeitern – vor.

Gibt es einen Klärungsbedarf bei möglichen konfliktträchtigen Themen – z.B. der Durchführung von Mitarbeitergesprächen, der privaten Internet-Nutzung und dem Umgang mit Mobbing oder Süchten – so regeln Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen ❻ eine angemessene Heran- und Vorgehensweise. Auch im Hinblick auf die betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels können Vereinbarungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat (z.B. im Sinne der „10 goldenen Regeln des ddn – das Demografienetzwerk") zu weitreichenden Handlungsempfehlungen werden.

Während die meisten dieser Spielregeln lediglich Empfehlungscharakter haben, sorgen einschlägige Gesetze und Vorschriften für verbindliche Verhaltensanweisungen. In diesem Sinne versucht etwa auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) mögliche Benachteiligungen bei Bewerbungsverfahren, während eines Beschäftigungsverhältnisses oder bei beruflichem Aufstieg zu verhindern.

Sollen Mitarbeiter sich auch in schwierigen Situationen verantwortungsbewusst verhalten, so benötigen sie ausreichende Informationen und eine gewisse Sicherheit im Umgang mit möglichen Risiken. Dies gilt für hochkomplexe Tätigkeiten z.B. im Krankenhaus oder Verkehrsmanagement ebenso wie bei Finanzgeschäften börsenorientierter Konzerne.

Die Implementation Interner Kontrollsysteme (IKS) sowie besondere Zertifizierungen im Bereich des Qualitätsmanagements und die als Leitfaden für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen vorgesehene DIN ISO 26000 sollen mit ihren dezidierten Verfahrensanweisungen für Transparenz im Unternehmen und ein angemessenes Verhalten der Beschäftigten sorgen.

Alle Spielregeln stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander; so lassen sich Führungsgrundsätze und Verhaltenskodizes aus dem Leitbild ableiten und nehmen Betriebsvereinbarungen auf Führungsgrundsätze und Verhaltenskodizes Bezug. Sie allesamt sind Ausdruck des gemeinsamen Leitbildes. Deutlich werden muss dabei allerdings: Die Erstellung und Umsetzung entsprechender Regularien ist als ein auf ständige Anpassungen an neue Herausforderungen ausgerichteter und damit kontinuierlicher Prozess zu verstehen.

„Heimliche Spielregeln" nicht unterschätzen

Neben „offiziellen" Spielregeln existieren in jeder Organisation immer auch inoffizielle Gepflogenheiten (hidden rules). Sie spiegeln die tatsächlich vor Ort gelebte Macht- und Einflusssphäre aber auch Rituale und Routinen wider. Nach dem Motto „die Zentrale ist weit weg – wir regeln das hier so wie ich es sage" bestimmen Machtpromotoren vor Ort – nicht unbedingt immer die Dienstvorgesetzten – was getan wird. So sind z.B. informelle Kontakte für die Karriere in manchen Fällen weitaus wichtiger als formale Bewerbungen über die Personalabteilung.

Weichen offizielle und inoffizielle Spielregeln stark voneinander ab, so führt dies zu brisanten Entwicklungen: So beispielsweise wenn die Geschäftsführung eines großen Versicherungskonzerns beim Abschluss entsprechender Policen auf eine seriöse Vorgehensweise vertraut, die Regionaldirektion sich stillschweigend jedoch darüber im Klaren ist, dass dieser Auftrag unlautere Mittel keineswegs ausschließt. Fehlende Richtlinien und mögliche Interpretationsspielräume sorgen dafür, dass vor Ort andere Regeln „gelebt" werden.

Spielregeln sorgen für Unternehmensbindung

Unternehmensspezifische Orientierungsmuster und Spielregeln werden von Führungskräften und Mitarbeitern nicht nur zur Kenntnis genommen und weitergegeben, sondern – bewusst oder unbewusst – auch internalisiert. Ziel einer solchen Vermittlung handlungsleitender Normen und Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen ist letztlich die Entwicklung einer Unternehmensidentität, die von allen Beschäftigten geteilt wird.

Als Unternehmensidentität gilt die Summe aller Aktivitäten, mit denen ein Unternehmen versucht, sich möglichst einheitlich, klar und sympathisch darzustellen. Eine entsprechende Profilierung erfolgt in der Regel durch die Kombination von Erscheinungsbild (corporate design), Kommunikationsverhalten (corporate communication) sowie Unternehmensmentalität (corporate attitude).

Gelingt es entsprechende Elemente aufeinander abzustimmen und harmonisch miteinander zu verbinden, so fördert dies die Bereitschaft der Beschäftigten – unabhängig von Funktion oder Position – sich an ein Unternehmen zu binden und diesem auch unter widrigen Umständen die Treue zu halten. Die Etablierung eines solchen „Gefühls der Unternehmensbindung" (commitment) ist heute zu einer wesentlichen Zielgröße für ein verantwortungsvolles Personalmanagement geworden.

Führung bedarf klarer Grundsätze und ethischer Maßstäbe

Angesichts tiefgreifender Umbruchsituationen und der damit verbundenen Notwendigkeit zu Neuorientierungen bedarf es allseits erkennbarer „Leitplanken für das Alltagshandeln". In Verbindung mit anderen Spielregeln kommt Führungsgrundsätzen dabei eine besondere Bedeutung zu. Im Unterschied zu Konzepten der Unternehmensführung formulieren solche der Mitarbeiterführung konkrete Handlungsanleitungen. Diese gelten für alle Beschäftigten; Vorgesetzten zeigen sie, welches Führungsverhalten erwünscht ist und Mitarbeitern bieten sie eine wichtige Orientierungshilfe zur Ausrichtung des eigenen Verhaltens.

Eine derartige Vereinheitlichung von Vorstellungen über Führung macht die gegenseitigen Erwartungen deutlich und schafft somit eine größere Stabilität der zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb des Unternehmens.

Führungsgrundsätze beschreiben Grundregeln der Zusammenarbeit; breiten Raum nimmt dabei die Darstellung der eigentlichen Führungsaufgabe und der in Betracht kommenden Umsetzungsstrategie ein. Es werden zudem Aussagen über die Verteilung von Kompetenzen und Verantwortung getroffen,

Wege der Entscheidungsfindung und Kommunikation definiert sowie Möglichkeiten der Mitbestimmung benannt.

Unterschiedliche Vorstellung der Mitarbeiterführung wie z.B. die Vielzahl der Management-by-Konzepte machen deutlich, inwieweit das jeweilige Führungsverständnis von bestimmten ethischen Maßstäben – etwa fair und ehrlich miteinander umzugehen, Kommunikation zu pflegen, Transparenz zuzulassen – geprägt ist.

Resümee

Die beste Gelegenheit, Spielregeln zu vermitteln und für eine breite Akzeptanz zu sorgen, ist eine regelmäßige Information und Kommunikation. Nicht allein der Compliance-Officer ist es, der letztlich für die Beachtung und Einhaltung ethischer Maßstäbe im Unternehmen sorgt; weit wichtiger sind die Sensibilisierung und das Bewusstsein für ein faires und verantwortungsvolles Miteinander am Arbeitsplatz.

Um die Beschäftigten zu „erreichen", ihre Einstellungen und ihr Verhalten zu hinterfragen, ist es mit Einmal-Aktionen – etwa nach öffentlichkeitswirksamen Skandalen – nicht getan; notwendig sind vielmehr kontinuierliche Fort- und Weiterbildungen unter Einbeziehung praxisnaher Fallstudien. So wichtig eine Verschriftlichung konkreter Erwartungen an das Führungs- und Mitarbeiterverhalten auch sein mag – letztlich kommt es nicht auf öffentlichkeitswirksame Hochglanzbroschüren an, sondern darauf, entsprechende Vorstellungen in Alltagshandeln „umzusetzen" und zu leben!

Foto: Jörg Vollmer – Fotolia.com

LITERATUR

Aßländer, M.S. (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsethik. Stuttgart: J.B.Metzler Verlag 2011.

Dietzfelbinger, D.: Praxisleitfaden Unternehmensethik. Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Gabler Verlag 2008.

Scott-Morgan, P: Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen. Frankfurt: Campus Verlag 2008.

KONTAKT

Eberhard G. Fehlau

Fehlau & Partner

fehlau.und.partner@web.de

Foto: Orlando Florin Rosu – Fotolia.com

Ansätze der Personalethik

anhand der Fragestellung der gerechten Entlohnungen und der Aufstiegsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst

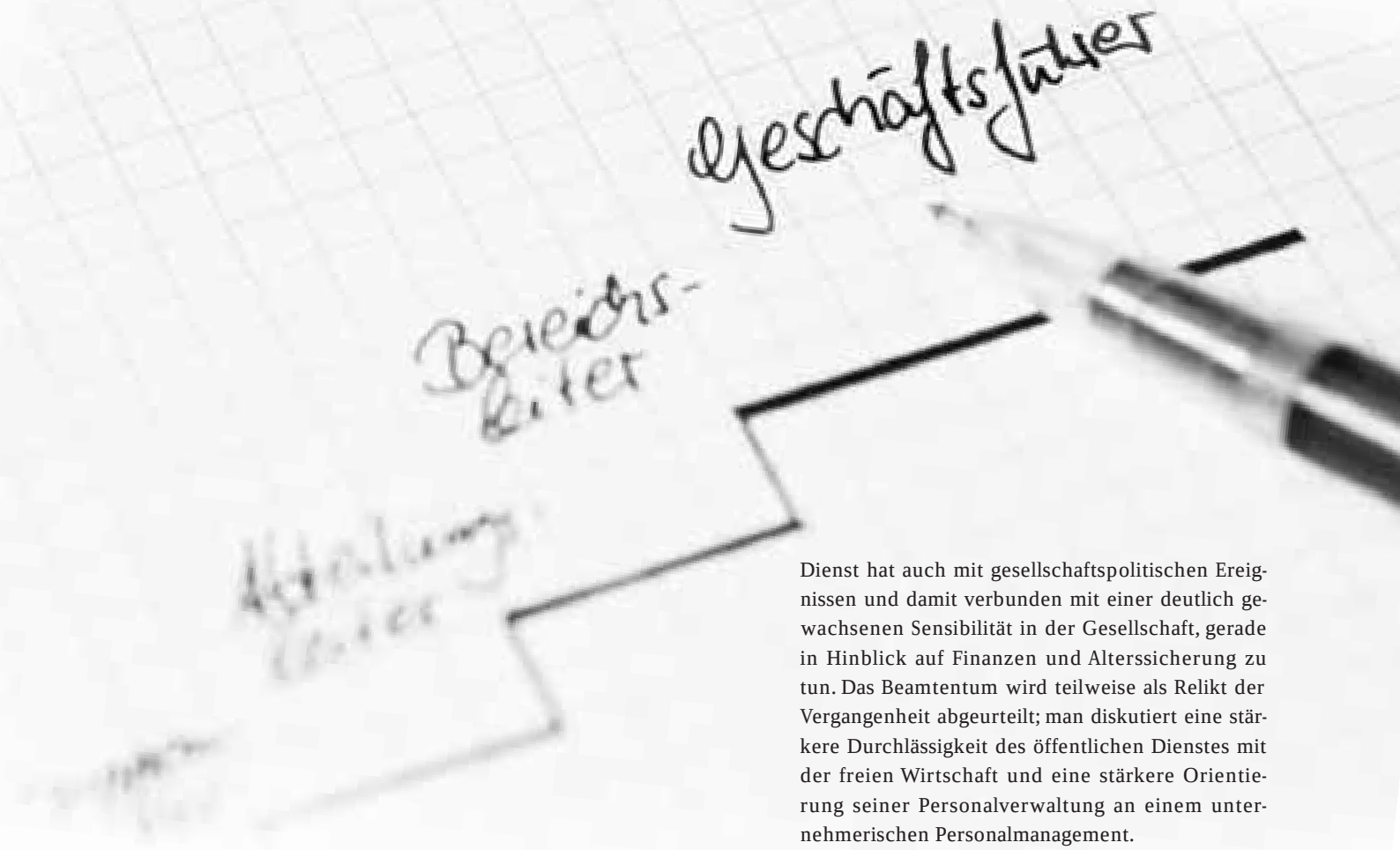
Text: Anabel Ternès

1. Einleitung

„Wenig Geld für gute Leute", so betitelt DIE ZEIT 2008 einen Artikel zum öffentlichen Dienst. Der Autor macht sich im Weiteren zum Anwalt der dort Beschäftigten, indem er feststellt: „Der Staat zahlt seinen Dienern oft zu wenig" (Viering 2008, S. 1).

In der öffentlichen Meinung galten „Staatsbedienstete" oftmals vor allem als privilegiert: Öffentlicher Dienst wurde mit Beamtentum gleichgesetzt, wo Job, Lohn, Karriere und Altersversicherung abgesichert sind. Öffentlicher Dienst bezeichnet dabei „die berufliche Tätigkeit bei den öffentlich-rechtlichen Körperschaften, Anstalten und Stiftungen. Öffentlich Bedienstete können je nach der Anstellung Beamte, Angestellte oder Arbeiter sein" (Gabler 2011). Zusammengenommen stellen die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes derzeit ca. 13% aller Beschäftigten in Deutschland (vgl. Bundesministerium des Innern 2006). 2009 standen hier 1,9 Millionen Beamten 2,7 Millionen Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst gegenüber (vgl. Statistisches Bundesamt 2011). Eine hohe Zahl, über deren Eingruppierung, Entlohnungssysteme und Aufstiegsmöglichkeiten

ANSÄTZE DER PERSONALETHIK ANHAND DER FRAGESTELLUNG DER GERECHTEN ENTLOHNUNGEN UND DER AUFSTIEGSMÖGLICHKEITEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST



Außenstehende bis vor einiger Zeit kaum informiert waren.

Im Unterschied zur Privatwirtschaft teilt sich der öffentliche Dienst nicht nur in zwei große Beschäftigungsgruppen mit unterschiedlichen Gesetzen und Rechten – das Beamtentum und die Gruppe der Angestellten. Auch folgt er grundsätzlich anderen Gesetzmäßigkeiten und Regelungen im Personalmanagement, v. a. in Hinblick auf Bezahlung und Karriere.

Das allgemeine Interesse am öffentlichen Dienst ist vor allem mit den dortigen Einsparungen gewachsen und zwar je spürbarer und sichtbarer diese auch für Außenstehende wurden. Eingeschränkte Öffnungszeiten, Standortschließungen, Streiks, Entlassungen, Diskussionen über den Sinn des Beamtentums und seine finanziellen Vorteile, die Gehälter von Angestellten sowie die finanziellen Unterschiede von Gehältern im Vergleich der Bundesländer erfuhr man direkt oder medial (vgl. weiterführend dazu auch Bull 2008, S. 227). Das allgemeine Interesse an den Beschäftigten im öffentlichen Dienst hat auch mit gesellschaftspolitischen Ereignissen und damit verbunden mit einer deutlich gewachsenen Sensibilität in der Gesellschaft, gerade in Hinblick auf Finanzen und Alterssicherung zu tun. Das Beamtentum wird teilweise als Relikt der Vergangenheit abgeurteilt; man diskutiert eine stärkere Durchlässigkeit des öffentlichen Dienstes mit der freien Wirtschaft und eine stärkere Orientierung seiner Personalverwaltung an einem unternehmerischen Personalmanagement.

Personalethik wurde von der freien Wirtschaft in den letzten Jahren immer mehr als bedeutsam erkannt. Gerade jetzt, da vieles im öffentlichen Dienst in Bewegung gerät, sind personalethische Überlegungen auch für dieses Personalwesen besonders wichtig.

Die Beschäftigung mit Personalethik ist mittlerweile für alle Organe, die Mitarbeiter beschäftigen, zunehmend relevant. Arjan Kozica (2011, S. 160f.) nennt als Gründe dafür „insbesondere die steigende Sensibilität der Öffentlichkeit, die veränderte Rolle von Unternehmen als gesellschaftliche Akteure, der Aspekt der Risikominimierung und die sich wandelnden gesellschaftstheoretischen Strukturen“. Um festzustellen, inwieweit personalethische Elemente in den Entlohnungen und Aufstiegschancen im öffentlichen Dienst schon enthalten und welche Maßnahmen anzuraten sind, um diese weiterzuentwickeln, sollen Definitionen und Diskussionen ausgehend von den Schlüsselbegriffen vorangestellt werden.

Foto: Jeanette Dietl – Fotolia.com

2. Begriffsdefinitionen und die Dimensionen der Begriffe für den öffentlichen Dienst

2.1. Personalethik im Zentrum ethischer Argumentation

Sobald es um eine Analyse der Werte und Normen einer Gesellschaft geht, die sich selbst wertenden Eingriffen weitgehend entzieht, spricht man von Ethik. Allgemein wird diese auch als normative Form der wertenden Bezugnahme auf Handlungen verstanden (vgl. Kozica 2011, S. 19). Ein Teilgebiet der Ethik ist die Wirtschaftsethik. Dabei wird zwischen den individuellen, personellen und sozialen Sichtweisen von Handlungen unterschieden. Mit dem Verhältnis zum Mitmenschen und dem Verantwortungsgefühl für den Nächsten beschäftigt sich die Personalethik (vgl. Enderle u. a. 1993, S. 250ff.). Obgleich diese ebenso elementar für den öffentlichen Dienst ist wie für die freie Wirtschaft, konzentriert sich die Sekundärliteratur auf Anwendungsbeispiele aus der freien Wirtschaft.

Die Personalethik im Rahmen der Wirtschafts- und Führungsethik bewegt sich im spannungsreichen Feld von Ethik und Ökonomie. Personalethische Fragestellungen sind bisher weder systematisch noch umfassend in der Personalwirtschaftslehre berücksichtigt worden (vgl. Greenwood/De Cieri 2007, S. 119). Elisabeth Göbel verweist darauf, dass man eine integrative Personalethik anstreben sollte und dies nicht kann, wenn allein personalethische Handlungen und Resultate erkennbar sind. Auch sei es bedeutsam, das richtige Tun durch eine Gesinnungs- und Verantwortungsethik zu begleiten, die dem Tun schon vorausgeht. Auf der Basis verbindlicher Prinzipien, d.h. in der Kombination aus deontologischer und teleologischer Ethik lassen sich ethisch gesteuerte Handlungen und Ergebnisse realisieren (vgl. Göbel 2003, S. 177-185). Dies gilt vor allem für Entlohnungen wie für Aufstiegschancen, die in anderer Weise einem ethischen Gerechtigkeitsprinzip folgen können. Werden dem moralischen Handeln dabei Strukturen gegeben, verbinden sich Individual- und Institutionenethik. Das Arbeitsrecht gibt hierzu den institutionellen Rahmen vor, mit Tariflöhnen, Gleichstellungsgesetzen, Arbeitnehmervertretungen und anderen Rechten, die den Arbeitnehmer vor ungerechter Behandlung schützen sollen. Der öffentliche Dienst hat hier in den letzten Jahren vor allem hinsichtlich der Gleichstellung von Arbeitnehmern ethische Grundsätze definiert und je nach Bundesland daraus Handlungsanweisungen entwickelt. Aus der institutionellen Ethik ergibt sich die oben schon angesprochene Führungsethik, die sich in der Anwendung als Verantwortung des Vorgesetzten für seine Mitarbeiter darstellt (vgl. Göbel 2003, S. 186, die hier verantwortungsvolle Handlungen benennt und den Diskurs verschiedener Führungsansätze kurz ausführt). Realisiert sich diese zu Ungunsten des Arbeitnehmers, wäre die monologische Verantwortungsethik ideal (vgl. ebd.). Da sich der Arbeitnehmer allerdings zumeist in wirtschaftlichen Abhängigkeiten befindet, indem er den Lohn, den er bekommt, zum Lebensunterhalt benötigt, benötigt er für die Realisierung einer Diskursethik verlässliche Vertreter, die seine ethischen Ansprüche möglichst weitgehend geltend machen. Dies sind für die im öffentlichen Dienst Beschäftigten z. B. Gleichstellungsbeauftragte oder Gewerkschaften. Die Umsetzung personalethischer Forderungen geht meistens einher mit motivationsfördernden Maßnahmen. In der Folge dieser Logik zieht die Realisierung dieser Forderungen eine Leistungssteigerung des Arbeitnehmers und Arbeitgebers nach sich. Jürgen Weibler betont dazu, dass „eine Personalethik nicht instrumentell gesehen werden darf, dass es aber nicht schadet, aufzuzeigen, dass moralisches Handeln profitabel sein kann“ (2003, S. 195). Hier muss angefügt werden, dass die Profitabilität für den Arbeitgeber eine ebensolche für den Arbeitnehmer nach sich ziehen kann und dieser Fall eintritt, wenn der Arbeitnehmer auf seinen Erfolg stolz ist, Zufriedenheit empfindet, Bestätigung für seine Arbeit und/oder sein allgemeines Verhalten be-

kommt, einen weiteren Karriereschritt, eine Auszeichnung bzw. finanziellen Gewinn erzielt. Dieser Tatbestand wiederum kann als Erfüllung personalethischer Grundsätze beurteilt werden.

2.2. Gerechtigkeit: Tausch- und Verteilungsgerechtigkeit

Im vorangegangenen Text zur Ethik wurde schon mehrfach der Begriff Gerechtigkeit verwendet. Für dieses Thema kommt ihm eine zentrale Rolle zu, wie die Aussage eines leitenden Mitarbeiters im öffentlichen Dienst zur leistungsgerechten Bezahlung erkennen lässt: „Er warnte davor, auf einem ‚vollkommen gerechten' System zu bestehen. Nach seinen Erfahrungen führe dies zu sehr komplexen und unübersichtlichen Systemen; eine vollkommene Gerechtigkeit sei nicht zu erreichen" (Reese/Sieberts 2006, S. 33).

Einen solchen Denkansatz beurteilt Hardy Bouillon (2010, S. 5) sehr deutlich: „ ... es gibt kein ‚mehr' oder ‚weniger' an Gerechtigkeit, nur ein ‚gerecht' oder ‚ungerecht' (...). Wer also eine Norm vorschlägt, die mit Gerechtigkeit nicht vollständig kompatibel ist, rät nolens volens zur Ungerechtigkeit".

Allgemein bezeichnet Gerechtigkeit in Anlehnung an Hobbes einen idealen Zustand des sozialen Miteinanders. Sie steht damit in enger Verbindung zur Ethik. Die ethische Suche nach Gerechtigkeit zeichnet sich aus durch die Auseinandersetzung mit dem Verständnis von Gleichheit und der Einführung moralischer wie rechtlicher Maßstäbe (vgl. Mazouz 2002). Neben der Legalgerechtigkeit unterscheidet man die Tausch- und die Verteilungsgerechtigkeit, die hier eine zentrale Rolle spielen. Mit dem sozialen Ausgleich befasst sich die Verteilungsgerechtigkeit. Solidarität und Chancengleichheit sind Schlagworte, die hier im Vordergrund stehen. Offen bleibt dabei die Frage, wie viel Förderung zu einer Gleichheit führt, die als gerecht beurteilt werden kann. Diskussionen dieser Art werden beispielsweise in Hinblick auf das Gleichstellungsgesetz geführt, zur bevorzugten Einstellung von Frauen, von Personen mit Migrationshintergrund und Personen mit Schwerbehinderung.

Von Tauschgerechtigkeit spricht man, wenn „der Tausch von Dingen und Dienstleistungen (...) dann gerecht zu nennen (ist), wenn eine Gleichheit von Geben und Nehmen im Sinne von Tauschgerechtigkeit und der ihr entsprechenden Institution des Marktes gewährleistet ist" (Vogt 2007, S. 19). Diskussionsthemen sind dabei beispielsweise die Gerechtigkeit von Entlohnungen und Aufstiegschancen im Vergleich von Arbeitnehmern in der freien Wirtschaft und im öffentlichen Dienst oder von Beamten und Angestellten im öffentlichen Dienst.

Umfassende Gerechtigkeit bedarf einer Komplementarität der Gerechtigkeitstypen, um möglichst viele Chancen und Ausgewogenheit des Ganzen zu schaffen. Ausgeübtes Mitspracherecht aller Beteiligten ist ein Instrument, das dabei Ausgewogenheit sichern kann. Neben diesen strukturellen Maßnahmen bedarf es der Berücksichtigung von Individualität und Flexibilität im Sinne einer Verbindung von Tauschgerechtigkeit, Innovation und Humanität.

3. Der öffentliche Dienst: Grundlagen und aktuelle Situation

Bei der aktuellen Diskussion um gerechte Löhne im öffentlichen Dienst geht es sowohl um Tausch- als auch um Verteilungsgerechtigkeit. Mit dem Gleichbehandlungsgesetz existiert eine Rechtsgrundlage, die beide Arten von Gerechtigkeit fördern soll. Einer Umfrage der Zeitschrift und Online-Plattform c't zufolge verdienen Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst im Vergleich zu ihren Kollegen in der freien Wirtschaft bis zu 20% weniger (vgl. Meyer 2002). Frauen in Deutschland verdienen dabei grundsätzlich weniger als ihre männlichen Kollegen und zwar nach Aussage der EU-Kommission 23% (vgl. Equal Pay 2010, S. 4). Obgleich die Gehälter im öffentlichen Dienst nach Tarifverträgen genau geregelt sind und Richtlinien wie Gesetze existieren, die eine diesbezügliche Gerechtigkeit einfordern, findet man hier noch immer einen Einkommensunter-

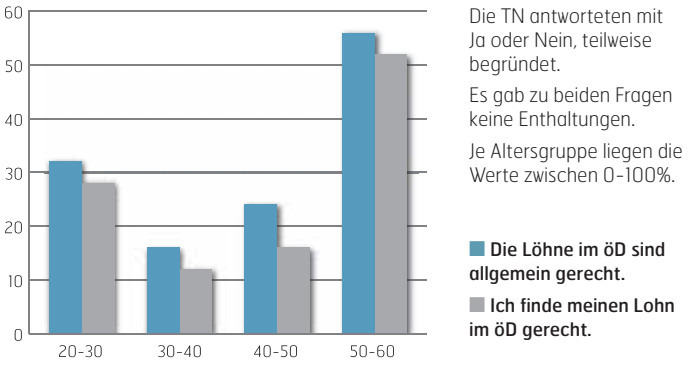
Foto: Maksym Yemelyanov – Fotolia.com

schied von immerhin 8% (vgl. Leistungs- und geschlechtergerechte Bezahlung im öffentlichen Dienst 2011; Genderrichtlinie 2006/54/EG, Art. 4 Satz 1; Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, AGG, Art. 2, Abs. 1, 2). Karin Tondorf (2008, S. 27) bemerkt dazu: „Der Grundsatz der Entgeltgleichheit für Männer und Frauen ist im EG-Vertrag festgeschrieben (Artikel 141 EGV) und in der Entgeltgleichheits-Richtlinie 75/117/EWG (neugefasst in der Richtlinie 2006/54/EG) konkretisiert". Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz versucht europaweit, eine Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen. Damit löst die Gleichstellungsförderung den teilweise (insbesondere von Männern) als ungerecht empfundenen Terminus Frauenförderung ab (vgl. Blickpunkt Personal 2010, S. 77f.). Die komplexen Leistungsentgeltsysteme und Sonderregelungen im öffentlichen Dienst machen es jedoch weiterhin für den Einzelnen schwer, seine Entlohnung und seine Aufstiegschancen nachzuvollziehen (vgl. Tondorf 2008, S. 42). Beides trägt dazu bei, dass sowohl die dort Beschäftigten als auch Repräsentanten einer breiteren Öffentlichkeit nicht selten die Meinung vertreten, dass die Entlohnung und die Aufstiegschancen im öffentlichen Dienst nicht gerecht sind (vgl. Viering 2008).

4. Gerechtigkeit von Entlohnung und Aufstiegschancen

Ausgehend von der rechtlichen Situation, Ergebnissen von Erhebungen zu Lohndifferenzen und der oben angesprochenen gesellschaftspolitischen Situation stellt sich die Frage, wie sich dies zusammen auf das Gerechtigkeitsempfinden von Arbeitnehmern des öffentlichen Dienstes in Hinblick auf ihre Entlohnung und ihre Aufstiegschancen auswirkt. Die folgende Analyse basiert auf einer Befragung, die im Juni 2011 bundesweit durchgeführt wurde. Von einer Forschungsgruppe der SRH Hochschule Berlin wurde ein Fragebogen konzipiert, der es ermöglicht, das Gerechtigkeitsempfinden von Arbeitnehmern des öffentlichen Dienstes zu ihrer Entlohnung und ihren

Werden die Gehälter im öffentlichen Dienst allgemein und im eigenen Fall als gerecht empfunden?



Studie öD Berlin 2011

Abbildung 1

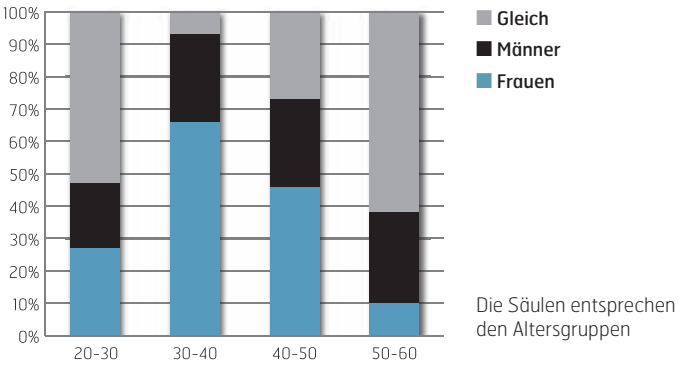
Aufstiegsmöglichkeiten zu identifizieren. Insgesamt wurden bei der Stichprobe 104 Beschäftigte des öffentlichen Dienstes in Deutschland zwischen 20 und 60 Jahren mithilfe von qualitativen und quantitativen Methoden befragt. Die qualitativen Ergebnisse wurden durch mündliche Befragungen ermittelt. Die quantitativen Daten wurden mit dem Fragebogen erhoben, der schriftlich beantwortet und per Post oder online verschickt wurde. Dabei befragte bzw. interviewte man 50% Männer und 50% Frauen sowie dabei jeweils 50% Angestellte und 50% Beamte. Auch hinsichtlich der Altersgruppen, 20-30 Jahre, 30-40 Jahre, 40-50 Jahre und 50-60 Jahre wurde auf einen zahlenmäßige Gleichverteilung geachtet.

4.1. Ausgewählte Ergebnisse der Studie

4.1.1. Gerechtigkeitsempfinden hinsichtlich der Gehälter und des eigenen Gehaltes im öffentlichen Dienst *(siehe Abb.1).*

Die Statistik zeigt: das größte Gerechtigkeitsempfinden tritt in der Zeit zwischen 20 und 30 Jahren sowie zwischen 50 und 60 Jahren auf. In der Alters-

Wer hat die besseren Chancen auf höhere Gehälter und beruflichen Aufstieg: Männer oder Frauen?



Studie öD Berlin 2011

Abbildung 2

spanne 30 bis 50 Jahren ist es am geringsten vorhanden. Alle Altersstufen eint, dass das Gerechtigkeitsempfinden gegenüber dem eigenen Gehalt niedriger ist, als das gegenüber dem öffentlichen Dienst allgemein. Die Interviews erklären diese Ergebnisse. Viele der 20-30-Jährigen haben sich mit ihrem Beruf bewusst für Sicherheit entschieden. Die Gerechtigkeit von Löhnen bzw. die Gehaltshöhe selbst ist da in erster Linie nicht relevant, sondern ob man sich mit dem eigenen Lohn arrangieren kann. In den zwei Altersgruppen darüber beschäftigen sich viele kritischer mit dem Gehaltssystem des öffentlichen Dienstes. Einige Arbeitnehmer sind in Gewerkschaften organisiert, andere setzen sich mit den Informationen aus den Medien auseinander. Viele erklären, die veränderten Prioritäten wie Kinder, Haus und Bequemlichkeit führten zu einem stärkeren Fokus auf das eigene Gehalt und das Gehaltssystem des öffentlichen Dienstes. Es kommen Überlegungen auf, dass die eigene Leistung in der freien Wirtschaft viel besser honoriert werden würde. Hier zeigt sich oft die Unzufriedenheit mit dem eigenen Gehalt. Gefragt danach, ob man einen sicheren Job mit weniger Gehalt einem Job mit höherem Gehalt und besseren Aufstiegschancen bei dem Risiko von Entlassung und Gehaltskürzung vorziehen würde, ist die Antwort allerdings bei der Altersgruppe der 30-60-Jährigen eindeutig: Zwischen 90 und 100% der Befragten entscheiden sich für den sicheren Job mit weniger Gehalt und Aufstiegschancen. Bei den 50-60-Jährigen sind es sogar 100%. Hier weiß man die Vorteile des sicheren Jobs und der Alterssicherung am meisten zu schätzen. Das schlägt sich ebenso auf die Bewertungen des eigenen Gehaltes wie der allgemeinen Gehaltsstruktur nieder. Eine Diskussion über die Gerechtigkeit der Gehälter im öffentlichen Dienst im Vergleich mit der freien Wirtschaft zeigt: Die Gehälter im öffentlichen Dienst und das eigene Gehalt werden bei der Altersgruppe 20-50 Jahre von deutlich weniger als 40% als gerecht empfunden, im Vergleich mit Kollegen findet man das eigene Gehalt weitgehend fair, im Vergleich mit der freien Wirtschaft bedeutet die Sicherheit des öffentlichen Dienstes eine deutliche Zunahme des Gerechtigkeitsempfindens.

4.1.2. Beurteilung der Chancen von Männern und Frauen in Bezug auf höhere Gehälter und beruflichen Aufstieg im öffentlichen Dienst *(siehe Abb. 2)*.

Während viele der 20-30-Jährigen und 50-60-Jährigen Gleichstellung als gerecht und gegeben sehen, sind es gerade die 30-50-Jährigen, die angeben, Frauen hätten bessere Chancen auf höhere Gehälter und beruflichen Aufstieg und das sei ungerecht. In den Interviews zeigte sich, dass der Großteil aller Studienteilnehmer Frauen als bis dato benachteiligt wahrnimmt. Allerdings äußerten Teilnehmer aus allen Altersgruppen, dass Bestrebungen zur Gleichstellung in jüngster Zeit ernsthafter betrieben und erste Konsequenzen bei Beförderungen sichtbar werden. Das Gleichstellungsgesetz bzw. dessen Umsetzung wird mit großer Mehrheit begrüßt und als gerecht empfunden. Einige Männer allerdings beurteilen es

als ungerecht: Sie fürchten, die Bevorzugung von Frauen benachteilige sie in Bezug auf Gehälter und Aufstiegschancen.

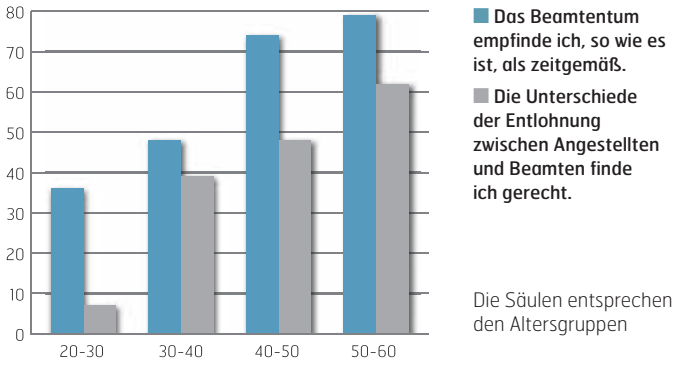
4.1.3. Beurteilung des Beamtentums und der Gerechtigkeit der Entlohnungsdifferenz zu vergleichbaren Positionen von Angestellten im öffentlichen Dienst *(siehe Abb. 3).*

Die Interviews erklären das Ergebnis dieser Frage: Viele der jüngeren Arbeitnehmer haben sich mit dem Beamtentum nicht näher beschäftigt. Damit bedeutet die geringe Zustimmung kein Nein, sondern steht mehr für eine einseitige Sichtweise ohne eigene Erfahrung, die sich aus der Information über Dritte speist. Die tendenziell einseitigen und zugespitzten Darstellungen der Medien zeichnen oft ein negatives Bild, das übernommen und in Relation zur eigenen Tätigkeit gestellt wird. Die Arbeitnehmer, die das Beamtentum selbst kennen, beurteilen es differenzierter, mehrheitlich grundsätzlich positiv und gerecht. Neben den Vorteilen (der Staat sorgt für die Rentensicherung) werden Nachteile einer Beamtentätigkeit (weniger Aufstiegs- und Lohnsteigerungschancen, darf sich nicht auf Stellen für Angestellte bewerben) und der historische manifestierte Hintergrund genannt (verantwortungsvolle Tätigkeit im Staatsdienst, z. B. BND). Tendenziell geht das höhere Alter der Teilnehmer einher mit der uneingeschränkten Einschätzung des Beamtentums als gerecht und zeitgemäß. Viele Teilnehmer äußern, dass sie zudem eine Transparenz der Entlohnungen im öffentlichen Dienst vermissen.

4.1.4. Beurteilung der Aufstiegschancen im öffentlichen Dienst und Kenntnis der eigenen Aufstiegschancen *(siehe Abb. 4).*

Die Kenntnis der eigenen Karrierechancen nimmt mit dem Alter ab, die Beurteilung der Gerechtigkeit dagegen steigt. Die meisten jüngeren Teilnehmer erzählen, dass sie zu Beginn ihrer Tätigkeit und seitdem ab und zu mit ihrem Vorgesetzten über Aufstiegschancen sprechen, sich aber auch bei Inter-

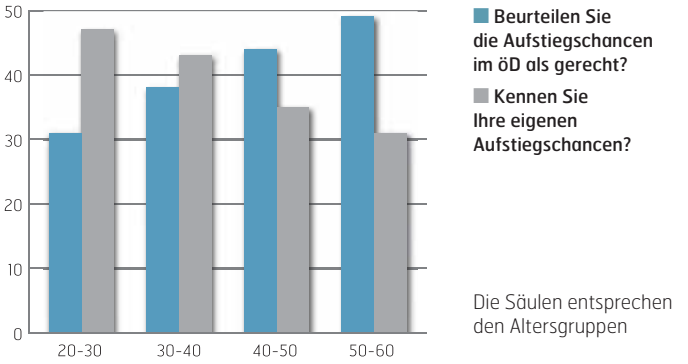
Ist das Beamtentum zeitgemäß und die Entlohnungsdifferenz zu Angestellten gerecht?



Studie öD Berlin 2011

Abbildung 3

Beurteilen Sie die Aufstiegschancen im öffentlichen Dienst als gerecht und kennen Sie Ihre eigenen?



Studie öD Berlin 2011

Abbildung 4

esse selbst darum kümmern. Das schlechtere Ergebnis der Beurteilung resultiert vor allem aus der Berichterstattung in den Medien, aber auch aus Vergleichen mit der freien Wirtschaft. Die Altersgruppen darüber sind teilweise zufrieden mit ihren Positionen, so dass sie das System gerecht finden, sich aber weniger für ihre eigenen Chancen interessieren. Teilweise vermissen sie die Realisierung des Gleichstellungsgesetzes und empfinden das System des öffentlichen Dienstes als undurchsichtig und ungerecht. Zahlreiche Teilnehmer weisen mehrfach darauf hin, dass das Weiterbildungsangebot im öffentlichen Dienst zumeist kostenfrei ist und dabei sehr gute Auswahl und Qualität bietet.

5. Anfragen der Personalethik für gerechtere Entlohnung und Aufstiegschancen im öffentlichen Dienst

Das Bewusstsein von Krisen und Verantwortlichkeiten kann Ängste und Befürchtungen verursachen, die Gewichtungen verschieben. Vor diesem Hintergrund kann ein weniger an Lohn und Aufstiegsmöglichkeiten für ein mehr als Sicherheit als gerecht empfunden werden. Das Empfinden von Gerechtigkeit ist, so zeigt es auch die aktuelle Studie, unterschiedlich ausgeprägt und von vielen Faktoren abhängig. Eins zeigen die Ergebnisse der Studie aber definitiv: Unabhängig von aktuellen Befindlichkeiten und im Vergleich mit der freien Wirtschaft oder beim Vergleich zwischen Beamten und Angestellten, Männern und Frauen werden die Entlohnung und Aufstiegschancen im öffentlichen Dienst überwiegend nicht als gerecht empfunden. Bei einer Auseinandersetzung mit Anregungen der Befragten, wie der öffentliche Dienst in der Entlohnung und bei Aufstiegschancen gerechter werden könnte, kristallisierten sich folgende Punkte heraus:

1. Eine Transparenz der Maßstäbe, Bewertungsmethoden, Entlohnungs- und Karrieresysteme muss so hergestellt werden, dass sie verständlich und von jedem einsehbar ist.

2. Gehälter und Karrieremöglichkeiten sollen von der eigenen Leistung bestimmt werden, mit der Konsequenz einer Herabstufung bei dauerhaft schlechter Leistung, aber auch mit der Möglichkeit, deutlich mehr Geld zu verdienen.

3. Der öffentliche Dienst braucht eine Personalentwicklung bzw. ein Personalmanagement, bei dem regelmäßig mit jedem Mitarbeiter individuelle Aufstiegschancen bzw. Karrierepläne besprochen werden.

4. Das System öffentlicher Dienst muss motivierender werden, d.h. für bessere Bewerbungschancen und Aufstiegsmöglichkeiten durchlässiger werden, z. B. in Hinblick auf einen Wechsel des Bundeslandes, der Institution, der Tarifgruppe oder das Überspringen einer Gehaltsstufe.

5. Männer und Frauen, Angestellte und Beamte, Arbeitnehmer verschiedener Institutionen und Bundesländer sollen bei gleichwertiger Arbeit entsprechend des Gleichstellungsgesetzes gleiche Löhne und Aufstiegschancen haben.

Die Punkte zeigen: es geht nicht nur um mehr Geld oder bessere Karriere. Die Entlohnung und Aufstiegschancen im öffentlichen Dienst sind ein Teil des Systems und ein Teil auf dem Weg, den öffentlichen Dienst im Sinne der Personalethik gerechter zu machen.

„Gerechtigkeit ist ein dynamisches Prinzip, dessen Anspruch weit über das Postulat der Legalität und unparteilichen Gleichheit vor dem Gesetz hinausgeht. Wer der Einmaligkeit jedes konkreten Menschen und jeder konkreten Situation gerecht werden will, muss über die Allgemeinheit gesetzlicher Gleichheit auch das individuell Besondere durch eine kontextgerechte Abwägung berücksichtigen“ (Vogt 2007, S. 23).

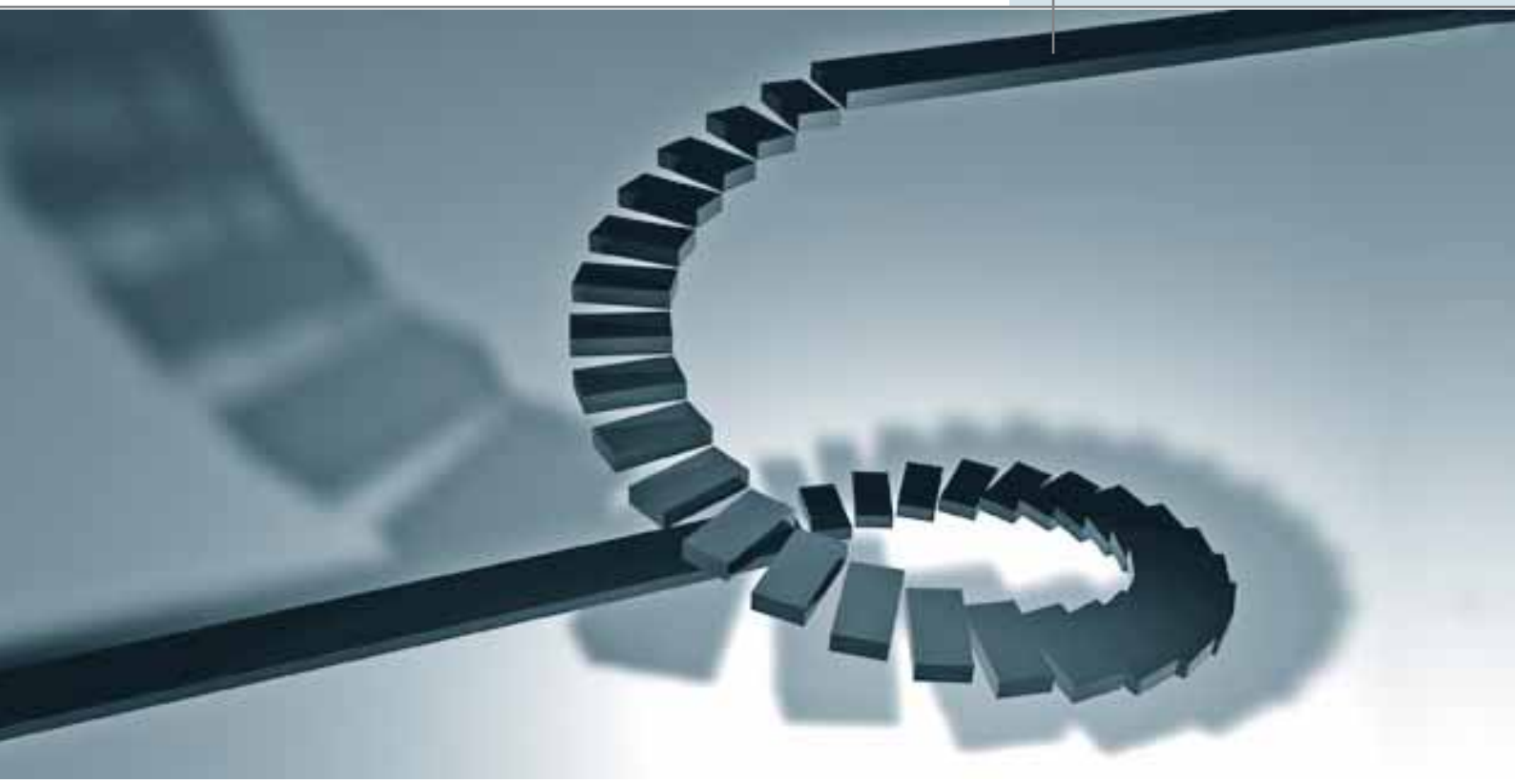


Foto: mickey hoo – Fotolia.com

LITERATUR

Blickpunkt Personal (2010): Personalbericht. Bd. 2. Personalmanagementbericht, Hrsg. V. Bonorden. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg. Personalamt, H. 3, Jg. 14.

Bouillon, H. (2010): Wirtschaft, Ethik und Gerechtigkeit. Studien zur Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, Bd. 9, R. 225, Hrsg. K. R. Leube, Flörsheim.

Bull, H. P. (2008): Politische Verantwortung für einen leistungsstarken öffentlichen Dienst. In: Verwaltung und Management, H. 5. Jg. 14. S. 227-234.

Bundesministerium des Innern (2006): Der öffentliche Dienst in Deutschland, Berlin. Equal Pay (2010). Ein Check zur Entgeltgleichheit im Betrieb, Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung. In: Böckler Impuls, H. 5, S. 4-5.

Gabler Wirtschaftslexikon (2011). http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2162/ oeffentlicher-dienst-v6.html, Zugriff am 12.07.2011.

Göbel, E. (2003): Ein Produktionsfaktor mit Würde. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (ZFWU), H. 2, Jg. 4, S. 170-196.

Greenwood, M./De Cieri, H. (2007): Stakeholder theory and the ethics of HRM. In: Pin-nington, A./Macklin, R./Campell, T. (Hrsg.): Human Resource Management – Ethics and Employment, Oxford, S. 119-136.

Kozica, A. M. F. (2011): Personalethik. Die ethische Dimension personalwissenschaftlicher Forschung. Forschung und Praxis zukunftsfähiger Unternehmensführung. Bd. 1, Hrsg. St. Kaiser, Frankfurt am Main.

Leistungs- und geschlechtergerechte Bezahlung im öffentlichen Dienst (2011). Pressemitteilung vom 29.03.2011, www.haufe.de/oeffentlicher-dienst, Zugriff am 07.07.2011.

Enderle, G. u. a. (Hrsg.) (1993): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg.

Mazouz, N. (2002): Gerechtigkeit. In: Handbuch Ethik, Hrsg. M. Düwell/C. Hübenthal/M. Werner, Stuttgart, S. 365-371.

Meyer, A. (2002): Wer verdient wie viel? Ergebnisse der c't-Gehaltsumfrage, Juni 2002, http://www.heise.de/ct/artikel/Wer-verdient-wie-viel-288204.html, Zugriff am 3.7.2011.

Reese, A./Sieberts, U. (2006): Forum 10: Mehr als gute Worte? – Leistungsgerechte Bezahlung im öffentlichen Dienst. In: blickpunkt personal, H. 1, S. 32f.

Tondorf, K. (2008): Geschlechtergerechte Leistungsbezahlung, Hrsg. DBB Bundesfrauenvertretung, Berlin.

Statistisches Bundesamt (2011): Personal im öffentlichen Dienst. In: www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonalOeffentlicherDienst/Aktuell,templateId=renderPrint.psml, Zugriff am 12.07.2011.

Statistisches Bundesamt (2010): Personalanstieg im öffentlichen Dienst. Pressemitteilung Nr. 258, 22.07.2010, Wiesbaden.

Viering, J. (2008): Wenig Geld für gute Leute. Tarifstreit im öffentlichen Dienst: Ob Erzieherinnen, Sozialarbeiter oder Lebensmittelkontrolleure – der Staat zahlt seinen Dienern oft zu wenig. Die Bürger müssen es ausbaden. In: DIE ZEIT, 21.02.2008, Nr. 09, http://www.zeit.de/2008/09/Oeffentlicher-Dienst, Zugriff am 12.07.2011, S. 1-6.

Vogt, M. (2007): Ethische Maßstäbe: Gerechtigkeit. In: Wirtschaftsethik, T. 4, München.

Weibler, J. (2003): Personalethik als Problem. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (ZFWU), H. 2, Jg. 4, S. 193-196.

KONTAKT

Anabel Ternès

anabel.ternes@gmx.de

Prozessorientierung als Personalaufgabe

Text: Jörg Heidig

Ausgangsthese des folgenden Beitrages ist, dass die Aufgaben, vor denen die öffentliche Verwaltung als staatliche Steuerungsinstanz steht, in Zukunft so komplex werden, dass einzelne, relativ geschlossene Steuerungsmodelle wie das des Managements bestenfalls eine Facette unter mehreren Modi der Steuerung sein können. Gerade angesichts der Größe der anstehenden Aufgaben – exemplarisch seien die zukünftige Entwicklung der Transfersysteme und die Sicherung der natürlichen Lebensbedingungen genannt – kommt der öffentlichen Verwaltung bzw. den weberianischen Organisationsprinzipien eine tragende Rolle zu. Zur Ausgestaltung dieser Rolle ist allerdings ein Verständnis von Komplexität notwendig, das weit über die Machbarkeitsvorstellungen des Managements, aber auch über die Steuerungsvorstellungen des Governance-Ansatzes hinausgeht.

Die Grenzen des Managements

Der generelle Vorwurf, Verwaltungsstrukturen seien per se veränderungsfeindlich, ist nicht zutreffend, war doch die öffentliche Verwaltung in den vergangenen 200 Jahren Gegenstand vielfältiger Reformen (vgl. Schrapper 2001, S. 5). Dass diese Reformbemühungen jedoch nicht immer erfolgreich waren und Verwaltungsstrukturen ein erhebliches Maß an Beharrungsvermögen aufweisen, ist ebenso zutreffend. Die Grenzen der Veränderbarkeit werden in besonderer Weise an der überwiegend skeptischen Bilanz deutlich, die von Akteuren und Wissenschaftlern bezüglich der jüngsten Verwaltungsreformen gezogen wurde (vgl. Bogumil et al. 2007, S. 9; Lorig 2008, S. 34). Die vergangenen zwei Jahrzehnte waren von zahlreichen Reformvorhaben geprägt, die sich unter der Überschrift *Neues Steuerungsmodell (NSM)* zusammenfassen lassen und im Wesentlichen den Versuch darstellen, betriebswirtschaftliche Konzepte wie *Dezentralisierung* und *Budgetierung* in den Bereich der öffentlichen Verwaltung einzuführen. Auf der Grundlage von Ergebnissen der jüngeren Forschung muss festgestellt werden, dass das Neue Steuerungsmodell zwar nicht ohne Einfluss geblieben ist und die Verwaltungslandschaft insgesamt verändert hat (vgl. Bouckaert 2006, S. 368f.), die konkreten Reformen jedoch Defizite aufweisen und in einigen Positionen sogar regelrecht gescheitert sind (vgl. Bogumil 2007, S. 39). Fisch et al. (2010, S. 168) sehen eine „Kluft zwischen Management-Redeweisen und der gelebten Praxis in der Verwaltungswelt". Die Ursachen für die Defizite bzw. das Scheitern sind weniger in der – wie einige Promotoren des NSM anführen – *unzureichenden Umsetzung des NSM* zu suchen, sondern vielmehr in der *unzureichenden Berücksichtigung zentraler Wesensmerkmale* von Verwaltungen (vgl. Bogumil 2007, S. 40f.).

Neben den universellen Modellen, die Management als allgemeine, kontext- und organisationsun-

Foto: 3desc – Fotolia.com

abhängige Funktion betrachten, gibt es eine zweite Klasse von Modellen, die Management in Abhängigkeit von System- bzw. Kontexteigenschaften begreifen. Das NSM gehört zur Klasse der universellen Ansätze (vgl. Bouckaert 2006, S. 356). Der bereits dargestellte Umstand, dass NSM-Instrumente im Einsatz immer wieder gescheitert oder zumindest an Grenzen gekommen sind (für ein Beispiel auf Landesebene vgl. Fisch et al. 2010, S. 165f.), legt die Schlussfolgerung nahe, dass die Umsetzung von Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung eben nicht mit Hilfe eines universellen Management-Modells gehandhabt werden kann, sondern dass die Steuerung von Verwaltungsabläufen – und erst recht ihre Veränderung – *kontextabhängige Vorgehensweisen* erfordert. Die Hypothese lautet: Das Wesen der öffentlichen Verwaltung ist nur zu verstehen, wenn außer den „sichtbaren" Strukturen und Ausprägungen auch der „Boden" betrachtet wird, aus dem die Verwaltung gewachsen ist.

Die Geschichte der öffentlichen Verwaltung in den vergangenen 100 Jahren

Die grundlegende, heute noch wirksame Modellvorstellung der öffentlichen Verwaltung ist das Bürokratiemodell nach Max Weber. Die bürokratische Verwaltung basiert insbesondere auf dem Prinzip der *Rationalität*. Dieses und weitere grundlegende Organisationsprinzipien wie Amtshierarchie, festgelegte Kompetenzen oder die Trennung von Person und Amtsmitteln (vgl. Weber 2010, S. 161ff.) stellten zur Zeit ihrer Etablierung einen wichtigen Schritt auf dem Weg zur Kontrolle staatlicher Macht und zur Sicherung der Gleichbehandlung dar (vgl. Schrapper 2001, S. 4). Es ist an dieser Stelle hilfreich, darauf hinzuweisen, dass diese erste prägende Modellvorstellung der öffentlichen Verwaltung auf historischen und empirischen Analysen beruht, also auf einer „Vermessung" des historisch gewachsenen Bodens der öffentlichen Verwaltung, und nicht etwa auf einer Formulierung bzw. Einführung der bürokratischen Prinzipien.

Die Amtshierarchie war das erste der insgesamt zehn von Weber (2010, S. 162f.) beschriebenen bürokratischen Organisationsprinzipien, das in die Kritik geriet und zum Gegenstand von Veränderungen wurde. So basiert das *Harzburger Modell* auf der Idee einer Neubestimmung des Verhältnisses von Vorgesetzten und Mitarbeitern. Zwar gilt das Harzburger Modell als der erste Ansatz, der den Charakter einer umfassenden Reformkonzeption trug (vgl. Schönfelder 1972, S. 42; siehe auch Gößl 1990, S. 83). Die bürokratischen Organisationsprinzipien wurden hier jedoch lediglich einer kritischen Reflexion mit dem Ziel der Weiterentwicklung unterzogen, nicht aber grundlegend in Frage gestellt.

Durch die wirtschaftliche Entwicklung im westlichen Kulturkreis spielte die Orientierung am Gedanken der *Effizienz* und damit an Management-Modellen eine immer wichtigere Rolle, was spätestens mit den ausgehenden 1980er Jahren nicht ohne Einfluss auf die Modellvorstellungen zur öffentlichen Verwaltung blieb und zum Ansatz des *New Public Management (NPM)* bzw. des *Neuen Steuerungsmodells (NSM)* führte. Der Begriff der Effizienz ist aller Wahrscheinlichkeit nach Mitte des 19. Jahrhunderts in Generalstäben entstanden, hat sich aber schnell in andere Bereiche ausgebreitet und so bereits das Denken früher Management-Theoretiker wie Taylor oder Ford geprägt (vgl. van Creveld 2004, S. 160).

Wiederum aus einer Kritik an den neoliberalistischen Reformen der späten 1980er und vor allem der 1990er Jahre wurden Forderungen nach einer umfassenderen gesellschaftlichen Steuerung bzw. Koordination abgeleitet, die sich unter dem Stichwort *Governance* zusammenfassen lassen. Diese Kritik sowie erste Erfahrungen mit NSM-getriebenen Reformen führten in den Diskussionen über die öffentliche Verwaltung zu einer kritischen Betrachtung der Reformansätze des NPM-Modells und zu dessen Infragestellung *(siehe Abb. 1)*.

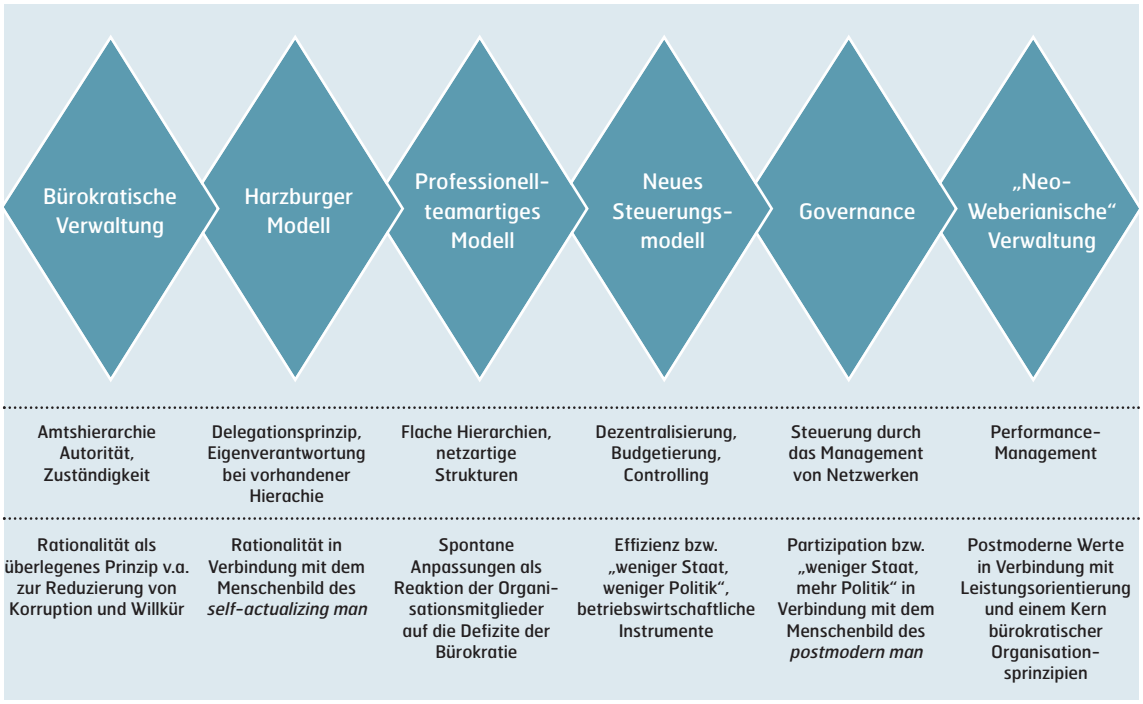


Abbildung 1: Die Entwicklung der Modellvorstellungen zur öffentlichen Verwaltung mit einer Auswahl typischer Organisationsprinzipien und Leitgedanken; Quellen: siehe Endnote[1]*; Abbildung: eigene Darstellung*[3]

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die staatliche Verwaltung über verschiedene Stufen zunächst zur Verwaltung bürokratischen Typs entwickelt hat (für einen groben Abriss der gesamten Entwicklung siehe Schrapper 2001). Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung hat dann im Laufe des 20. Jahrhunderts erst zur Kritik (Harzburger Modell, kooperative Modelle) und dann zur grundlegenden Infragestellung der bürokratischen Organisationsprinzipien (New Public Management bzw. Neues Steuerungsmodell) geführt. Weitere Entwicklungen führten zu einem Wechsel in der Steuerungsorientierung des Staates weg vom alleinigen Gestalter hin zu einem Akteur unter mehreren bzw. zum Gestalter von Netzwerken („aktivierender Staat"; Governance). Nun, im Übergang zu einer „Post-NPM-Phase" (Bouckaert 2006, S. 354), kristallisiert sich eine „neo-weberianische" Variante der staatlichen Steuerung bzw. öffentlichen Verwaltung heraus, die sowohl Kernelemente der Weberschen Bürokratie als auch Einflüsse aus den jeweiligen Reformmodellen enthält. So lassen sich beispielsweise in vielen heutigen Verwaltungen nach wie vor deutliche Spuren des Harzburger Modells finden.

Die oben beschriebene Entwicklung von der bürokratischen Verwaltung über die kritische Korrektur der Prinzipien und die Orientierung an betriebswirtschaftlichen Modellen hin zur Integration bürokratischer und postmoderner Elemente im „neo-weberianischen" Staat macht vor allem eines deutlich: Es gibt sehr tief liegende Faktoren, die das Funktionieren von Verwaltung bedingen. Verwaltung muss sich freilich auf Veränderungen einstellen, aber sie tut das (a) viel langsamer als erwartet und (b) zumeist auf völlig andere Weise, als die jeweiligen, die Veränderungen treibenden Modelle unterstellen. So hat das NSM trotz großer Anstrengungen in den meisten Fällen weder zu nennenswerten Einsparungen noch zu effizienteren Strukturen geführt.

Der Umstand, dass im Rahmen der umfangreichen NSM-getriebenen Reformbemühungen offenbar zentrale Wesensmerkmale der öffentlichen Verwaltung außer Acht gelassen wurden (vgl. Bogumil 2007, S. 40f.), legt die Vermutung nahe, dass das gegenwärtig

verfügbare Wissen über die Veränderung bzw. *Veränderbarkeit* der öffentlichen Verwaltung der eigentlichen Komplexität solcher Prozesse nicht annähernd gerecht wird. Zu oft erweist sich der Wandel wesentlich dynamischer, als die gesteuerten Veränderungsimpulsen zugrundeliegenden Modellvorstellungen vorhersagen. Insbesondere die tatsächliche Veränderungsgeschwindigkeit bleibt dabei deutlich hinter den Zielsetzungen zurück. Jung (2010, S. 41ff.) versucht diese Dynamik durch eine Erweiterung des Drei-Ebenen-Modells der Organisationskultur von Schein (2010, S. 23ff.) zu beschreiben, um so ein Verständnis der zentralen Wesensmerkmale der öffentlichen Verwaltung und der Dynamik des (partiellen) Scheiterns von Reformvorhaben zu schaffen.

Der bisher zu wenig berücksichtigte Wesenskern der öffentlichen Verwaltung

Wenn Menschen miteinander kooperieren und Erfahrungen teilen, bilden sich mit der Zeit bestimmte Muster heraus – was einmal erfolgreich war, wird wieder versucht, und was erfolgreich bleibt, wird langsam zum Prinzip, zur Überzeugung, in gewisser Weise auch zum Wert an sich. Die – erfolgreich bleibenden – Handlungsweisen werden so zu regelhaften Routinen, die mit der Zeit *habituiert* und damit immer weniger in Frage gestellt werden. Habituierte Routinen nehmen dann immer mehr die Gestalt unbewusster Annahmen darüber an, wie man Dinge tut oder nicht tut, ob der Mensch gut oder schlecht ist, ob man eine strenge Hierarchie braucht oder nicht. Diese *Grundannahmen* bilden die Essenz der Kultur, und solche Kulturen bestehen nach Schein (2010, S. 55ff.) auf allen Ebenen geteilter Erfahrung – angefangen von Gruppen und Teams über Abteilungen und ganze Organisationen bis hin zu Branchen, Berufsgruppen[3], Regionen, Nationen und Kulturkreisen *(siehe Abb. 2)*.

Jung (2010, S. 41ff.) erweitert dieses Modell, indem er es in den Kontext des Übergangs von der Hochmoderne zur Postmoderne setzt. Das zentrale Merkmal dieses Übergangs ist nach Beck et al. (2004, S. 16 und S. 20ff.) die Auflösung fester Grenzen – waren moderne Organisationen noch „randscharf" abgegrenzt, gehen die ehemals festen Grenzen in heutigen Organisationsformen zunehmend verloren. An die Stelle der „Randschärfe" – die Zugehörigkeit zu einer Organisation ist eindeutig geregelt, beispielsweise durch Arbeitsverträge – tritt „Kernprägnanz", indem die Zugehörigkeit graduell

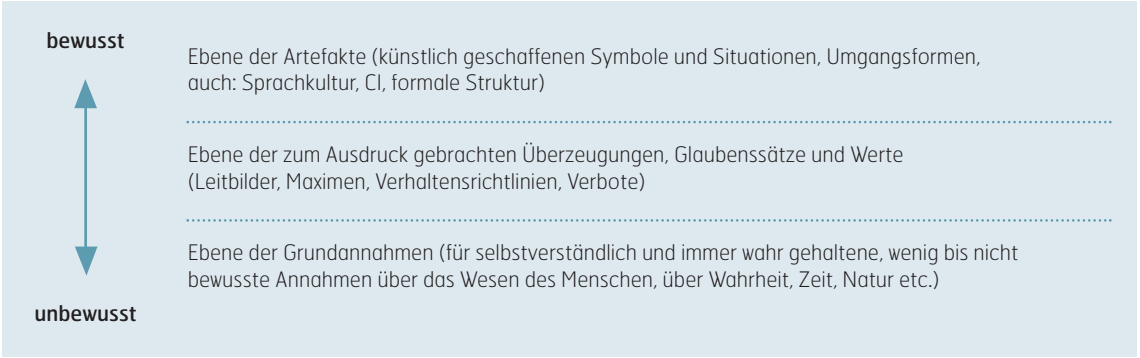


Abbildung 2: Die drei Ebenen der Organisationskultur nach Edgar H. Schein (2010, S. 23ff.); Abbildung: eigene Darstellung

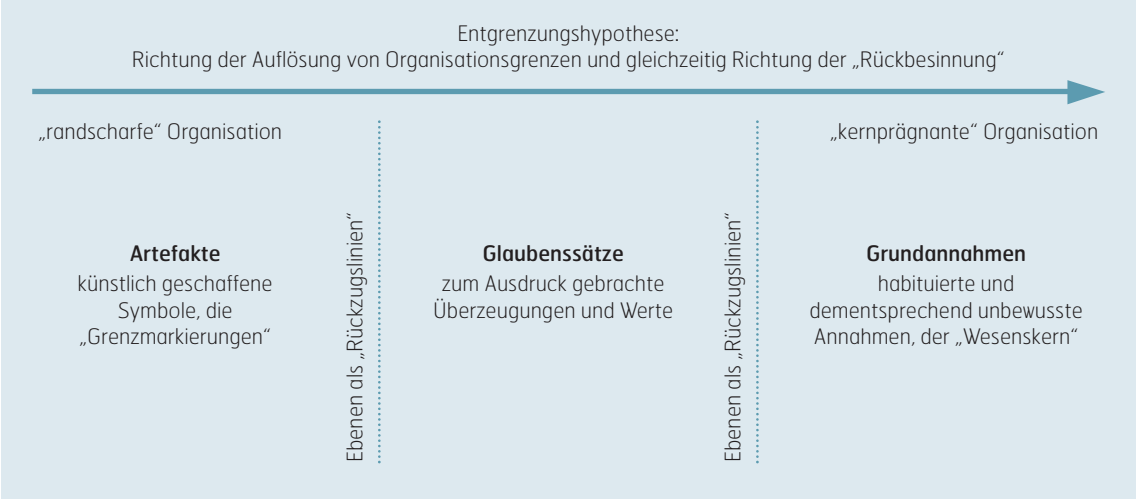


Abbildung 3: Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein (2010, S. 23ff.) im Kontext der Entgrenzungshypothese nach Beck et al. (2004, S. 20ff.); Quelle: Jung (2010, S. 41ff.); Abbildung: eigene Darstellung

vom Identitätskern aus bestimmt wird.[4]

Befindet sich eine Verwaltungsstruktur in einem Veränderungsprozess – sei es auf Reformimpulse (beispielsweise Konsolidierungsdruck) von außen oder in Gestalt von so genannten „Anpassungsinnovationen“ (Fisch et al. 2010, S. 169) oder „spontanen Anpassungen“ (Mayntz 1978, S. 119) von innen her – dann bedeutet dies eine Infragestellung der bisherigen Grenzen. Intensivieren sich die Veränderungsimpulse etwa durch steigenden Konsolidierungsdruck oder durch die veränderungsleitenden Modelle (wie im Falle des NSM), dann schreitet die Entgrenzung fort, und Verwaltungsorganisationen ziehen sich immer weiter auf ihren Kern zurück, wobei die drei Ebenen der Organisationskultur als „Verteidigungslinien“ fungieren. Je größer der Druck auf die Organisation, desto mehr identifizieren sich die Mitglieder über die geteilten Werte und schließlich über den Kern aus Grundannahmen *(siehe Abb. 3)*.

Je „tiefer“ die Veränderung reicht bzw. reichen soll, desto mehr Widerstände treten auf. So ist es bereits nicht einfach, an den Artefakten (Namen, Formulargestaltung, Innenarchitektur, Bürostruktur etc.) zu arbeiten. Schwierig wird es dann auf der Ebene der Überzeugungen und Werte. Und die Veränderung der „kulturellen Essenz“ in Gestalt der unbewussten Grundannahmen kann Jahrzehnte in Anspruch nehmen (vgl. Fisch et al. 2010, S. 170). Einige Erkenntnisse über die Natur des Menschen – insbesondere solche aus evolutionärer Perspektive – legen nahe, dass sich die tiefer liegenden Überzeugungen Erwachsener kaum oder gar nicht verändern lassen, weshalb langfristiger Wandel vor allem als Bildungsaufgabe anzusehen ist (vgl. Oerter 2010, S. 187).

Zurück zu den ursprünglichen Fragen des vorliegenden Beitrages: Welches sind die grundlegenden „Wesensmerkmale“ der öffentlichen Verwaltung, die insbesondere im Rahmen des NSM zu wenig berücksichtigt wurden?

Der wesentlichste Unterschied zwischen Verwaltungsstrukturen und solchen der Privatwirtschaft besteht wohl im *Legalitätsprinzip* der öffentlichen Verwaltung. Während *Management* zunächst Machbarkeitsvorstellungen impliziert, hat sich die Verwaltung von vornherein an gesetzlichen Bestimmungen und politischen Entscheidungen zu orientieren. Dieser Umstand erklärt die Unterschiede in den Umsetzungserfolgen des NPM-Paradigmas im internationalen Vergleich. Während so genannte „Marktgesellschaften“ wie Australien oder Großbritannien das NPM-Paradigma deutlich besser umsetzen konnten, gelang in „weberianischen“ Staaten mit vergleichsweise starker staatlicher Steuerungstradition wie Frankreich oder Deutschland die Umsetzung des NPM-Paradigmas nur sehr bedingt (vgl. Bouckaert 2006). Hinzu kommt, dass der durch gesetzliche Vor-

gaben definierte Zweck von Verwaltungen auf die langfristige, rationale und möglichst korruptionsfreie Daseinssicherung ausgerichtet ist, was den Handlungsspielraum nicht nur im Vergleich zur Wirtschaft einschränkt, sondern es der Verwaltung selbst auch verunmöglicht, den eigenen Handlungsspielraum zu verändern (vgl. Herrmann 2004, S. 49). Das weitgehende Scheitern eines der zentralen Elemente des NSM – Konzentration der Politik auf strategische Vorgaben und der Verwaltung auf die Umsetzung – verdeutlicht sowohl die wesensmäßigen Grenzen des Verwaltungshandelns als auch die dadurch bedingten Grenzen der Umsetzung des NSM: Für die Realisierung des als „Kontraktmanagement" bezeichneten Verfahrens der Zielvereinbarung zwischen Politik und Verwaltung hätte die Politik ihr Verhalten im Sinne einer Beschränkung auf strategische Vorgaben ändern müssen (vgl. Bogumil 2007, S. 39). Das Gegenteil ist jedoch der Fall: Es wird „durchregiert" wie eh und je. Fackelmann (2009, S. 73) stellt verschiedene Facetten des politischen Einflusses auf Verwaltungen dar und kommt zu dem Schluss, dass sich die Systeme Politik („machiavellistisch") und Verwaltung („weberianisch") in zentralen Punkten „diametral entgegen" (Fackelmann 2009, S. 77) stehen. Deutlich werde dies, so Fackelmann (ebd.), besonders am Beispiel der Transparenz: während die Verwaltung zu Transparenz verpflichtet sei, werde Transparenz in der Politik häufig bewusst vermieden. Herrmann (2004, S. 48) führt ein weiteres zentrales Unterscheidungskriterium an: „Kundenorientierung hat in der öffentlichen Verwaltung dort ihre Grenzen, wo Verfahrensgerechtigkeit berührt ist."

Zusammenfassend könnte man die zentralen Wesensmerkmale der öffentlichen Verwaltung mit der Maßgabe, Verwaltungsaufgaben „kontinuierlich und richtig" umzusetzen, umschreiben. Das heißt, Verwaltungshandeln ist zunächst am Recht orientiert und auf die langfristige Stabilisierung der Daseinsbedingungen gerichtet. Effizient kann dieses Handeln erst in zweiter Linie sein[5]. In der Wirtschaft – und damit auch in den universellen Management-Modellen – besitzt Effizienz hingegen naturgemäß einen viel höheren Stellenwert. Dass die Maßgabe „kontinuierlich und richtig" eine – wenn nicht sogar *die* – zentrale Grundannahme der öffentlichen Verwaltung darstellt, wird auch anhand der folgenden Überlegungen deutlich:

Die sich in Gruppen und Organisationen herausbildenden Regeln – allgemeiner ausgedrückt: die Eigenschaften eines Systems wie Ausprägung der Hierarchie, Ausmaß des individuellen Handlungsspielraums oder Art des Führungsstils – bestimmen in gravierender Weise das Verhalten von Individuen im jeweiligen System, wobei die systemischen Faktoren weit wirkungsmächtiger sind als die individuellen Einflussmöglichkeiten (vgl. Zimbardo 2007, S. 208). Der ursprüngliche Zweck von Verwaltungen – die Durchsetzung von Recht, die Sicherung der Erhebung von Steuern und die „Notwendigkeit, umfangreiche Aufgaben dauerhaft zu bewältigen" (Schrapper 2001, S. 3) – hat die Tätigkeiten und damit die mit der Zeit habituierten Erfahrungen geprägt. Diese zur Grundannahme „kontinuierlich und richtig" geronnenen Erfahrungen erklären, (a) warum Verwaltungsangehörige signifikant weniger offen für Neues sind als Mitarbeiter privater Unternehmen oder Personen, die selbst Unternehmer sind (vgl. Vollmer & Kohlert 2005, S. 24), und (b) warum die öffentliche Verwaltung gerade Menschen mit einem hohen Sicherheitsbedürfnis anzieht (vgl. Bosetzky & Heinrich 1989, S. 31).

Es bleibt festzuhalten, dass die ursprünglichen Zwecke die Entwicklung der Verwaltung maßgeblich bestimmt und dafür gesorgt haben, dass zentrale Organisationsprinzipien nach wie vor ihre Gültigkeit

Foto: Spectral-Design – Fotolia.com

besitzen. Die tief verwurzelten staatlichen Steuerungstraditionen stehen letztlich in ursächlichem Zusammenhang mit den heutigen Ausprägungen der öffentlichen Verwaltung – steht in „Marktstaaten" der Kunde im Vordergrund, so ist in „neo-weberianischen" Staaten der Bürger die zentrale Kategorie.

Die Ausbildung im Verwaltungsbereich sowie die Erfahrungen, die ein Beamter oder Angestellter des öffentlichen Dienstes macht, prägen sein Verhalten innerhalb der Organisation maßgeblich. Sollen Verwaltungsstrukturen verändert werden, so reicht es nicht aus, neue Steuerungskonzepte wie etwa Management-Kompetenzen oder Instrumente wie die *Balanced Scorecard* an den Verwaltungskontext anzupassen und einzuführen bzw. im Rahmen von Schulungen zu vermitteln. Das löst – bei allem guten Willen – vor allem Rückzugskämpfe nach dem Muster des Modells von Jung (2010, S. 41ff.) aus. Vielmehr ist es notwendig, die Konzepte vom Wesenskern bzw. vom Zweck der Organisation her zu denken. Wenn zwei so unterschiedliche Kulturen wie die politische und die administrative – also „Machiavelli" und „Weber", um mit Fackelmann (2009) zu sprechen – aufeinander treffen, dann reicht die rezeptartige Anwendung des Instruments der Zielvereinbarung nicht aus, ganz zu schweigen von dem Umstand, dass die Zielvereinbarung aus einer dritten, der wiederum völlig anders gearteten Kultur des Managements stammt.

Was heißt das für Innovation und Personalentwicklung?

Augenscheinlich tragen gelingende Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung mehr den Charakter von *Anpassungsinnovationen* und entsprechen weniger dem von *tatsächlichen* Neuerungen. Zumindest lässt sich feststellen, dass Veränderungen in Verwaltungen eher auf externe Impulse hin geschehen, als dass sie Produkt innerer Entwicklungen sind (vgl. Fisch et al. 2010, S. 166f.). Es steht zu vermuten, dass der Zweck der öffentlichen Verwaltung, der sich in der Grundannahme „kontinuierlich und richtig" widerspiegelt, Neuerungen in Gestalt vollständiger Prozessmusterwechsel (vgl. Kruse 2004, S. 54ff.) verhindert. Auch wenn kritische Betrachtungen überbordender Bürokratie Legion sind, darf diese Grundfunktion verlässlicher, rationaler und korruptionshemmender Steuerung nicht gering geschätzt werden. Gerade angesichts absehbarer Herausforderungen erhalten die weberianischen Prinzipien womöglich bald einen anderen – weit positiveren – Stellenwert, als sie in den Augen der Bürokratiekritiker der letzten 50 Jahre hatten. Denn wenn – wie derzeit nicht unwahrscheinlich – das entstehende europäische Gemeinwesen oder die sozialen Transfersysteme noch weiter unter Druck geraten, ist eine starke, im von Max Weber gemeinten Sinne des Wortes: *bürokratische* Verwaltung zur Sicherung von Gleichbehandlung und Rationalität notwendig. Nicht anders steht es um die Wahrung von „stummen" Interessen zur Erhaltung natürlicher Lebensbedingungen: Nur eine rationale, unparteiliche, zwischen Amt, Person und Ressourcenverfügung trennende Verwaltung ist in der Lage, beispielsweise die „*Rechte von Bäumen*" (vgl. Stone 1987) wirksam zu berücksichtigen bzw. zu vertreten.

Vor diesem Hintergrund erscheinen die Ursachen für die Reformen der vergangenen Jahrzehnte – im Wesentlichen waren dies der Konsolidierungsdruck auf die öffentlichen Haushalte und die Bürokratiekritik – trotz aller sachlichen Begründung bestenfalls marginal. Es ist grundsätzlich zu begrüßen, wenn eine Finanzamtsangestellte im Sinne der Kundenorientierung den säumigen Steuerzahler vor einer Zwangsmaßnahme persönlich anruft, um ihn auf die Sachlage aufmerksam zu machen und mit ihm gegebenenfalls Schritte zur Abwendung der Zwangsmaßnahme *vereinbart*. Zum „Kunden" wird der betreffende Bürger deshalb aber nicht.

Für die Ausbildung und die Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung bedeuten die bisherigen Ausführungen, dass neben dem rationalen Kern klassischen weberianischen Verwaltungsdenkens vor allem das Verständnis für komplexe Zusammen-

hänge und die entsprechenden *Aushandlungsprozesse* wachsen muss. Die im Zuge der Steuerung abzuwägenden Interessen haben sich vervielfacht und sind heterogener geworden. Das anthropozentrische Weltbild wankt, und der Lausitzer Wolf hat ein vertretbares Schutzinteresse – ein Aspekt der Nachhaltigkeit, zu dem die öffentliche Verwaltung einen essentiellen Beitrag leisten kann, indem sie die Aushandlung konkreter, nachhaltig ausgewogener Lösungen moderiert und auch „versteckte" bzw. „stumme" Interessen wie die von Bäumen, Flüssen, Wölfen oder sogar Steinen wahrnimmt bzw. vertritt.

Hierzu bedarf es nicht nur geeigneter Moderationstechniken (für einen Überblick zu geeigneten Verfahren siehe Seliger 2008), sondern vor allem auch der Fähigkeit zum Prozessdenken und positiver Erfahrungen mit der Aushandlung nachhaltiger Lösungen. Prozessdenken bedeutet in diesem Zusammenhang die Abkehr von managerialistischen Machbarkeitsvorstellungen hin zu einem Verständnis, dass komplexe Ausgangslagen nicht mit der Anwendung rezept- oder checklistenartiger Modelle zu bearbeiten sind, und dass auch umfassende Diagnosen mit anschließendem Optionenkatalog nicht zielführend sind (vgl. Heidig & Kleinert 2011, S. 11ff.; Schein 2010b, S. 25ff.). Vielmehr ist die Gestaltung eines Entwicklungsprozesses notwendig, in den relevante Interessen und Impulse einfließen können, und an dessen Ende eine adäquate – sprich ausgewogen verhandelte und angepasste – Lösung steht. Das heißt nicht, dass Faktoren wie Macht keine Rolle mehr spielen dürfen. Solches zu unterstellen, wäre vollkommen unrealistisch. Vielmehr geht es um eine Kombination der ursprünglichen Zwecke bürokratischer – nämlich rationaler und korruptionshemmender – Verwaltung mit Kommunikations-, Aushandlungs- und Entscheidungsszenarien, die der steigenden Komplexität gerecht werden. Die weberianischen Prinzipien garantieren dabei, auch schwierige Zeiten zu überstehen und die natürlichen Lebensbedingungen zu sichern, indem die Rechte aller Betroffenen ganz rational in Aushandlungsprozesse integriert werden.

[1] Quellen: für das bürokratische Organisationsmodell vgl. Weber (2010, S. 161ff.); für das Harzburger Modell vgl. Schönfelder (1972, S. 39ff.); für das professionell-teamartige Organisationsmodell vgl. Mayntz (1978, S. 120f.); für das Neue Steuerungsmodell (NSM) vgl. Schedler & Proeller (2003) und siehe auch Budäus (1998); zum Governance-Modell vgl. Lorig (2008b, S. 31ff.); zum „neo-weberianischen" Modell vgl. Bouckaert (2006, S. 364ff.).

[2] Ergänzende Hinweise zum Verständnis der Abbildung: Ziel der Abbildung ist eine Übersicht zu den wesentlichen Entwicklungslinien. So steht bspw. das professionell-teamartige Organisationsmodell von Mayntz stellvertretend für eine ganze Reihe *kooperativer Modelle* (für eine Übersicht siehe Bosetzky & Heinrich 1989, S. 61). Dementsprechend werden in der Abbildung mehrere Abstraktionsebenen auf eine Ebene reduziert – während das Harzburger Modell und das professionell-teamartige Modell sehr konkrete Modellvorstellungen enthalten, stehen bspw. das NSM und der Governance-Ansatz für ganze Modelldiskurse. Des Weiteren entsprechen die Abstände und Überlagerungen der graphischen Elemente in keiner Weise zeitlichen oder räumlichen Relationen. So sind Behörden heute zu Teilen nach bürokratischen und Harzburger Gesichtspunkten einerseits und kooperativen und betriebswirtschaftlichen Aspekten andererseits organisiert, während bereits schon Steuerungsimpulse und Beteiligungsformen aus dem Bereich des Governance-Ansatzes erprobt werden und sich manche Führungskräfte und Mitarbeiter bewusst sind, dass die Entwicklung auf eine „neo-weberianische" Verwaltungsorganisation zuläuft. Ebenso ist die „neo-weberianische" Verwaltung nicht der einzige denkbare Ansatz für die Zukunft. Die Abbildung will – wie alle Schemata – die Realität vereinfachen, um bestimmte Dinge zu verdeutlichen. In diesem Fall soll die *Entwicklung der Organisationsprinzipien* der Verwaltung bzw. des *Denkens über Verwaltung* deutlich werden.

[3] genauer: „Subkulturen nach der Art der Tätigkeit" – Schein (2010, S. 57ff.) unterscheidet hier drei Arten: *Operator Subculture*, *Engineering Subculture* und *Executive Subculture*

[4] „Es gibt keine feste Grenze, an der die Organisation beginnt bzw. endet. Als Beispiel werden dabei häufig so genannte ‚virtuelle Unternehmen' genannt, die keine oder fast keine Festangestellten mehr haben. Sie erfinden sich immer wieder neu als Kooperation von Firmen, Selbständigen und freien Mitarbeitern, die unterschiedliche formale und informelle Beziehungen miteinander unterhalten. Schwarmintelligenz ersetzt den großen Fisch. Wenn Rechtsform, Gehaltsliste, Firmenlogo oder Führungsstruktur nicht mehr in der Lage sind, die Organisationsgrenzen randscharf zu bestimmen, findet eine schrittweise Suche bzw. Rückbesinnung auf den Kern statt, damit Identität und Zugehörigkeit weiterhin einen Orientierungspunkt haben. Das Begriffspaar ‚randscharf-kernprägnant' bezeichnet also die Eckpunkte eines Entwicklungskontinuums." (Jung, 2010, S. 44)

[5] Eine Ausnahme bildet hier eine bestimmte Form des Krieges, die alle einer kriegführenden Partei verfügbaren Ressourcen zu aktivieren und u. a. mit Hilfe der Verwaltung möglichst *effizient* einzusetzen versucht. Der Zweite Weltkrieg war ein Beispiel für eine solche Art des Krieges, die jedoch seit den ersten Einsätzen der Atombombe kaum mehr aufgetreten ist (vgl. van Creveld 2004, 2009).

Foto: Oleksandr – Fotolia.com

LITERATUR

Beck, U.; Bonß, W.; Lau, C. (2004): Entgrenzung erzwingt Entscheidung: Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung? In: U. Beck und C. Lau (Hg.): Entgrenzung und Entscheidung: Frankfurt am Main. S. 13–62.

Bogumil, J. (2007): Möglichkeiten und Grenzen der Optimierung lokaler Entscheidungsprozesse. In: J. Bogumil (Hg.): Perspektiven kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Praxiskonsequenzen aus dem Neuen Steuerungsmodell. Berlin. S. 39–43.

Bogumil, J.; Holtkamp, L.; Kißler, L.; Kuhlmann, S.; Reichard, C.; Schneider, K.; Wollmann, H. (2007): Konsequenzen aus der Evaluation des Neuen Steuerungsmodells. In: J. Bogumil (Hg.): Perspektiven kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Praxiskonsequenzen aus dem Neuen Steuerungsmodell. Berlin. S. 7–10.

Bosetzky, H.; Heinrich, P. (1989): Mensch und Organisation. Aspekte bürgerlicher Sozialisation. Eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und die Sozialpsychologie der Verwaltung. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Köln, Stuttgart, Berlin, Hannover, Kiel, Mainz, München.

Bouckaert, G. (2006): Auf dem Weg zu einer neo-weberianischen Verwaltung. New Public Management im internationalen Vergleich. In: J. Bogumil, W. Jann und F. Nullmeier (Hg.): Politik und Verwaltung. Wiesbaden. S. 354–372.

Budäus, D. (1998): Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen. 4., unveränderte Auflage. Berlin.

Fackelmann, B. (2009): Weber trifft Machiavelli. Veränderungen im öffentlichen Sektor durch Kenntnis kommunikativer Muster effizienter begleiten. In: Organisationsentwicklung (2), S. 72–77.

Fisch, R.; Frey, D.; Rosenstiel, L. von (2010): Innovationen in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands sowie Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen in Verwaltungen. In: R. Oerter, D. Frey, H. Mandl, L. von Rosenstiel und K. A. Schneewind (Hg.): Neue Wege wagen. Innovation in Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft. Stuttgart. S. 163–181.

Gößl, A. (1990): Praktische Psychologie und Soziologie in der Verwaltung. 3., überarb. und erw. Regensburg.

Heidig, J.; Kleinert, K. O. (2011): Prozesspsychologie. Norderstedt.

Herrmann, D. (2004): „…und sie bewegt sich doch!" – Öffentliche Verwaltung im kontinuierlichen Veränderungsprozess. In: Wirtschaftspsychologie aktuell (11), S. 48–53.

Holtkamp, L. (2007): Perspektiven der Haushaltskonsolidierung und das Neue Steuerungsmodell. In: J. Bogumil (Hg.): Perspektiven kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Praxiskonsequenzen aus dem Neuen Steuerungsmodell. Berlin. S. 45–53.

Jung, D. (2010): Grenzenmanagement und Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung 29 (4), S. 41–47.

Kruse, P. (2004): next practice – erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach.

Lorig, W. H. (2008): Modernisierungsdesigns für die öffentliche Verwaltung: New Public Management und Public Governance. In: W. H. Lorig (Hg.): Moderne Verwaltung in der Bürgergesellschaft. Entwicklungslinien der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland. Baden-Baden. S. 29–51.

Mayntz, R. (1978): Soziologie der öffentlichen Verwaltung. Heidelberg, Karlsruhe.

Niehaves, B. (2006): Management organisationskultureller Veränderungen. Von der traditionellen Bürokratie zur modernen Verwaltung. Saarbrücken.

Oerter, R. (2010): Menschenbild und neue Aufklärung. In: R. Oerter, D. Frey, H. Mandl, L. von Rosenstiel und K. A. Schneewind (Hg.): Neue Wege wagen. Innovation in Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft. Stuttgart. S. 185–191.

Schedler, K.; Proeller, I. (2009): New Public Management. Stuttgart.

Schein, E. H. (2010): Organizational culture and leadership. 4. Aufl. San Francisco.

Schein, E. H. (2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. 3. Aufl. Bergisch Gladbach.

Schönfelder, H. (1972): Hierarchie und Management im Wandel der öffentlichen Verwaltung. Bad Harzburg.

Schrapper, C. (2001): „… und sie bewegt sich doch!?". Die öffentliche Verwaltung als Feld für Beratung, Organisationsentwicklung und Supervision. In: Supervision (2), S. 2–7.

Seliger, R. (2008): Einführung in Großgruppenmethoden. Heidelberg.

Stone, C. D. (1987): Umwelt vor Gericht. Die Eigenrechte der Natur. München.

van Creveld, M. (2004): Die Zukunft des Krieges. 3., überarb. dt. Ausg. Hamburg.

van Creveld, M. (2009): Die Gesichter des Krieges. Der Wandel bewaffneter Konflikte von 1900 bis heute. 2. Aufl. München.

Vollmer, G. R.; Kohlert, H. (2005): Werte und Organisationskultur von unternehmerisch Tätigen und Angestellten. In: Wirtschaftspsychologie aktuell (12), S. 22–25.

Weber, M. (2010): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Frankfurt am Main.

Zimbardo, P. G. (2008): Der Luzifer-Effekt. Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen. Heidelberg.

KONTAKT

Jörg Heidig

Internationales Hochschulinstitut Zittau

heidig@prozesspsychologen.de

Wo ist das „S“ in CSR?

Text: Auret van Heerden, Dorothée Baumann

Stakeholder Dialoge gehören für viele Unternehmen im Rahmen ihres „Corporate Social Responsibility“ (CSR) Programms zum guten Ton. Doch die Unterschiede dieses Bemühens um die Berücksichtigung und Einbindung von Stakeholderinteressen sind erheblich. Der vorliegende Artikel beleuchtet diese Unterschiede und entwickelt eine Typologie.

Viele Unternehmen, vor allem global operierende, beteiligen sich an der Bereitstellung öffentlicher Güter. Typischerweise stellen diese Unternehmen im Rahmen ihres „Corporate Social Responsibility“ Programms sicher, dass an ihren Produktionsstandorten Mindeststandards im Bereich des Arbeits- und Umweltschutzes gewahrt werden. Darüber hinaus bemühen sich eine Reihe von Unternehmen darum, den lokalen Lebensgemeinschaften Zugang zu sozialen Sicherungssystemen und rechtsstaatlichen Institutionen zu ermöglichen.

Der gebräuchlichste Begriff zur Umschreibung dieses unternehmerischen Engagements – „CSR“ – wirft die Frage auf, inwiefern dieses Bemühen tatsächlich eine *soziale* Komponente trägt und wie diese in der Praxis umgesetzt wird. Bislang haben nur wenige Unternehmen eine systematische oder gar institutionalisierte Form der Einbindung gesellschaftlicher Akteure entwickelt. Häufig reduziert sich die sogenannte CSR auf einen Jahresbericht, der das Engagement des Unternehmens öffentlichkeitswirksam darstellt. Wir argumentieren jedoch, dass CSR ohne die vollständige Integration relevanter gesellschaftlicher Vertreter (Stakeholder) auf „Corporate Responsibility“ reduziert ist und diese Form des Engagements weder einen effektiven noch einen legitimen Beitrag zur Bereitstellung öffentlicher Güter leistet.

Aus der Vielzahl unterschiedlicher CSR Definitionen lassen sich zwei Dimensionen identifizieren. Einerseits wird beschrieben, auf welche Art und Weise ein Unternehmen wirtschaftet (Input Dimension); andererseits wird erfasst, welche Auswirkungen das unternehmerische Tun auf die Gesellschaft hat (Output Dimension). Bislang konzentrierte sich die öffentliche Diskussion jedoch vorrangig auf die Output Dimension. Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, wie ein Unternehmen die Auswirkungen seines unternehmerischen Handelns auf Umwelt und Gesellschaft managen sollte. In diesem Artikel jedoch zeigen wir, dass nicht nur Output sondern auch die Input Dimension von CSR relevant ist, um in effektiver und vor allem legitimer Weise einen Beitrag zur Bereitstellung öffentlicher Güter zu leisten.

Das Konzept von Prof. John Ruggie

Prof. John Ruggie, der scheidende „Special Representative for Business and Human Rights“ des Generalsekretärs der Vereinten Nationen, hatte sich im Rahmen seines Mandats zum Ziel gesetzt, klare Richtlinien für die soziale Verantwortung von Unternehmen zu entwickeln. In seinem Schlussbericht stellt er die Aufgabenteilung dar, die er zum effektiven Schutz der Menschenrechte für notwendig erachtet. Diese Aufgabenteilung zwischen Unternehmen und staatlichen Akteuren basiert auf einem Dreisäulenkonzept – Protect, Respect, Remedy – in welchem dem Staat

Foto: Les Cunliffe – Fotolia.com

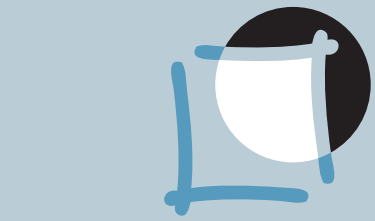
die Rolle des Hüters von Menschenrechten zukommt (Protect) und Unternehmen diese in ihrem Geschäftsgebaren berücksichtigen sollen (Respect). Im Falle von Regelungskonflikten sollte jeweils der Akteur einspringen, der dazu in der Lage ist, den Menschenrechtsschutz zu gewährleisten (Remedy). Der Kern des Ruggie Konzepts beruht jedoch auf der Sorgfaltspflicht. Unternehmen tragen Verantwortung, präventive Maßnahmen zum Schutz der Menschenrechte in ihre Geschäftsprozesse zu integrieren. Jedes unternehmerische Tun hat Auswirkungen auf das unternehmerische Umfeld und es ist die Aufgabe der Unternehmen zu ermitteln, ob diese positiv oder negativ sind. Vorzugsweise sollte diese Evaluation bereits vor Beginn der unternehmerischen Tätigkeit durchgeführt werden. Falls ein Risiko für negative Auswirkungen besteht, sollte das Unternehmen alle notwendigen Schritte einleiten, um dies zu vermeiden oder die negativen Folgen zumindest zu verringern. Unserer Ansicht nach kann ein Unternehmen die Sorgfaltspflicht für die sozialen Folgen seines Geschäftsgebarens nicht ohne den Einbezug gesellschaftlicher Akteure in wirkungsvoller Art und Weise kontrollieren. Unternehmen, die im Alleingang die Sorgfaltspflicht erfüllen, laufen Gefahr, die tatsächlichen Risiken ihrer Tätigkeiten zu verkennen. Zudem wird es dem unilateral durchgeführten „social impact assessment“ an Glaubwürdigkeit mangeln und die Maßnahmen werden wenig wirkungsvoll sein.

Regulierungslücken

Unternehmen die darum bemüht sind, ihre Sorgfaltspflicht zu erfüllen, werden schnell feststellen, dass sie in regulativen Grauzonen und Regelungslücken operieren. Dies heißt, dass die unternehmerische Tätigkeit in Rechtsräumen stattfindet, in denen Regulierungen schwach formuliert oder schwach kontrolliert sind, und öffentliche Akteure essentielle öffentliche Güter nicht bereitstellen. Dieser Mangel an Regelsetzung und Regeldurchsetzung reicht vom Schutz von Menschenrechten bis hin zu grundlegenden lokalen Regulierungen. Viele Einrichtungen, die Unternehmen als selbstverständlich annehmen, wie beispielsweise eine funktionierende Gesundheitsversorgung oder Arbeitsrechtsschutz, existieren in diesen Rechtsräumen nicht oder werden nicht umgesetzt.

In der Praxis bedeutet dies, dass sich Unternehmen nicht auf lokale Regulierungen verlassen können. Schlüsselmärkte, wie beispielsweise der Arbeitsmarkt, sind häufig unreguliert. Diese Situation stellt für jeden Hersteller und Investor ein Risiko dar. So kann es beispielsweise sein, dass ein ausländisches Unternehmen seine Produkte in einer Fabrik fertigen lässt, deren Gebäude nicht gemäß staatlicher Gebäudevorschriften erbaut wurden. Oft sind Belüftungs- und Feuerschutzsysteme mangelhaft. Wenn das Fabrikgebäude einstürzt oder abbrennt und dabei Arbeiter zu Tode kommen oder verletzt werden, dann reichen die Schuldzuweisungen bis zurück zum ausländischen Geschäftspartner. Konsumenten, Medien und NGOs werden wissen wollen, was das ausländische Unternehmen getan hat, um seiner Sorgfaltspflicht nachzukommen. Wurden beispielsweise Gebäudesicherheit und Feuerschutzsysteme regelmäßig überprüft? In einigen Fällen argumentierten Unternehmensvertreter, dass sie die Zulassungen und Zertifikate der Fabrik überprüft hätten und diese in Ordnung erschienen. Doch mit dem Einsturz des Gebäudes oder dem Ausbruch eines Feuers mussten sie einsehen, dass diese Dokumente wohl gefälscht waren oder von korrupten Beamten erkauft wurden.

Diese Fälle zeigen, dass Unternehmen sich nicht von oberflächlichen Realitäten und „offiziellen“ Dokumenten täuschen lassen dürfen, wenn sie ihre Sorgfaltspflicht ernst nehmen. Die Sorgfaltspflicht zu erfüllen bedeutet, sich auf einen Prozess einzulassen, der fortwährend angepasst wird. Einmalige Überprüfungen von Managementsystemen sind wenig effektiv, denn auch etablierte Managementsysteme können in einer Umwelt ohne verlässliche Regeln fehlgeleitet werden.



FAIR LABOR ASSOCIATION™

Probleme des Auditing

Die vorherrschende Form der Erfüllung der Sorgfaltspflicht findet seit Mitte der 1990er Jahre im Rahmen von CSR Programmen statt. Dazu gehört in der Regel die Einigung auf einen Verhaltenskodex, dessen Einhaltung in sogenannten „compliance audits" überprüft wird. Die Verhaltenskodizes wurden üblicherweise von den Unternehmen selbst entworfen, ohne Rücksprache mit gesellschaftlichen Akteuren. Gleichwohl werden die compliance audits von Spezialisten durchgeführt, die ebenfalls gesellschaftliche Akteure nicht in den Prozess miteinbeziehen. Folglich kann man bei der derzeit dominanten Form der CSR Praxis im Grunde lediglich von CR sprechen. Eine soziale Komponente – das „S" in CSR – fehlt.

Der Verhaltenskodex eine Unternehmens besteht typischerweise aus neun oder zehn Prinzipien, die Bezug nehmen auf fundamentale Rechte (Gewerkschaftsfreiheit, Kinderarbeitsverbot, Zwangsarbeitsverbot, Diskriminierungsverbot). Sie regeln zudem die konkreten Arbeitsbedingungen (Überstunden, Gehalt und Gesundheits- und Sicherheitsstandards). Die Fragebögen, die eingesetzt werden, um die Einhaltung des Verhaltenskodex in der Praxis zu überprüfen, sind unterschiedlich ausführlich – von 3 Seiten im schlechtesten Fall bis zu über 50 Seiten im oberen Extrembereich. Mittels simpler Entscheidungsfragen (ja/nein; bestanden/nicht bestanden) wird darin versucht, den Stand der Einhaltung des Kodex zu ermitteln. Auditoren besuchen die Fabriken, prüfen die Buchhaltung, inspizieren die Produktionsstätte und interviewen Manager und Arbeiter um die Fragen des Fragebogens zu beantworten. Rigorose Audits sind in der Lage, Verletzungen der Arbeitsstundenregelung, des minimalen Stundenlohns, der Überstundenbezahlung und der Gesundheits- und Sicherheitsstandards aufzudecken. Weniger rigorose Auditoren jedoch werden häufig mit gefälschten Dokumenten und dem antrainiertem Antwortverhalten der Arbeiter hinters Licht geführt. Audits der Fair Labor Association (FLA) finden derzeit im Schnitt 13 Kodexverletzungen pro Audit. Dies zeigt, dass es sehr wenige Produktionsstätten in den globalen Zulieferketten der Markenhersteller gibt, die den Verhaltenskodex tatsächlich umsetzen. Eine Längsschnittstudie der FLA Statistik macht zudem deutlich, dass man der Umsetzung des Kodex nur nach jahrelangen fortlaufenden Verbesserungen nahekommt.

Die Erfahrungen der FLA zeigen auch, dass selbst sorgfältig vorbereitete und durchgeführte Audits schwerwiegende Einschränkungen haben. Die Methode des Auditing mit vorgegebenem Frageschema sieht nicht vor, dass Auditoren nach den Ursachen der Nichteinhaltung bestimmter Kodexelemente forschen. Aufgrund des Fehlens von Referenzdaten können Veränderungen im Zeitverlauf nicht erfasst werden und folglich werden die gleichen Auditfragen immer aufs Neue gestellt.

Die Verletzung der maximalen Arbeitsstundenregelung kommt in der Praxis beispielsweise sehr häufig vor. Doch immer wieder fallen Auditoren gerade hier auf gefälschte Dokumente herein und folglich bleiben Verstöße gegen dieses Element des Verhaltenskodex oft gänzlich unentdeckt. Gute Auditoren verlassen sich nicht auf das Prüfen von Einzeldokumente, sondern ziehen mehrere Daten, auch Interviewdaten, zur Fragenbeantwortung heran. Doch selbst die Aussagen der Arbeiter sind angesichts der Vielzahl der Audits pro Produktionsstätte zunehmend unzuverlässig, denn die Arbeiter kennen die politisch korrekten Antworten. Nichtsdestotrotz, viele Aktivitäten des Produktionsablaufes werden minutiös erfasst und diese Aufzeichnungen enthalten häufig Datum und Zeit. Gute Auditoren werden daran feststellen können, dass die tatsächlichen Arbeitszeiten von der „offiziellen" Statistik abweichen. Eine sol-

che Entdeckung jedoch zeigt nur, dass es offensichtlich ein Problem gibt. Eine Begründung, warum die Fabrik gesetzliche und im Kodex festgehaltene Stundenbeschränkungen überschreitet, liefern diese Aufzeichnungen nicht. Um diese Gründe zu ermitteln müsste der Auditor eine Ursachenanalyse durchführen, die die Wirkungszusammenhänge verschiedener Faktoren zusammenführt. Eine solche Analyse jedoch kostet Zeit und Zeit bedeutet Geld. Der Preis eines Audits ist jedoch vorab festgelegt und folglich hat der Auditor keinerlei finanziellen Anreiz, mehr Zeit als nötig für die Beantwortung des Fragebogens auf Ursachenforschung zu verwenden. Zudem ist der Preis für ein Audit auf unter 1000 Euro gefallen, und Auditoren verbringen oft nicht mal einen ganzen Tag in einer Fabrik. Das reicht kaum aus, um den Checklistenfragebogen auszufüllen, und ist sicherlich zu kurz, um komplexe Wirkungszusammenhänge zu verstehen. Dennoch geben viele Unternehmen, vor allem große Retailers, Unsummen für Audits aus, und das, obwohl die Auditergebnisse wenig aussagekräftig sind im Hinblick auf den tatsächlichen Zustand der Produktionsstätten. Im besten Fall erfahren die Hersteller durch das Audit, dass es Probleme gibt, doch sie wissen weder, warum die Probleme auftreten, noch wie sie zu lösen sind. Was sollte der Hersteller folglich tun? Er könnte einen weiteren Audit anordnen, um die Ursachen der Probleme zumindest so weit zu verstehen, dass er wirkungsvolle Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen kann. Doch in einer globalen Zulieferkette mit konstantem Kostendruck ist ein solches Bemühen unwahrscheinlich. Folglich häufen viele Hersteller die im Grunde nutzlosen Auditberichte an, nur um sagen zu können: Wir haben unsere Fabriken überprüft.

Es wird geschätzt, dass führende Monitoringfirmen Audits mit einem Wert von über 100 Millionen Euro pro Jahr durchführen. Angesichts der oben aufgeführten Beschränkungen der Auditmethode sollte man sich fragen, ob Hersteller dieses Geld nicht besser einsetzen könnten. Brauchen wir wirklich Auditoren um uns mitzuteilen, welche Problembereiche es in einem bestimmten Arbeitsmarkt gibt? Erfahrene Vertreter von Herstellern, Arbeitsrechts NGOs oder Gewerkschaften sowie Akademiker und Berater können in der Regel die typischen Risikobereiche benennen. Zudem zweifeln führende Vertreter von NGOs, Gewerkschaften sowie Akademiker die Validität der Audits sowie die Gutgläubigkeit der Hersteller an, welche die Auditfirmen beauftragen. Dies hängt mit der Tatsache zusammen, dass diese Gruppierungen von Jahr zu Jahr die gleichen Verstöße aufs Neue registrieren, häufig sogar in Produktionsstätten die gerade erst auditiert wurden. Dieser Mangel an sichtbaren Verbesserungen schürt die Skepsis gegenüber dem gesamten Auditprozess. Zudem sind Personen, die keine Auditoren sind, vom Auditprozess ausgeschlossen. Die Ergebnisse werden dem Hersteller und dem Zulieferer vertraulich mitgeteilt. Die FLA ist bislang die einzige Organisation, die die Ergebnisse seiner Audits veröffentlicht. Bei allen anderen Organisationen ist der Auditprozess nicht transparent.

Angesichts der Tatsache, dass weder die Qualität der Informationen, die durch ein Audit erhoben werden, ausreichend ist, noch zivilgesellschaftliche Gruppierungen den Auditprozess akzeptieren, stellt sich die Frage, ob Audits überhaupt notwendig sind. Unserer Meinung nach sollten Hersteller ihre Sorgfaltspflicht mit einer effektiveren und glaubwürdigeren Methode nachkommen.

Kodexverletzung – was nun?

Was passiert, nachdem ein Hersteller festgestellt hat, dass seine Produktionsstätten gegen Schlüsselelemente des Verhaltenskodex, wie Arbeitszeitregulierungen oder Arbeitsschutzbestimmungen verstoßen? Wenn Hersteller sich nicht an Regierungsstellen wenden können, um die Verstöße zu berichtigen, welche Optionen gibt es dann? Viele Hersteller werden ihren Zulieferern schlicht mitteilen, dass sie die Zustände verbessern müssen. Eventuell einigt man sich auch formell auf einen „corrective action plan“, der alle Schritte auflistet, die zur Bereinigung der

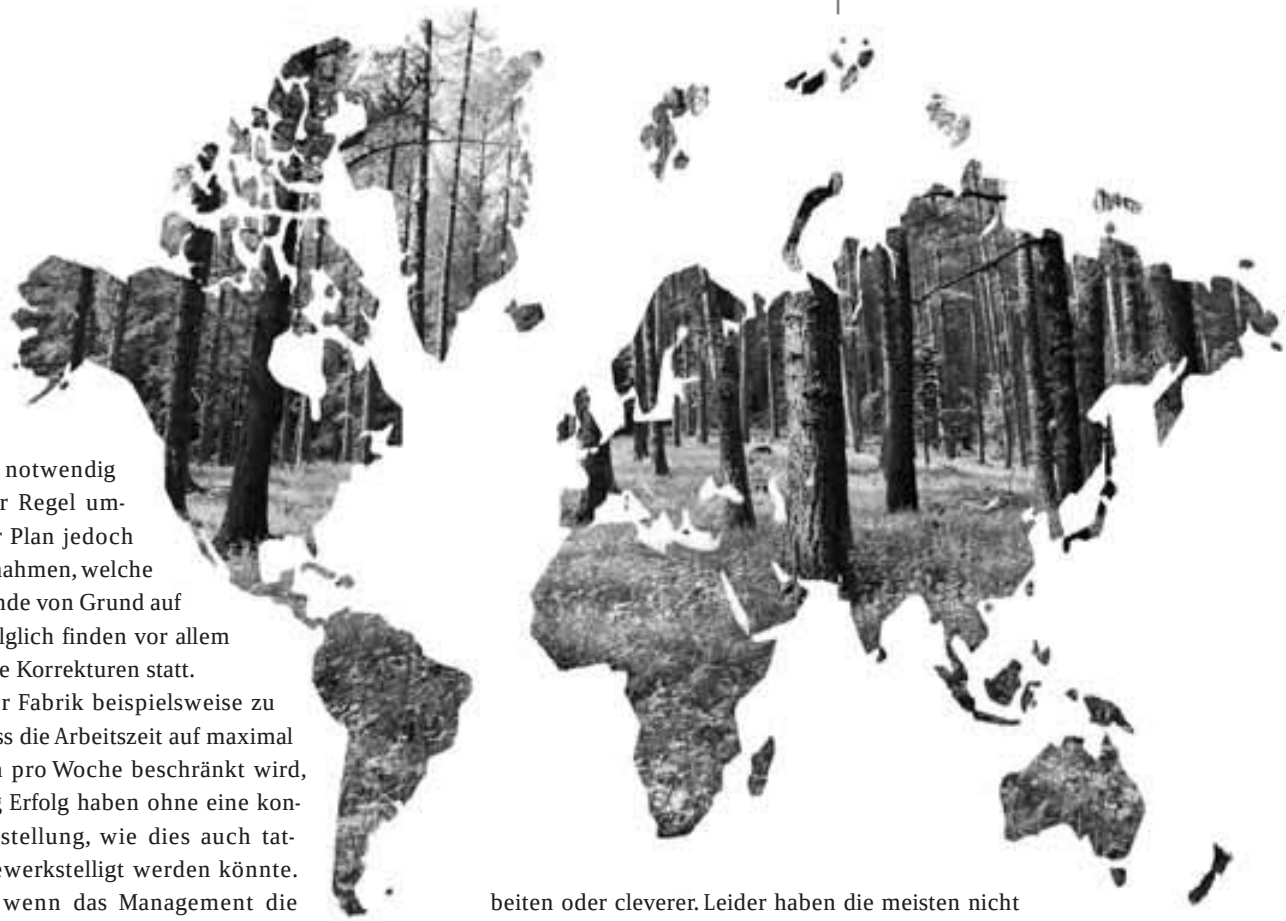


Foto: Hugo – Fotolia.com

Missstände notwendig sind. In der Regel umfasst dieser Plan jedoch keine Maßnahmen, welche die Missstände von Grund auf bessern. Folglich finden vor allem kosmetische Korrekturen statt.

Von einer Fabrik beispielsweise zu fordern, dass die Arbeitszeit auf maximal 60 Stunden pro Woche beschränkt wird, wird wenig Erfolg haben ohne eine konkrete Hilfestellung, wie dies auch tatsächlich bewerkstelligt werden könnte. Denn nur wenn das Management die Faktoren erkennt, die ursächlich sind für die Überstunden, kann es diese adressieren. Dazu fehlt allerdings häufig Erfahrung und Expertise. Überdies tragen auch die Geschäftspraktiken der Hersteller dazu bei, dass es zu Verstößen gegen den Verhaltenskodex kommt. Vor allem kurzfristige Bestellungen oder Änderungen des Materials oder des Designs führen beim Produzenten zu Engpässen und Verzögerungen, die nur durch Überstunden kompensiert werden können.

Viele Zulieferer beschweren sich darüber, dass der Wettbewerbsdruck in der Zulieferkette stetig zugenommen habe und in der Folge die Bearbeitungszeiten für Bestellungen kontinuierlich gekürzt wurden. Diese Situation zwingt die Produzenten dazu, Überstunden zu machen. Darüber hinaus hat die Preisentwicklung für die Produkte nicht Schritt gehalten mit dem Anstieg der Kosten für Materialien und Arbeitskräfte. Aus diesem Grund ist es den Produzenten oft nicht möglich, die Prämienzahlungen für Überstunden an die Arbeiter auszuzahlen.

Zu erwarten, dass Produzenten mehr mit weniger Mitteln tun, ist in einer kapitalistischen Gesellschaft üblich, und Produzenten können der Herausforderung auf zwei Arten begegnen. Sie können härter arbeiten oder cleverer. Leider haben die meisten nicht das Managementwissen und das technische Know-How um cleverer zu arbeiten, und folglich wird härter und länger gearbeitet. Das ist teuer und deshalb werden Kosten gespart wo es nur geht. Die Kostenstruktur der Produktion lässt jedoch wenig Raum für Kosteneinsparungen. Die Produktionskosten setzen sich vor allem aus den Kosten für Miete, Strom, Materialien und Löhnen zusammen. Von diesen Posten sind die Lohnkosten am einfachsten zu kürzen, vor allem in Rechtsräumen in denen Arbeiter nicht gewerkschaftlich oder anderweitig organisiert und repräsentiert sind. Aus Kostengründen suchen Zulieferer sogar oft neue, billigere Produktionsstandorte mit noch niedrigeren Arbeitsstandards. Alle kostenreduzierenden Maßnahmen werden wahrscheinlich die Einhaltung des Verhaltenskodex weiter kompromittieren sowie die Spannungen zwischen den Anforderungen des Wettbewerbs und den erwarteten Sozialstandards weiter erhöhen.

Engagierte Hersteller und Investoren tun mehr, als oberflächliche Pläne mit Verbesserungsmaßnahmen zu verordnen. Sie planen und arbeiten mit den Produzenten zusammen, um gemeinsam wirkungsvolle Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren und die Ursachen der Verstöße gegen den Verhaltenskodex

zu eliminieren. Diese Bemühungen brauchen Zeit, kosten Geld und bedürfen eines großen Engagements aller Beteiligten. Oft müssen öffentliche Güter bereitgestellt werden, die Regierungsstellen nicht liefern können oder wollen. Verantwortliche Hersteller haben folglich keine Wahl und müssen selbst das Problem in die Hand nehmen, auch wenn die Lösungen teuer und beschwerlich sind.

Eine Herausforderung, die sich allen Unternehmen in diesem Zusammenhang stellt, ist die Tatsache, dass Unternehmen als private Akteure nicht legitimiert sind, solche öffentlichen Aufgaben zu übernehmen. Im Gegensatz zu Regierungen sind Unternehmen nicht gewählt oder per Gesetz beauftragt, sich an der Bereitstellung öffentlicher Güter zu beteiligen. Dies ist problematisch, da Unternehmen folglich auch nicht den gleichen Rechenschaftspflichten unterliegen wie Regierungsstellen. Die Verantwortungsübernahme eines ausländischen Herstellers für die Schließung von Regulierungslücken beispielsweise im Personalbereich ist zwar grundsätzlich zu begrüßen, doch wenn die Maßnahmen im Alleingang und ohne Beratung mit anderen Akteuren erfolgt, dann kann diese Intervention auch in Frage gestellt werden. Dieses Hinterfragen kann sowohl die technischen Aspekte der Intervention betreffen (war es die richtige Herangehensweise?) und/oder die Legitimität der Handlungen. Denn Regierungsstellen könnten sich dadurch angegriffen fühlen, dass ein privater Akteur ihr Mandat an sich reißt. Produzenten könnten aufgebracht darüber sein, dass ein ausländischer Hersteller die Umsetzung von Standards fordert, die teuer sind und die andere Produzenten missachten, während zivilgesellschaftliche Akteure schlicht die guten Intentionen des Herstellers anzweifeln könnten.

Vor allem das Thema der Lohnzahlungen ist in diesem Zusammenhang ein komplexes und kontrovers diskutiertes Beispiel. Viele Exportländer haben unzureichende Minimallohngesetze. Lokale Exportfirmen insistieren, dass sie nicht verpflichtet sind, mehr als den gesetzlich festgelegten Minimallohn zu zahlen. Wenn das Überangebot an Arbeitskräften jedoch ein Lohnniveau unter dem Minimallohn zulässt, dann zahlen Produzenten auch oft noch weniger. Dies kommt vor allem in Rechtsräumen vor, in welchen Gewerkschaften und Tarifverhandlungen selten sind, und folglich der gesetzlich festgelegte Mindestlohn nicht die gleiche Legitimität hat wie ein ausgehandelter. Zivilgesellschaftliche Organisationen haben auf diese Situation mit Kampagnen reagiert, die einen sogenannten „living wage“ fordern, der weit über das gesetzlich festgelegte Lohnniveau hinausgeht.

Ausländische Hersteller stehen in diesen Auseinandersetzungen zwischen den Fronten. Sie sind nicht der direkte Arbeitgeber, und sie haben keine gesetzliche Verantwortung gegenüber den Arbeitern des Produzenten. Doch wenn der vorherrschende lokale Lohn in die Kritik gerät, dann können auch die Hersteller die Diskussionen über ein angemesseneres Lohnniveau nicht umgehen. Die Hersteller argumentieren, sie würden von ihren Zulieferfirmen erwarten, dass sie den gesetzlich festgelegten Mindestlohn zahlten, doch dass sie diese nicht zwingen könnten, über das gesetzliche Minimum hinaus Zahlungen zu leisten. Der beste Ansatz in einer solchen Situation wäre es, alle relevanten Stakeholdergruppen zu befragen und zu versuchen, einen Kompromiss darüber zu erzielen, wie viel gezahlt werden soll und wie das höhere Lohnniveau in der Praxis umgesetzt werden könnte (denn das zusätzliche Geld muss schließlich von irgendwoher kommen).

Ein gutes Beispiel eines solchen integrativen Ansatzes stellt die Asian Floor Wage Kampagne (AFW) dar. Die AFW verwendet eine sehr einfache Kalkulation, um einen Richtwert für Löhne in der Textilindustrie zu ermitteln. Die AFW hat die Berechnungen bereits für einige Länder durchgeführt, und in allen Fällen fiel der errechnete Lohn erheblich höher aus als der vorherrschende. Dieses Ergebnis war Anlass für zivilgesellschaftliche Gruppen multinationale Markenhersteller zu adressieren. In Pressemitteilungen und direkten Briefen beschuldigen sie die Hersteller nicht den AFW Lohn an die Arbeiter zu zah-

len, die ihre Produkte fertigen.

Doch man muss sich die Komplexität der Situation vor Augen führen. Der multinationale Hersteller zahlt die Löhne nicht direkt an die Arbeiter, die seine Produkte fertigen, sondern er zahlt den Preis für ein Produkt an einen Zulieferer, der seine Arbeiter bezahlen muss. Die Markenhersteller haben natürlich bedeutenden Einfluss auf ihre Zulieferer, doch wenn sie diese dazu bringen, höhere Löhne zu zahlen, dann treibt dies auch die Produktionskosten in die Höhe. Diese Veränderung der Kostenstruktur auf Seiten des Produzenten hat natürlich auch Auswirkungen auf den Preis, den der Markenhersteller für seine Produkte zahlen muss. Einen Anstieg der Preise will der Markenhersteller aber in der Regel unbedingt vermeiden. Und selbst wenn der Hersteller zustimmen sollte, einen höheren Preis zu zahlen, bleibt unklar, ob dieses Geld jemals bei den Arbeitern ankommt, oder ob der Produzent es für andere Zwecke einsetzt. Fraglich ist auch, ob der Markenhersteller die höheren Kosten an seine Konsumenten weitergeben kann, oder ob seine Gewinnmarge betroffen sein wird. Wenn der Markenhersteller jedoch nicht zumindest Druck auf seine Produzenten ausübt, das Lohnniveau anzuheben, dann läuft er Gefahr, dass lokale und internationale Kampagnengruppen die Reputation der Marke nachhaltig schädigen. Die dann notwendigen PR Maßnahmen zur Imageaufbesserung sind in der Regel ebenfalls enorm kostenintensiv. Wie könnten Markenhersteller der Kontroverse um angemessene Löhne folglich begegnen?

Die ideale Herangehensweise wäre ein Multistakeholder Forum einzuberufen. In diesem Rahmen könnte man sich gemeinsam auf eine Strategie einigen, mittels derer die Löhne schrittweise angehoben werden bis sie ein Niveau erreicht haben, das vergleichbar mit dem von der AFW geforderten ist. Wenn ein Markenhersteller sich an die AFW wendet, kann er Hilfestellung erhalten zu einer effektiven Rollen- und Verantwortungsaufteilung zwischen Herstellern, Zulieferern, NGOs, Gewerkschaften und Arbeitern. Gemeinsam mit der AFW könnte überlegt werden, welche Maßnahmen jeder Akteur ergreifen müsste, um die Erwartungen der Kampagne zu erfüllen.

Ein Dialog zwischen allen Stakeholdern würde auch die praktischen Hürden aufzeigen, die mit einem Anstieg der Löhne einhergehen. Es könnte herausgearbeitet werden, welche Bedingungen erfüllt sein müssen um höhere Löhne nachhaltig zu etablieren. Wenn ein solcher Dialog funktioniert, dann resultiert daraus in der Regel auch ein größeres Verständnis für die Verhandlungsgrenzen eines jeden Akteurs. Dies wäre hilfreich für die Festlegung eines realistischeren Zeitplans für die Umsetzung der AFW Ziele. Vor allem könnte der Dialog dazu führen, dass die zivilgesellschaftlichen Gruppen den guten Absichten der Markenhersteller Glauben schenken. Dieses gegenseitige Vertrauen ist die Grundvoraussetzung für Kompromisslösungen und die Einsicht, dass Veränderungen nur schrittweise erreicht werden können.

Stakeholderdialoge – Eine Typologie

Leider sind funktionierende Stakeholderdialoge, die zur Schließung von Regulierungslücken führen, in der Praxis sehr selten zu beobachten. Zivilgesellschaftliche Gruppen stehen den Bemühungen der Unternehmen, Stakeholder einzubinden, zunehmend skeptisch gegenüber. Denn oft werden Stakeholderdialoge als PR Event organisiert, welches den Unternehmen eine Plattform schafft, sich öffentlichkeitswirksam darzustellen. Folglich stellt sich die Frage: Was macht einen Stakeholderdialog glaubwürdig, legitim und effektiv? Stakeholderdialoge gehören für

viele fortschrittliche Markenhersteller bereits zur CSR Routine, doch die Qualität des Dialogs ist sehr unterschiedlich. Die Unterschiede werden offensichtlich, wenn man folgende Aspekte berücksichtigt:

1. Agenda Setting: Wird die Tagesordnung des Dialogs allein vom Unternehmen gestaltet oder können externe Stakeholder die Agenda mitbestimmen?

2. Inklusivität: Wer wird zur Teilnahme am Dialog zugelassen? „Freunde“ des Unternehmens oder auch kritische Stakeholder?

3. Informationsfluss: Wie transparent sind Unternehmenspraktiken? Werden Informationen vom Unternehmen gefiltert oder werden alle Fakten offen auf den Tisch gelegt?

4. Maßnahmen: Wie gewillt sind Unternehmen, Geschäftspraktiken zu verändern? Werden die Ergebnisse des Dialogs in der Gestaltung von Organisationsstrukturen und -prozessen berücksichtig?

5. Accountability: Inwiefern sind die Maßnahmen, die aus dem Dialog resultieren, für alle Stakeholder nachvollziehbar?

6. Institutionalisierungsgrad: Inwiefern sind Stakeholderdialoge in Organisationsstrukturen und -prozessen verankert?

Wir schlagen deshalb folgende Typologie zur Unterscheidung des unternehmerischen Stakeholderengagements vor.

1. Kein Dialog: Nach wie vor weigern sich eine Reihe von Unternehmen, einen Stakeholderdialog zu führen. Diese Unternehmen veröffentlichen lediglich Pressestatements zu Problemfällen, doch beantworten keine Stakeholderanfragen.

2. Monolog: Unternehmen informieren über Geschäftspraktiken und präsentieren soziale Projekte, doch es kommt zu keinem effektiven Austausch zwischen Unternehmen und externen Stakeholdern.

3. Selektiver Dialog: Unternehmen bestimmen, mit welchen Stakeholdern und über welche Themen ein Dialog geführt wird. Kritische Stakeholder werden oft nicht eingebunden; inwiefern der Dialog zukünftige Geschäftspraktiken beeinflusst bleibt unklar.

4. Institutionalisierter Dialog: Die Themenstellung bestimmt, welche Stakeholder relevant sind. Dialogstrukturen werden institutionalisiert, beispielsweise durch veränderte corporate governance Strukturen *(siehe Übersicht 1)*.

FLA 3.0

Die FLA unterstützt Unternehmen dabei, Stakeholderdialoge Schritt für Schritt zu institutionalisieren. Die sogenannte „FLA 3.0 Methodology“ basiert auf einem lokalen Multistakeholder Prozess, durch den die relevantesten CSR Themen und Regulierungslücken identifiziert, deren Ursachen eruiert, angemessene Verbesserungsstrategien entwickelt, und Erfolgsfaktoren bestimmt werden.

Die FLA hilft Unternehmen, die relevanten Stakeholder eines Themenbereichs zusammenzubringen. Die Ergebnisse des Stakeholderprozesses werden in einer Matrix zusammengefasst, die von allen beteiligten Parteien abgesegnet wird. Die beschlossenen Maßnahmen sollen anschließend innerhalb eines Jahres implementiert werden. Dann erfolgt ein weiteres Treffen mit allen Stakeholdern, um die Fortschritte zu evaluieren. Dieser Prozess hat das klassische „compliance audit“ bei der FLA ersetzt. Informationen werden nun gemeinsam zusammengetragen und ausgewertet, um so optimale und realistische Verbesserungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

Ein solch integrativer Umsetzungsprozess von corporate responsibility kann dann zurecht „CSR“ genannt werden. Denn er garantiert die soziale Komponente des Konzepts, indem die Themen von allen relevanten Stakeholdern definiert und analysiert werden. Das Unternehmen erhält zudem regelmäßig Rückmeldung darüber, ob sein Engagement für öffentliche Güter von relevanten Stakeholdergruppen unterstützt wird. Die Legitimität der unternehmerischen Handlungen wird folglich in der Input- und der Outputphase immer wieder aufs Neue ermittelt. Mit der Zustimmung zu diesem Prozess erfüllen Unternehmen die von Prof. John Ruggie geforderte Sorgfaltspflicht.

	Kein Dialog	Monolog	Selektiver Dialog	Institutionalisierter Dialog
Agenda Setting	Es existiert keine Agenda für einen Stakeholder-dialog	Das Unternehmen bestimmt die Tages-ordnungspunkte.	Selektiv – das Unternehmen befragt Stakeholder doch bestimmt dann selbst, welche Punkte diskutiert werden.	Alle Stakeholder können gleichermaßen die Agenda gestalten.
Inklusivität	Kein Einbezug	Das Unternehmen bestimmt die Teilnehmer.	Das Unternehmen berät sich, doch bestimmt dann selbst wer zu den Stakeholderdialogen eingeladen wird.	Die Themen bestimmen, welche Stakeholder relevant sind und teilnehmen müssen.
Informations-fluss	Keine Auskünfte, nur PR	Selektiv – Das Unternehmen wählt aus, welche Informationen preis-gegeben werden.	Selektive Freisetzung von Informationen mit dem Ziel, Überein-stimmung zu erreichen.	Vollständige Transparenz und guter Informations-fluss zwischen allen Dialogteilnehmern.
Maßnahmen	Keine	Das Unternehmen bestimmt unilateral die Maßnahmen.	Das Unternehmen stimmt Maßnahmen zu, doch nur im Rahmen der abgestimmten Tagesordnungspunkte.	Zustimmung zu Maß-nahmen basierend auf dem Konsensus der durch Dialogprozesse erreicht wurde. Miteingeschlossen sind Änderungen der Geschäftspraktiken zu neuen best practices.
Accountability	Keine	Das Unternehmen entscheidet, ob über Ergebnisse berichtet wird. Keine externe Überprüfung.	Ja, doch nur für die vorselektierten Themen. Keine externe Überprüfung.	Ja, gemäß der Kriterien, die im Dialog festgelegt wurden, einschließlich externer Überprüfung.
Institutionali-sierungsgrad	Nicht vorhanden	Keine Institutionali-sierung; Stakeholder-einbezug ad-hoc.	Regelmäßige Konsulta-tionen mit Stakeholdern, doch ohne Integration in bestehende Geschäfts-prozesse und -strukturen.	Fortlaufender und issue-spezifischer Dialog, der auf allen Hierarchiestufen der Organisation verankert ist. Stakeholder werden in corporate governance Strukturen eingebunden.

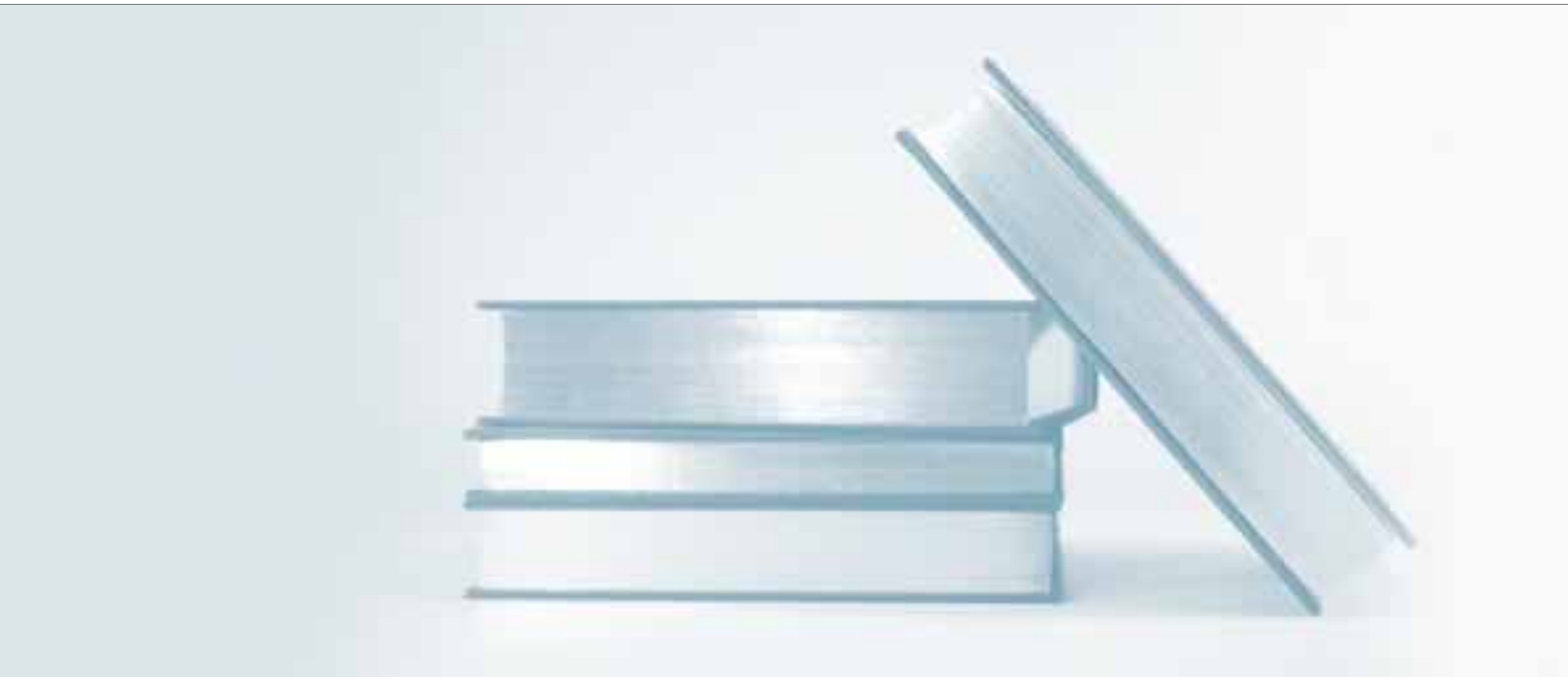
Übersicht 1

KONTAKT

Auret van Heerden,
Dorothée Baumann

avanheerden@fairlabor.org

dorobaumann@gmail.com



REZENSION ZU: Braun, S. (2010):

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen.

Der deutsche Weg im internationalen Kontext

SV Verlag, Wiesbaden 2010.

Text: Monika Eigenstetter

Ausgangsthese des Sammelbandes von Sebastian Braun ist: Das Sozialstaatsmodell befindet in einem Transformationsprozess. Die sozialen Sicherungssysteme geraten in der derzeitigen wirtschaftlichen Situation unter Druck, weshalb Aufgaben des Wohlfahrtsstaates auch durch freiwilliges gesellschaftliches Engagement übernommen werden sollen. Dies erfordert von privaten Akteuren, sich vermehrt einzubringen, weshalb das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses rückt, ein in Deutschland noch junges Phänomen. Sebastian Braun konstatiert: Deutsche Unternehmen reagieren in „bisweilen experimentellen und riskanten oder auch eher konventionell wirkenden gesellschaftlichen Suchbewegungen" (S. 10). Der Sammelband „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen: Der deutsche Weg im internationalen Kontext" stellt sich die Aufgabe, die sehr eigenständige, teilweise aus der Tradition erwachsenden Formen gesellschaftlichen Engagements in der Bundesrepublik Deutschland zu beleuchten und fragt danach, wie auf diesem Hintergrund Koordinierung, Regulierung und Steuerung wohlfahrtlicher Aufgaben erfolgen sollen.

Der Sammelband basiert überwiegend auf Beiträgen eines internationalen Kongresses und gliedert sich nach einer Einführung, die einen komprimierten Überblick über die Beiträge enthält, in sechs Abschnitte: (1) Unternehmen, Verantwortung und gesellschaftliches Engagement, (2) Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der deutschen Wirtschafts- und Sozialordnung, (3) Handlungsfelder des gesellschaftliches Engagements von Unternehmen, (4) Normierung von gesellschaftlichem Unter-

nehmensengagement, (5) Win-Win-Konstellationen im gesellschaftlichen Engagement und (6) Praxisbeispiele des gesellschaftlichen Engagements. Die Beiträge stammen überwiegend von profilierten Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern, von Nachwuchswissenschaftlern, die aus aktuellen Forschungen berichten, und von Praktikern aus Politik und Wirtschaft. Die Beiträge im Überblick:

1. Der Abschnitt „Unternehmen, Verantwortung und gesellschaftliches Engagement" beinhaltet einführende Beiträge: Paul Windolf zeichnet den Wandel des Unternehmertums zu einer Ausdifferenzierung verschiedener Managementfunktionen mit der Trennung von Eigentum, Entscheidung und Risiko nach. Andreas Suchanek betrachtet unternehmerische Verantwortung, die eng an die Konzepte der Freiheit und des gegenseitigen Vertrauens gekoppelt ist. Zentral ist Verantwortung entlang der betrieblichen Wertschöpfung anzusiedeln, da hier die Gewinne erzielt werden. Einzelne Wohltaten erzeugen kein verantwortliches Unternehmen. Die gesellschaftlichen Umwelten US-amerikanischer und deutscher Unternehmen, die die jeweiligen Ausprägungen gesellschaftlichen Engagements erklären, werden von Jackson Janes und Marianne Schneider vergleichend nebeneinander gestellt. So richten sich in Deutschland bislang die Erwartungen an die allgemeine Daseinsvorsorge an den Staat, während in USA Staat und Verwaltung häufig darauf angewiesen sind, Geld- und Sachspenden, z.B. für die Renovierung von Schulgebäuden zu erhalten. Im Gegenzug erhalten Spender ein Mitspracherecht, wie es in Deutschland schwer vorstellbar ist.

2. Im Themenfeld „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der deutschen Wirtschafts- und Sozialordnung" steht die Auseinandersetzung mit dem institutionellen Umfeld im Vordergrund: Holger Backhaus-Maul betrachtet die sozialstaatliche Tradition Deutschlands, die soziale Verantwortung vielfach rechtlich verpflichtend regelt, weshalb eine Diskussion über gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen relativ spät begonnen hat und – durch die Globalisierung bedingt –ein verändertes Aufgaben- und Rollenverständnis von Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft zur Folge hat. Eine empirische Arbeit über das gesellschaftliche Engagement deutscher Unternehmen stellt Sebastian Braun vor. Nach seinen Ergebnissen scheint gesellschaftliches Handeln selbstverständlicher Bestandteil unternehmerischen Handelns zu sein, zeigt sich in Geld- und Sachspenden im sozialen Bereich, ist lokal verankert, eher unpolitisch und selten strategisch motiviert. Michael Vilains Beitrag ergänzt diese Befunde, indem er z.B. die Motive unternehmerischen sozial verantwortlichen Handelns auf soziale Kontrakte, individuelle Nutzen-Überlegungen oder Steueroptimierung zurückführt. Weiter stellt er Instrumente für CSR sowie ein Fallbeispiel vor.

3. Der Abschnitt „Handlungsfelder des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen" umfasst exemplarische Beispiele gesellschaftlicher Verantwortung. Bernd Wagner gibt einen Überblick über die lange Tradition der Kunst- und Kulturförderung seit dem 16. Jahrhundert bis in die Gegenwart. Peter Schneider und Inga Enderle stellen Möglichkeiten des Engagements im Bereich des Bildungswesen vor: u.a. die Neuordnung der Berufsausbildung bei VW in Wolfsburg und das Zertifikatsstudium für Bürgerschaftliche Kompetenz in Wissenschaft und Praxis in Paderborn. Letzteres ist ein Qualifikationsangebot für Personen, welches universitäre Lehre und aktives Handeln vereint. Arbeit und Soziales als Handlungsfeld untersucht Stefan Brandl. Nationalstaatliche Regulierungsmöglichkeiten schwinden durch die Globalisierung, weshalb der Ruf nach freiwilliger Selbstbindung der Unternehmen laut wird. Freiwilligkeit wird zwar effizienter als Regulierung angesehen, doch zeigt sich, dass sich die Unternehmen z.B. im Bereich Ökologie nicht wirklich engagieren. Zudem besteht die Gefahr, dass freiwillige Regelungen gesetzliche Regulierungen substituieren.

4. Das Themenfeld „Normierung von gesellschaftlichem Unternehmensengagement" eröffnet der Beitrag von Michael Aßländer, der den aktuellen Diskurs um soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) als vorwiegend politisch initiiert begreift. In der Unternehmenspraxis konzentriert man sich überwiegend auf Themen, die eine massive öffentliche Kritik erzeugen, so z.B. Kinderarbeit in der Textilindustrie. Andere, nicht minder problematische Branchen, wie die Elektro- oder Schmuckindustrie, beginnen dagegen gerade erst, sich des Themas CSR anzunehmen. Die Unschärfe des Konzepts CSR erlaubt einen großen Interpretationsspielraum, der sich in beliebige Aktivitäten übersetzen lässt. Inhalte der mittlerweile verabschiedeten ISO 26 000 sowie ihre Entstehungsgeschichte werden von Arndt Hardtke vorgestellt. Kernthemen der sozialen Verantwortung sind Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt, Faire

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com

Betriebspraktiken, Konsumentenfragen und Einbeziehung und Entwicklung der Gesellschaft. Die ISO 26 000 ist zwar nicht als zertifizierbare Managementnorm gestaltet, doch wird sie in einigen Ländern als Ausgangspunkt für zertifizierbare Standards genutzt.

5. „Win-Win-Konstellationen im gesellschaftlichen Engagement" untersuchen Uwe Schneidewind und Annika Rehm am Beispiel der Energiebranche: Unterschieden werden eine interne und externe Dimension von CSR. Unternehmerisches Handeln wird zudem aus einer strukturpolitischen Dimension betrachtet, wodurch Markt, Politik und Gesellschaft in einer Weise weiterentwickelt werden sollen, so dass sich Gemeinwohl und unternehmerische Interessen leichter vereinbaren lassen. Judith Polterauer verwahrt sich gegen ein unterkomplexes Verständnis von Win-Win-Situationen. Sie unterteilt die Win-Win-Konstellationen in einen Business Case, einem Nutzen für das Unternehmen, und in einen Social Case, der einen Vorteil für die Gesellschaft darstellt. Ein Business Case durch gesellschaftliches Engagement kann sich aber erst dann realisieren, wenn der Social Case erreicht wurde. Beispielhaft hierfür wird das Engagement einer Volksbank für eine Bürgerstiftung betrachtet. Den betrieblichen Nutzen untersucht Frank Maaß im deutschen Mittelstand. Als Nutzenaspekte gelten der Reputationsaufbau, der z.B. Bindung und Motivierung von Mitarbeitern stärkt, oder der Erwerb von Humankapital im Sinne einer Qualifizierung zur Erschließung von Fach- und Erfahrungswissen. In einer empirischen Studie wird geprüft, welche Unternehmen eher auf gesellschaftliches Engagement setzen. Es zeigt sich u.a., dass Unternehmen, die Mitarbeiter an strategischen Entscheidungen beteiligen, eher auch ein gesellschaftliches Engagement aufweisen, was als ein umfassendes Partizipationsverhalten gegenüber weiteren Stakeholdern interpretiert werden mag.

6. Eines der „Praxisbeispiele gesellschaftlichen Engagements" wird von Dieter Schöffmann vorgestellt, der gesellschaftliches Engagement in Bezug auf Identitäts- und Risikomanagement bei der Uni Credit Group beschreibt. Dort wurden Integritätsleitlinien – verpflichtende Verhaltensnormen – formuliert, die bei möglichen Konflikten unterstützend wirken sollen. In den Leitlinien wurden explizit die verschiedenen Stakeholder angesprochen: Mitarbeiter, Kunden- und Lieferanten, Städte und Gemeinden und Investoren. Das Engagement der Generali Deutschland Holding mittels des Instrument Gernerali Zukunftsfond stellt Loring Sittler vor. Der Fonds soll auf drei Handlungsebenen wirken: gesellschaftliche Verantwortung nach innen, Corporate Volunteering und gesellschaftliche Verantwortung in der Politik. Problemfelder, die durch den demographischen Wandel bedingt sind, stehen dabei im Mittelpunkt des zu fördernden ehrenamtlichen Engagements. Projekte sind z.B. das Erstellen des Engagementsatlas09, Promotionsstipendien oder Unterstützung beim Ausbau von Pflegestützpunkten. Annette Niederfranke schließlich beschreibt das Aktionsprogramm der Mehrgenerationenhäuser, das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend initiiert wurde. Mehrgenerationenhäuser übernehmen vielfältige Funktionen, die früher durch Familienmitglieder geleistet wurden. Durch staatliche Anreize bedingt, entstehen regionale Strukturen, in denen Unternehmen gesellschaftliches Engagement einbringen, z.B. durch Sach- und Geldspenden oder Einsatz ihrer Mitarbeiter für Projekte zur Förderung der Familienfreundlichkeit oder zur Förderung benachteiligter Jugendlicher.

Neben den notwendigen Grundlagen-Beiträgen, die sich in ähnlicher Form in anderen Sammelwerken finden, werden vielfältige Blickwinkel vermittelt und populäre Vorstellungen kritisch diskutiert, wie die Win-Win-Situation gesellschaftlichen Engagements. Der Band führt vielerorts in die Tiefe, indem z.B. historische Entwicklungen betrachtet, kulturelle Vergleiche angestellt oder empirische Studien aufgeführt werden. Theoretische Grundlagen werden anhand von Praxisbeispielen ausgeführt. Angenehm ist die klare und einheitliche Verwendung der oft unscharf verwendeten Begriffe Corporate Citizenship (gesellschaftliches Engagement) und Corporate Social Responsibility (soziale Verantwortung von Unternehmen). Und erfreulich sind auch die dargestellten empirischen Erhebungen, die Trends aufzeigen, die sich durch Einzelfalldarstellungen nicht zeigen lassen. Insgesamt ist der Sammelband, trotz der Fülle an theoriebasierten Beiträgen, flüssig zu lesen und intellektuell anregend.

KONTAKT

Monika Eigenstetter

Hochschule Niederrhein

monika.eigenstetter@hs-niederrhein.de

REZENSION ZU: Peter Ulrich:

Zivilisierte Marktwirtschaft.

Eine wirtschaftsethische Orientierung

Aktualisierte und erweiterte Neuausgabe, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien 2010.

Text: Bettina Hollstein

Dieses Buch ist die angesichts der Finanz- und Wirtschaftskrise aktualisierte und überarbeitete Fassung eines Buches aus dem Jahre 2002, das auf eine Vorlesungsreihe aus dem Jahr 2001 zurückgeht. Trotzdem es also vor bereits ca. 10 Jahren entstanden ist, hat dieses Buch nichts an Aktualität verloren.

In sehr allgemeinverständlicher Sprache werden zunächst drei Leitideen des Wirtschaftens (Vernunft bzw. Effizienz, Fortschritt bzw. Wachstum und Freiheit als bürgerliche vs. Marktfreiheit) sowie drei Orte wirtschaftsethischer Verantwortung (Bürger, Unternehmen, Rahmenordnung) diskutiert. In der Summe will Ulrich damit eine kurze „Wirtschaftsbürgerkunde“ (S. 16) für Staats- und Weltbürger vorlegen.

Dabei geht Ulrich von bestimmten Vorannahmen aus, die für seinen Ansatz von zentraler Bedeutung sind:

- Wirtschaften dient dem Ziel des guten Lebens. Dieses Ziel lässt sich aber nicht aus der Marktlogik entwickeln, sondern kulturelle Lebensentwürfe dessen, wie wir in Zukunft leben wollen, sind immer den Wirtschaftsentwürfen vorrangig. Wohlstand und Produktivitätsfortschritt sind damit nicht an sich legitime Ziele, sondern nur im Dienste einer Vorstellung des guten Lebens. Dieser kulturelle Orientierungshorizont ist bei Ulrich stark kantianisch geprägt, als kultivierte Entfaltung der humanen Subjektqualität, die die menschliche Würde ausmacht.
- So genannte Sachzwänge aus der Eigenlogik des Systems „Markt“ sind als Mythen zu entzaubern. Eine entsprechende Orientierungskrise ermöglicht eine wirtschaftsethische Krisenreflexion bezüglich der Frage, welche Werte gewollt werden. Dabei geht es immer um das Ausbalancieren von zwei Dimensionen, nämlich dem Effizienzaspekt auf der einen Seite und dem Legitimationsaspekt auf der anderen. Die Effizienz soll dabei der Knappheitsbewältigung im Verhältnis von Wirtschaftssubjekten zu den Ressourcen und Gütern dienen. Hingegen ist der Legitimationsaspekt für die Konfliktbewältigung zwischen Wirtschaftssubjekten im Sinne einer gerechten Verteilung bedeutsam.
- Das normative Projekt der Moderne ist das einer vernunftgeleiteten Modernisierung. Diese darf nicht in zwei Teilprojekte zerfallen, nämlich in das kulturell-politische Projekt der Aufklärung zu politischer Mündigkeit auf der einen Seite und das wirtschaftsliberale Projekt der Selbstbehauptung auf der anderen. Durch die Ausdifferenzierung beider Projekte und die gegenwärtige Vorherrschaft des wirtschaftsliberalen Vorhabens sind weitreichende Folgen für eine „kalkulatorische Lebensform“ (Ulrich 2010: 62) entstanden, wie z. B. die Ökonomisierung weiter Lebensbereiche auch außerhalb der wirtschaftlichen Sphäre.

Ulrich entlarvt die so genannte (scheinbar wertfreie) ökonomische Sachlogik als normatives Projekt mit einer impliziten Ethik (Ökonomismus). In dieser (1) Kritik der ökonomischen „Vernunft“ sieht er die erste systematische Aufgabe der Wirtschaftethik. Die weiteren Aufgaben sind die (2) Klärung der ethischen Dimensionen einer lebensdienlichen Ökonomie und die (3) Be-

stimmung der Orte der Moral des Wirtschaftens, also die Festlegung der Instanzen, an die wirtschaftsethische Ansprüche erhoben werden können.

1. In Bezug auf die Klärung der ethischen Dimensionen einer lebensdienlichen Ökonomie ist Ulrich allerdings stark auf eine bestimmte Interpretation des aufklärerischen Projekts festgelegt. Dieses charakterisiert er als Modernisierungsprozess, der durch radikale Traditionskritik – also einen Säkularisierungsprozess –, Gesellschaftskritik – also einen Demokratisierungsprozess – und durch die Entfaltung von Sachgesetzlichkeiten – also einen Differenzierungsprozess – charakterisiert sei. Er problematisiert eindrücklich die zunehmende Eigendynamik der Subsysteme, die aufgrund des Differenzierungsprozesses entstehe, und die Sakralisierung dieser ökonomischen Fortschrittsverheißung – das Gesamtvorhaben einer modernisierenden Aufklärung, bleibt hingegen unkritisiert. Als Gegenentwurf zum Ökonomismus diskutiert Ulrich eine „Ökonomie der Lebensfülle", die statt eines ständig steigenden Konsums das „Erleben und Erproben unserer humanen Fähigkeiten in aktivem Tätigsein" (S. 60) in den Vordergrund stellt. Dabei verweist er auch auf die Tatsache, dass zwar in entwickelten westlichen Gesellschaften die Frage des Zeitwohlstands eine zunehmende Bedeutung gewinnt, in ärmeren Ländern hingegen die Frage der Beseitigung existenziellen Mangels weiterhin eine zentrale Rolle spielt und somit Fragen der Gerechtigkeit zwischen den Ländern noch lange nicht gelöst sind.

2. Als Leitbild für die lebensdienliche Ökonomie sieht Ulrich den republikanischen Liberalismus, den er durch folgende Elemente charakterisiert:

- unbedingte wechselseitige Achtung und Anerkennung garantiert durch allgemeine und gleiche Bürgerrechte,
- positive Freiheit unter mündigen Bürgern durch republikanische Beteiligungsrechte in der Zivilgesellschaft und
- lebensdienliche Marktwirtschaft durch Einbettung des Marktes in die soziale Marktwirtschaft, die Zugang zu Grundgütern für alle ermöglicht durch Wirtschaftsbürgerrechte.

3. Schließlich behandelt er „Orte" wirtschaftsethischer Verantwortung. Diese Orte sind eigentlich Subjekte von Verantwortung, wie z. B. der *Wirtschaftsbürger*. Das Wirtschaftsbürgerethos besteht aus zwei Elementen: Einerseits hat der Wirtschaftsbürger Wirtschaftsbürgerrechte im Sinne von wirtschaftlichen Betätigungs-, sozialen Schutz- und Teilhaberechten. Andererseits ist der Wirtschaftsbürger auch moralische Person, der sein wirtschaftliches Handeln nicht von seinem staatlichen Verantwortungsbewusstsein abspaltet, sondern es in dieses integriert. Somit ist der Kern des Wirtschaftsbürgerethos die „prinzipielle Bereitschaft des Bürgers, seine privaten Interessen nicht voraussetzungs- und rücksichtslos zu verfolgen, sondern den privaten Erfolg oder Vorteil unter der Bedingung der *Legitimität* im Lichte der Prinzipien einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger erreichen zu *wollen*" (S. 92 f., Hervorhebung P. U.).

Um den Bürgern eine *zumutbare* Last an Verantwortungsübernahme zu übertragen, propagiert Ulrich eine Politik der Sachzwangbegrenzung, also der Rücknahme von Wettbewerbsintensivierung sowie eine Bekämpfung der „Subversion des Allgemeinwohls durch Sonderinteressen" (z. B. durch Korruption). Seine Verantwortung kann der Wirtschaftsbürger als kritischer Konsument und Kapitalanleger, aber auch als Mitarbeiter in einem Unternehmen, „Organisationsbürger" genannt, sowie als mitverantwortlicher Staatsbürger wahrnehmen. In allen Bereichen sind institutionelle Maßnahmen, die die Zumutbarkeit ethischen Verhaltens unterstützen, von Bedeutung, wie z. B. Ethikkodizes in Unternehmen, auf die sich Mitarbeiter berufen können.

Als weiteres Subjekt wirtschaftsethischer Verantwortlichkeit behandelt Ulrich die *Unternehmen*, deren Subjektstatus durch die Bezeichnung „Good Corporate Citizen" (S. 113) verdeutlicht wird. Am Beispiel von vier großen Unternehmen, die sich selbst zum Corporate Citizenship bekennen (Novartis, Siemens, UBS und Deutsche Bank), untersucht er das Verhältnis von Unternehmensethik zum Gewinnprinzip, analysiert unternehmensethische Denkmuster und verdeutlicht die Anforderungen an ein tragfähiges Konzept von (Good) Corporate Citizenship. Interessant ist hier, dass die Analysen aus dem Jahr der Erstveröffentlichung (2002) den späteren Entwicklungen sichtbar gegenüber gestellt werden, was speziell in Bezug auf Siemens und UBS, die seit 2002 existenzielle Krisen aufgrund unternehmensethischen Versagens durchlebt haben, von besonderem Interesse ist. Schon in 2002 wurde z. B. in Bezug auf das Siemens-Konzept von Corporate Citizenship, das zwischen Spendenethik und investivem Engagement schwankt, vermerkt, dass es „enttäuschend", „diffus", „ratlos" sei. Wie man weiß, wurde in 2006 einer der größten Korruptionsskandale der Wirtschaftsgeschichte bei Siemens aufgedeckt. Ulrich stellt fest, dass latent in den

meisten Selbstbeschreibungen das Gewinnprinzip oberstes Gebot für Unternehmen sei. Dem gegenüber zeigt er auf, dass auf der Basis wirtschaftsethischer Überlegungen eine strikte Gewinnmaximierung keine legitime unternehmerische Handlungsorientierung sein kann. Legitimes Gewinnstreben hingegen ist stets (selbst-)begrenztes, moderates Gewinnstreben nach Maßgabe der Zumutbarkeit für die Betroffenen. Dabei sieht er keinen *prinzipiellen* Gegensatz zwischen Gewinnorientierung und anderen Wertorientierungen.

Ausdrücklich warnt er vor „halbierten" unternehmensethischen Vorstellungen: der (1) ethischen Gewinnerzielung und der (2) ethischen Gewinnverwendung. Im ersten Fall geht es um Ethik als Erfolgsfaktor nach dem Motto „Ethik zahlt sich aus", also um ein rein instrumentelles Verhältnis zur Ethik. Im zweiten Fall wird nur auf die Gewinnverwendung für Spenden zu karitativen Projekten (Corporate Philanthropy) und nicht auf das unternehmerische Handeln geschaut. Aber solche Vorstellungen von Unternehmensethik sind verkürzt – Ethik kann nicht bedingt (nur wenn sie Gewinn bringt) gelten und eine nachholende Geschäftspolitik, die unter unethischen humanitären, ökologischen, sozialen oder politischen Bedingungen Gewinn erwirtschaftet, um diesen danach ethisch zur Linderung der vorher geschaffenen Probleme zu verwenden, verdient ebenfalls nicht den Namen Unternehmensethik. Auch für eine integre Unternehmensführung sind wie im Fall der Wirtschaftsbürgerethik institutionelle Stützen hilfreich, die eine Geschäftsethik (bestehend aus sinngebender Wertschöpfungsidee, bindende Geschäftsgrundsätze und Integritätsmanagement) durch Branchenstandards und Rahmenbedingungen des Wettbewerbs unterstützen.

Der dritte Ort der Wirtschaftsethik ist die *Rahmenordnung*. Die hier relevanten Akteure sind Politiker, Lobbyisten, Nichtregierungsorganisationen, aber auch Wähler. Die gegenwärtige Rahmenordnung wurde bewusst im Sinne einer Globalisierung des Welthandels liberalisiert. Wettbewerb und Marktwirtschaft sind ordnungspolitische Aufgaben. Ulrich bedauert hier, dass die Ordnungsvorstellungen des Ordoliberalismus, der den Primat der Politik vor der Logik des Marktes vorsieht, von neoliberalen Vorstellungen weitgehend verdrängt wurden. Normative Vorgaben für den Wettbewerb und den Markt begrenzende Randnormen aus der Gesamtordnung der Gesellschaft sind für eine wirtschaftsethische Ordnungspolitik, die die Verantwortlichkeit der politischen Akteure im Blick hat, von Bedeutung. Um auch hier institutionelle Stützen zu schaffen, wären entweder eine supranationale „Vitalpolitik" auf der Ebene der WTO oder aber ein Konzept von balancierter Gegenmacht durch UNO-Institutionen zu installieren. Der Finanzsektor sollte in Ulrichs Perspektive als gemeinwohlorientierte Infrastruktur einer zivilisierten Weltwirtschaft ausgestaltet werden mit einer starken supranationalen Finanzaufsichtsbehörde, wie sie mit dem IWF, der Weltbank oder dem Financial Stability Board ansatzweise bereits geschaffen wurde. Inwiefern solche Entwicklungen realisiert werden können, wird letztlich politisch entschieden werden und ist damit in demokratischen Gesellschaften auch eine Frage des Weltbürgerethos jedes einzelnen Wirtschaftsbürgers.

In der Summe handelt es sich um ein gut lesbares Buch, das an manchen Stellen zwar redundant ist, aber speziell in dem Abschnitt zur Unternehmensethik sehr anschauliche Beispiele gibt. Es ist von einem großen moralischen Impetus getragen, der der autonomen Vernunft eine bevorzugte Rolle zuspricht. Inwiefern diese spezifische normative Grundlage von Ulrich verallgemeinerbar ist, ist eine offene Frage – möglicherweise würden Autoren, die etwa einen neoaristotelischen Ansatz bevorzugen, andere Prioritäten setzen. Die zentrale Rolle, die Ulrich dem autonomen Individuum und seiner Verantwortung überträgt, mag für manche Leser überfordernd wirken, doch kann diese klare Positionierung dazu beitragen, den eigenen Standpunkt angemessen zu reflektieren.

KONTAKT

Bettina Hollstein

Universität Erfurt

bettina.hollstein@uni-erfurt.de

REZENSION ZU:

Ludger Heidbrink/Peter Seele (Hrsg.): Unternehmertum.

Vom Nutzen und Nachteil einer riskanten Lebensform

Campus Verlag, Frankfurt/New York 2010.

Text: Jürgen Wegmann

Unternehmertum wird in Deutschland seit Jahren äußerst kontrovers diskutiert. Die einen sehen im Unternehmer den Antriebsmotor für das Wirtschaftswachstum in Deutschland, die anderen betrachten den Unternehmer als eine Ursache für einen Werteverfall in der Wirtschaft. Verstärkt wird diese negative Betrachtung noch durch die Stigmatisierung aller wirtschaftlich Tätigen in den internationalen Finanz- und Kapitalmärkten.

Jede Veröffentlichung, die zu einer Versachlichung dieser Diskussion beiträgt, ist ein kleiner Schritt, um die Diskussion zu entemotionalisieren. Das Buch von Heidbrink und Seele ist ein Versuch, dazu einen Beitrag zu leisten.

Die Herausgeber und die weiteren 15 Mitautoren haben sich zum Ziel gesetzt, in vierzehn Beiträgen eine Bestandsaufnahme des Nutzens und der Nachteile des Unternehmertums vorzunehmen.

Diese Bestandsaufnahme des Unternehmertums erfolgt in vier Kapiteln. Nach einer Einleitung durch die Herausgeber über den „Nutzen und Nachteil des Unternehmertums“, wird im ersten Kapitel Stellung bezogen „Zur Genealogie des Unternehmertums“. Drei Beiträge zu diesem Themenkreis geben einen Überblick über die Abstammung des Unternehmers in unserer Gesellschaft. Hierzu werden begriffliche Unterscheidungen zwischen dem Händler, dem Unternehmer, dem Kapitalisten und dem Manager herausgearbeitet. Weiterhin werden Ausführungen zu den Funktionen der Unternehmerschaft gemacht. Dieses Kapitel schließt mit einem Beitrag über Walter Rathenau als Multi-Entrepreneur. Alle Beiträge dieses Kapitels lassen durch die Formulierung ihrer Titel Interessantes erwarten. Dieser Erwartung wird aber nur ansatzweise Rechnung getragen.

Das zweite Kapitel befasst sich in vier Beiträgen mit dem „Unternehmertum zwischen Rebellion und Innovation“. Im ersten Beitrag wird exemplarisch der Versuch unternommen, am Beispiel von drei Unternehmern und einem Manager die Gratwanderung von Erfolg und Scheitern aufzuzeigen. Die weiteren Artikel des zweiten Kapitels zeigen an ausgewählten Beispielen konstruierte Attribute des Unternehmertums auf. Wer sich die Mühe macht, sich durch diese Konstruktionen „durchzukämpfen“ wird interessante Anregungen finden können.

Das dritte Kapitel enthält drei Beiträge und befasst sich mit „Markt, Risiko und Moral“. Im ersten Beitrag wird versucht, das Risiko des Unternehmers im Zusammenhang mit sog. Netzwerkbeteiligten im Sinne einer ausgewählten Stakeholderbetrachtung transparent zu machen. Der zweite Beitrag befasst sich umfangreich mit der Frage „Worin besteht die Verantwortung der Unternehmen?“. Der dritte Beitrag versucht mit einer Standortbetrachtung von Unternehmen, Markt und Moral eine neue politische Ökonomie zu skizzieren. Alle drei Beiträge geben dem Leser Anregungen zum Unternehmertum im Spannungsfeld zwischen Markt, Risiko und Moral.

Das vierte Kapitel ist überschrieben mit „Zukunftsperspektiven des Unternehmertums“ und enthält drei Beiträge. Allen drei Beiträgen gemeinsam ist eine verständliche und kluge Auseinandersetzung mit den Zukunftsperspektiven. In diesem Kapitel liegt eine Stärke des Buches.

Insgesamt bilden die Autoren mit dem Werk über das Unternehmertum ein breites Spektrum ab. Wie bei vielen Herausgeberwerken anzutreffen, wechselt die Lesbarkeit von verständlich und interessant bis hin zu überflüssig. Ohne einzelne Beiträge hierbei gesondert hervorzuheben, bleibt nach Lektüre des Herausgeberwerkes der Eindruck haften, dass sich der interessante Titel „Unternehmertum – Vom Nutzen und Nachteil einer riskanten Lebensform" oft nicht mit den zum Teil in einer sehr komplexen Formulierung verfassten Einzelbeiträgen deckt. Eine Erklärung dafür könnte die Auswahl der Autoren sein. Wenn die überwiegende Mehrheit der Autoren nicht Ökonomen sind, dann führt dies – wie bei dem zu besprechenden Buch festzustellen – zu einer möglichen Enttäuschung beim Leser. Daher bleiben Zweifel, ob diese Buch zu einer Versachlichung der kontroversen Diskussionen über das Unternehmertum beitragen wird.

KONTAKT

Dr. Jürgen Wegmann

mail@prof-wegmann.de

REZENSION ZU:

Josef Wieland (Hrsg.): Behavioural Business Ethics.

Psychologie, Neuroökonomik und Governanceethik

Studien zur Governanceethik, hg. von Josef Wieland, Band 8, Metropolis Verlag, Marburg 2010.

Text: Ewald Stübinger

Die Erkenntnisse der neueren empirischen Neurowissenschaften haben vielfältige Auswirkungen auf Bereiche, die weit über das engere Gebiet der Hirnforschung hinausweisen. Sie stellen die Annahme, dass der Mensch ein auf seinen eigenen Vorteil bedachtes, nutzenmaximierendes Wesen sei, grundlegend in Frage. Der Sammelband zu „Behavioural Business Ethics" (BBE), der auf ein Rundgespräch im Jahr 2008 in Konstanz zurückgeht, stellt sich dieser Herausforderung *zum einen* im Hinblick auf die Wirtschafts- und Unternehmensethik im allgemeinen und *zum anderen* in bezug auf den vor allem mit dem Namen Josef Wieland verbundenen Ansatz der Governanceethik. Grundlegend ist dabei die Einsicht, dass den – bewussten wie unbewussten – *psychologischen* Faktoren auch im Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik mehr Bedeutung als bisher zugemessen werden sollte. Für die klassische Ökonomik bedeutet dies die grundsätzliche Infragestellung ihrer rationalistischen Modellannahmen (homo oeconomicus etc.). Die neun Beiträge des Bandes zeichnen sich durch Professionalität und ein hohes Reflexionsniveau sowie durch eine Pluralität an unterschiedlichen Themen, Fragestellungen und Zugangsweisen aus, wobei es in den beiden ersten Teilen vor allem um den Einfluss psychologischer Faktoren beim menschlichen Entscheidungsverhalten und deren Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Bereich geht, während der dritte Teil nach

den gesellschaftstheoretischen Bedingungen der Conditio humana fragt.

Der Beitrag von *Josef Wieland* (S. 17-34; fälschlich unter „Vorwort" rubriziert) stellt in einer kompakten Übersicht verschiedene Erklärungsmodelle moralischen Verhaltens vor und fragt nach dem Verhältnis von BBE und der Governanceethik. Wieland befürwortet eine Weiterentwicklung der Governanceethik in der Weise, dass den Emotionen als der zentralen Erklärungseinheit der sozialpsychologisch ausgerichteten Neurowissenschaft eine eben solche Bedeutung zuerkannt werden sollte wie der Rationalität. Die (scheinbare) Dichotomie zwischen Rationalität und Emotionalität sollte überwunden werden zugunsten des „Zusammenhang(s) von moralischer Begründung und Routine, von Vernunft und Emotion, von moralischer Diversifität und Universalität und von empirischen und intelligiblen Formen" (29). Da institutionelle und organisatorische Formen wie Unternehmen und Regierungen auch als intelligible Entitäten aufzufassen sind, sind auch diese in ihrer komplexen Wechselwirkung mit psychologischen Dispositionen zu untersuchen. Auf diese Weise gelingt es Wieland, seinen ursprünglich stark strukturellen Ansatz der Governanceethik für psychologische Faktoren zu öffnen.

Grundsätzliche Kritik an der Rational Choice-Theorie der klassischen Ökonomik wird in dem Beitrag von *Birger P. Priddat* geübt (S. 35-61). Indem diese Theorie auf stabilen Präferenzordnungen der Individuen basiert, stellt sie selbst „eine Theorie der Ordnung von Emotionen" (41) dar. Priddat zeigt auf, dass darin eine implizite *normative* Annahme enthalten ist, weil das Wissen um die eigene Präferenzordnung dem Individuum zugerechnet bzw. ihm Verantwortlichkeit zugeschrieben wird. Die Ergebnisse der empirischen Verhaltensökonomie würden die Forderung nach einer Ersetzung des homo oeconomicus durch den „*homo reciprocans*" (46) bestätigen, oder anders formuliert: „Menschen sind kooperativ ... Kooperatives (soziales) Verhalten führt zu höherem Gewinn für alle Beteiligten." (46) Wenn Vertrauen in fremde Partner, Transparenz und Fairness transaktionssenkende Institutionen sind – und sich folglich im Wirtschaftsleben positiv auswirken -, dann ist nicht nur das nutzenmaximierende Rationalitätsmodell der klassischen Ökonomik infragegestellt, sondern es muss auch gefragt werden, wie die wirksamen moralischen Faktoren so interpretiert werden können, dass sie gerade auch in ihren affektiven Komponenten dem Individuum als verantwortlichem Entscheidungsträger zugerechnet werden können. Hier sieht Priddat eine neue Herausforderung auf Ökonomik und Wirtschaftsethik zukommen.

Der „Nachtseite" der Rationalität, der Verdrängung von Moral, widmet sich der Beitrag von *Marc C. Hübscher* (S. 63-101). Anhand der Experimente von Zimbardo und Bandura, die sich durch die Ereignisse in My Lai und Abu Ghraib bestätigt haben, macht Hübscher darauf aufmerksam, dass die Verdrängung von Moral nicht allein der Entscheidung des Individuums obliegt, „sondern auch oder genauer im besonderen Maße den regelsetzenden Instanzen" (85). Folglich hängt prosoziales Verhalten nicht allein an der moralischen Disposition des Individuums, sondern vor allem an der „originären Lebenswelt" (87), in der der einzelne sich bewegt. Primär ist das Bedürfnis des Individuums, als moralische Person geachtet zu werden („Recht auf Rechtfertigung"). Die moralische Einstellung hängt demnach stark von der sozialen Umgebung ab, ob und unter welchen Bedingungen die Achtungserwartung erfüllt wird. Hübscher fordert eine „rechtfertigungsfordernde und -fördernde Unternehmenskultur", die als „Bindeglied zwischen formalen Institutionen und individueller Selfgovernance" (96) fungiert. Dies impliziert eine kritische Sichtweise sowohl gegenüber einer das Individuum moralisch überfordernden Tugendethik als auch gegenüber einer Governanceethik, die die gesellschaftstheoretischen Erwartungen und Voraussetzungen zu wenig berücksichtigt.

Eine Alternative zum Rational Choice-Modell der Ökonomik entwerfen *Markus Becker* und *Nils Stieglitz*, indem sie eine Logik der Angemessenheit als Basistheorie für Unternehmen ausarbeiten (S. 103-130). Während das Rational Choice-Modell von einer Logik der Kalkulation bestimmt ist, um nach der für den Akteur vorteilhaftesten Entscheidung zu suchen, ist für die Logik der Anerkennung die Identität der Person zentral. Die Entscheidungsfindung geschieht hierbei durch die Anwendung von Regeln, welche in Kohärenz zur Identität der Person stehen, auf eine jeweils bestimmte Situation. Regeln, soziale Identität sowie Wahrnehmen von Situationen werden von Becker und Stieglitz erläutert und in ihrer wechselseitigen Vernetztheit dargestellt. Damit wollen die Autoren dem Vorwurf begeg-

nen, die Logik der Angemessenheit sei unpräzise und schwierig zu operationalisieren. Koordination, die auf stabilen Verhaltenserwartungen ex ante – statt: ex post – basiert, wird zur zentralen Aufgabe für Organisationen. Die darin sich manifestierende soziale Identität von Personen und Organisationen führt zu stabileren Kooperationsformen, da diese wiederum auf analoge Organisationen übertragbar sind. „In the logic of appropriateness, agents form expectations of the behaviour of others by observation over time, and by transferring such observation to other agents that hold the same identity." (124) Ökonomische Theorie wird von Becker und Stieglitz im Kontext von Organisationsverhalten mit Psychologie und Soziologie verbunden.

Einen moralökonomischen Zugang zur Führung, dem Management und der Kontrolle organisationeller Wissensprozesse bietet der Beitrag von *Sebastian Pforr* (S. 131-165). Von besonderer Relevanz auch für Unternehmen wird das implizite Wissen angesehen, das sich in Metaphern, Analogien, Modellen und Narrationen artikuliert. Es ist für den Erfolg von Kooperationsprojekten und ihrer Dauerhaftigkeit ausschlaggebend. Pforr stellt insbesondere die Gerechtigkeitswahrnehmung in den Vordergrund: „Wenn Mitarbeiter strategische Entscheidungsprozesse als fair und gerecht erleben, erzeugt dies Vertrauen und lässt Bindung entstehen. Vertrauen und persönliche Bindung wiederum erzeugen die Bereitschaft und eine Haltung, persönliches Wissen ohne strategisches Kalkül in Kooperationsprojekte mit einzubringen, was sich final in der Leistungsfähigkeit der Unternehmung niederschlägt." (145) Zugleich erzeugt bzw. verstärkt diese Gerechtigkeitswahrnehmung intrinsische Motivation. Dabei geht es Pforr nicht um eine Entgegensetzung von intrinsischen und extrinsischen Anreizen, sondern darum zu zeigen, dass für kreative und innovative Lösungen das Zusammenwirken von ökonomisch-materiellen und moralisch-immateriellen Anreizen, „die ihrerseits immer auf intrinsische Motive zurückgehen" (159), die beste Voraussetzung darstellt. Angesichts der weitreichenden Konsequenzen, die sich hieraus ergeben, fordert der Autor „weitere Forschungen im Zusammenhang mit der kulturellen Governance von Innovationen und Innovationsnetzwerken" (160).

Die Bedeutung von psychologischen Verträgen stellt *Alexander Brink* (S. 167-197) heraus. Angesichts des hohen Grades an Unsicherheit, der bei Transaktionen in der Regel gegeben ist, erweist sich „die Kunst, ein Versprechen zu geben und dieses zu halten" (168), als ein zentraler Faktor. Da Unsicherheit und Komplexität die Vertragsgestaltung und -durchsetzung erschweren, sind Vertragsverletzungen eher der Normalfall als die Ausnahme. Brink stellt die verschiedenen Formen von Vertragsverletzungen vor (Versehen, Spaltung, Bruch) und verweist auf deren negative Auswirkungen, die sich auf seiten des Individuums in weniger Vertrauen in die Beziehung, in einer geringeren Arbeitszufriedenheit und einem häufigeren Wechsel des Arbeitsplatzes niederschlagen. Brink votiert für eine „vertragstheoretische Erweiterung der Governanceethik um die psychologischen Verträge" (191) und fordert nichts weniger als eine „*verhaltensorientierte bzw. psychologische Wende* in der Wirtschafts- und Unternehmensethik" (191).

Einen gegenüber den anderen Beiträgen deutlich unterschiedenen Zugang zur (Governance-)Ethik bietet der Aufsatz von *Hans G. Ulrich* (S. 199-232). In Abgrenzung zu kognitiv-rationalen Ethikansätzen (Diskursethik, Vertragstheorie usw.) entwickelt Ulrich ein *theologisches* Ethikverständnis, das das „Ethos" als den Ort der gemeinsamen menschlichen Lebensform ins Zentrum rückt, spezifiziert durch dessen „Bestimmtheit durch die *Geschichte* Gottes mit den Menschen" (205). Die Aufgabe der Ethik ist demnach „die kritische Reflexion dessen, was die bestimmte menschliche Lebensform ausmacht, die Menschen *anerkennen* können und in der sie sich finden können" (206). Der Begriff der Ökonomie wird theologisch erweitert, indem die „Ökonomie Gottes" zum Fundament gemacht wird, exemplarisch sichtbar an den biblischen Geboten Gottes als der Einweisung in eine bestimmte Lebensform. Im Unterschied zu einer Normen- oder Tugendethik hat dieses Ethos, wie Ulrich es konzipiert, explorativen Charakter. Es beinhaltet mit dem Sich-Einlassen auf eine bestimmte Lebensform zugleich immer auch Veränderung und Umkehr sowie Differenz und

Pluralität. Mit der „Ökonomie Gottes" zielt Ulrich nicht auf Gott als einen obersten Gesetzgeber der Lebenswirklichkeit. Vielmehr geht es um das „Präsenthalten des Bestimmt- und Geprägtwerdens menschlichen Lebens, das sich inhaltlich als geschöpfliches Leben fassen lässt" (219). Dadurch wird ein Rahmen der conditio humana gesetzt, der die Lebensbereiche weder inhaltlich fixiert (im Sinne einer Gebotsethik) noch deren Differenzierung und Funktionalität aufhebt, sondern zu einer Suche nach Realisierungsformen einer humanen Lebenswirklichkeit anregt. Wie diese konkret aussehen könnte, wird eher angedeutet als ausgeführt (z.B. „für andere sorgen können", Recht auf Lebensunterhalt). Wie angesichts einer Pluralität und Partikularität von unterschiedlichen Ethosformen zu übergreifenden Lösungen gelangt werden kann, bleibt eine spannende Frage hinsichtlich dieses Ansatzes.

Mit der anthropologischen Fundierung der zunehmenden Ambivalenzen der Modernisierungsprozesse des 21. Jahrhunderts (Technisierung, Beschleunigung, Verwissenschaftlichung, Subjektivierung) setzt sich *Reinhard Pfriem* (S. 233-253) auseinander. Der Autor konstatiert eine Gewichtsverschiebung von der Produktions- zur Konsumseite mit der bedenklichen Konsequenz, dass über eine Erlebnisinszenierung sich eine konsumbezogene Weltanschauung etabliert, die sich immer stärker zur Verschwendung hin entwickelt. Die weit reichenden Folgen sind: „materielle Güterausstattung und Lebensglück werden verwechselt, der Konsumismus vom Standpunkt einer Produktion, die ihren Absatz sucht und dabei auf wachsende Schwierigkeiten stößt, zum gepredigten Lebensmodell." (240) Behaviorismus und Neurowissenschaften tendieren nach Pfriem zu einer „*Naturalisierung der Subjektivität*" (241). Im Gegenzug hierzu fordert der Autor eine Stärkung von Verantwortungs- und Tugendethik, die den Menschen vor allem gegenüber der Maschine abgrenzt. Interaktionsökonomik ist „unter heutigen ökonomischen Bedingungen das Gebot der Stunde" (249), wofür Aufmerksamkeit, Anerkennung und kulturelle Hegemonie die entscheidenden Faktoren sind. In dieser Richtung müsste nach Pfriem eine Neuformulierung des ökonomischen Problems erfolgen. Pfriems Beitrag ist ein emphatisches Votum für die Bedeutung der Kultur, die sich einer materialistischen sowie idealistischen Reduktion gleichermaßen verwehrt.

Dem virtuellen Finanzmarktkapitalismus und seiner Verbindung mit der menschlichen Natur ist der Beitrag von *Michael Schramm* (S. 255-275) gewidmet. Der Autor setzt sich kritisch mit der These auseinander, dass nicht die Gier von Börsenmanagern das eigentliche Problem sei, sondern falsch gesetzte Rahmenbedingungen. Schramm versucht demgegenüber zu zeigen, dass der Konstruktivismus unserer Wahrnehmungen und die zunehmende Virtualität des Finanzmarktkapitalismus sich wechselseitig verstärken. Die virtuelle Unendlichkeit des Finanzmarktkapitalismus trifft auf eine Disposition des Menschen, die „die menschliche Irrationalität nochmals systematisch erhöht" (269), mit weit reichenden, drogenartigen Folgen: „Eine virtuelle und quasireligiöse Unendlichkeit verdreht uns den Kopf." (269) In einer solchen Situation handeln Menschen vermehrt irrational, d.h. nicht der Logik der Situation entsprechend. Da auf der einen Seite die „naturalen Unbeliebigkeiten menschlicher Existenz" (272) nicht ignoriert werden dürfen und auf der anderen Seite weder bloße Verfahrensethiken noch materiales Naturrecht angesichts der pluralistischen Verfasstheit der modernen Gesellschaft überzeugen können, bleibt die Frage, „(W)ie bekommen wir Virtual Capitalism und Human Nature unter einen Hut?" (272), offen.

Die in dem Sammelband vereinigten Beiträge bieten eine Vielzahl an interessanten Aspekten und Anregungen auf hohem Niveau. Auf dem Hintergrund neuerer Erkenntnisse der BBE erweitern sie das klassische Themenspektrum der Wirtschafts- und Unternehmensethik (Moral, Vertrauen, Gerechtigkeit, Anerkennung usw.) vor allem um die Bedeutung von Psychologie, Emotion und subrationalen Faktoren. Dem Band gelingt es auf überzeugende Weise, Ökonomik, Ethik, Anthropologie, Soziologie und Psychologie miteinander zu verknüpfen. Lediglich mancher formaler Mangel hätte bei sorgfältigerer Korrektur vermieden werden können (z.B. Schreibfehler im Inhaltsverzeichnis zu J. Wielands Beitrag; außerdem als „Vorwort" in Kopfzeile bezeichnet; S. 159 Ende zweiter Absatz hört Satz mit „und" auf). Den positiven Gesamteindruck kann dies freilich nicht schmälern.

KONTAKT

Ewald Stübinger

Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

stue@hsu-hh.de

REZENSION ZU:

Michaela Haase, Sabine Mirkovic, Olaf J. Schumann (Hrsg.): Ethics Education.

Unternehmens- und Wirtschaftsethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung

sfwu Band 22, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2011.

Text: Peter Seele

Sowohl die Wirtschaft, als auch die Ethik ist menschengemacht. Diese Grundvoraussetzung (welcher der republikanische Ex-Vizepräsident Dick Cheney übrigens widerspricht, wenn er die Wirtschaftskrise als Naturkatastrophe qualifiziert) ist nicht nur wichtig für die Frage der Verantwortlichkeit, sondern auch für die der Prävention. Wenn man also etwas ändern möchte – und die Skandale in der Wirtschaft sprechen für den notwendigen Wunsch einer Änderung zum Besseren – ist der erste (und vermutlich einzige) Ansatzpunkt der Mensch und damit sein Denken und Handeln.

Versuchen Gesetze, Ethik-Kodizes oder Richtlinien der guten Unternehmensführung die bestehenden Umstände zu steuern, so ist – zumindest entwicklungspsychologisch – dieses Unterfangen mehr am Handeln denn am Denken orientiert. Es wäre also zu fragen, wie das Denken derjenigen, die jetzt handeln, entstanden ist. Und: Wie kann man das Denken derjenigen, die zukünftig Entscheidungen in der Wirtschaft treffen, zu höherem Verantwortungsbewusstsein für soziale und umweltethische Aspekte schulen? Hier kommt die Bildung ins Spiel und insbesondere die fachliche Hochschulbildung. Vermehrt werden prominente Stimmen laut, die das Debakel der gegenwärtigen Finanzkrise und der skandalösen Extremfälle einer unreflektierten und von fragwürdigen Werten geprägten Managementausbildung zuschreiben. Im Englischsprachigen wird die Frage nach der ethischen Bildung von Wirtschaftsstudierenden im polaren Feld zwischen ‚stand-alone'-Kursen und

‚ethical infusion' diskutiert. Geht es bei ersteren darum, auf der Ebene eines distinkten Lehrangebots Ethik und Wirtschaftsethik zu vermitteln, so wird nach dem Infusionsmodell angestrebt, das gesamte Curriculum ethisch anzureichern, so dass in allen Lehrveranstaltungen die ethische Dimension enthalten ist. Beide Sichtweisen haben ihre Vor- und Nachteile, doch ist die Diskussion stark auf die englischsprachige Bildungswelt fokussiert. Umso erfreulicher ist der vorliegende Band, dessen Wert zweifach zu betonen ist: Zum einen wird die Diskussion über „Ethics Education" auch für den deutschsprachigen Raum beleuchtet. Zum anderen bietet der Band Informationen auf transnationaler Ebene, wie dies etwa durch die Vorstellung der auf den „Global Compact" der Vereinten Nationen basierenden „Principles for Responsible Management Education" *(A. Rasche)* geschieht.

Der Band „Ethics Education" ist hervorgegangen aus dem ersten „Ethics Education Workshop", dessen deklariertes Ziel es war, die Diskussion im deutschsprachigen Raum anzuregen. Positiv ist dabei neben disziplinär unterschiedlichen Provenienzen der Autoren insbesondere auch der Perspektivwechsel von theoretischen Beiträgen und Praxisbeiträgen (insb. *C. Rauch, H. Austmann*), in denen die Herausforderungen in Unternehmen behandelt werden. Der Band ist aufgebaut in zwei Teile. Der erste Block mit fünf Beiträgen behandelt Zugänge zur Ethik Ausbildung aus Theorie und Praxis, der zweite Prinzipien, Konzeptionen und Beispiele ethischer Ausbildung. Einige Beiträge sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Der Beitrag von D. Horster öffnet den philosophischen Horizont mit einer grundsätzlichen Behandlung von moralischem Urteilen und Handeln. Er behandelt die kantschen Prinzipien der Ausführung sowie der Beurteilung und unterscheidet (mit Sacrano) in einem Bezug zur gegenwärtigen Diskussion zwischen motivierenden und normativen Gründen.

W. Pfannkuche behandelt in seinem Beitrag den Einfluss der Globalisierung auf die Ethik. Ausgangsthese ist das Zusammenwachsen von Staaten und die Notwendigkeit von Kooperationen, um den ökologischen, ökonomischen und politischen Herausforderungen Herr zu werden. Pfannkuche, dem man vielleicht das aktuelle Wiedererstarken der Nationalstaatlichkeit vorhalten könnte, spricht sich aus für eine Globalgesellschaft mit einer Globalethik und fragt nach den gemeinsamen philosophischen Ressourcen für eine solche Vision.

Ebenfalls die globale Ebene im Blick hat der Beitrag A. Rasches, der die „Principles for Responsible Management Education" (PRME) vorstellt. Anders als Pfannkuches Vision einer Globalethik setzen die PRMEs auf Selbstverpflichtung der Ausbildungsinstitutionen im Lichte des Global Compact. Die sechs Prinzipien funktionieren dabei wie ein „Gehstock", der Bildungseinrichtungen zusätzliche Stütze und Orientierung gibt, wie verantwortungsvolle Managementausbildung umgesetzt werden kann. Besonders erfreulicher Nebeneffekt dabei ist die Teilhabe an einem internationalen Netzwerk von Bildungseinrichtungen der wirtschaftsbezogenen Fachausbildung. Hier lassen sich besonders gelungene Beispiele diskutieren wie auch Fehler, die nicht jeder selber machen muss. Kritisch an den PRMEs bleibt anzumerken, dass es keine ‚bissigen' Sanktionen gibt, wenn eines der Prinzipien verletzt wird. Da es aber darum geht, die Nachricht der verantwortungsvollen Ausbildung zu bislang weitestgehend tauben Ohren zu bringen, ist jede Form von Sensibilisierung positiv zu bewerten, auch wenn die Governancemechanismen noch ausgebaut werden können.

Einen ebenso naheliegenden wie bisher wenig diskutierten Ansatz stellt Matthias Schmidt vor, der Ethics Education als gemeinsames Projekt von Hochschulen und Studierenden beschreibt. Eine Ausgangsthese dabei ist es, dass nicht ethisches Wissen per se gelehrt werden müsse, sondern ethische Reflexionskompetenz und eine ethisch „belastbaren" Urteilskraft trainiert werden müssten. Als Format der Erweiterung schlägt Schmidt vor, sich aufgrund der geringen Autonomie von Hochschullehrern, jenseits des Lehrplans für ethische Bildung einzusetzen, die ‚nach und nach die Lehrpläne an den Hochschulen beeinflussen kann'. Als beispielhaft führt er die (eigene) „Consulting Akademie Unternehmensethik" sowie die „Transatlantische Doktoranden-Akademie zur Unternehmensverantwortung" von T. Beschorner an, die eine Plattform bieten, sich mit ‚unternehmensethischen Aspekten in Wissenschaft und Praxis auf der Höhe der Zeit' auseinanderzusetzen.

In der Summe bleiben zwei Herausforderungen für die Ethics Education bestehen, welche in dem vorliegenden Band zwar thematisiert und diskutiert

werden, aber dennoch als weiteres Desiderat für die Debatte angesehen werden können. 1. Welche Inhalte, welche Formate und didaktischen Methoden können als geeignet für die ethische Profilierung von Studierenden wirtschaftsbezogener Fächer anerkannt werden? Und 2. wie ist mit der kulturellen Einbettung der ethischen Ausbildung umzugehen? Formate und Methoden lassen sich nicht ‚mainstreamen' und darin dürfte womöglich ein Vorteil zu sehen sein, da die Ausbildungsprogramme der Hochschulen und Universitäten zu deren Produktportfolio zählen, über welches nationale oder transnationale Instanzen wie bundespolitische oder nationenvereinte Organisationen keine bindende Autorität haben. Dieser Grundvoraussetzung werden die PREMs gerecht, indem sie freiwillig sind und empfehlenden Charakter haben. Mithin sind die einzelnen Hochschulen, Fakultäten und Institute aufgefordert, sich ihre eigenen Gedanken zum Thema „Ethics Education" zu machen und mögliche Inhalte am besten mit Studierenden zusammen zu entwickeln und umzusetzen. In diesem Zusammenhang ist auch auf die Initiative "10 Credits – Ethik für alle?!" des studentischen Netzwerks für Wirtschaftsethik SNEEP hinzuweisen, deren Ziel es ist, insgesamt zehn studienabschlussrelevante Credit Points in ethikbezogenen Veranstaltungen zu belegen. In dieser Richtung ist auch zu diskutieren, inwieweit das alt-europäische Modell eines Studium Generale im Sinne eines obligatorischen Komplementärstudiums zu jener von M. Schmidt geforderten ethischen Urteilsbildung beitragen könnte.

Die Diskussion um „Ethics Education" ist also in vollem Gange und der vorliegende Band bietet einen Überblick über die verschiedenen Diskussionsstände im deutschsprachigen Raum mit Bezug zu transnationalen Initiativen und zur Wirtschaftspraxis und ihren Erfordernissen. Wünschenswert wäre vielleicht ein Beitrag eines Hochschuldidaktikers oder Rektors gewesen, wie die praktische Umsetzung aussähe. Doch man darf erwarten, dass das Herausgeberteam und die damit assoziierte „International Working Group on Business Ethics Education (IWBEE)" das Thema weiter verfolgen und beforschen wird.

KONTAKT

Peter Seele

USI – University of Lugano

peter.seele@usi.ch

Four Seasons at One Day

EBEN Research Conference vom 8.–10. Juni in Dublin

Text: Michael S. Aßländer

Wer aus den sommerlich warmen Gefilden Kontinentaleuropas anreisend die Ankündigung des Piloten: „ground temperature in Dublin about 13 degrees“, für einen Hörfehler gehalten haben mochte, der nicht zuletzt dem deutlichen irischen Akzent des Piloten hätte geschuldet sein können, sah sich nach der Landung schnell eines besseren belehrt. Man hätte gut daran getan, die alte britische Anweisung: „Packen Sie für einen englischen Sommer“ ernster zu nehmen. Zwar blieb dem fröstelnden Besucher der Trost, dass sich das Wetter stündlich änderte, allerdings durchaus auch wieder zum schlechteren. Da sich das Wetter aber bekanntlich nicht ändern lässt, musste man sich auch als in Wetterwechseln unerfahrener Kontinentaleuropäer wohl oder übel mit den Besonderheiten des irischen Inselwetters anfreunden. Dennoch fiel es einigen schwer, die stoische Einstellung der Einheimischen zu teilen. „Four seasons at one day“ war nun doch nicht jedermanns Sache.

Versöhnlich hingegen stimmte die nahezu sprichwörtliche irische Gastfreundschaft, vorausgesetzt man mag Guinness und irischen Folk. Wer sich trotz des dichten Konferenzprogramms die Zeit nahm, einen abendlichen Abstecher in den legendären Dubliner Pub-Distrikt Temple Bar zu unternehmen, fand beides reichlich. Trotz Wirtschaftskrise und Rezession scheint die Stimmung unter den Iren ungetrübt. Und so begegnete man in Dublins Altstadt, abgesehen von einigen Konferenzteilnehmern, in der Mehrzahl vor allem den sanges- und trinkfreudigen Einheimischen.

Auch die Unterbringung der Konferenzteilnehmer bot einiges an Überraschungen. So war der Großteil der Konferenzteilnehmer im alt-ehrwürdigen Dublin Trinity College untergebracht. Unglücklicher Weise waren die Zimmer zwar ebenfalls alt dafür aber leider nicht ehrwürdig. Sah man jedoch über die Jugendherbergsatmosphäre der Gästezimmer, das Schlangestehen an der Gemeinschaftsdusche und das eher unspektakuläre Frühstück in der College Mensa hinweg, punktete der Campus durch seine zentrale Lage und seinen großen abgeschlossenen und ruhigen Innenhof. Da die Konferenz entgegen der ursprünglichen Planung nicht am College selbst, sondern in den Räumen der „Chartered Accountants Ireland“, unweit des Campus stattfand, bot sich so den Teilnehmenden allmorgendlich zudem die Gelegenheit zu einem kleinen Spaziergang über den Campus – der sich je nach Wetterlage einmal gemütlicher und einmal weniger gemütlicher gestaltete.

Allerdings muss man fairer Weise betonen, dass sich der Umzug in die Konferenzräume der „Chartered Accountants“ – verglichen mit der doch eher spartanischen Ausstattung des Trinity Collegs – als wahrer Glücksgriff erwies, der die Inkaufnahme des ein oder anderen Regenschauers auf dem Weg dorthin bei weitem rechtfertigte. Neben vier großen Hörsälen umfassten die Räumlichkeiten zahlreiche gut ausgestattete Seminar- und Konferenzräume. Trotz der leicht chaotischen Organisation vor Ort, stellte sich so dennoch zügig eine vergleichsweise gute Arbeitsatmosphäre ein, die es erlaubte, das Tagungsthema der diesjährigen Research-Conference „Does Integrity Matter“ in zahlreichen

Abschlusspanel der EBEN Research Conference in Dublin

Oben: EBEN Präsident Anthony Gortzis und vormalige EBEN Präsidentin Heidi von Weltzien Høivik in Dublin
Unten: Marvin Brown währen der Schlussdiskussion

Workshops und Plenary Sessions aus verschiedenen Blickwinkeln zu bearbeiten.

Nach der obligatorischen Begrüßung durch die Veranstalter und EBEN Präsident Anthony Gortzis war der Mittwoch vor allem der Workshop-Arbeit gewidmet. In jeweils vier parallelen Workshops wurden in drei Vortragsrunden aktuelle Forschungsergebnisse der Wirtschafts- und Unternehmensethik diskutiert, so unter anderem in den Bereichen „Leadership“, „Sustainable Tourism“, „Media and Compliance“, „Stakeholder-Theory“, „Socially Responsible Investment“, „Integrity“, „Corporate Social Responsibility“, „Research Integrity“ und „Philosophy and Culture“. Mit Ausnahme zweier paralleler Workshops zum Thema „Business Ethics Education“ und „Writing and Publishing“ fanden die Vorträge in den beiden darauf folgenden Tagen durchgängig in einer Plenumsveranstaltung statt. Obwohl dies seitens einiger Teilnehmer mit dem Hinweis darauf kritisiert wurde, dass so der Anspruch einer Research Conference, laufende Forschungsarbeiten im Kollegenkreis ausführlich diskutieren zu können, verloren gehe, zeigten sich jedoch gerade die Plenumsteilnehmer als ausgesprochen diskussionsfreudig mit der Folge, dass die Zeitplanung der einzelnen Plenums-Sessions mitunter deutlich durcheinander geriet. Ebenfalls umstritten war auch das Experiment, einzelne Workshopbeiträge des vorangegangenen Tages in Form von Kurzbeiträgen nochmals im Plenum vorzustellen, um so allen Teilnehmenden die Möglichkeit zur Diskussion zu bieten. Durch dieses neue Format sollten insbesondere Praktiker angesprochen werden, denen so eine komprimierte Übersicht über die aktuelle Forschungslandschaft geboten werden sollte. Allerdings sprengten die zahlreichen Diskussionen im Nachgang zu den einzelnen Beiträgen bei weitem den vorgesehenen Zeitrahmen, so dass die ursprüngliche mit diesem Format verfolgte Intention schnell verloren ging.

Mit annähernd hundert Teilnehmenden war die Tagung für eine Research Conference ausgesprochen gut besucht. Dabei fanden neben zahlreichen europäischen Wissenschaftsvertretern auch Kollegen aus den USA, dem Libanon, Malaysia, Australien, Taiwan, Singapur, Nigeria und Kanada den Weg nach Dublin. Trotz der zahlreichen Abenteuer die die Teilnehmenden in Sachen Wetterkapriolen und Unterbringung zu bestehen hatten, hinterließ die Tagung insgesamt einen guten Eindruck. Mag man auch die ein oder andere Kritik an die Verantwortlichen richten können, so ist es ihnen dennoch gelungen eine attraktive Konferenz zu realisieren und – und das ist das Ziel einer Research Conference – Wissenschaftler aus verschiedenen Ländern zum gemeinsamen Gedankenaustausch zusammenzubringen.

KONTAKT

Michael S. Aßländer

Internationales Hochschulinstitut Zittau

asslaender@ihi-zittau.de

Vertrauen und Verantwortung als Fundamente der Ökonomie

Text: Rigo Seidel

Vertrauen und Verantwortung sind in der menschlichen Gesellschaft und der Ökonomie unverzichtbar. Durch Vertrauen zwischen Akteuren werden Transaktionskosten gesenkt, dem Vertrauen in Form von Reputation wird die Rolle eines Kapital stabilisierenden Faktors zugeschrieben. Verfällt hingegen das Vertrauen, werden Märkte und Werte instabil. Diese Erosion geschieht um vieles schneller als der Aufbau von Vertrauensbeziehungen.

Das Vertrauen als Fundament der Ökonomie war Thema des 7. Forums Menschenwürdige Wirtschaftsordnung an der Akademie für politische Bildung in Tutzing. In seiner Eröffnung konstatierte der gastgebende Leiter der Akademie Prof. Heinrich Oberreuter eine Wiederkehr der Output-Rechtfertigungen der ökonomischen und politischen Akteure. Der Fokus läge auf den Ergebnissen von ökonomischen Entscheidungen, der Weg werde als nachrangig betrachtet. So kommen laut Prof. Oberreuter aktuelle Studien zu dem Ergebnis, dass nur noch etwa die Hälfte der Bevölkerung Vertrauen in die Demokratie setzt und gar nur mehr ein Viertel glaubt, dass die Politiker dem gesellschaftlichen Allgemeinwohl dienten. Aus dieser Vertrauenskrise ergeben sich drängende Probleme für die Authentizität der politischen und wirtschaftlichen Klassen und der Kommunikation mit dem Bürger als eigentlichem Souverän in der Demokratie.

Prof. Ulrich Blum stellte im zweiten Teil der Einführung einen Trend zu einer neuen Übersichtlichkeit fest. Der Präsident des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle sieht bei allen ökonomischen Entscheidungen einen Erkenntnisvorbehalt der Akteure. In der Retrospektive erschienen viele Handlungen als fehlerhaft, die aber mit unvollkommener Information, begrenzter Rationalität und unter der „Schleier der Unwissenheit“ getroffen wurden. In der Ökonomie verwendete technisch-mathematische Modelle stützen sich in der Regel auf Wahrscheinlichkeiten von Ereignissen. Die Unwahrscheinlichkeitswerte werden oft ignoriert. Aber minimale Risiken in Form des „black swan“ können auch trotz ihrer geringen Wahrscheinlichkeit eintreten. Diese Ereignisse lösten in der letzten Finanzkrise aufgrund ihrer Interdependenz eine Lawine aus, die die Finanzmärkte global erfasste. Prof. Blum schlug als Lösungsansatz eine Entkopplung der Systeme und ihrer Risiken vor, ähnlich einer in der Technik verwendeten Form von Sollbruchstellen. Diese könnten negative Anstoßeffekte auf andere Wirtschaftsbereiche zumindest eindämmen.

Die letzte globale Finanzkrise steht in der Tradition vergangener Erschütterungen der Weltwirtschaft. Prof. Harold James von der Princeton University gab in seinem Beitrag einen Überblick über grundlegende Ursachen dieser letzten Krisen. Dabei sind Spannungsfelder wie falsche ökonomische Anreize, eine weltweite Verschuldungskultur und globale Ungleichgewichte im Grunde auch nach der letzten Finanzkrise nicht behoben und bilden den Nährboden für zukünftige Krisen. Die wirtschaftliche Denkweise der reinen Nutzenbetrachtung gewinnt aus seiner Sicht immer stärkeren Einfluss auch im Privatleben. Zudem sei die Dominanz der heutigen Konsumorientierung problematisch. Die wachsende Verschuldung von Individuen und Staaten habe das Potenzial zur nächsten Wirtschafts- und Vertrauenskrise; kurzfristige Interessen würden zu Lasten zukünftiger Generationen durch stetige Neuverschuldung realisiert. Innovative Finanzprodukte und risikointransparente Schulden waren Treiber und Verursacher der Subprime-Hypothekenkrise. Solche Konstrukte waren kreative Neuschöpfungen, die jedoch bereits vor der Krise von einzelnen Vertretern der Zivilgesellschaft und vor allem

(v.l.) Akademiedirektor Heinrich Oberreuter, Wirtschaftshistoriker Harold James, Ulrich Blum (Präsident des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle) und Akademie-Dozent Wolfgang Quaisser

seitens der Vertreter verschiedener Glaubensgemeinschaften scharf kritisiert worden waren.

Prof. Ulrich Hemel vom Institut für Sozialstrategie in Berlin verknüpfte in seinem Vortrag die Vertrauenskrise der Weltwirtschaft mit einer Verantwortungskrise der Persönlichkeiten. Kann, so seine Frage, in den aktuellen Finanzkrisen noch Vertrauen in die fachlichen Fähigkeiten und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme bei Führungspersönlichkeiten aufgebracht werden? Dies sah Prof. Hemel in Anbetracht der verhaltenen und national protektionistischen Aktionen der politischen Mandatsträger zumindest kritisch. Die rein am Bild des rational seinen Nutzen maximierenden homo oeconomicus ausgerichteten wirtschaftlichen Modelle vernachlässigten den Faktor des Vertrauens. Die klassischen Modelle mit dem Dreh- und Angelpunkt des ökonomisch rationalen Verhaltens der Akteure haben sich im Angesicht der Krise als überholt erwiesen.

Eine neue Betrachtung der wirtschaftlichen Prozesse ist daher für Prof. Hemel notwendig. In die Wirtschaftsordnung müssen neben der Allokation von Gütern neue Zielparadigmen eingeführt werden. Das zweckrationale Handeln der Wirtschaftsakteure müsse sich an der gesellschaftlichen Wohlstandsmehrung statt nur am individuellen Gewinnstreben orientieren und auch ökologische und soziale Parameter mitberücksichtigen. Eine Lösung des aktuellen Dilemmas des europäischen Wirtschaftraums sah Prof. Hemel nicht nur in rein wirtschaftlichen Ansätzen, wie beispielsweise den finanziellen Rettungsschirmen zur Stabilisierung der europäischen Währung. Ein Europa 2.0 als Vision einer stärkeren, intrinsisch motivierten Beteiligung und Identifizierung der Europäer betrachtet Prof. Hemel als Aufgabe und Weg aus der Europakrise.

Die globale Kommunikation unterstützte und beschleunigte die Funktionen der Wirtschaft und die Auswirkung der Finanzkrise. Die Rolle der Medien bei der Trendbildung bis hin zum Schwarmverhalten (Animal Spirits) untersucht Prof. Kurt Imhof von der Universität Zürich. Alle Wirtschaftssubjekte streben demzufolge nach steigender Reputation. Aus dieser Reputation speist sich schließlich das für alle Markttransaktionen notwendige Vertrauen. Die direkte Korrelation von Vertrauen und Reputation ist als Common Sense in die Wissenschaft eingegangen, die Messbarkeit dieser sozialen Konstrukte wäre für Imhof der archimedische Punkt, an dem der Hebel zu ihrer direkten Beeinflussung angesetzt werden könnte. Reputation sei der Firnis der Zivilisation, der die Anarchie zurückhält. Sie verhindert eine Anspruchsüberlastung des Rechtstaates und sorgt für freie Handlungskapazitäten.

Einen Wandel der Reputationswahrnehmung stellte Prof. Imhof bei den Medien und den Medienkonsumenten fest. So werde das Vertrauen gegenüber Institutionen und Organisationen zunehmend durch einen Starkult um einzelne Wirtschaftsrepräsentanten ersetzt. Am Beispiel der Deutschen Bank und ihres Vorsitzenden Josef Ackermann sind solche personengebundene Vertrauensprojektionen erkennbar. Die Überformungen durch die Medien verstärken dabei auch volatile Ausschläge in den Aktienkursen; der beauftragte Manager Ackermann steht als Einzelperson für den „Zustand" seiner Institution, der Deutschen Bank. Diese Volatilitäten der Wirtschaftsmedien führen wiederum zu Marktverzerrungen und Bubble-Effekten.

Ulrich Hemel

Jürgen Pfister

Kurt Imhof

Eine Beendigung des Starkults und eine stärkere Betrachtung der wirtschaftlichen Makroebene wären, so Imhof, in der aktuellen Finanzkrise in den USA und Europa ein probates Mittel für die Akteure der Politik und der Wirtschaft gewesen, vorschnelle Entscheidungen zu vermeiden und nicht dem Herding-Effekt zu verfallen.

Die Finanzkrise aus der institutionellen Perspektive einer Landesbank beschrieb Dr. Jürgen Pfister, Chefvolkswirt und Leiter Research der BayernLB. Aus seiner Sicht wurde die Krise verursacht durch unzureichende systemische Regelungen der Rahmenordnung, die Handlungen der einzelnen Finanzmarktakteure sowie die expansive Geldpolitik einzelner Nationalstaaten. Für die Landesbanken stellte der Wegfall der Staatsgarantien 2005 ein zusätzliches Problem dar. Ohne die Ausfallbürgschaft, das „Grandfathering" des Staates und den damit gewährten günstigen Zinssätzen auf den Anleihemärkten waren die Landesbanken zu einer erhöhten Mindestrendite gezwungen. Diese Renditen konnten von den Landesbanken nur auf Märkten mit erhöhten Risiken erzielt werden, was die hohe Wirkung der Finanzkrise auf diese staatlichen Banken erklärt. Die Rolle der Aufsichtsbehörden sah Pfister im Rückblick kritisch, schließlich wären alle relevanten Daten den Kontrollinstanzen bekannt gewesen. Das Risikomanagement auf individueller und staatlicher Ebene habe demzufolge kollektiv versagt. So sieht der Chefvolkswirt der BayernLB die Notwendigkeit der Änderung der Geldmengenpolitik seitens der Regierungen, aber ohne neue restriktive Regulierungen bei den Banken als Ansatz zur Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit und Stabilität der Finanzmärkte.

Welche Rolle die Wirtschaftswissenschaften im Angesicht der vergangenen und möglichen künftigen Finanzkrisen spielen, diskutierten Prof. Thomas Beschorner von der Universität St. Gallen und Prof. Olaf Schumann, Universität Kassel, unter der Moderation von Prof. Michael Aßländer. Über die Frage, ob die Finanzkrise dem Moralversagen einzelner Wirtschaftsakteure oder dem Marktversagen des Finanzsystems geschuldet sei, herrscht auch seitens der Wirtschaftsethik nicht immer Einigkeit. Bei der Analyse der Krisenursachen zeige sich die Schwierigkeit einer philosophisch geprägten Wirtschaftsethik, die vor allem die Ethik der Wirtschaftsakteure beleuchtet, die sich aber nicht, wie in der Betriebswirtschaftslehre oder den Technikwissenschaften üblich, auf vereinfachte Handlungsmodelle stützt. So können auch Philosophenkönige nicht die Rolle der Banker einnehmen: kein Theaterkritiker kann auch ein guter Schauspieler sein.

Die Verantwortung für die Krise wurde von den Akteuren aus Sicht der Wirt-

schaftsethiker nicht übernommen. Symbolhandeln und Verweise auf ökonomische Zwänge statt einer Schuldreflexion lassen an der ethischen Reflexionsfähigkeit der Akteure zumindest zweifeln. So wurde die Gier als gesellschaftlich negativ beurteilte Eigenschaft zu einem ökonomischen Sachzwang verklärt. Dabei sei das Sachzwangargument der Marktlogik aber längst durch das Verhalten der Konsumenten bei FairTrade-Produkten, ihre Forderung nach Nachhaltigkeit in der Produktion oder nach humanen Arbeitsbedingungen widerlegt. Jedoch stützten sich die Modelle der klassischen Wirtschaftswissenschaft noch immer auf den Menschentypus des rein ökonomisch rational handelnden homo oeconomicus. Im Extrem sieht sich die Betriebswirtschaftslehre so sogar als Hüterin der Wirtschaftsethik; alle relevanten ethischen Problemstellungen wären von ihr schon berücksichtigt und in ihre Modellannahmen integriert. Gemäß dieser Vorstellung wäre das Zustandekommen der Wirtschaftskrise somit bestenfalls als Modellfehler zu erklären, die Schuldfrage wäre obsolet. Aus wirtschaftsethischer Sicht stellen solche Krisen und ihre Ursachen für die Diskutanten noch einen erheblichen Forschungs- und Lehrbedarf dar, der aber im deutschsprachigen Raum nicht ausreichend institutionell umgesetzt wird.

Wie gesellschaftliche Verantwortung systematisiert und in Institutionen vergleichbar eingesetzt werden kann, stellte Dr. Annette Kleinfeld in ihrem Vortrag über die ISO 26000 dar. Diese internationale Norm soll die prozessuale Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Organisationen flankieren. Die ISO 26000 ist das Ergebnis einer langjährigen Entwicklung, deren Ziel es war, auf internationaler Ebene gesellschaftliche Verantwortung zu konkretisieren, entsprechende Normen zu formulieren und „Verantwortung“ so für Organisationen implementierbar zu machen. Frau Dr. Kleinfeld, begleitete die Entstehung der ISO Norm als Vertreterin der ISO Working Group und berichtete in Tutzing über den komplexen Entstehungsprozess und die mit der Formulierung eines weltweit gültigen Standards zur Unternehmensverantwortung auftretenden Probleme. Die Schwierigkeiten einer gemeinsamen Definition von kulturübergreifenden Werten und Normen verdeutlichte allein die Entwicklungsdauer der Norm von über 10 Jahren. Dabei ist die ISO 26000 nicht mittels Audits zertifizierbar, das Ziel einer permanenten Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung steht über der einfachen Abarbeitung von Parametern wie bei anderen Normen, beispielsweise der ISO 9001. So zeigten die Ausführungen von Dr. Kleinfeld auch, wie schwierig die Umsetzung von wirtschaftsethischen Ansprüchen in konkreten Organisationsprozessen ist. Zu unterschiedlich sind die Kulturen, Normen und Werte der beteiligten Organisationen.

Dabei sind Parallelen zur Vertrauensbildung und der „Messung“ von Vertrauen erkennbar. So ist die Bedeutung von Vertrauen für Wirtschaft und Gesellschaft offensichtlich, und nicht zuletzt in der vergangenen Wirtschaftskrise wurden die gravierenden Folgen eines Vertrauensverlustes in die wirtschaftlichen Institutionen sichtbar. Es gilt nun, das verlorene Vertrauen wieder zu gewinnen. Auf welche Weise dies geschehen kann und an welche Voraussetzungen dies gebunden ist, hierfür lieferte das diesjährige Forum Menschenwürdige Wirtschaftsordnung zahlreiche Denkanstöße.

KONTAKT

Rigo Seidel

Universität Kassel

rigo_seidel@yahoo.de

» Base of the Pyramid «

Text: Rüdiger Hahn

Bei der Betrachtung unternehmerischer Aktivitäten in Entwicklungsländern standen aus wirtschafts- und unternehmensethischer Sicht bisher häufig unternehmerische Verfehlungen in diesen Ländern im Blickpunkt. Beispielhaft können hierzu jene Aktivitäten der Textilindustrie genannt werden, wie sie in der Diskussion um so genannte „Sweatshops" an die Öffentlichkeit gelangt sind: In Produktionsstätten vorwiegend (süd-)ostasiatischer Zulieferunternehmen wurde (und wird) wiederholt von unakzeptablen Bedingungen, z. B. die Sozial- und Arbeitsschutzstandards betreffend, berichtet. Nicht selten werden jedoch auch als philanthropisch wahrgenommene Aktivitäten, in Unternehmen häufig unter Stichworten wie „Corporate Social Responsibility" oder „Corporate Citizenship" geführt, thematisiert. Dazu zählen unter anderem unternehmerische Freiwilligenprogramme und wohltätige Handlungen wie der Bau und/oder Unterhalt von Schulen, Krankenhäusern, Waisenhäusern und ähnlichen Einrichtungen sowie Sach- und Geldspenden.

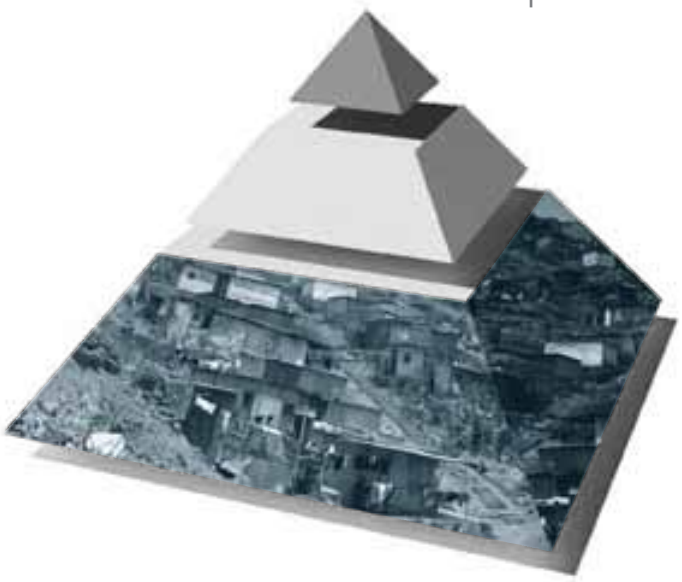
In den letzten Jahren ist das Bevölkerungssegment der „Armen der Welt" – unter anderem forciert durch Stagnationstendenzen in angestammten Märkten der Industrieländer bei zugleich hohen Wachstumsraten in Entwicklungsländern – nun jedoch unter einem weiteren Schwerpunkt in das Blickfeld von Unternehmenspraxis und Forschung gerückt: Unter dem Stichwort „Base (oder Bottom) of the Pyramid" (BoP)werden im internationalen Management innovative Geschäftsmodelle zur Nutzung bisher unerkannter Chancen auf Absatz- wie Beschaffungsmärkten in diesem Bereich diskutiert. Wesentlicher Gedanke dabei ist, dass sich über eine Einbindung der „Armen der Welt" in die unternehmerische Wertschöpfung (als Kunden, Lieferanten, Distributeure o. Ä.) die Verfolgung unternehmerischer Chancen zielgerecht mit dem Bemühen um langfristige Armutsbekämpfung – über philanthropische Bemühungen und klassische Entwicklungshilfe hinaus – verbinden lässt.

Entwicklung des Konzepts

Das diesem Gedanken zugrunde liegende „BoP"-Konzept umfasst Geschäftsmodelle und Ansätze zur erfolgreichen Einbindung bisher weitgehend vernachlässigter Bevölkerungsschichten in unternehmerische Wertschöpfungsketten. Der Begriff „BoP" wurde Anfang des Jahrtausends von C.K. Prahalad und Kollegen geprägt (siehe z.B. Prahalad/Hart 2002, Prahalad/Hammond 2002) und beschreibt zunächst rein deskriptiv die große Menge der am Fuße der Wohlstandspyramide in Armut lebenden Menschen: Nach Schätzungen der Weltbank muss über die Hälfte der Weltbevölkerung von weniger als 2,5 US-$ pro Tag (gemessen in Kaufkraftparität) auskommen und gilt damit als arm (vgl. Hahn 2009a, S. 18).

Über diese rein deskriptive Aussage hinaus illustriert der Ansatz vor allem Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen zur Positionierung auf den relevanten Märkten der BoP. Dabei standen zunächst insbesondere die Absatzchancen und das vielfach unerwartet hohe Marktpotenzial an der BoP für speziell auf die Bedürfnisse dieser armen Bevölkerung ausgerichtete Produkte und Dienstleistungen im Mittelpunkt (vgl. Hammond et al. 2007). Trotz einer Vielzahl erfolgreicher empirischer Fallbeispiele eines solchen gezielten Absatzes an der BoP liegt genau hierin aber zugleich ein wesentlicher Kritikpunkt an „klassischen", d.h. ausschließlich auf den Absatzmarkt fokussierenden BoP-Ansätzen (vgl. z.B. Karnani 2007). So werden zum einen das postulierte Marktpotenzial und zuweilen sogar grundsätzlich die Existenz relevanter Märkte an der BoP in Frage gestellt. Zum anderen wird kritisiert, dass gerade der gezielte Verkauf bestimmter Produkte negative soziale Auswirkungen haben kann, z.B. wenn schlecht informierte und dadurch unter Umständen leicht(er) zu beeinflussende Konsumenten durch die hinzugekommenen Konsummöglichkeiten ihr geringes Einkommen für nicht-lebenswichtige Produkte ausgeben und damit sogar ihr eigenes Überleben gefährden.

Gerade zur Einkommensverbesserung – und damit mittelbar auch zur Schaffung weiterer Absatzmöglichkeiten – scheint daher eine tatsächlich integra-



tive Einbeziehung der BoP in verschiedene Wertschöpfungsstufen unumgänglich. Im Fokus solcher umfassender Integrationsüberlegungen (auch als „BoP 2.0“ oder „integrative BoP“ bezeichnet; vgl. Simanis et al. 2008, Hahn 2009b) stehen daher neben Absatzchancen eben auch mögliche Beschaffungsmärkte der BoP und damit deren Ausstattung mit unterschiedlichen Ressourcen. Folgt man diesen Vorstellungen, dann erscheint es als durchaus angebracht, die BoP nicht nur als potenziellen Absatzmarkt am Ende einer Wertschöpfungskette, sondern eher als deren integrierten Teil mit eigenem Wertschöpfungspotenzial zu betrachten. Dies verspricht die Generierung höherer Einkommen an der BoP bei gleichzeitiger Schaffung zusätzlicher Absatzpotenziale.

Aktuelle Fragestellungen

In den letzten Jahren haben sich die Bemühungen im Rahmen des BoP-Ansatzes wesentlich weiterentwickelt. Neben konzeptionellen Überlegungen äußert sich dies unter anderem in einer Vielzahl empirischer Fallbeispiele insbesondere zu erfolgreichen Geschäftsmodellen, aber auch zu unternehmerischen Fehlschlägen im Segment der Ärmsten der Armen. Darüber hinaus widmen sich verschiedene aktuelle Projekte der Erforschung der Auswirkungen entsprechender Geschäftsmodelle auf die Betroffenen sowie auf verschiedene gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge. So kann eine erfolgreiche Armutsbekämpfung durchaus einer Nachhaltigen Entwicklung dienlich sein, wenn hierdurch gerade den ärmsten Bevölkerungsschichten eine Entwicklung ermöglicht wird, die ihnen bisher verwehrt geblieben ist. Genau hierin liegt aber zugleich ein mögliches übergeordnetes Dilemma: Eine Anpassung großer Bevölkerungsanteile an einen ressourcenintensiven Lebensstil kann den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlage für künftige Generationen gefährden. Daher stellt sich die Frage, auf welche Weise gerade im Rahmen des BoP-Ansatzes eine Abkehr vom häufig angenommenen Wirkungszusammenhang „mehr Wohlstand = höherer Ressourcenverbrauch“ möglich ist (vgl. z.B. Hahn 2009b).

Gerade die zuletzt zu beobachtende Anhäufung realer „Best-practice“-Beispiele (siehe z.B. die umfangreichen Sammlungen unter www.growinginclusivemarkets.org oder www.nextbillion.net) wie auch die zunehmende konzeptionelle Fundierung und nicht zuletzt die Verknüpfungen zu verwandten Themengebieten (wie z.B. „Social Entrepreneurship“ oder „Inclusive Business“) belegen auf unterschiedliche Weise, dass es sich beim BoP-Ansatz um ein umfangreiches und vielschichtiges Konstrukt handelt, dem auch in Zukunft weiterhin dynamische Entwicklung attestiert werden sowie eine steigende praktische Bedeutung zukommen kann.

LITERATUR

Hahn, R. (2009a): Multinationale Unternehmen und die ”Base of the Pyramid“ - Neue Perspektiven von Corporate Citizenship und Nachhaltiger Entwicklung. Wiesbaden: Gabler.

Hahn, R. (2009b): The ethical rational of business for the poor – Integrating the concepts Bottom of the Pyramid, Sustainable Development, and Corporate Citizenship. Journal of Business Ethics 84(3): 313-324.

Hammond, A., Kramer, W., Katz, R., Tran, J., & Walker, C. (2007): The next 4 billion – Market size and business strategy at the base of the pyramid. Washington: World Resources Institute.

Karnani, A. (2007): Misfortune at the bottom of the pyramid. Greener Management International 51: 99-110.

Prahalad, C., & Hart, S. (2002): The fortune at the bottom of the pyramid. strategy + business 8(26, First Quarter): 54-67.

Prahalad, C., & Hammond, A. (2002): Serving the world's poor, profitably. Harvard Business Review 80(9): 4-11.

Simanis, E., Hart, S., & Duke, D. (2008): The Base of the Pyramid Protocol – Beyond 'Basic Needs' Business Strategies. Innovations 3(1): 57-84.

KONTAKT

Rüdiger Hahn

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

ruediger.hahn@uni-duesseldorf.de

Foto: chris74 – Fotolia.com

Homo Oeconomicus und Menschenbild.

Chancen und Risiken eines wiedereintrittsfähigen Modells

Text: Klaus-Jürgen Kerscher

Die Arbeit thematisiert eine Spannung, welche keineswegs so willkürlich oder bloß zufällig ist, wie es auf den ersten Blick scheint: Auf der einen Seite dieser Spannung steht der Mensch als Objekt der einzelwissenschaftlichen Analyse, als formales Modell oder ‚homo logicus'. Auf ihrer anderen Seite steht *derselbe* Mensch als autonomes Subjekt und mitgestaltender Teilnehmer am gesellschaftlichen Leben.

Besonders deutlich tritt diese „bemerkenswerte Spannung" (Dahrendorf 1958/1977) hervor im Rahmen der modernen Ökonomik und ihres Modells, des ‚homo oeconomicus'. Dieses beschreibt den Menschen als einen stets rationalen und ausschließlich eigeninteressierten Nutzenmaximierer. *Für sich selbst* und andere Teilnehmer ist er jedoch jemand, der Verantwortung trägt, tragen sollte und – in zumutbaren Grenzen – auch tragen möchte: Als innovativer Unternehmer, als vorausschauender Politiker, als um Objektivität bemühter Wissenschaftler u.v.a.m.

Die Zielsetzung der Arbeit ist es, diese etwas paradoxe Situation näher zu untersuchen und einen Beitrag zu liefern, für ein besseres Verständnis der Chancen und Risiken, welche sich hinter diesem Widerspruch verbergen. Hierfür wurde die angesprochene Spannung in drei Durchgängen einer näheren Analyse unterzogen.

Der erste Durchgang vollzieht sich entlang der Diskussion dieses Modells in der einschlägigen Literatur. Hier zeigt sich, dass sich der ‚homo oeconomicus' ganz unterschiedlich interpretieren lässt. Während ihn manche als Anleitung für den Teilnehmer verstehen und kritisch anmahnen, dass er dessen Perspektive verenge und damit die Praxis verderbe, sehen ihn andere als Instrument zur gesellschaftlichen Aufklärung und argumentieren umgekehrt, dass er dazu beitrage, moralischen Praktiken wieder zu ihrem Recht zu verhelfen. Offenbar lässt sich das Modell sowohl aus der Perspektive des Teilnehmers (‚Anleitung') als auch aus der des wissenschaftlichen Beobachters (‚Aufklärung') verstehen. Dies gibt Anlass zur Hypothese, dass das Modell auch deswegen so umstritten ist, weil es offenbar über einen bemerkenswerten ‚Doppelcharakter' verfügt.

Im zweiten Durchgang wird gezeigt, dass dieser Doppelcharakter auf ganz unterschiedliche Ansprüche verweist: Der (wissenschaftliche) Beobachter sucht nach möglichst *allgemeinen theoretischen Strukturen*, um die in Frage stehenden Phänomene im Rahmen eines einheitlichen Modells beschreiben und die interessierenden Ergebnisse formal ableiten (‚deduzieren') zu können. Der Teilnehmer hingegen fragt nach möglichst *konkreten kausalen Mechanismen*, die ihm die Gestaltung der Geschehnisse ermöglichen. Die eingangs angesprochene Spannung entsteht durch die – prima facie – *Unvereinbarkeit* dieser Ansprüche. Um füreinander bedeutsam zu sein, müssen Beobachter- und Teilnehmerperspektive daher erst wieder aneinander anschließen bzw. ineinander „wiedereintreten" (Spencer-Brown 1969/1994) können. Die Arbeit zeigt auf, warum und wie der homo oeconomicus diesen ‚Wiedereintritt' ermöglicht.

Eben darum verfügt das Modell über ein enormes Potential: Einerseits bietet es die Chance, den Teilnehmer über die kollektiven Folgen seines Tuns, welche typischerweise *nicht* in seinem Blickfeld liegen können(!), aufzuklären und ihn – aus Eigeninteresse – zu bewegen, sein Verhalten zu ändern. Andererseits bringt es aber auch das Risiko mit sich, dass sich die Perspektive des Teilnehmers unangemessen verengt, denn die ihm angebotenen Beschreibungen sind und bleiben aus der Perspektive des Beobachters formuliert und sind daher stets „pragmatische Reduktionen" (Suchanek 1994).

Der abschließende dritte Durchgang erfolgt im Hinblick auf einen kompetenten Umgang mit diesem Potential. Hier-

für konnten drei zentrale Orientierungspunkte herausgearbeitet werden:

In kausaler Hinsicht gilt es zu berücksichtigen, dass das Verhalten des Menschen de facto stets von einer *Vielfalt an Anreizen* bestimmt ist: Kein Konsument blickt ausschließlich auf den Preis, kein Unternehmer denkt nur an den Profit und kein Politiker orientiert sich nur an Umfragen oder Wählerstimmen.

In ‚intellektueller' Hinsicht gilt es zu berücksichtigen, dass reale Akteure weder alles wissen noch völlig emotionslos sind. Umgekehrt lassen sie sich aber auch nicht dauerhaft täuschen oder enttäuschen. In sozialen Prozessen sammeln sie Erfahrungen, ändern bisweilen ihre Praktiken und sind in der Lage, ihre eigenen Theorien entlang plausibler Argumente zu überdenken, kurzum: sie sind *lernfähig*.

In zeitlicher Hinsicht schließlich ist zu berücksichtigen, dass Menschen stets innerhalb eines bestimmten Horizontes denken und handeln. Daher haben sie die Fähigkeit, unmittelbare Wünsche oder Bedürfnisse auch mal zurückzustellen, um bessere zukünftige Bedingungen zu ‚erwirtschaften', kurzum: sie sind fähig, zu *investieren*.

Das Ergebnis der Untersuchungen lässt sich wie folgt zusammenfassen: Der vielgescholtene ‚homo oeconomicus' ist weder ein *bloßes* Modell noch ein *umfassendes* Menschenbild. Seine faktische Wirkmächtigkeit erklärt sich dadurch, dass er sich gerade *in* diesem Spannungsfeld bewegt, sich aus der Beobachter- und der Teilnehmerperspektive verstehen lässt und in der Lage ist, beide Perspektiven aufeinander zu beziehen.

Für die Praxis lässt sich Folgendes schließen: Weder sollte das Modell mit ‚sozialen Präferenzen', ‚intrinsischen Motiven' oder ähnlichen Angeboten angereichert werden. Dies untergräbt seine analytische Leistungsfähigkeit und zerstört vorhandene Chancen auf theoretischen Fortschritt und notwendige Aufklärung. Ebenso wenig sollte das Modell aber als ein ‚bloßes Analyseinstrument' verharmlost werden. Dies führt zu einer gefährlichen Ausblendung der Rückwirkungen der Analyse auf den Teilnehmer und einer „reduktionistischen Anwendung" (Lin-Hi/Blumberg 2011) ökonomischer Theorien.

Zu empfehlen ist vielmehr ein Umgang mit diesem Konzept, der seinen eigentümlichen ‚Doppelcharakter' ernst nimmt und versucht, diesen fruchtbar zu machen für die Analyse – und die Bewältigung(!) – drängender gesellschaftlicher Probleme. Die Arbeit legt hierfür theoretische Grundlagen und bietet erste praktische Orientierungshilfen.

Klaus-Jürgen Kerscher *(geb. 1978) studierte Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstädt-Ingolstadt (WFI) und der Universidad de Santiago de Chile (USAC). Seit 2006 ist er Doktorand am Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik der Handelshochschule Leipzig (HHL). Neben der Arbeit an der Promotion hielt er Vorträge und Seminare zum Thema Menschenbild, soziale Verantwortung und Unternehmergeist und lehrte an verschiedenen Hochschulen und Universitäten. Seine Dissertation wurde betreut durch Prof. Dr. Andreas Suchanek und großzügig gefördert durch die Hanns-Seidel-Stiftung e.V. (HSS).*

LITERATUR

Dahrendorf, R. (1958/1977): Homo Sociologicus, 15. Aufl., Westdeutscher Verlag.

Lin-Hi, N. und I. Blumberg (2011): Why the World is (Not) Flat: The Need for Critical Application of Economic Models; erscheint in: European Management Review.

Spencer-Brown, G. (1969/1994): Laws of Form, limitierte Ausgabe von BookMasters für Cognizer.

Suchanek, A. (1994): Ökonomischer Ansatz und theoretische Integration, J.C.B. Mohr.

KONTAKT

Klaus-Jürgen Kerscher

HHL – Leipzig Graduate School of Economics

klaus-juergen.kerscher@hhl.de